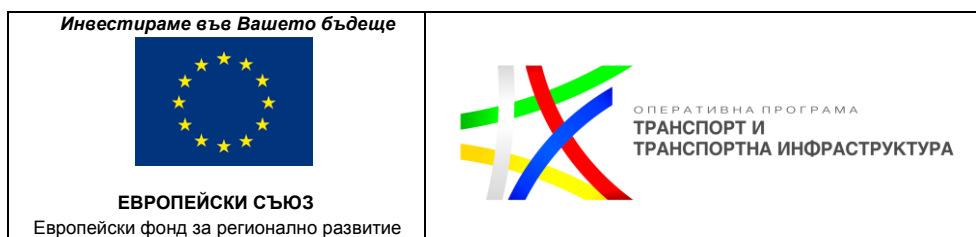


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ПРЕГЛЕД НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ	13
1.1 ВЪВЕДЕНИЕ	25
1.2 МЕТОДОЛОГИЯ	26
1.2.1 ЦЕЛИ	26
1.2.2 ИЗИСКВАНИЯ	27
1.2.3 ИЗПОЛЗВАНА МЕТОДОЛОГИЯ	28
II. АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА УПРАВЛЯВАЩИЯ ОРГАН НА ОПТТИ	47
2.1 СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА МТИТС	47
2.2 МТИТС В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП	47
2.2.1 ПРОЕКТИ ПО ОПТ/ОПТТИ, УПРАВЛЯВАНИ ОТ ДИРЕКЦИЯ КПП В КАЧЕСТВОТО Й НА УПРАВЛЯВАЩ ОРГАН	48
2.2.2 ПРОЕКТИ ПО ПРИОРИТЕТНИ ОСИ 5 „ТЕХНИЧЕСКА ПОМОЩ“ НА ОПТ/ОПТТИ, УПРАВЛЯВАНИ ОТ ДИРЕКЦИЯ КПП В КАЧЕСТВОТО Й НА КОНКРЕТЕН БЕНЕФИЦИЕНТ	50
2.2.3 ОТГОВОРНОСТИ НА ДИРЕКЦИЯ КПП ПО ИНСТРУМЕНТА „МЕХАНИЗЪМ ЗА СВЪРЗВАНЕ НА ЕВРОПА“	51
2.3 РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В МТИТС В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ	52
2.3.1 ФУНКЦИИ НА ДИРЕКЦИЯ КПП В КАЧЕСТВОТО Й УПРАВЛЯВАЩ ОРГАН НА ОПТТИ	53
2.3.2 ФУНКЦИИ НА ДИРЕКЦИЯ КПП В КАЧЕСТВОТО Й НА БЕНЕФИЦИЕНТ ПО ПРИОРИТЕТНА ОС 5 „ТЕХНИЧЕСКА ПОМОЩ“ ОПТТИ 2014-2020 г.	57
2.4 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ДИРЕКЦИЯ КПП	58
2.5 КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ДИРЕКЦИЯ КПП	59
2.6 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ДИРЕКЦИЯ КПП	60
2.7 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ДКПП	75
2.8 ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ДИРЕКЦИЯ КПП	79
2.9 РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В ДКПП	81
III. АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ДЪРЖАВНО ПРЕДПРИЯТИЕ „НАЦИОНАЛНА КОМПАНИЯ ЖЕЛЕЗОПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА“ (ДП „НКЖИ“)	84
3.1 СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА ДП „НКЖИ“	84
3.2 ДП „НКЖИ“ В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП	85
3.3 РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В ДП „НКЖИ“ В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ	88
3.4 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ДП „НКЖИ“	96
3.5 КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ДП „НКЖИ“	98
3.6 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ДП „НКЖИ“	99
3.7 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ДП „НКЖИ“	114
3.8 ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ДП „НКЖИ“	118
3.9 РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В ДП „НКЖИ“	122
IV. АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА АГЕНЦИЯ ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА (АПИ)	126
4.1 СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА АПИ	126
4.2 АПИ В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП	126
4.3 РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В АПИ В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ	130

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

4.4	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В АПИ	135
4.5	КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В АПИ	137
4.6	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В АПИ	138
4.7	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В АПИ	152
4.8	ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В АПИ	157
4.9	РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В АПИ	161
V.	АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ „ПРОУЧВАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА РЕКА ДУНАВ“ (ИА ППД)	165
5.1	СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ „ПРОУЧВАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА РЕКА ДУНАВ“	165
5.2	ИАППД В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП	166
5.3	РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В ИА ППД В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ	168
5.4	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ИАППД	171
5.5	КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ИА ППД	173
5.6	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ИА ППД	174
5.7	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ИА ППД	185
5.8	ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ИА ППД	188
5.9	РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В ИАППД	191
VI.	АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД	193
6.1	СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД	193
6.2	„МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП	194
6.3	РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ	198
6.4	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД	205
6.5	КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД	207
6.6	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД	207
6.7	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД	220
6.8	ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД	224
6.9	РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД	227
VII.	АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ДЪРЖАВНО ПРЕДПРИЯТИЕ ПРИСТАНИЩНА ИНФРАСТРУКТУРА (ДППИ)	229
7.1	СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА ДППИ	229
7.2	ДППИ В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП	230
7.3	РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В ДППИ В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ	234
7.4	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ДППИ	238
7.5	КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ДППИ	240
7.6	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ДППИ	241
7.7	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ДППИ	256

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

7.8	ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ДППИ.....	260
7.9	РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В ДППИ.....	263
VIII.	АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ „МОРСКА АДМИНИСТРАЦИЯ“ (ИАМА).....	267
8.1	СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА ИАМА	267
8.2	ИАМА В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП	269
8.3	РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В ИАМА В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ	275
8.4	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ИАМА	277
8.5	КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ИАМА.....	280
8.6	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ИАМА	280
8.7	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ИАМА.....	293
8.8	ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ИАМА	297
8.9	РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В ИАМА.....	299
IX.	АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ГЛАВНА ДИРЕКЦИЯ „ ГРАЖДАНСКА ВЪЗДУХОПЛАВАТЕЛНА АДМИНИСТРАЦИЯ“ (ГД „ГВА“)	301
9.1	СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА ГД „ГВА“.....	301
9.2	ГД „ГВА“ В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП	306
9.3	РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В ГД „ГВА“ В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ	308
9.4	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ГД „ГВА“	309
9.5	КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ГД „ГВА“.....	311
9.6	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ГД „ГВА“	311
9.7	ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ГД „ГВА“	322



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

ТАБЛИЦИ

- Таблица 1.1.2-1 Обхват на оценката на административния капацитет
- Таблица 1.1.3-1 План за провеждане на оценката на административния капацитет
- Таблица 1.1.3-2 Методи за оценка на административния капацитет
- Таблица 1.1.3-3 Матрица на използваните източници на данни и методите за тяхното събиране
- Таблица 1.1.3-4 Логическа корелация между елементите на общия въпросник за анкетно проучване
- Таблица 1.1.3-5 Логическа корелация между елементите на въпросника за интервюта с ръководители
- Таблица 2.3-4. Изводи от анализа на функционалното разпределение на отговорностите в структурните звена на Дирекция КПП
- Таблица 2.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в ДКПП
- Таблица 2.6-1. Обхват на целевата група на анкетното проучване в УО на ОПТТИ
- Таблица към фиг. 2.6-2. Участие в обучения
- Таблица 2.6-3. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти
- Таблица 2.6-4. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Таблица 2.6-5. Обучителни потребности свързани със специализирани компетентности
- Таблица 2.6-6. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти
- Таблица 2.6-7. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики
- Таблица 2.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в Дирекция КПП
- Таблица 2.8-1. Списък с идентифицирани проблеми от общ характер в ДКПП
- Таблица 2.8-2. Списък с идентифицирани проблеми при изпълнение и управление на проекти в ДКПП
- Таблица 2.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в ДКПП
- Таблица 3.3-1. Изводи от анализа на функционалното разпределение на проектните задължения в структурните звена на ДП „НКЖИ“
- Таблица 3.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в ДП „НКЖИ“
- Таблица 3.6-1. Обхват на целевата група на анкетното проучване в ДП „НКЖИ“
- Таблица 3.6-2. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти
- Таблица 3.6-3. Фактори свързани с трудности в работата по проекти
- Таблица 3.6-4. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Таблица 3.6-5. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти
- Таблица 3.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в ДП „НКЖИ“
- Таблица 3.8-1. Списък с идентифицирани проблеми от общ характер в ДП „НКЖИ“
- Таблица 3.8-2. Списък с идентифицирани проблеми при изпълнение и управление на проекти в ДП „НКЖИ“
- Таблица 3.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в ДП „НКЖИ“
- Таблица 4.3-5. Изводи от анализа на функционалното разпределение на проектните задължения в структурните звена на АПИ
- Таблица 4.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в АПИ

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Таблица 4.6-1. Обхват на целевата група на анкетното проучване в АПИ
- Таблица към фиг. 4.6-2. Участие в обучения
- Таблица 4.6-3. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти
- Таблица 4.6-4. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Таблица 4.6-5. Обучителни потребности свързани със специализирани компетентности
- Таблица 4.6-6. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти
- Таблица 4.6-7. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики
- Таблица 4.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в ДППИ
- Таблица 4.8-1. Списък с идентифицирани проблеми от общ характер в АПИ
- Таблица 4.8-2. Списък с идентифицирани проблеми при изпълнение и управление на проекти в АПИ
- Таблица 4.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в АПИ
- Таблица 5.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в ИА ППД
- Таблица към фиг. 5.6-3. Участие в обучения
- Таблица 5.6-1. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти
- Таблица 5.6-2. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Таблица 5.6-3. Обучителни потребности по специализирани компетентности
- Таблица 5.6-4. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти
- Таблица 5.6-5. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики
- Таблица 5.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в „Метрополитен“ ЕАД
- Таблица 5.8-1. Проблеми на административния капацитет от общ характер в ИА ППД
- Таблица 5.8-2. Проблеми на административния капацитет в ИА ППД при изпълнение и управление на проекти
- Таблица 5.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в ИА ППД
- Таблица 6.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в „Метрополитен“ ЕАД
- Таблица 6.6-1. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти
- Таблица 6.6-2. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Таблица 6.6-3. Обучителни потребности по специализирани компетентности
- Таблица 6.6-4. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти
- Таблица 6.6-5. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики
- Таблица 6.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в „Метрополитен“ ЕАД
- Таблица 6.8-1. Проблеми на административния капацитет от общ характер в „Метрополитен“ ЕАД
- Таблица 6.8-2. Проблеми на административния капацитет в „Метрополитен“ ЕАД при изпълнение и управление на проекти
- Таблица 6.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в „Метрополитен“ ЕАД
- Таблица 7.3-1. Изводи от анализа на функционалното разпределение на проектните задължения в структурните звена на ДППИ
- Таблица 7.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в ДППИ
- Таблица 7.6-1. Обхват на целевата група на анкетното проучване в ДППИ
- Таблица към фиг. 7.6-2. Участие в обучения

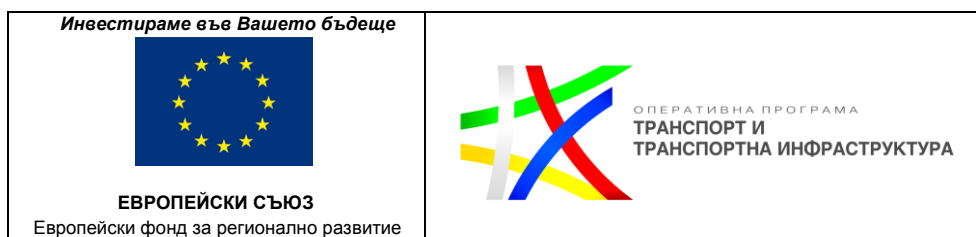
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Таблица 7.6-3. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти
- Таблица 7.6-4. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Таблица 7.6-5. Обучителни потребности свързани със специализирани компетентности
- Таблица 7.6-6. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти
- Таблица 7.6-7. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики
- Таблица 7.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в ДППИ
- Таблица 7.8-1. Списък с идентифицирани проблеми от общ характер в ДППИ
- Таблица 7.8-2. Списък с идентифицирани проблеми при изпълнение и управление на проекти в ДППИ
- Таблица 7.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в ДППИ
- Таблица 8.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в ИАМА
- Таблица 8.6-1. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти
- Таблица 8.6-2. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Таблица 8.6-3. Обучителни потребности свързани със специализирани компетентности
- Таблица 8.6-4. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти
- Таблица 8.6-5. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики
- Таблица 8.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в ИАМА
- Таблица 8.8-1. Проблеми на административния капацитет от общ характер в ИАМА
- Таблица 8.8-2. Проблеми на административния капацитет в ИАМА при изпълнение и управление на проекти
- Таблица 8.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в ИАМА
- Таблица 9.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в ГД „ГВА“
- Таблица 9.6-1. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти
- Таблица 9.6-2. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Таблица 9.6-3. Обучителни потребности свързани със специализирани компетентности
- Таблица 9.6-4. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти
- Таблица 9.6-5. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

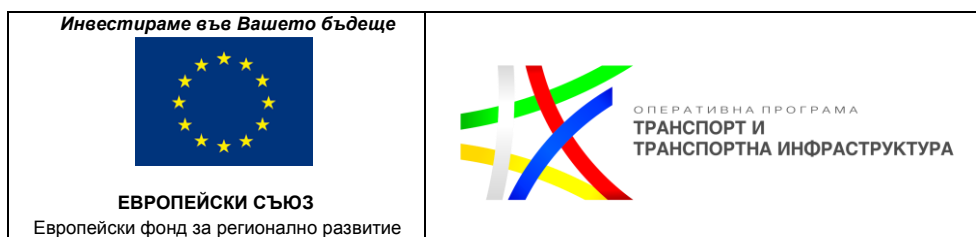


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

ФИГУРИ

- Фигура 1. Обхват на оценката на административния капацитет
- Фигура 1.1.2-1. Структурен, функционален и организационен обхват на оценката
- Фигура 1.1.3-1. Стратегическа и нормативна рамка на транспортния сектор
- Фигура 1.1.3-2. Брой АЛ в анкетното проучване
- Фигура 1.1.3-3. Брой интервюирани ръководители
- Фигура 2.1-1. Административна структура на МТИТС
- Фигура 2.3-1. Организационна структура на УО на ОПТ/ОПТТИ
- Фигура 2.3-2. Макро-процеси осъществявани в Дирекция КПП
- Фигура 2.3-3. Функции на ЗИП по проекти на ДКПП, финансирани по техническа помощ
- Фигура 2.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица
- Фигура 2.6-2. Трудов стаж в Дирекция КПП
- Фигура 2.6-3. Участие в обучения
- Фигура 2.6-4. Формат на преминати обучения
- Фигура 2.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности
- Фигура 2.6-6. Трудности в работата
- Фигура 2.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Фигура 2.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности
- Фигура 2.6-9. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти
- Фигура 2.6-10. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина
- Фигура 3.1-1. Административна структура на ДП „НКЖИ“
- Фигура 3.2-1. Приоритетни оси на ОПТ, по които ДП „НКЖИ“ е бенефициент
- Фигура 3.2-2. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които ДП „НКЖИ“ е бенефициент
- Фигура 3.3-1. Дирекция СРИП и ЗПУИП
- Фигура 3.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица
- Фигура 3.6-2. Трудов стаж в ДП „НКЖИ“
- Фигура 3.6-3. Участие в обучения
- Фигура 3.6-4. Формат на преминати обучения
- Фигура 3.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности
- Фигура 3.6-6. Трудности в работата
- Фигура 3.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Фигура 3.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности
- Фигура 3.6-9. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти
- Фигура 4.1-1. Административна структура на АПИ
- Фигура 4.2-1. Приоритетни оси на ОПТ, по които АПИ е бенефициент
- Фигура 4.2-2. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които АПИ е бенефициент
- Фигура 4.2-3. Проекти на НКСИП по ОПТТИ, по които АПИ встъпва в права на бенефициент
- Фигура 4.3-2. Административни звена в АПИ, отговорни за изпълнение на проекти по ОПТ/ОПТТИ
- Фигура 4.3-4. Основни функции на ЕУП в АПИ
- Фигура 4.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица
- Фигура 4.6-2. Трудов стаж в АПИ
- Фигура 4.6-3. Участие в обучения

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Фигура 4.6-4. Формат на преминати обучения
- Фигура 4.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности
- Фигура 4.6-6. Трудности в работата
- Фигура 4.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Фигура 4.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности
- Фигура 4.6-9. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти
- Фигура 4.6-10. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина
- Фигура 5.1-1. Органиграма на ИАПД
- Фигура 5.2-1. Приоритетни оси на ОПТ, по които ИАПД е бенефициент
- Фигура 5.2-2. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които ИАПД е бенефициент
- Фигура 5.3-1. Структура на Звеното за изпълнение и управление на проекта в ИА ПД
- Фигура 5.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица
- Фигура 5.6-2. Трудов стаж в ИА ПД
- Фигура 5.6-3. Участие в обучения
- Фигура 5.6-4. Формат на преминатите обучения
- Фигура 5.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности
- Фигура 5.6-6. Трудности в работата
- Фигура 5.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Фигура 5.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности
- Фигура 5.6-9. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти
- Фигура 5.6-10. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина
- Фигура 6.1-1. Органиграма на „Метрополитен“ ЕАД
- Фигура 6.2-1. Приоритетни оси на ОПТ, по които „Метрополитен“ ЕАД е бенефициент
- Фигура 6.2-2. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които „Метрополитен“ ЕАД е бенефициент
- Фигура 6.3-1. Структура за управление на проекти в „Метрополитен“ ЕАД
- Фигура 6.3-2. Структура за управление на проекта за Линия 3 на метрото
- Фигура 6.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица
- Фигура 6.6-2. Трудов стаж в „Метрополитен“ ЕАД
- Фигура 6.6-3. Участие в обучения
- Фигура 6.6-4. Формат на преминатите обучения
- Фигура 6.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности
- Фигура 6.6-6. Трудности в работата
- Фигура 6.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Фигура 6.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности
- Фигура 6.6-9. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти
- Фигура 6.6-10. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина
- Фигура 7.1-1. Административна структура на ДППИ
- Фигура 7.2-1. Приоритетни оси на ОПТ, по които ДППИ е бенефициент
- Фигура 7.2-2. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които ДППИ е бенефициент
- Фигура 7.3-1. Основни отговорности на ДППИ като бенефициент
- Фигура 7.3-2. Основни функции на ЗИУП в ДППИ
- Фигура 7.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица
- Фигура 7.6-2. Трудов стаж в ДППИ
- Фигура 7.6-3. Участие в обучения

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

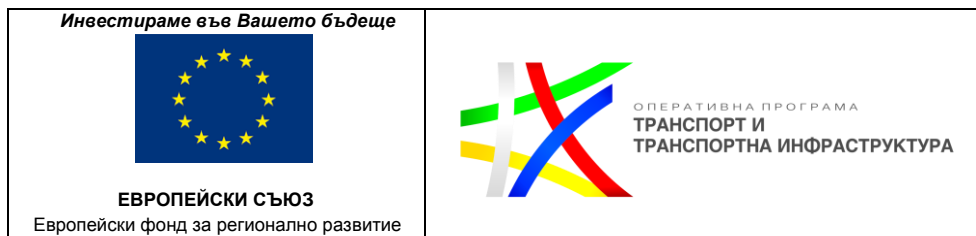
- Фигура 7.6-4. Формат на преминати обучения
- Фигура 7.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности
- Фигура 7.6-6. Трудности в работата
- Фигура 7.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Фигура 7.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности
- Фигура 7.6-9. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти
- Фигура 7.6-10. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина
- Фигура 8.1-1. Органиграма на ИАМА
- Фигура 8.2-1. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които ИАМА е бенефициент
- Фигура 8.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица
- Фигура 8.6-2. Трудов стаж в ИАМА
- Фигура 8.6-3. Потребности от развитие на професионалните компетентности
- Фигура 8.6-4. Трудности в работата
- Фигура 8.6-5. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Фигура 8.6-6. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности
- Фигура 8.6-7. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти
- Фигура 8.6-8. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина
- Фигура 9.1-1. Органиграма на ГД „ГВА“
- Фигура 9.2-1. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които ГД „ГВА“ е бенефициент
- Фигура 9.6-1. Потребности от развитие на професионалните компетентности
- Фигура 9.6-2. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл
- Фигура 9.6-3. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности
- Фигура 9.6-4. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти
- Фигура 9.6-5. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

СЪКРАЩЕНИЯ

АК	Административен капацитет
АПИ	Агенция „Пътна инфраструктура“
ВД	Встъпителен доклад
ГД ГВА	Главна дирекция „Гражданска въздухоплавателна администрация“
ДП НКЖИ	Държавно предприятие „Национална компания железопътна инфраструктура“
ДППИ	Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“
ЕС	Европейски съюз
ЕСИФ	Европейски Структурни и Инвестиционни фондове
ЕО	Европейска общност
ЕФРР	Европейски фонд за регионално развитие
ЗДБ	Закон за държавния бюджет
ЗЖТ	Закон за железопътния транспорт
ЗОП	Закон за обществени поръчки
ЗПУИП	Звено за подготовка, управление и изпълнение на проекти в ДП НКЖИ
ИАМА	Изпълнителна агенция „Морска администрация“
ИА ППД	Изпълнителната агенция „Проучване и поддържане на река Дунав“
КФ	Кохезионен фонд
МТИТС	Министерството на транспорта, информационните технологии и съобщенията
МСЕ	Механизъм за свързване на Европа
НКЖИ	ДП „Национална компания Железопътна инфраструктура“
НК СИП	Национална компания „Стратегически инфраструктурни проекти“
ОГПТ	Общ генерален план на транспорта
ОП	Оперативни програми
ОПТ	Оперативна програма „Транспорт“ 2007-2013 г.
ОПТТИ	Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г.
ОР	Организационно развитие
ППЗОП	Правилник за прилагане на Закона за обществени поръчки
РЧР	Развитие на човешките ресурси
СРИП	Дирекция „Стратегическо развитие и инвестиционни проекти“ в ДП НКЖИ
СУК	Система за управление и контрол
ТС	Техническа спецификация
УО	Управляващ орган



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

РЕЗЮМЕ НА ДОКЛАДА

1. ОБХВАТ НА ОЦЕНКАТА НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ

Съгласно Техническата спецификация на Възложителя, основната цел на Доклад №4 „Оценка на административния капацитет“ е да се идентифицират мерки за подобряване капацитета на бенефициентите за изпълнение и управление на проектите, определени въз основа на Интегрираната транспортна стратегия в периода до 2030 г.

Разработеният от Изпълнителя Доклад значително разширява организационния, функционалния и структурния **обхват на оценката на капацитета** (табл. 1).

Таблица 1. Обхват на оценката на административния капацитет в Доклад №4

1. ЦЕЛЕВИ БЕНЕФИЦИЕНТИ	
Изискване по Възложителя	Разширен обхват в Доклад №4
Преглед на административния капацитет на: 1. МТИТС 2. ДП „НКЖИ“ 3. АПИ 4. НКСИП 5. ИАПД 6. ДППИ 7. „Метрополитен“ ЕАД	Направена оценка на административния капацитет на: 1. МТИТС 2. ДП „НКЖИ“ 3. АПИ 4. НКСИП ¹ 5. ИАПД 6. ДППИ 7. „Метрополитен“ ЕАД 8. ГД ГВА 9. ИАМА
2. ОБЛАСТИ НА ОЦЕНКАТА	
Изискване на Възложителя	Разширен обхват в Доклад №4
1. Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране; 2. Изпълнение на проекти; 3. Мониторинг и оценка на проекти и програми; 4. Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.	1. Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране; 2. Изпълнение на проекти; 3. Мониторинг и оценка на проекти и програми; 4. Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти. 5. Стратегии и мерки за развитие на човешките ресурси в звената на всеки бенефициент, свързани с изпълнение и управление на проекти; 6. Политики, планове и проекти в областта на обучението и обмена на опит за служители, работещи по проекти; 7. Политики и инструменти за оценка на професионалното представяне, заплащането и мотивирането на персонала, свързан с проектния цикъл; 8. Управленски практики и мениджмънт на човешките ресурси, ангажирани в проектния цикъл.
3. ВРЕМЕВИ ОБХВАТ НА ОЦЕНКАТА	
Изискване на Възложителя	Разширен обхват в Доклад №4
Да се подготви график на дейностите за подобряване на административния капацитет на съответните бенефициенти за програмния период 2014 – 2020 г.	За всеки от целевите бенефициенти е разработен План-график за периода до 2030 г. с 3 времеви обхвата (краткосрочен; средносрочен и дългосрочен), включващи различен комплекс от конкретно идентифицирани мерки, области и дейности за повишаване на административния капацитет.

¹ Във връзка с приетото на 7 април 2016 г. от Народното събрание изменение в Закона за пътищата за прекратяване на дейността на НКСИП, влязло в сила с публикуването му на 15.04.2016 г. в бр. 30 на Държавен вестник, в Доклад №4 е направена оценка на административния капацитет на АПИ за управление и изпълнение на проектите от НКСИП, прехвърлени със Споразумение между УО на ОПТТИ и АПИ от 15.06.2016 г.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

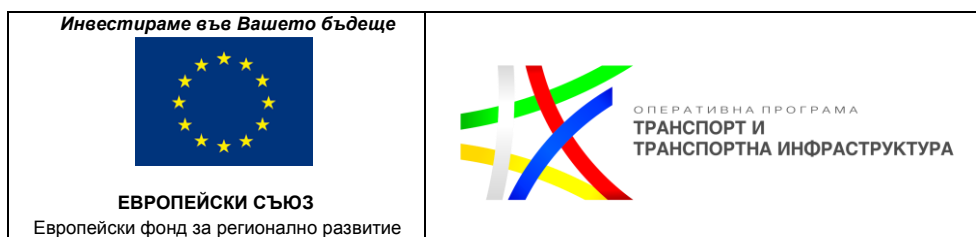
2. МЕТОДОЛОГИЯ И ЕТАПИ НА ОЦЕНКАТА

За оценката на административния капацитет (АК) е използван методологически инструментариум, включващ следните **методи, етапи и свързаните с тях дейности**:

Таблица 2. План за провеждане на оценката на административния капацитет

ЕТАПИ	ДЕЙНОСТИ
1. Планиране	<p>1.1. Съгласуване с Възложителя на областите, нуждаещи се от укрепване на АК за изпълнение на проектите в транспортния сектор до 2020 г.</p> <p>1.2. Съгласуване на обхвата, съдържанието, целевите групи и времевата рамка на анализа на АК и др.</p>
2. Събиране и преглед на данни; анализ на документи (кабинетно проучване)	<p>2.1 Преглед на програми и проекти, по които всяка целева структура е бенефициент.</p> <p>2.2 Преглед на ролята и отговорностите на звената в структурата на всеки бенефициент в процесите по изпълнение и управление на проектите.</p> <p>2.3 Преглед на първични и вторични данни и документи, предоставени от всеки бенефициент.</p> <p>2.4 Преглед и оценка на текущото състояние на човешките ресурси в сферата на подготовка, изпълнение и управление на проекти от съответния бенефициент.</p> <p>2.5 Анализ на стратегиите, политиките, програмите, правилата, системите, мерките за развитие на човешкия капитал в целевите бенефициенти, както и на проведените обучения, свързани с изпълнение и управление на проекти – дефиниране на конкретни области на компетентност и на въпроси за прецизиране.</p>
3. Провеждане на анкетно проучване	<p>3.1. Провеждане на работни срещи с ръководители и със служители на дирекции / отдели / звена за изпълнение и управление на проекти при всеки от 8-те бенефициента.</p> <p>3.2. Провеждане на анкетно онлайн проучване с целевите групи при всеки от 8-те бенефициента.</p> <p>3.3. Обработка и контент-анализ на получените данни; формулиране на работни хипотези във връзка с открояващи се тенденции в АК, свързан с изпълнение на проекти, определяне на силни страни, „тесни“ места и области на компетентност в АК, които следва да бъдат дискутирани с ръководителите при всеки от бенефициентите.</p>
4. Провеждане на интервюта с ръководители	<p>4.1. Провеждане на интервюта с ръководители на дирекции / отдели / звена за управление на проекти в крайните бенефициенти.</p> <p>4.2. Обобщаване на информацията; конкретизиране на силни и слаби страни, свързани с АК във всяка от обследваните области на проектния цикъл, наличие на механизми за РЧР и насърчаване на професионалното представяне; наличие на мотивационни механизми/ системи за материално стимулиране на служители, работещи по проекти.</p>
5. Идентифициране на проблеми за всеки целеви бенефициент	<p>5.1. Разработване на списък с идентифицирани проблеми от общ характер, свързани с административния капацитет (Приложение 1.1 за всеки от 8-те бенефициента).</p> <p>5.2. Разработване на списък с идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет при изпълнение и управление на проекти по ОПТ / ОПТТИ / МСЕ (Приложение 1.2 за всеки от 8-те бенефициента).</p>
6. Разработване на мерки и план-графици за подобряване АК на всеки от целевите бенефициенти до 2030 г.	<p>6.1. Разработване на списък на идентифицираните мерки (Приложение 2 за всеки от 8-те бенефициента).</p> <p>6.2. Разработване на План-графици до 2030 г. за изпълнение на мерките по области и дейности в 3 времеви обхвата (краткосрочен; средносрочен и дългосрочен); (Приложение 3 за всеки от 8-те бенефициента).</p>

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

3. ОСНОВНИ ИЗВОДИ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Изводите и заключенията на анализа на административния капацитет се основат на събраната и анализирана информация от кабинетното (документалното) проучване; проведеното анкетно проучване и интервютата с ръководителите във всеки от 8-те бенефициента.

В табл. 3 е показана матрицата, проследяваща процеса на обработване на данни за Доклад №4 по отношение на използваните източници на информация и методите за тяхното събиране.

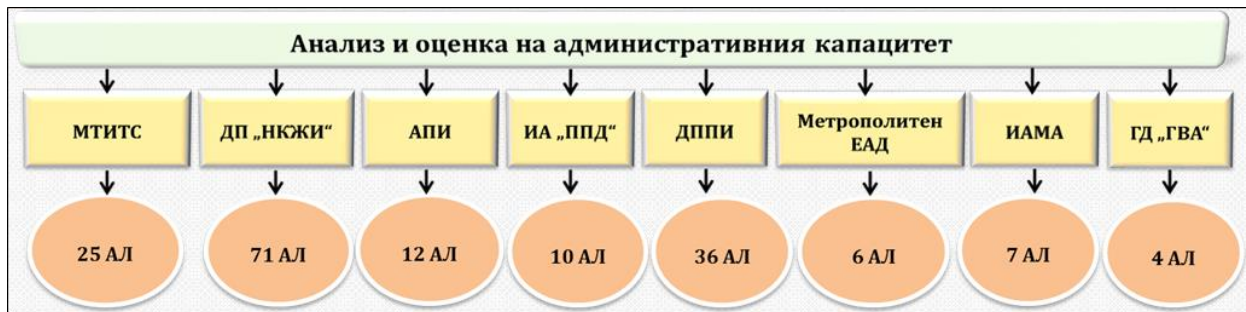
Таблица 3. Матрица на използваните източници на данни и методите за тяхното събиране

ТИПОВЕ ДАННИ	ИЗТОЧНИЦИ*	НАЧИНИ НА СЪБИРАНЕ		
		Публични (онлайн документално проучване)	Налични при Възложителя и бенефициентите	Собствени проучвания на Изпълнителя
1. Данни относно структурата и звената на администрацията	З, ПЗА, УП, ВП, Н	✓	✓	
2. Данни относно персонала – подбор, разпределение на функциите, политики, системи и механизми за РЧР	УП, ВП, Н, ПлС, И		✓	✓
3. Данни относно процеса на идентифициране на проекти и програмиране	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И	✓	✓	✓
4. Данни относно процеса на изпълнение на проекти	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И	✓	✓	✓
5. Данни относно мониторинг и оценка на проекти	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И	✓	✓	
6. Данни относно ФУК и изпълнение на проекти	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И	✓	✓	
7. Данни относно проведени обучения на служителите	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И	✓	✓	✓
8. Данни относно планирани обучения	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И		✓	
9. Данни относно извършени функционални и организационни анализи	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И		✓	
Закони – З	Подзаконови актове – ПЗА	Устройствени правилници – УП		Вътрешни правила – ВП
Наръчници – Н	Документи от реализирани проекти – ДП	Планове и стратегии на администрациите – ПлС		Изследвания – И

В рамките на проведеното онлайн анкетно проучване са **анкетирани общо 174 служители и ръководители** в структурите и звената на 8-те целеви бенефициента, отговарящи за процесите по идентифициране, подготовка и програмиране, изпълнение, мониторинг, оценка, финансово управление и контрол при изпълнението на проекти. (фиг. 1).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

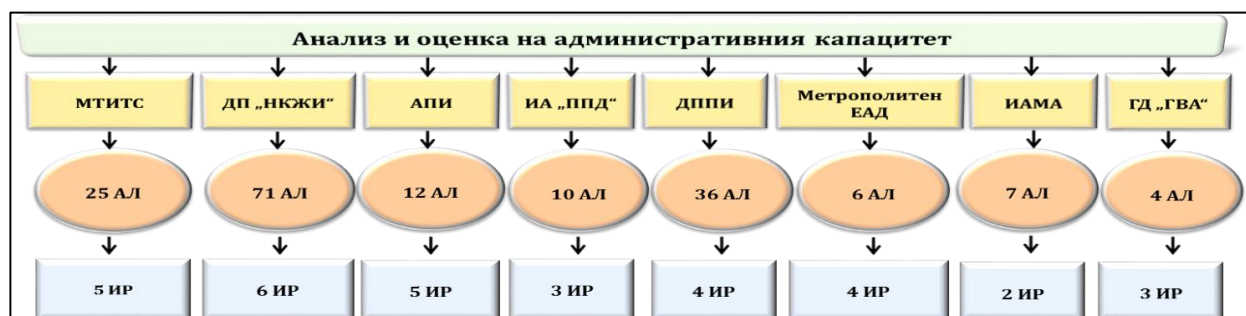


Фигура 1. Брой анкетирани лица в 8-те бенефициента

При всички бенефициенти (с изключение на АПИ и ГВА) е постигната много добра или добра изчерпателност на извадката, с оглед генералната съвкупност на анкетното проучване – служители в структури/ звена на бенефициента, изпълняващи дейности по изпълнение и управление на проекти. С помощта на **14 въпроса и приблизително 60 подвъпроса** в анкетните карти е събран значителен обем от информация в **6 основни направления / раздела:**

1. участия в предишни обучения и самооценка на нивото на подготвеност при работа по проекти;
2. обучителни теми и потребности, свързани с отделните области на проектния цикъл;
3. обучителни потребности, свързани със специфични компетентности на бенефициента за изпълнение на проекти;
4. обучителни потребности, свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти;
5. обучителни потребности, свързани с обмен на добри практики в държави членки на ЕС и обучения в специализирани институции на ЕС.

В рамките на 4-я етап от анализа са **интервюирани общо 32 ръководители** на дирекции / отдели / звена, отговарящи за управлението на проекти към отделните бенефициенти, както е показано на фиг. 2.



Фигура 2. Брой интервюирани ръководители

Интервюираният брой ръководители дава основание да се твърди, че е постигната висока степен на покритие на целевата извадка при МТИТС, ДП „НКЖИ“, АПИ, ИА „ППД“, ДППИ и Метрополитен ЕАД и в по-малка степен при ИАМА и ГД „ГВА“. С помощта на интервютата са проверени изследователски хипотези, изведени от проведеното анкетно проучване и контент-анализа на анкетните карти, както и от експертния преглед на документи на бенефициентите,

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

с цел гарантиране на обективност, надеждност и валидност на анализа. Събран е и значителен обем нова информация в **6 основни направления**:

1. силни и слаби страни на настоящата ситуация в дирекцията/отдела /звеното по отношение на АК;
2. управленски практики и мерки за развитие АК;
3. приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията/отдела по отношение изпълнението и управлението на проекти;
4. политики за оценка на професионалното представяне и системи за кариерно развитие на служители, работещи по проекти в бенефициента;
5. комуникация с други звена в организацията при работата по проекти;
6. комуникация с Управляващия орган; с други бенефициенти.

4. СТРУКТУРА НА ДОКЛАДА

Съдържанието на доклада е структурирано в следните основни раздели: Въведение, Методология, 8 отделни глави с анализ и оценка на административния капацитет на всеки от целевите бенефициенти, Резюме с обобщения и изводи.

Всяка от 8-те глави в Доклад №4 съдържа идентични **раздели**, както следва:

1. Структура и функции на бенефициента.
2. Орган-изацията в качеството на бенефициент на БФП.
3. Роля и отговорности на звената в бенефициента в процесите по изпълнение и управление на проекти.
4. Обобщени резултати от проведено документално проучване в бенефициента.
5. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в бенефициента.
6. Идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет за изпълнение и управление на проекти в бенефициента (резюмирана извадка в Доклада и подробна обосновка в Приложения 1.1 и 1.2 за всеки бенефициент).
7. Разработване на мерки и план-график за тяхното изпълнение в бенефициента (резюмирана извадка на мерките в Доклада и подробна обосновка в Приложение 2 за всеки бенефициент; План график за всеки бенефициент – изцяло в Приложение 3).

5. ИЗВОДИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ

Въз основа на използвания методически инструментариум са дефинирани конкретни проблеми за всеки от 8-те бенефициенти, които са систематизирани в две основни направления: проблеми от общ характер, свързани с АК и проблеми на АК, идентифицирани при работа по приключили / изпълнявани проекти по ОПТ / ОПТТИ / МСЕ. За проектите след 31.12.2022 г., които са включени в Интегрираната транспортна стратегия за периода до 2030 г., са очертани потенциални рискове, свързани с административния капацитет.

На база на обобщаване на индивидуално разработените за отделните бенефициенти проблеми, могат да бъдат очертани и някои **общи, характерни в различна степен за по-голямата част от бенефициентите проблеми / трудности / ограничения**, свързани с административния капацитет. Следва да се има предвид, че обобщаването на проблемите има за цел да очертае „тесните“ места и области, в които трябва да бъдат насочени усилията за повишаване на административния капацитет, без това обобщение да носи конкретиката на индивидуално разработените оценки на бенефициентите.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 4. Проблеми свързани с административния капацитет на бенефициентите от общ характер

Код	Проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициентите от общ характер	Източници на информация за идентифициране на проблема		
		Кабинетно проучване на документи	Анкетно проучване	Интервюта с ръководители
1	2	3	4	5
1	Липса на системно провеждани обучения по теми, свързани с европейското и националното законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕСИФ, подзаконови актове, указания и др.; програмиране; мониторинг на проекти; финансово управление и контрол; нередности; отчитане на индикатори; оценка на риска; работа в ИСУН 2020; Механизъм за свързване на Европа (където е приложимо) и др.	✓	✓	✓
2	Липса на системно провеждани учебни визити в държави-членки на ЕС за обмен на опит и надграждане на административния капацитет по изпълнение и управление на проекти, свързани с инфраструктурни проекти в отделните видове транспорт; липса на редовни обучения в специализирани обучителни институции; липса на редовни участия в специализирани конференции / работни срещи / международни събития, свързани с управлението на проекти и програми в транспортния сектор.	✓	✓	✓
3	Проблематизира се нивото на чуждоезикови компетентности с фокус върху проектна терминология, свързана с отделните видове транспорт.	✓	✓	✓
4	Липса на редовно провеждани обучения за развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS) и за работа със специализиран софтуер.	✓	✓	✓
5	Ясно заявени потребности от развитие на социалните и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти (работа с международни екипи по проекти; развитие на личната продуктивност; развитие на човешките ресурси в звена за управление на проекти в различните видове транспорт; управление на стратегическото и оперативното планиране; междуинституционална комуникация и медиация и др.).	✓	✓	✓
6	Липса на редовно провеждани специализирани обучения в отделните видове транспорт (нови технологии; нови решения при пътно строителство; строителство на пристанища и др.).	✓	✓	✓
7	Проблеми, свързани с комуникацията между дирекциите, управляващи проекти, и дирекции/отдели, които са ангажирани в изпълнението на отделни етапи от проекта (обществени поръчки, финанси и др.).	✓	✓	✓
8	Проблеми, свързани с липсата на системи / механизми за оценка и стимулиране на професионалното представяне на служителите, работещи по проекти. Липса на мотивационни механизми / бонусни системи с цел превенция на текучеството и съхраняване на административния капацитет.	✓	✓	✓
9	Проблеми, свързани с недостатъчно работни срещи с колеги от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТИ за обсъждане на конкретни казуси от работата.	✓	✓	✓
10	Проблеми, свързани с недостиг на юристи (и на места финансисти) в дирекциите, управляващи проектите при съответния бенефициент.	✓	✓	✓
11	Трудности, свързани с административния капацитет при разработване на формуляри за кандидатстване по големи инфраструктурни проекти в различните видове транспорт и на фазата на изпълнението на проектите.	✓	✓	✓
12	Проблеми, свързани с недостатъчно активно включване в обучения на служители, извън дирекциите, отговарящи по проекти.	✓	✓	✓

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

13	Липса на механизми за осигуряване на вътрешноинституционална приемственост на знания, опит и добри практики за работа по инфраструктурни проекти в различните видове транспорт и предаването им на новопостъпили служители.	✓	✓	✓
14	В най-висока степен бенефициентите проблематизират / срещат трудности на етапа „Изпълнение на проекти“. Като основни причини: нова нормативна рамка на ниво ЕС, нов ЗОП, нов Процедурен наръчник по ОПТТИ; ИСУН.	✓	✓	✓
15	На второ място по трудност/проблеми от обследваните по Техническа спецификация области от проектния цикъл, бенефициентите извеждат „Финансовото управление и контрол при изпълнение на проектите“.			

Като общи проблеми на бенефициентите, идентифицирани при работа по приключили или изпълнявани към момента проекти по ОПТ / ОПТТИ / МСЕ, както и общи за по-голямата част от бенефициентите потенциални рискове при изпълнение на проекти след 2022 г. могат да бъдат изведени следните.

Таблица 5. Общи проблеми свързани с административния капацитет на бенефициентите, при работа по проекти

Код	Проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проектите
1	2
	1. Проекти 2007-2014 г.
1	Проблеми на АК, свързани с неефективно проведени тържни процедури. Проблеми на АК, довели до налагане на финансови корекции по отношение на установени слабости при проведени обществени поръчки по проекти, финансирани от ОПТ.
2	Проблеми на АК, свързани с неефективно управление на строителните договори по проекти.
3	Проблеми на АК, свързани с неефективно проведени отчуждителни процедури.
4	Проблеми на АК, свързани със забавяне изпълнението на проекти, поради допуснати пропуски при изготвянето на техническия проект; с наличие на неточни и непълни данни на техническата инфраструктура, посочени в Инвестиционния проект.
5	Проблеми, свързани с липса на проекти по техническа помощ за повишаване на административния капацитет (нежелание да се използват средства по ПО 5, забавяне одобрението на проекти; неодобрение на проектни предложения).
	2. Проекти 2014-2020 г.
2.1	Проблеми, свързани със забавяне на тържните процедури.
	3. Проекти след 31.12.2022 г.
3.1	Липса на административен капацитет за използване на европейските фондове в публично-частните партньорства и концесиите, в това число на инструменти за финансов инженеринг; секторно ориентирани грантове; грантове, които подкрепят кохезионната политика на ЕС и държавите членки.
3.2	Риск от загуба на обучени и квалифицирани кадри след приключване на ОПТТИ.

6. ИЗВОДИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА ВЪВЕДЕНИ ОТ БЕНЕФИЦИЕНТИТЕ ДОБРИ ПРАКТИКИ И ПОДХОДИ

Обобщените резултати от анализа показват и редица общи за всички бенефициенти добри практики и подходи свързани с административния капацитет, възприети при изпълнението и

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

управлението на проекти по ОПТТИ, които е добре да бъдат изведени за целите на обективната оценка.

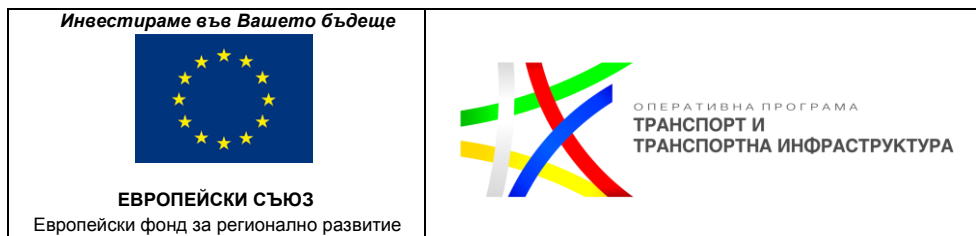
Таблица 6. Добри практики и подходи при изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ 2014-2020 г.

Код	Добри практики, подходи и "поуки" от ОПТ 2007-2013 г.
1	2
1	Анализ на грешките и слабостите, допуснати по проекти, финансирани по ОПТ 2007-2013 г. по отношение на административния капацитет.
2	Възприемане на практиката за създаване на Звена за изпълнение и управление на всеки проект, докато административната структура / дирекция действа като хоризонтална структура, с което се намалява тежестта от администриране на процесите и дублирането на функции.
3	Подобряване на функционалното разпределение на работата между членовете на екипите в Звената за изпълнение и управление на проектите; оптимизиране на екипите в Звената по численост и състав (съотношение специалисти - експерти по проекти).
4	Натрупване на практически/оперативен опит в Звената при изпълнение и управление на проектите. В повечето случаи членовете на Звената имат предходен опит, кумулиран по време на други фази / етапи / лотове по изпълнение на инфраструктурни проекти.
5	Използването на консултантска помощ от JASPERS при разработване на апликационни форми за инфраструктурни проекти е оценено като много ефективно.
6	"Поука" - извеждането на процеси по изпълнението на проектите (аутсорсингът) се е оказало по-скоро неефективно.
7	Възприет е "по-строг" подход при разработването на договорите с изпълнителите; изискванията към тях са завишени; въведени са клаузи, които възпрепятстват изпълнителите да забавят изпълнението на проектите.
8	Подобряване комуникацията с Управляващия орган; утвърждаване на практика на оперативни консултации; намаляване на административната тежест.
9	Адаптиране на структурите за управление на проекти въз основа на анализ на грешките от ОПТ. Вследствие на натрупания управленски опит по ОПТ в дирекциите за управление на проекти към някои от бенефициентите са създадени нови отдели или нови звена в структурите на Звената за изпълнение и управление на проекти. Някои бенефициенти, въз основа на опита по ОПТ, са премахнали изцяло отделите в дирекциите за управление на проекти по ОПТ с цел оптимизиране на процесите.

7. ИЗВОДИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА ИДЕНТИФИЦИРАНИ МЕРКИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА БЕНЕФИЦИЕНТИТЕ

В отделните глави и приложения за всеки от 8-те целеви бенефициента са разработени конкретно фокусирани мерки, които отчитат спецификите на констатираните проблеми и трудности, свързани с административния капацитет при изпълнение и управление на проекти. С цел да бъдат изведени тенденции и очертани насоки за подобрене на капацитета за ефективно и ефикасно изпълнение на ОПТТИ 2014-2020 г. в табл. 7 е систематизиран списък от мерки, които в една или друга степен са общи за всички бенефициенти.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

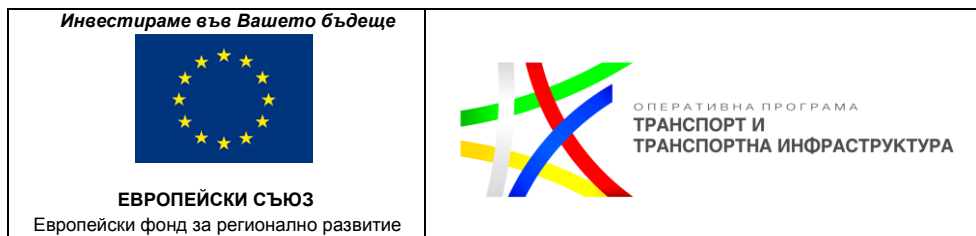


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 7. Мерки за повишаване на АК, общи за всички бенефициенти

Мерки за повишаване на административния капацитет				
		1	2	
СЦ	1. Повишаване на ефективността и конкурентоспособността на транспортния сектор			
СП	Рамка на конкретни цели (Задачи)		Мерки	
			Код	
СП 1. Ефективно поддържане, модернизация и развитие на транспортната инфраструктура	2	Използване на други източници на финансиране на транспортната инфраструктур а. Ефективно усвояване на средствата от европейските фондове	1	Повишаване административния капацитет на бенефициента (дирекция и звена, пряко ангажирани с дейности по проекти) чрез провеждане на системна дългосрочна програма за обучения по теми, свързани с изпълнение и управление на ОПТТИ 2014-2020 г.
			2	Повишаване административния капацитет на бенефициента чрез системно провеждана обучителна програма за надграждане и осъвременяване на дигиталните компетентности и уменията за работа със специализиран софтуер.
			3	Стартиране на системно провеждана дългосрочна програма за обучения по специализирани теми, свързани с програмиране, подготовка и изпълнение на инфраструктурни проекти в съответния вид транспорт.
			4	Повишаване административния капацитет на бенефициента по чуждоезикови компетентности с фокус върху проектна терминология, свързана с проекти в областта на съответния вид транспорт.
			5	Повишаване административния капацитет на бенефициента по теми, свързани със социални и управленски умения, подпомагащи работата по проекти.
			6	Разработване и изпълнение на програми за обмен на опит и добри практики в държави членки на ЕС, обучения в специализирани обучителни институции, както и участие в специализирани конференции / работни срещи / международни събития, свързани с изпълнението и управлението на проекти по ОПТТИ.
			7	Създаване на механизъм за задължително въвеждащо специализирано обучение на новопостъпили служители в дирекциите и отделите на бенефициента, работещи по проекти, и последваща експертна подкрепа чрез практиките на наставничеството / менторството / коучинга от страна на по-опитните служители.
СП 2. Подобряване на управлението на транспортната система	7	Повишаване на институционалния капацитет	1	Повишаване административния капацитет и институционалната устойчивост на бенефициента чрез разработване и прилагане на мотивационен механизъм / бонусна система с цел превенция на текучеството и насърчаване на професионалното представяне на служителите, ангажирани в дейности по проекти по ОПТТИ.
			2	Гарантиране на институционалната устойчивост на структурите при бенефициента, отговарящи за управлението на проекти, чрез осигуряване на човешки ресурс от експерти - основно юристи, финансисти.
			3	Продължаващо укрепване на административния капацитет на бенефициента чрез техническа помощ и използване на консултантски услуги по инициативата JASPERS; чрез привличане на експертиза от МФИ - Световна банка, ЕБВР, ЕИБ и др. за подготовка и изпълнение на транспортни инфраструктурни проекти.
			4	Осигуряване на институционална приемственост и използване на натрупания административен капацитет в структурите на бенефициента за изпълнение и управление на проекти след приключване на ОПТТИ.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

8. ИЗВОДИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА ОБУЧИТЕЛНИТЕ ПОТРЕБНОСТИ НА БЕНЕФИЦИЕНТИТЕ

8.1 ОБУЧИТЕЛНИ ПОТРЕБНОСТИ ПО ТЕМИ СВЪРЗАНИ С ПРОЕКТНИЯ ЦИКЪЛ

Въз основа на проведеното анкетно проучване в структурите на 8-те бенефициента са идентифицирани обучителните потребности на целевата група (служители и ръководители, пряко ангажирани с работа по проекти) по теми, свързани с:

1. Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране;
2. Изпълнение на проекти;
3. Мониторинг и оценка на проекти и програми;
4. Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.

За оценка на степента на важност на всяка тема за респондента е използвана мерна скала от 1 до 5 със следните значения за отделните оценки:

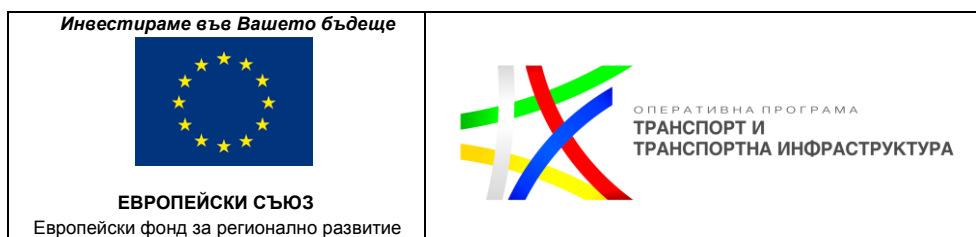
- 1 – изобщо не е важна за мен;
- 2 – по-скоро не е важна за мен;
- 3 – колкото важна, толкова и неважна за мен;
- 4 – важна за мен;
- 5 – изключително важна за мен.

За целите на систематизираното и резюмирано представяне на резултатите, в табл. 8 са изведени темите, ранжирани като приоритетни от отговорилите **162 служители и ръководители в 8-те целеви бенефициента** (при общо 174 участвали в проучването). В Графа №1 на таблицата е показано ранговото място на темата в оценъчната йерархия според 162 валидни анкетни карти.

Таблица 8. Приоритетни обучителни теми свързани с проектния цикъл за 8-те бенефициента

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА
1	Изпълнение и управление на проекти по ОПТИ
2	Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (базисно обучение)
3	Проследяване и проверка за напредък на индикатори по проекти по ОПТИ
4	Често срещани трудности при работа в ИСУН 2020
5	Верификация и сертификация на разходи по ОПТИ
6	Оценка на риска – критерии и методология за оценка на риска, източници и видове риск
7	Процедури и механизми за мониторинг на проекти по ОПТИ – изисквания, видове проверки на ДБФП, мониторинг през ИСУН 2020
8	Проблеми и предизвикателства при усвояване на средства от ЕСИФ и начин на преодоляването им през програмен период 2014 - 2020 г
9	Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконови актове, указания и др.
10	Нередности, свързани с възлагане на обществени поръчки – актуална нормативна уредба, често срещани грешки, казуси от практиката на АОП, КЗК, ВАС, АДФИ и Съда на ЕС по тълкуване на нередности
11	Анализ „Разходи-ползи“ по ОПТИ
12	Управление на риска – общ процес по управление на риска в ОПТИ, процедури за управление на риска
13	Специфични дейности и документи за верификация, контрол и одит във връзка с приключването на ОПТ 2007-2013 г.
14	Превенция на нередности; идентифициране за нередности; установяване и докладване на нередности при физическо изпълнение на ДБФП; практики на ЕК, ОЛАФ и ИА ОСЕС по отношение на нередности
15	Вътрешен и външен одит по проекти по ОПТИ

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Темите от таблицата са заложи в краткосрочните план-графици от мерки за повишаване на административния капацитет на бенефициентите за периода 2017-2018 г.

8.2 ОБУЧИТЕЛНИ ПОТРЕБНОСТИ ПО ТЕМИ СВЪРЗАНИ СЪС СПЕЦИАЛИЗИРАНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Поради спецификата на инфраструктурните проекти и съществените различия между потребностите от специализирани компетентности, които са отразени в отделните глави за всеки от бенефициентите, в табл. 9 са изведени общите, повтарящи се във всички анкетни карти теми за специализирани компетентности.

Таблица 9. Приоритетни обучителни теми по специализирани компетентности за всички бенефициенти

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА
1	Развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS)
2	Специализирано обучение по английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на съответния вид транспорт, за който отговаря бенефициента

8.3 ОБУЧИТЕЛНИ ПОТРЕБНОСТИ ПО ТЕМИ СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНИ И УПРАВЛЕНСКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ, ДОПРИНАСЯЩИ ЗА РАБОТАТА ПО ПРОЕКТИ

При общо 158 служители и ръководители в 8-те целеви бенефициента, участвали при ранжирането на темите, като приоритетни са изведени следните 5 тематични области.

Таблица 10. Приоритетни обучителни теми по социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА
1	Работа с международни екипи по проекти
2	Развитие на личната продуктивност
3	Превенция на синдрома „професионално прегаряне“ (burn out)
4	Управление на стратегическото и оперативното планиране
5	Менторинг, коучинг и наставничество – ефективни инструменти за съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл

9. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработването на Доклад №4 обхваща периода от м. февруари до м. ноември 2016 г. и се проведе по методология, включваща поетапна оценка на административния капацитет на 8 бенефициенти по Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г. За целите на Доклада беше събран и обработен голям обем от информация. През целия период на тези проучвания обаче, в нито един момент от фокуса на вниманието не излязоха

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

индивидуалните участници в процеса – служителите / експертите / ръководителите / човешките ресурси.

От гледна точка на индивидуалните участници, капацитетът може да се разглежда като комбинация от знания (информираност и разбиране), умения (способност за прилагане на знанията), нагласи (отношения) и увереност (в собствените способности), придобита в резултат от натрупания опит. От тази гледна точка, настоящият Доклад съдържа комплекс от мерки, насочени към актуализиране на знания, придобиване на нови умения, създаване на положителни нагласи към новите изисквания в ежедневната работа по проекти и – не на последно място – повишаване на увереността в собствените ресурси и компетентности.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

I. ПРЕГЛЕД НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ

1.1 ВЪВЕДЕНИЕ

Според широкото разбиране, понятието „капацитет“ представлява способността на хората, институциите и обществото да управляват успешно дейността си, да решават проблеми и да постигат цели². Оценката на капацитета представлява анализ на съществуващото спрямо желаното състояние, установяване на нуждите за подобрене и формулиране на стратегия за развитие на капацитета.³

Европейската комисия приема, че изграждането на административен капацитет включва три направления, към които следва да бъде насочена подкрепата от Европейските структурни и инвестиционни фондове (ЕСИФ) – структури и процеси; човешки ресурси и доставка на услуги. ЕК разглежда анализа на административния капацитет като хоризонтална област за всички организации, работещи по проекти, финансирани от ЕСИФ. В центъра на анализа на административния капацитет стоят човешките ресурси, а анализите на останалите ресурси са съпътстващи⁴.

Във връзка с управлението на фондовете от ЕС, административният капацитет се разглежда и като компонент на капацитета за усвояване, дефиниран като „степен, в която страната-членка е в състояние да изразходва определените ѝ финансови ресурси от структурните фондове по ефективен и ефикасен начин“. Основният инструментариум за анализ на административен капацитет по отношение на управлението и изпълнението на проекти по ЕСИФ, включва: ясно дефиниране на необходимите знания и компетентности; непрекъснат процес по тяхното развитие и надграждане чрез обучения и обмен на опит; фокус върху конкретно определени дългосрочни мерки за повишаване на капацитета; максимално ясна рамка на предстоящите проектни приоритети.⁵

В такъв контекст, цитираните разбирания за аспектите, които следва да съдържа анализа на административния капацитет за изпълнение и управление на проекти, акцентират върху различни процеси и дейности, показани във фиг. 1.

² Програма за развитие на ООН

³ Capacity Assessment Methodology User's Guide, UNDP, Раздел I, т. 2.2

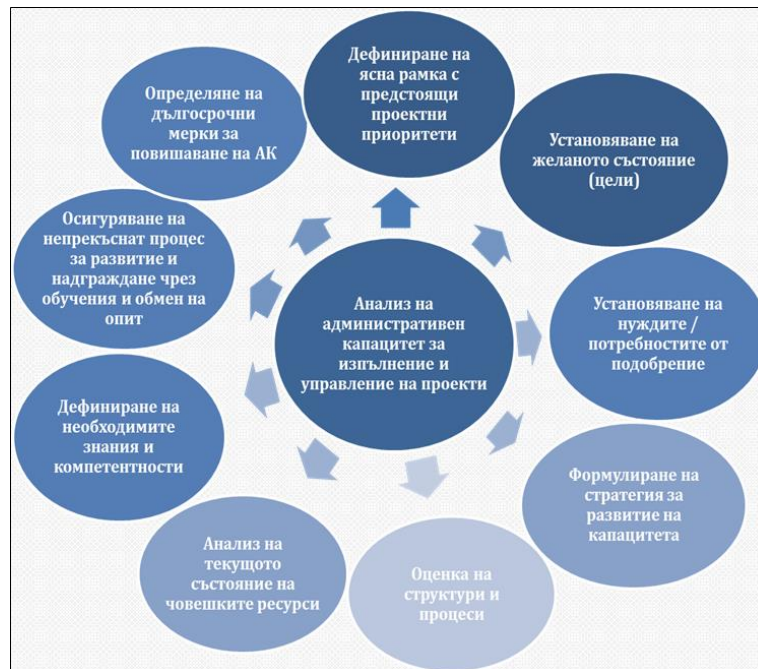
⁴ Draft Thematic Guidance Fiche For Desk Officers Institutional Capacity Building (Thematic Objective 11) Version 2 – 22/01/2014

⁵ Pascal Boijmans, DG Regional and Urban Policy, Head of Unit E1 "Competence Centre for Administrative Capacity-Building and the Solidarity Fund", „A new tool bringing together cohesion policy experts“, Mart 2016

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 1. Обхват на оценката на административния капацитет

Разработването на задълбочен и комплексен анализ на административния капацитет на бенефициентите за изпълнение и управление на проекти в транспортния сектор в България, е ключова предпоставка за постигане целите на Интегрираната транспортна стратегия в периода до 2030 г. Един от пропуските, идентифициран в рамките на извършената оценка на Общия генерален план на транспорта (ОГПТ) през 2014 г., е свързан именно с необходимостта от това да се обърне по-голямо внимание на изискванията за изграждане на административен капацитет в областта на транспорта.

Съгласно Регламент (ЕС) 1303 / 2013 на Европейския парламент и на Съвета от 17 декември 2013 г., чл. 15, ал. 1, буква б), в Споразумението за партньорство се прави: „(v) оценка на това, дали има необходимост от укрепване на административния капацитет на органите, участващи в управлението и контрола на програмите, и – когато е целесъобразно – на бенефициентите, както и ако е необходимо – обобщение на действията, които трябва да бъдат предприети за тази цел.“

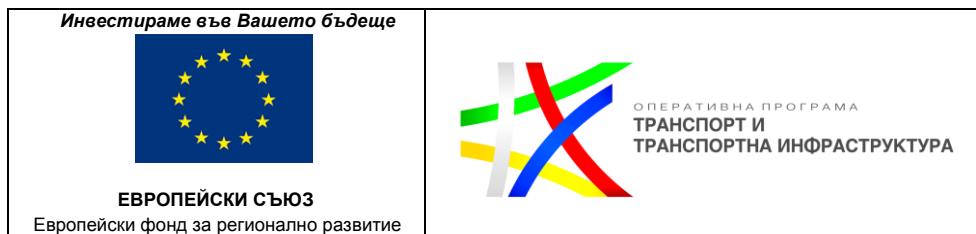
1.2 МЕТОДОЛОГИЯ

1.2.1 ЦЕЛИ

Основната цел на Дейност 10 „Преглед на административния капацитет“, съгласно Техническата спецификация (ТС) на Възложителя, е да се идентифицират мерки за подобряване на капацитета на бенефициентите за изпълнение и управление на проектите, определени въз основа на Интегрираната транспортна стратегия в периода до 2030 г.

На база на направените преглед и анализ следва да бъдат определени областите, нуждаещи се от укрепване на административния капацитет, както и да се подготви график на дейностите за подобряване на административния капацитет на съответните бенефициенти за програмния период 2014-2020 г.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

1.2.2 ИЗИСКВАНИЯ

При разработване на доклада за оценка на административния капацитет е разширен обхвата на заложените от Възложителя в ТС изисквания, както е показано в табл. 1.1.2-1.

Таблица 1.1.2-1 Обхват на оценката на административния капацитет

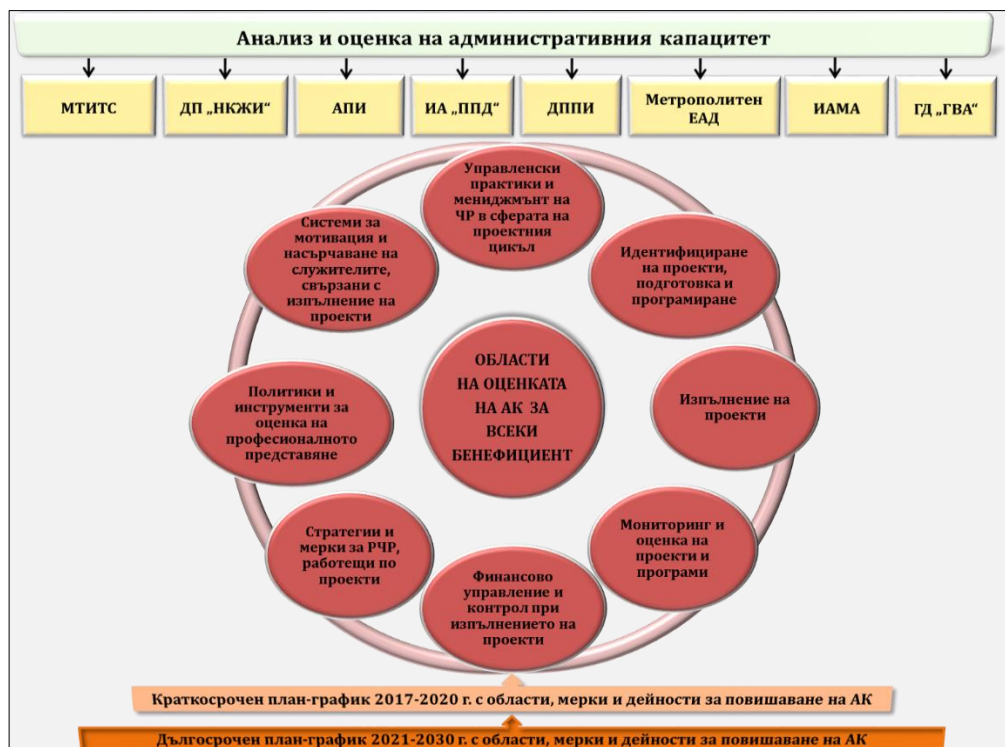
Параметри и обхват на оценката	
1. Целеви бенефициенти	
Изискване по Техническа спецификация	Разширен обхват в доклада
Прегледът на административния капацитет трябва да се извърши за всеки един от следните бенефициенти: Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията (МТИТС), Държавно предприятие „Национална компания железопътна инфраструктура“ (ДП „НКЖИ“), Агенция пътна инфраструктура (АПИ), Национална компания „Стратегически инфраструктурни проекти“ (НКСИП), Изпълнителна агенция „Проучване и поддържане на река Дунав“ (ИАПД), Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“ (ДППИ) и „Метрополитен“ ЕАД.	В допълнение, освен посочените от Възложителя бенефициенти, настоящият доклад включва оценка на административния капацитет на Главна дирекция „Гражданска въздухоплавателна авиация“ (ГД ГВА) и на Изпълнителна агенция „Морска администрация“ (ИАМА). Във връзка с приетото на 7 април 2016 г. от Народното събрание изменение в Закона за пътищата за прекратяване на дейността на НКСИП, влязло в сила с публикуването му на 15.04.2016 г. в бр. 30 на Държавен вестник, в доклада е направена оценка на административния капацитет на АПИ за управление и изпълнение на проектите от НКСИП, прехвърлени със Споразумение между УО на ОПТТИ и АПИ от 15.06.2016 г.
2. Области на оценката	
Изискване по Техническа спецификация	Разширен обхват в доклада
Прегледът и анализът на резултатите от оценката на административния капацитет следва да покриват най-малко следните области: идентифициране на проекти, подготовка и програмиране; изпълнение на проекти; мониторинг и оценка на проекти и програми; финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.	За целите на комплексността и изчерпателността на оценката на административния капацитет, освен посочените сфери, в доклада са направени анализи и в следните области: стратегии и мерки за развитие на човешките ресурси в звената на всеки бенефициент, свързани с изпълнение и управление на проекти; политики, планове и проекти в областта на обучението и обмена на опит за служители, работещи по проекти; политики и инструменти за оценка на професионалното представяне, заплащането и мотивирането на персонала, свързан с проектния цикъл; управленски практики и мениджмънт на човешките ресурси, ангажирани в проектния цикъл.
3. Времеви обхват на оценката	
Изискване по Техническа спецификация	Разширен обхват в доклада
Следва да бъдат определени съответните области, нуждаещи се от укрепване на административния капацитет и да се подготви график на дейностите за подобряване на административния капацитет на съответните бенефициенти за програмния период 2014 – 2020 г.	За всеки от 8-те целеви бенефициента е разработен: <ul style="list-style-type: none"> ■ краткосрочен план-график (с времева рамка 2017-2018 г.), включващ комплекс от конкретно формулирани области, мерки и дейности за повишаване на административния капацитет; ■ средносрочен план-график (с времева рамка 2019-2020 г.), предвиждащ конкретни насоки за повишаване на административния капацитет; ■ дългосрочен план-график (за периода 2021-2030 г.) с индикативни насоки и области за повишаване на административния капацитет, определени от ИТС в периода до 2030 г.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

В такъв контекст, докладът за оценка на административния капацитет има добавена стойност по отношение на структурния, функционалния и организационния си обхват, която е визуализирана във фиг. 1.1.2-1.



Фигура 1.1.2-1. Структурен, функционален и организационен обхват на оценката

1.2.3 ИЗПОЛЗВАНА МЕТОДОЛОГИЯ

Оценката на административния капацитет е извършена въз основа на целево разработена методология, отразяваща целите на доклада; спецификите на отделните бенефициенти в сектор транспорт; цялостния обхват на анализирания области от проектния цикъл; добрите практики в изследователската сфера. В основата на методологията на оценката на административния капацитет е заложен системният подход, който изисква логически обоснована взаимовръзка между следните четири **методологически компонента**:

1. Определяне и спазване на основополагащи принципи през целия период на провеждане на проучването.
2. Дефиниране на ключови етапи на анализа и на последователността от конкретни дейности към всеки един от тях.
3. Избор и използване на релевантни количествени и качествени методи за събиране и анализ на информацията/данните в конкретната област на изследването.
4. Формулиране на проблеми / проблемни полета за подобряване на административния капацитет на всеки целеви бенефициент в различните видове транспорт.
5. Идентифициране на мерки за подобряване на капацитета на бенефициентите за изпълнение и управление на проекти в ясно определени времеви рамки.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

1.1.3.1 ПРИНЦИПИ НА ОЦЕНКАТА

По време на целия аналитичен процес са съблюдавани следните основополагащи **хоризонтални принципи**:

- Прозрачен и открит оценителен процес;
- Етика на оценката;
- Партньорски подход;
- Използване на вътрешния институционален капацитет на всеки бенефициент за самооценка и рефлексия.

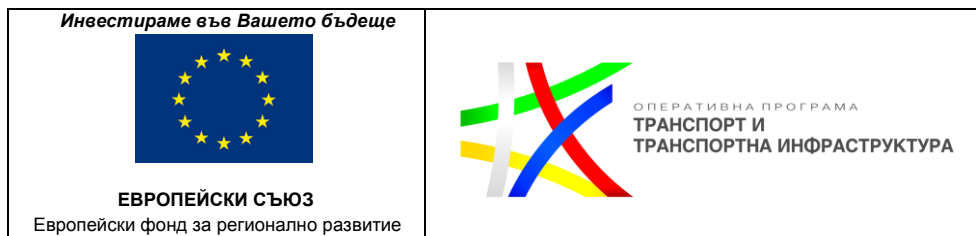
1.1.3.2 КЛЮЧОВИ ЕТАПИ И ДЕЙНОСТИ НА ОЦЕНКАТА НА КАПАЦИТЕТА

Съгласно методологията, оценката на административния капацитет за изпълнение на проектите в транспортния сектор премина през следните **етапи и свързаните с тях дейности**:

Таблица 1.1.3-1 План за провеждане на оценката на административния капацитет

ЕТАПИ	ДЕЙНОСТИ
1. Планиране	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проведена встъпителна дискусия с представители на Управляващия орган (УО) на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г. (ОПТТИ) с цел: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ окончателно уточняване на областите, нуждаещи се от укрепване на АК за изпълнение на проектите в транспортния сектор до 2020 г.; ⇒ съгласуване на обхвата, съдържанието, целевите групи и времевата рамка на анализа на АК; ⇒ дефиниране на важни акценти и въпроси, които следва да съдържат резултатите от доклада и др.
2. Събиране и преглед на данни; анализ на документи (кабинетно проучване)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Преглед на програмите и проектите, по които всяка от целевите структури е бенефициент. ■ Преглед на ролята и отговорностите на звената в структурата на всеки бенефициент в процесите по изпълнение и управление на проектите. ■ Преглед на първични и вторични данни и документи, предоставени от всеки бенефициент. ■ Преглед и оценка на текущото състояние на човешките ресурси в сферата на подготовка, изпълнение и управление на проекти от съответния бенефициент; формулиране на работни хипотези относно силните и слабите страни на ситуацията. ■ Анализ на стратегиите, политиките, програмите, правилата, системите, мерките за развитие на човешкия капитал в целевите бенефициенти, както и на проведените обучения, свързани с изпълнение и управление на проекти – дефиниране на конкретни области на компетентност и на въпроси за прецизиране.
3. Провеждане на анкетно проучване	<ul style="list-style-type: none"> ■ Провеждане на работни срещи с ръководители и със служители на дирекции / отдели / звена за изпълнение и управление на проекти при всеки от 8-те бенефициента с цел: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ уточняване на целевите групи във всяка от структурите, които следва да бъдат обхванати от анкетното проучване; ⇒ преглед и фокусиране на въпросниците за анкетното проучване по отношение на области на компетентност, тематични приоритети, обучителни потребности, планирани и/или проведени дейности за повишаване на АК, и др. ■ Провеждане на анкетното онлайн проучване с целевите групи при всеки от 8-те бенефициента. ■ Обработка и контент-анализ на получените данни; формулиране на работни хипотези във връзка с открояващи се тенденции в АК, свързан с изпълнение на

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	проекти, определяне на силни страни, „тесни“ места и области на компетентност в АК, които следва да бъдат дискутирани с ръководителите при всеки от бенефициентите.
4. Провеждане на интервюта с ръководители	<ul style="list-style-type: none"> ■ Провеждане на интервюта с ръководители на дирекции / отдели / звена за управление на проекти в крайните бенефициенти. ■ Обработка, обобщаване и анализ на информацията; конкретизиране на силни и слаби страни, свързани с АК във всяка от обследваните области на проектния цикъл, човешките ресурси, системите за управление на проекти,
5. Идентифициране на проблеми за всеки целеви бенефициент	<ul style="list-style-type: none"> ■ Анализ на проблемите на институционалните бенефициенти при изпълнение и управление на проекти. ■ Разработване на списък с идентифицирани проблеми от общ характер, свързани с административния капацитет за всеки от целевите бенефициенти; ■ Разработване на списък с идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет на целевите бенефициенти при изпълнение и управление на проекти.
6. Разработване на мерки и план-графици за подобряване на АК	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработване на списък на мерките за всеки от целевите бенефициенти. ■ Разработване на краткосрочни (за периода 2017-2018 г.), средносрочни (за периода 2019-2020 г.) и дългосрочни (за периода 2021-2030 г.) план-графици за въвеждане и изпълнение на мерките от изследваните бенефициенти с включени конкретни дейности за повишаване на административния капацитет.

1.1.3.3 ВСТЪПИТЕЛНА СРЕЩА С ПРЕДСТАВИТЕЛИ НА УО НА ОПТТИ

Съгласно ТС на Възложителя, във връзка с изпълнението на Дейност 10, следва да бъде проведена **въвеждаща дискусия с представители на УО на ОПТТИ** за идентифициране на съответните области, нуждаещи се от укрепване на административния капацитет за успешно изпълнение на проекти в периода 2014-2020 г.

На 02.02.2016 г. в МТИТС беше проведена среща-дискусия с упълномощени представители от страна на Възложителя и на Изпълнителя. Въз основа на предварително съгласувания дневен ред, бяха дискутирани следните въпроси:

1. Резултати от проведена оценка на административния капацитет за изпълнение на проектите, извършена от УО на ОПТ през 2015 г.
2. Области, нуждаещи се от укрепване на административния капацитет за изпълнение на проектите в транспортния сектор, идентифицирани в рамките на проведената оценка.
3. Основни изводи и препоръки на УО на ОПТ от проведената оценка в следните области:
 - идентифициране на проекти, подготовка и програмиране;
 - изпълнение на проекти;
 - мониторинг и оценка на проекти и програми;
 - финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.
4. Обсъждане на основните елементи от методологията за проучване на административния капацитет и на план-графика към нея, предложени от Изпълнителя.
5. Обсъждане на представения от Изпълнителя списък с изходна информация и данни, необходими за оценката на капацитета.
6. Обсъждане на конкретни насоки и специфични очаквания на УО на ОПТТИ във връзка с изпълнението на Дейност 10.
7. Допълнителни въпроси.

В резюме, **основните резултати от дискусията** могат да бъдат обобщени в следните точки:

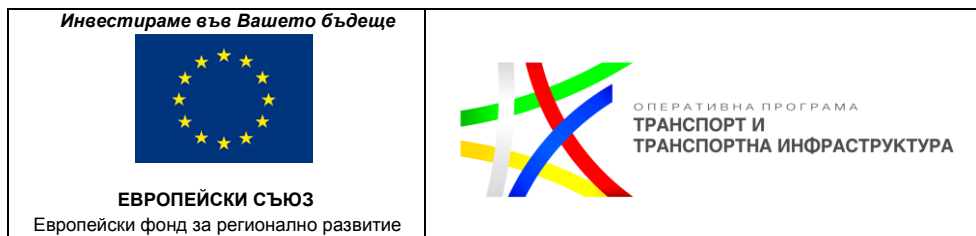
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Представителите на Възложителя поеха ангажимент да предоставят пълния Доклад от проведената оценка на административния капацитет за изпълнение на проектите, извършена от УО на ОПТТИ през 2015 г., които са налични единствено в резюмиран вариант на сайта на МТИТС.
- От страна на представителите на Възложителя бяха отправени препоръки, оценката на административния капацитет на конкретните бенефициенти за изпълнение и управление на проекти, която ще бъде извършена в рамките на Дейност 10, да се разработи в стегнат и концентриран формат; дефинирането на проблемите и мерките за повишаване на капацитета да не преповтаря изводи и констатации от вече реализирани оценки / изследвания на административния капацитет; да се избягват препоръки, дублиращи изводите от функционалния анализ на УО на ОПТ.
- Уточнени бяха и препотвърдени областите, нуждаещи се изследване по отношение на административния капацитет за изпълнение на проектите в транспортния сектор до 2020 г. – четирите идентифицирани области по ТС на Възложителя.
- Коментирана беше спецификата на целевата група в рамките на МТИТС и по-конкретно, че оценката на капацитета в Министерството следва да обхване Управляващия орган в качеството му на бенефициент по проекти по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на ОПТ и ОПТТИ.
- На представителите на Възложителя беше представен „Индикативен списък с необходимата изходна информация за изпълнение на Дейност 10“, който съдържа първоначално изисканите данни / информация / документи от Встъпителния доклад, но представени под формата на чек-лист, за по-голяма оперативност и улеснение.
- Уточнени бяха сроковете за получаване на документите, които следва да се представят от бенефициентите извън МТИТС.
- Екипът на Изпълнителя представи накратко разработения проект на „Методика за оценка на административния капацитет“, като обърна специално внимание на методологията за проучване, събиране и обобщаване на данни във връзка с анализа (допитвания, интервюта с ръководители, структура на анкетните въпроси).
- Във връзка със специфични очаквания на УО на ОПТТИ по отношение на препоръките за оценката на капацитета, представителите на Възложителя акцентираха върху това те да бъдат конкретни и изпълними, а не общи и извън рамките на оперативната самостоятелност и възможности на бенефициентите по ОПТТИ.
- В рамките на дискусията беше уточнено, че е препоръчително в оценката на административния капацитет да се анализира потребността от мерки, свързани с провеждане на учебни визити и обмен на добри практики с държави членки на ЕС относно предприетите от тях подходи и действия за „внедряване“ на стратегически документи като Интегрираната транспортна стратегия на ниво държавна / секторна администрация.
- Коментирана с положителен знак беше предложената от Изпълнителя възможност в анкетното проучване и в дефинираните мерки за повишаване на капацитета да бъдат включени теми и области, свързани с потребностите от обучения по ключови компетентности / „меки умения“, които имат пряко влияние върху подобряването на специфичните професионални компетентности за изпълнение и управление на проектния цикъл (напр. управление на проектен екип; повишаване на екипна ефективност; повишаване на личната ефективност и др.).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

1.1.3.4 МЕТОДИ НА ОЦЕНКАТА

При избора на методи, инструменти и техники за провеждане на оценката, всеки един от тях е целево обследван чрез следната **система от критерии**:

- **Съответствие на целите.** До каква степен избраният метод / инструмент / техника гарантира постигане на целите, заложиени в ТС на Възложителя?
- **Функционален критерий.** Предоставя ли избраният метод / инструмент / техника възможности за неговото адаптиране към административните специфики, по които различните организации са решили как ще изпълняват функциите си на бенефициенти по различни програми и проекти?
- **Организационен критерий.** Предоставя ли избраният метод / инструмент / техника възможности за гъвкавост и диференциране към различните структури, чрез които отделните бенефициенти са институционализирали процесите на идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценка, финансово управление и контрол на проекти и програми?
- **Надеждност.** Може ли избраният метод / инструмент / техника да даде разумна увереност, че дефинираните мерки за подобряване на капацитета са надеждни в дългосрочен план?

Въз основа на тази система от критерии е избран следния **комплекс от количествени и качествени методи** за провеждане на анализ на административния капацитет по отношение на изпълнението и управлението на проекти:

Таблица 1.1.3-2 Методи за оценка на административния капацитет

МЕТОДИ ЗА ПРЕГЛЕД, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА АК НА ЦЕЛЕВИТЕ БЕНЕФИЦИЕНТИ	
КОЛИЧЕСТВЕНИ МЕТОДИ	КАЧЕСТВЕНИ МЕТОДИ
1. Анализ на документи (кабинетно проучване)	3. Експертна оценка
2. Допитване (анкетно проучване, проведено с представителите на всяка от целевите групи в 8-те бенефициента)	6. Контент-анализ на анкетите
7. Интервюта с ръководители в 8-те бенефициента	8. Дискусионни форуми

Метод 1: Анализ на документи (кабинетното проучване). Това е метод за събиране и обработка на информация, получена от всички възможни източници за изследваните обекти.

В рамките на кабинетното проучване е използвана систематизираната информация в Глава III на Доклад №2 по настоящия договор, в която е направен подробен преглед на Стратегическата и нормативна рамка на транспортния сектор, включващ:

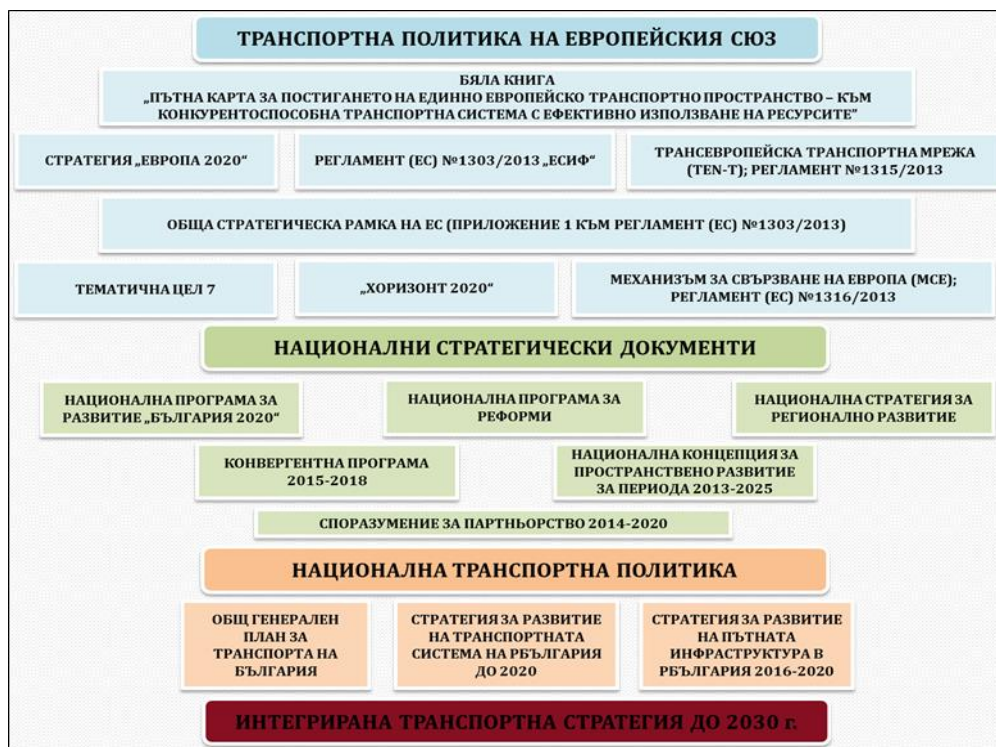
- Анализ на целите и приоритетите, заложиени в европейските и националните стратегически документи (изпълнение на критериите по тематичните предварителни условия, поети като ангажимент в Споразумението за партньорство с ЕС);
- Анализ на законодателството на ЕС – Регламенти, Директиви и Решения;
- Анализ на регулаторната рамка на транспортния сектор. национално законодателство – закони, подзаконовни нормативни актове, вътрешни правилници, наредби, инструкции; други условия и изисквания;
- Правен анализ на видовете транспорт;
- Анализ на организационната и управленската структура на транспортния сектор и др.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

На фиг. 1.1.3-1 схематично са показани връзките в стратегическата и нормативна рамка, анализирана в Доклад №2.

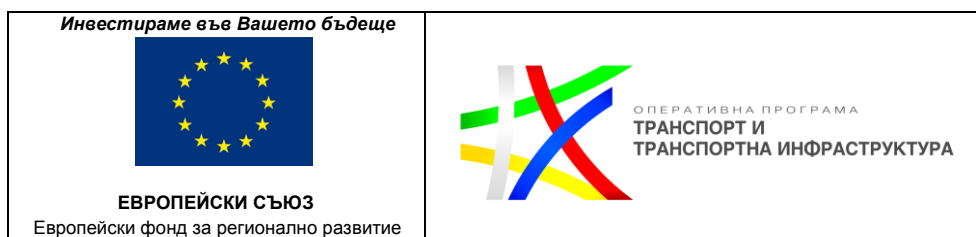


Фигура 1.1.3-1. Стратегическа и нормативна рамка на транспортния сектор

За целите на оценката на административния капацитет в настоящия доклад е направен преглед на документите, подробно и изчерпателно разгледани в Доклад №2, Глава III „Стратегическа и нормативна рамка“ от настоящия договор. С цел да се избегне дублирането и преповтарянето на голям масив от информация, тук са изброени класифицираните в окрупнени раздели прегледани документи:

- Стратегически документи на ЕС в транспортната политика;
- Стратегически документи на ЕС в сферата на европейските фондове и програми;
- Национални стратегически документи, свързани с членството в ЕС и с Европейските структурни и инвестиционни фондове (ЕСИФ);
- Национални стратегически документи в транспортната политика;
- Вътрешни нормативни документи за всеки от бенефициентите, свързани с функциите им на бенефициенти по различни програми; с политиката за развитие на човешките ресурси; с проведени обучения и проекти за повишаване на капацитета;
- Вътрешни документи за всеки от бенефициентите, свързани с управлението и изпълнението на проекти, финансирани от ЕС;
- Налични проучвания, анализи и оценки, разработени в рамките на финансирани проекти по Техническа помощ за различните видове транспорт;
- Други одитни, статистически и информационни документи, съдържащи данни за целите на доклада.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

В допълнение, към всяка Глава от настоящия доклад е приложен списък с документи, които са анализирани за целите на оценката на капацитета на всеки от 8-те институционални бенефициенти. В табл. 1.1.3-3 е разработена матрица, проследяваща събирането на данни за Доклад №4 по отношение на използваните източници на информация и методите за тяхното събиране.

Таблица 1.1.3-3 Матрица на използваните източници на данни и методите за тяхното събиране

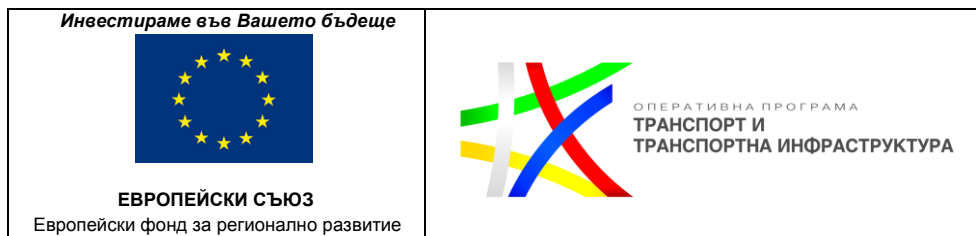
ТИПОВЕ ДАННИ	ИЗТОЧНИЦИ*	НАЧИНИ НА СЪБИРАНЕ		
		Публични (онлайн документално проучване)	Налични при Възложителя и бенефициентите	Собствен и проучвания на Изпълнителя
Данни относно структурата и звената на администрацията	З, ПЗА, УП, ВП, Н	✓	✓	
Данни относно персонала – подбор, разпределение на функциите, политики, системи и механизми за РЧР	УП, ВП, Н, ПлС, И		✓	✓
Данни относно процеса на идентифициране на проекти и програмиране	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И	✓	✓	✓
Данни относно процеса на изпълнение на проекти	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И	✓	✓	✓
Данни относно мониторинг и оценка на проекти	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И	✓	✓	
Данни относно ФУК и изпълнение на проекти	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И	✓	✓	
Данни относно проведени обучения на служителите	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И	✓	✓	✓
Данни относно планирани обучения	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И		✓	
Данни относно извършени функционални и организационни анализи	УП, ВП, Н, ДП, ПлС, И		✓	
Закони – З Наръчници – Н	Подзаконови актове – ПЗА Документи от реализирани проекти – ДП	Устройствени правилници – УП Планове и стратегии на администрациите – ПлС	Вътрешни правила – ВП Изследвания – И	

Метод 2: Провеждане на допитване (анкетно проучване). Обект на анкетното проучване са експертите във всеки от 8-те бенефициента, участващи в различните етапи от изпълнение и управление на проектния цикъл. Предмет на допитването са оценките, мненията и нагласите на представителите на целевите групи при всеки отделен бенефициент по отношение на подробно изброените табл. 1.1.2-4 изследователски въпроси.

Обхватът на оценката на административния капацитет обхваща изпълнението и управлението на проекти, които са финансирани или предстои да бъдат финансирани от следните целеви програми / планове / механизми:

- Оперативна програма „Транспорт“ 2007-2013 г.;
- Оперативна програма „Регионално развитие“ 2007-2013 г.;
- Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г.;
- Оперативна програма „Региони в растеж“ 2014-2020 г.;
- Механизъм за свързване на Европа;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

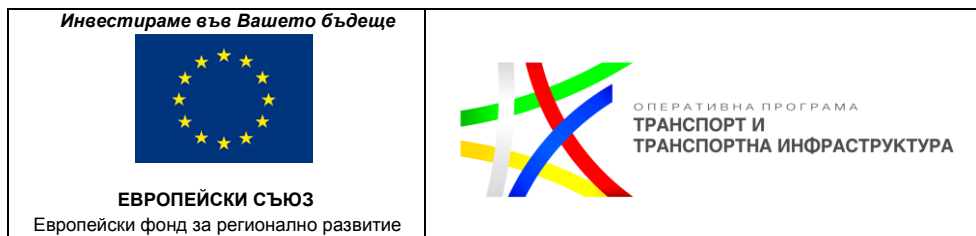
- Проекти, заложи в Общия генерален план на транспорта;
- Проекти в изпълнение на Интегрираната транспортна стратегия в периода до 2030 г.

Логическа корелация между елементите на въпросника. Въз основа на подробния преглед и анализ на данните, събрани чрез кабинетното проучване, е разработен общ вариант на въпросника за допитването. Предвид разширените цели и обхват на анализа на капацитета – да обхване 8 броя различни бенефициенти; да направи оценка не само на изпълнението на отделните етапи от проектен цикъл; да разработи мерки за повишаване на капацитета за всяка отделна структура в дългосрочен план, отчитайки нейните специфики – общият вариант на въпросника / анкетната карта има следната логическа обвързаност между изброените елементи:

Таблица 1.1.3-4 Логическа корелация между елементите на общия въпросник за анкетно проучване

СТРУКТУРА НА ВЪПРОСНИКА		
РАЗДЕЛ ОТ ВЪПРОСНИКА	ОБСЛЕДВАНА ОБЛАСТ / ПРЕДМЕТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ВЪПРОС № ОТ АНКЕТАТА
Раздел 1. Обща информация за респондента	Опит в изпълнение на проекти	№2, 3
	Изграждане на устойчив управленски капацитет за управление на проекти	№4, 5
Раздел 2. Участие в предишни обучения и самооценка на нивото на подготвеност	Участие в предходни обучения за повишаване на капацитета по проекти и техния формат	№6, 7
	Самооценка на актуалното ниво подготвеност по отношение на работата по проекти	№8
	Желано състояние на компетентност и средства за неговото достигане	№9
	Идентифициране на вида / характера на трудностите, които респондента среща при изпълнение на служебните задължения за изпълнение на проекти	№10
Раздел 3. Обучителни теми и потребности, свързани с отделните области на проектния цикъл	Оценка на важността от повишаване на индивидуалния капацитет по теми от област „Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране“	№10.1; 10.2; 10.3; 10.4
	Оценка на важността от повишаване на индивидуалния капацитет по теми от област „Изпълнение на проекти“	№10.7; 10.8; 10.9; 10.11; 10.16; 10.17
	Оценка на важността от повишаване на индивидуалния капацитет по теми от област „Мониторинг и оценка на проекти и програми“	№10.5; 10.6; 10.10; 10.16; 10.17
	Оценка на важността от повишаване на индивидуалния капацитет по теми от област „Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти“	№10.12; 10.13; 10.14; 10.15
Раздел 4. Обучителни потребности, свързани със специфични компетентности на бенефициента за изпълнение на проекти	Обхваща панел от затворени подвъпроси с предварително дефинирани области / теми на специфична компетентност за всички бенефициенти	№11.1; 11.2; 11.3; 11.4; 11.5
	Обхваща панел от отворени подвъпроси, в който всеки от 8-те бенефициента дефинира областите / темите от специфичен интерес	№11.6
Раздел 5: Обучителни потребности, свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти	Оценка на важността от повишаване на социалните компетентности, допринасящи за работа по проекти	№12.1; 12.2; 12.3; 12.4; 12.5; 12.6
	Оценка на важността от повишаване на управленските компетентности, допринасящи за работа по проекти	№12.7; 12.8; 12.9

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Раздел 6: Обучителни потребности, свързани с обмен на добри практики в държави членки на ЕС и обучения в специализирани институции на ЕС	Оценка на важността от повишаване на индивидуалния капацитет по теми / области чрез обмен на добри практики в сферата на работата по проекти за различните видове транспорт	№13.1; 13.2; 13.3; 13.4; 13.5
	Оценка на важността от повишаване на индивидуалния капацитет по теми / области чрез обучения в публични или в други специализирани обучителни институции в ЕС	№13.6; 13.7; 13.8; 13.9

Подход за специфициране на анкетното проучване. С цел калибриране и фокусиране на въпросите от общия въпросник към специфичните параметри на проектите в отделните видове транспорт и подходите за тяхното изпълнение, бяха проведени работни срещи с екипи от всеки от конкретните бенефициенти. В срещите взеха участие ръководители и експерти от дирекции, отдели и звена за управление на проекти при всеки от 8-те бенефициента и екип на Изпълнителя по Дейност 10. Общата рамка на сценариите на работните срещи включва следните въпроси за дискусия:

- Представяне на целите и дейностите по настоящия договор;
- Запознаване на участниците с целите, обхвата и етапите на Дейност 10 от договора;
- Представяне на разработената в рамките на Дейност 10 методология за оценка на административния капацитет;
- Дискусия между участниците и прецизиране на дефинираните въпроси в работния вариант на въпросника за анкетното проучване по Дейност 10;
- Обхват на вътрешните организационни структури, работещи по проекти, за провеждане на анализа на капацитета – дирекции, отдели и звена, които да бъдат включени в анкетното проучване;
- Обсъждане на срокове за провеждане на анкетното проучване и последващи действия по Дейност 10.

В резултат от проведените работни срещи, общият въпросник беше специфициран в 8 отделни варианта, в които въпросите към Раздели 1-3 са общи за всички анкетиранни структури, а Раздели 4-6 отразяват особеностите на проектите и свързаните с тях области на компетентност при всеки отделен бенефициент.

Видове въпроси в анкетната карта. По отношение структурата и вида на въпросите, анкетните карти съдържат стандартизирани затворени въпроси с предварително зададени опционални отговори, както и полета / панели с отворени въпроси и възможности за отговори, пояснения и коментари в свободен стил. При част от въпросите е използвана мерна скала от 1 до 5 със следните значения за отделните оценки:

- 1 – изобщо не е важна за мен;
- 2 – по-скоро не е важна за мен;
- 3 – колкото важна, толкова и неважна за мен;
- 4 – важна за мен;
- 5 – изключително важна за мен.

Този подход дава възможност както за самостоятелно интерпретиране на данните въз основа на тяхната абсолютна стойност, така и за съизмерване (порангово сравнение) с други отговори / позиции в йерархичната подредба на един и същи бенефициент и при сравнителен анализ между отделните бенефициенти.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



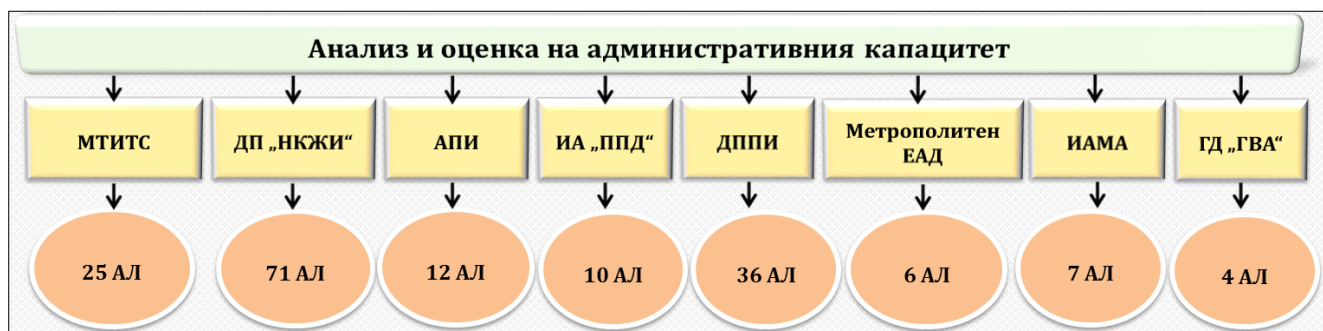
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Събраната чрез различните видове въпроси количествена и качествена информация е използвана в процеса на разработване на въпросниците за интервюта с ръководители при всеки от бенефициентите; в аналитичната част от оценката на административния капацитет по проекти за отделните видове транспорт; при формулирането на проблемите и „тесните“ места за всяка конкретна структура, както и при дефинирането на индивидуални и общи мерки за подобряване капацитета в транспортния сектор.

Гарантиране на надеждност на събраната информация. С цел постигане на висока надеждност на информацията, получена чрез анкетния метод, въпросникът беше анонимен и се попълваше онлайн в целево разработена от Изпълнителя уеб платформа, която не позволява проследяване и / или въздействие върху респондента както от страна на служители от бенефициента, така и от страна на екипа на Изпълнителя, обработващ анкетите.

За всеки институционален бенефициент на проучването беше изготвен отделен вариант на онлайн анкетата, въз основа на вече специфицираните въпросници. В допълнение, графичният дизайн и интерфейса на онлайн анкетата бяха разработени така, че да могат да генерират както общи профили за генералната съвкупност на целевата група, така и специфични профили по дирекции, отдели и звена при всеки бенефициент, свързани с процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти.

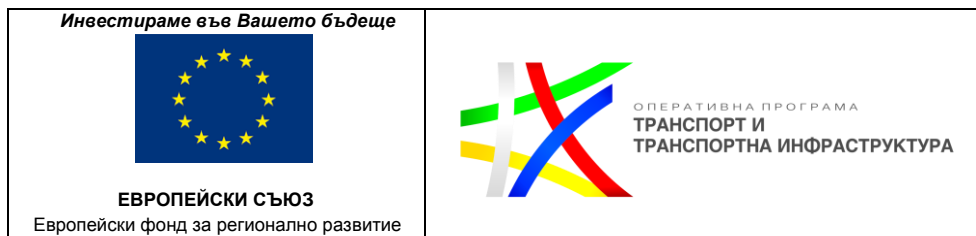
Покритие на извадката. В рамките на проведените работни срещи с отделните конкретни бенефициенти са определени генералните съвкупности на извадките за целите на проучването – служителите, участващи в процесите на идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценка, финансово управление и контрол на проекти и програми. В онлайн платформата на анкетното проучване е получен следния брой валидни анкетни карти, попълнени от анкетираните лица (АЛ) от отделните бенефициенти, както е показано на фиг. 1.1.3-2.



Фигура 1.1.3-2. Брой АЛ в анкетното проучване

Попълненият брой анкетни карти дава основание да се твърди, че е постигната висока степен на покритие на целевата извадка от анкетното проучване в ДП „НКЖИ“, ДППИ, МТИТС,, ИА „ППД“, Метрополитен ЕАД и ИАМА и по-малка степен на надеждност на информацията от АПИ и ГД ГВА.

Методи 3 и 4. Валидните анкети, получени от всеки бенефициент, са обработени и анализирани посредством качествена **експертна оценка (Метод 3)** и **контент-анализ на**



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

приложените отговори (Метод 4). По този начин всеки един от въпросите в анкетните карти е придружен с експертна оценка, анализ на резултатите и фигура / графика с количествените данни от получените отговори.

Въз основа на събраната и клъстерирана информация от кабинетното и анкетното проучване са разработени диференцирани въпросници за интервюта с ръководители при всеки целеви бенефициент.

Метод 5: Интервюта с ръководители в 8-те бенефициента

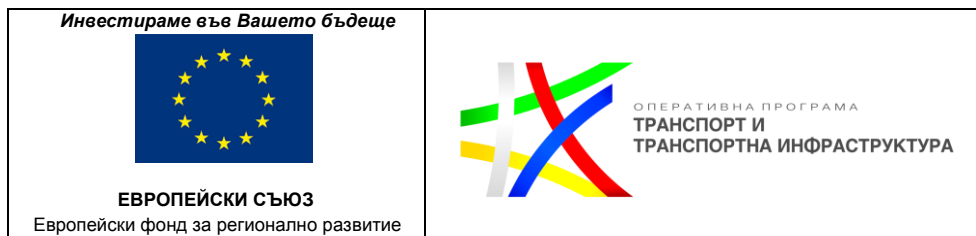
В ТС на Възложителя няма заложено изрично изискване за провеждане на интервюта. За целите на комплексността и задълбочеността на оценката на капацитета обаче, Изпълнителят включи провеждането на интервюта с ръководители като отделен етап от проучването. Основанията за това решение са следните:

- Независимо, че провеждането на интервютата изисква допълнителна координация и ангажираност от страна на екипите на Изпълнителя, Възложителя и на 8-те бенефициента, използването на този инструмент е доказало своята висока ефективност в редица други проекти по Техническа помощ към различни оперативни програми, насочени към диагностика и развитие на административния капацитет на структури, свързани с управлението на проекти по ЕСИФ.
- С висока степен на увереност може да се твърди, че провеждането на интервюта с ръководители, конкретно познаващи силните и слабите страни на управляваните от тях дирекции / отдели / звена, както и капацитета на човешките ресурси в тях, се откроява като добра методическа практика.
- Интервютата предоставят възможност да се получи специфична и конкретна информация, която не може да бъде извлечена от други източници; да се коментират в детайли въпроси, свързани с трудностите на отделните екипи при изпълнение на служебните ангажименти по проекти; да се дефинират средносрочни и дългосрочни цели, свързани както с развитие на специфични компетентности, така и на ключови компетентности / „меки“ умения и др.

Обект на интервютата са служители на ръководни позиции в целевите бенефициенти, които отговарят за управление на звена (дирекции / отдели / звена за управление на проекти).

Логическа корелация между елементите на въпросника за интервю. При подготовката на въпросниците са взети пред вид резултатите от: извършения анализ на документи; проведеното анкетно проучване; експертната оценка и контент-анализа на анкетите. Разработени са 8 варианта на интервюта с ръководители във всеки от бенефициентите, към които са създадени по няколко подварианта, допълнително фокусиращи въпросите, в зависимост от позицията на ръководителя; функциите на дирекцията / отдела / звеното, което управлява; комуникацията с другите отдели, отговарящи за изпълнение на проекти.

Независимо от различните варианти, въпросниците за интервюта съдържат общи елементи и набор от задължителни въпроси за оценка на административния капацитет (АК), които са показани в табл. 1.1.3-5. В таблицата не е посочен номер на въпроса, тъй като номерацията е различна за отделните бенефициенти.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 1.1.3-5 Логическа корелация между елементите на въпросника за интервюта с ръководители

СТРУКТУРА НА ВЪПРОСНИКА	
РАЗДЕЛ ОТ ВЪПРОСНИКА	ОБСЛЕДВАНА ОБЛАСТ / ПРЕДМЕТ НА ПРОУЧВАНЕТО
Раздел 1. Обща информация за интервюирания	Име; организация; дирекция / отдел / звено, което ръководи
	Брой години трудов стаж на ръководна позиция
Раздел 2. Силни и слаби страни на настоящата ситуация	Оценка на АК на организацията като цяло по отношение на изпълнението и управлението на проекти
	Оценка на АК на дирекцията / отдела / звеното, което ръководи, по отношение на етапите от проектния цикъл, за които отговаря
	Оценка на силните страни на дирекцията / отдела / звеното, което ръководи, при работа по проекти
	Идентифициране на области / процеси / фактори, които следва да бъдат подобрени при изпълнение на проекти
Раздел 3. Управленски практики и мерки за развитие АК	Обезпеченост на проектните процеси в дирекцията / отдела / звеното, което ръководи, с човешки ресурси
	Идентифициране на добри практики и „поуки“ за развитие на АК в дирекцията / отдела / звеното от предходния програмен период при работа по проекти
	Формулиране на управленски мерки за оптимизиране процесите в дирекцията / отдела / звеното по отношение на работата по проекти
	Дефиниране на трудности и проблеми, които срещат служителите в съответната дирекция / отдел / звено при работа по проекти
Раздел 4. Обучителни потребности за повишаване на АК	Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията / отдела / звеното по теми, свързани с работата по проекти, в средносрочен план (1-3 г.)
	Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията / отдела / звеното по теми, свързани със социални и управленски умения, допринасящи за работа по проекти, в средносрочен план (1-3 г.)
	Приоритизиране на ключови теми за провеждане на учебни визити / обмен на добри практики в чужбина за повишаване АК при работа по проекти
	Приоритизиране на общи (хоризонтални) теми за обучения / работни срещи / дискусии / фокус групи / практикуми с участие на всички бенефициенти
Раздел 5: Политики за оценка на професионалното представяне и системи за кариерно развитие	Наличие в организацията на политики, мерки и инструменти за оценка и на професионалната представяне на служителите при работа по проекти
	Наличие на система/и в организацията за насърчаване кариерното развитие и за повишаване мотивацията на служителите при работа по проекти
Раздел 6: Комуникация с други звена в организацията при работата по проекти; с Управляващия орган; с други бенефициенти	Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с други дирекции / отдели / звена при изпълнението и управлението на проекти в същата организация – силни страни; „тесни“ места
	Възможности за оптимизиране процесите по изпълнение и управление на проекти чрез функционални и / или структурни промени в организационно-управленската структура
	Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с Управляващия орган при работа по проекти по ОПТ / ОПТТИ / МСЕ

Видове въпроси в интервюта с ръководители. За целите на оценката на административния капацитет са използвани полу-структурирани интервюта, поради високата им ефективност при вече събрана информация чрез други методи (кабинетно проучване на документи, анкетно проучване и др.), както и при наличие на различни работни хипотези от получените и интерпретирани данни. По отношение структурата и вида на въпросите,

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

интервютата съдържат преобладаващо отворени въпроси с цел набиране на допълнителна качествена информация за целите на изследването. За част от въпросите, изискващи оценка на степента на развитие на административния капацитет на сравнителна база, е формулирана 5-степенна скала, със следната тежест на отделните оценки:

- 1 – неудовлетворително;
- 2 – по-скоро неудовлетворително;
- 3 – по-скоро удовлетворително;
- 4 – удовлетворително;
- 5 – изключително удовлетворително.

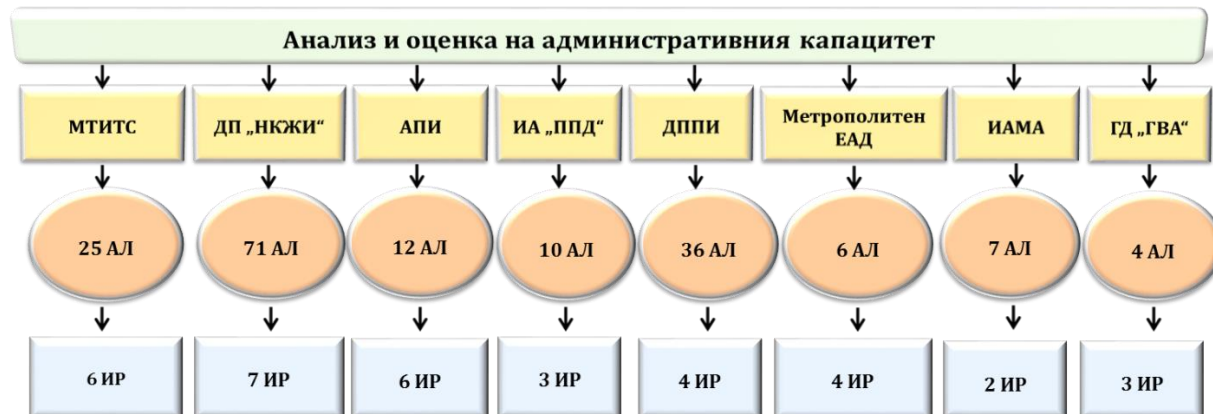
Гарантиране на надеждност на събраната информация. За осигуряването на надеждност на събраната информация на този етап от изследването, са предприети следните мерки:

- В подготвителния етап, с логистичната подкрепа и съдействие от страна на Възложителя, с всеки от бенефициентите са съгласувани Графици за провеждане на интервютата. Чрез тях са определени удобни за интервюираните ръководители дати, времева рамка и места за провеждане на интервютата, осигуряващи необходимите условия и среда, съгласно етичния кодекс на интервюерите. Предварителното съгласуване по Графиците осигури в максимална степен присъствието на онези ръководители на дирекции / отдели / звена от съответните институционални бенефициенти, които имат преки задължения на различните етапи от реализиране на проектите. В обхвата на интервютата са включени ръководители от максимално широк кръг вътрешноведомствени структури, изпълняващи дейности по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценка, финансово управление и контрол на проекти и програми. Това гарантира събирането на достатъчна по обем и надеждност информация от обследваните структури.
- Екипът от интервюери на Изпълнителя премина през първоначален инструктаж, съгласно изискванията за високи етични и професионални стандарти при провеждане на интервюта. Като основен подход за комуникация с интервюираните ръководители е избран системния коучинг, който позволява максимално извличане на кумулирания професионален опит; дефиниране на управленски цели, задачи и мерки; поглед върху системната, взаимна обусловеност и връзка между отделните звена и дейности в институцията при работа по единния процес на проектния цикъл; гарантира ненамеса на интервюера в процеса.
- При провеждане на интервютата не са правени аудиозаписи с цел осигуряване на максимално защитена среда за интервюираните и гарантиране надеждността на събраната информация. Направените записи на интервютата са обобщени в аналитичните части на отделните раздели за всеки от бенефициентите, без да бъдат цитирани конкретни имена

Покритие на извадката. Интервюирани са ръководители (ИР) от дирекции / отдели / звена, отговарящи за управлението на проекти към отделните бенефициенти, както е показано на фиг. 1.1.2-5.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 1.1.3-3. Брой интервюирани ръководители

Интервюираният брой ръководители дава основание да се твърди, че е постигната висока степен на покритие на целевата извадка при МТИТС, ДП „НКЖИ“, АПИ, ДППИ и Метрополитен ЕАД и в по-малка степен при ИА „ППД“, ИАМА и ГД „ГВА“.

Информацията, получена по време на интервютата, е обобщена, систематизирана и анализирана за всеки от бенефициентите в отделните части на доклада.

1.1.3.5 ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

До тук бяха разгледани първите три методологически компонента на системния подход при провеждането на анализа и оценката на административния капацитет – определяне на основополагащите принципи на изследването; формулиране на етапите и дейностите, свързани с анализа и оценката; обосновка на избора и методологията за използване на подходящите методи за събиране и анализ на данни и информация.

Четвъртият компонент от методологията за оценка, е насочен към формулиране на проблеми, свързани с административния капацитет на всеки целеви бенефициент в различните видове транспорт. Съгласно методологията, този етап включва две основни дейности:

- Разработване на списък с идентифицирани проблеми от общ характер, свързани с административния капацитет за всеки от целевите бенефициенти (Приложение 1.1 за всеки от бенефициентите);
- Разработване на списък с идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет на целевите бенефициенти при изпълнение и управление на проекти (Приложение 1.2 за всеки от бенефициентите).

Списъкът с идентифицираните проблеми от общ характер, свързани с административния капацитет, е разработен в матрица, аналогична на използваната от Изпълнителя в Доклад 3 по настоящия договор, която е адаптирана за целите на Дейност 10.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Проблеми, свързани с административния капацитет от общ характер	Източници на информация за идентифициране на проблема			Влияние на проблемите върху изследваните области от проектния цикъл			Влияние на проблемите върху целите			Насоки на проблемите			Характер на въздействието			
	Кабинетно проучване на документи	Анкетно проучване	Интервюта с ръководители	Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране	Изпълнение на проекти	Мониторинг и оценка на проекти и ФУК при изпълнението на проекти	Стратегическа цел	Приоритет	Конкретна цел	Нормативна база	Институции	Административен капацитет	Социално	Икономическо	Екологично	
	✓	✓		✓	✓	✓	✓	1	1	2		✓	✓	✓	✓	

Списъкът с идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет на целевите бенефициенти при изпълнение и управление, е разработен в отделна матрица, която съдържа следните графи / елементи:

ВИД ТРАНСПОРТ	Код			Проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проектите	Финансираща програма / Номер и наименование на проекта / Предложение за финансираща програма	Област / етап от проектния цикъл, на който е възникнал проблема (съществува риск да възникне - за предложените проекти)				Източници на информация за идентифициране на проблема				Влияние на проблемите върху целите		Насоки на проблемите		Характер на въздействието		
						Идентифициране	Изпълнение	Мониторинг	ФУК	Кабинетно	Анкетно	Интервюта	Стратегическа цел	Приоритет	Конкретна цел	Нормативна база	Институции			Административен капацитет
	3	4	5																3	
					1. Проекти 2007-2014 г.															
					2. Проекти 2014-2020 г.															
					3. Предложения за проекти, действия (интервенция)															

Въз основа на двата списъка с идентифицирани проблеми, за всеки бенефициент са дефинирани мерки, в рамките на последния етап от методологията на оценката на административния капацитет.

1.1.3.6 РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК

За всеки от целевите бенефициенти е разработен списък на мерките в следния образец на матрица.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Мерки за повишаване на административния капацитет				Посочват се проблемите, които се преодоляват с мярката			Насоки на мерките		Характер на въздействието	Индикативен период от план-графика за изпълнение на мярката			Мерки, отнасящи се до повече от един проблем				
						Нормативна база	Институции	Административен капацитет		Социално	Икономическо	Екологично		Краткосрочен (2017-2018 г.)	Средносрочен (2019-2020 г.)	Дългосрочен (2021-2030 г.)	
		1		2		3		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
СЦ	1. Повишаване на ефективността и конкурентоспособността на транспортния сектор																
СП	Рамка на конкретни цели (Задачи)	Мерки				Проблеми, към които са насочени мерките											
		Код				1	2	3	4	5	6						

Така структурираната информация отговаря на изискванията на Възложителя, заложен в Техническата спецификация, по отношение на формулирането на мерки, както и на логическото и функционалното обвързване на мерките с целите и идентифицираните проблеми.

Изборът на мерки за повишаване на административния капацитет на целевите бенефициенти за изпълнение и управление на проекти, които мерки да бъдат включени в Интегрираната транспортна стратегия в периода до 2030 г., е направен въз основа на следните критерии:

- **Отговаря ли мярката на конкретните цели на Интегрираната транспортна стратегия за периода до 2030 г.?** В случай, че мярката не е насочена към постигане на някоя от заложените в стратегията цели, тя отпада.
- **Фокусирана ли е мярката към решаване на конкретно дефинирани проблеми на съответния бенефициент?** Мярката не се включва, ако е формулирана твърде общо и не решава конкретно дефинирани общи и проектни проблеми на съответния бенефициент, свързани с неговия административен капацитет в целево оценяваните области.
- **Релевантна ли е мярката (налице ли е синергичен ефект) между мярката за административен капацитет и мерките, заложен в Интегрираната транспортна стратегия за периода до 2030 г.?** Ако мярката противоречи или не подкрепя одобрените от Възложителя мерки, заложен в стратегията, тя отпада.

Като последен етап от оценката, за всеки бенефициент е разработен план-график за въвеждане и изпълнение на мерките, съдържащ следните раздели, мерки и дейности към тях:

Раздел I. Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2017-2018 г., с включени следните категории мерки:

1. Обучения, свързани с изследваните области от проектния цикъл: идентифициране на проекти, подготовка и програмиране; изпълнение на проекти; мониторинг и оценка на проекти и програми; финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.
2. Специализирани обучения за изпълнение и управление на проекти.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



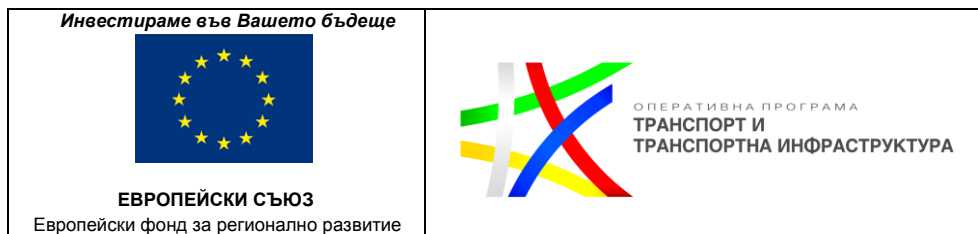
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

3. Дейности, свързани с обмен на добри практики и учебни визити в чужбина; участия в специализирани семинари на обучителни институции в ЕС; участия в специализирани конференции / работни срещи / международни събития.
4. Обучения свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти.
5. Дейности, свързани с разработване на политики, системи, механизми и инструменти за осигуряване на устойчиво развитие на административния капацитет за изпълнение и управление на проекти.

Краткосрочните мерки са разработени в следната матрица:

Бенефициент	Мерки за подобряване на административния капацитет	Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет 2017-2018 г.	Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет 2017-2018 г.	Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет 2017-2018 г.	Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет 2017-2018 г.	Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет 2017-2018 г.
	Дейности					
№	Дирекция / отдел / звено в бенефициента	Код на мярката	Код на мярката	Код на мярката	Код на мярката	Код на мярката
1		1. Обучения, свързани с изпълнение и управление на проектния цикъл	2. Специализирани обучения	3. Обмен на добри практики и учебни визити в чужбина; участия в специализирани семинари на обучителни институции в ЕС; участия в специализирани конференции / работни срещи / международни събития	4. Обучения свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти	5. Мерки, свързани с разработване на политики, системи, механизми и инструменти за осигуряване на устойчиво развитие на административния капацитет за изпълнение и управление на проекти
2						
3						
4						
5						
6						

По всяка от 5-те категории мерки са дефинирани конкретни мерки и дейности. Така например, обхватът на мерките, свързани с повишаване на административния капацитет в обследваните области от проектния цикъл изглежда така:



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Бенефициент	Мерки за подобряване на административния капацитет	Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет 2017-2018 г.	Обучения, свързани с: Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране; Изпълнение на проекти; Мониторинг и оценка на проекти и програми; Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти																
			1. Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (за ППЗОП)	2. Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (за ППЗОП)	3. Специализирани практики – новият ЗОП и ППЗОП (за ППЗОП)	4. Практикум за Държавни помощи – новият ЗОП и ППЗОП (за ППЗОП)	5. Решаване на казуси от актуалната европейска и национална нормативна рамка за ЕСИФ, свързани с работата на ИКЖИ по ОПТТИ	6. Процедура и механизми за мониторинг на разход и по ОПТТИ	7. Верификация на сертифицираността на ОПТТИ	8. Нередици на обществени поръчки	9. Превенция на нередности	10. Проследяване на изпълнение на проектите	11. Конфликт на интереси	12. Оценка на риска	13. Управление на риска	14. Вътрешен и външен одит по ОПТТИ	15. Анализ на разход и ползност по ОПТТИ	16. Информация и публичност на проект и по ОПТТИ	17. Работа в ИСУН 2020
№	Дирекция / отдел / звено в бенефициента	Код на мярката	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	М-Ж 2.2	

Раздел II. Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2019-2020 г. Включени са същите категории мерки, както в краткосрочната програма, като са взети пред вид следните фактори:

- Планираните междинни цели и индикатори (финансов показател и етап за изпълнение) за постигане на приоритетите по ОПТТИ и ОПРР към 2018 г., свързани с транспортния сектор, които са заложили в Тригодишния план за действие за изпълнението на Национална програма за развитие „БЪЛГАРИЯ 2020“ 2016-2018 г.;
- Планираната през 2019 г., съгласно Регламент (ЕС) 1303/2013 на Европейския парламент и на Съвета, оценка от страна на Европейската комисия на степента на постигане на етапните цели на програмния период за всяка държава членка и разпределението на „резерва за изпълнение“;
- Заложените в ОПТТИ етапни цели към края на 2018 г. по отделните приоритетни оси, които ще бъдат оценявани през 2019 г.;
- Планираното основно разпределение на финансовите средства от ЕФРР, Общ европейски фонд за регионално развитие и Кохезионния фонд в т. 4 „План за финансиране“ на ОПТТИ за периода 2019-2020 г.;
- Сферите на общи и специализирани компетентности, които ще бъдат необходими на служителите, работещи по проекти, в периода 2019-2020 г. и свързаното с тях приключване и отчитане на проектите.

Матрицата на средносрочните мерки 2019-2020 г. за развитие на административния капацитет на всеки от целевите бенефициенти съдържа следните основни категории:

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Бенефициент	Мерки за подобряване на административния капацитет	Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет 2019-2020 г.	Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет 2019-2020 г.	Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет 2019-2020 г.	Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет 2019-2020 г.	Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет 2019-2020 г.
	Дейности					
№	Дирекция / отдел / звено в бенефициента	Код на мярката	Код на мярката	Код на мярката	Код на мярката	Код на мярката
1		1. Обучение, свързани с изпълнение и управление на проектния цикъл	2. Специализирани обучения	3. Обмен на добри практики и учебни визити в чужбина; участия в специализирани семинари на обучителни институции в ЕС; участия в специализирани конференции / работни срещи / международни събития	4. Обучения свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти	5. Мерки, свързани с разработване на политики, системи, механизми и инструменти за осигуряване на устойчиво развитие на административния капацитет за изпълнение и управление на проекти
2						
3						
4						
5						
6						

Раздел III. Дългосрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2021-2030 г. Поради отдалеченият във времето и твърде продължителен като обхват трети етап, мерките за повишаване на административния капацитет за периода 2021-2030 г. са индикативни и са дефинирани с оглед осигуряване на приемственост и надграждащ ефект върху вече реализираните мерки.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

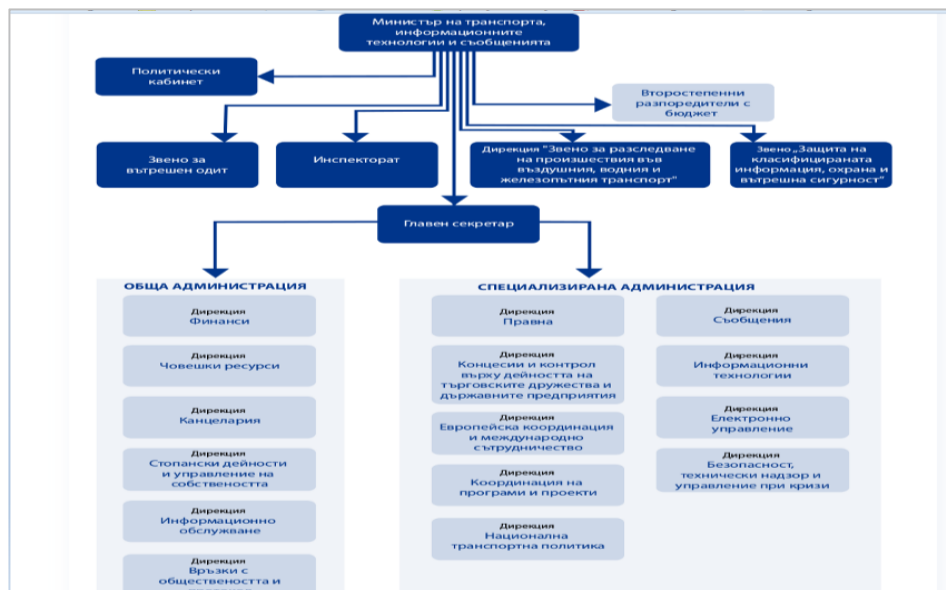
II. АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА УПРАВЛЯВАЩИЯ ОРГАН НА ОПТИ

2.1 СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА МТИТС

Министерството на транспорта, информационните технологии и съобщенията е юридическо лице на бюджетна издръжка, което има за цел да провежда държавната политика в тези сектори.

Управление на МТИТС. При осъществяването на политическата програма на правителството, при разработването на проекти на нормативни актове и при изпълнението на правомощията си министърът на транспорта, информационните технологии и съобщенията се подпомага от трима заместник-министри. Главният секретар ръководи, координира и контролира функционирането на администрацията на министъра (фиг. 2.1-1).

Структура на МТИТС. Дейността на министерството е организирана в обща администрация (6 дирекции) и специализирана администрация (9 дирекции), които подпомагат министъра при осъществяване на правомощията му, осигуряват технически дейността му и извършват дейности по административното обслужване на гражданите и юридическите лица. Общата численост на персонала в организационните структури и административните звена в министерството е 335 щатни бройки.



Фигура 2.1-1. Административна структура на МТИТС

2.2 МТИТС В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП

Съгласно ТС на Възложителя прегледът и анализът на административния капацитет на всеки от целево определените бенефициенти следва да покрива най-малко следните области: идентифициране на проекти, подготовка и програмиране; изпълнение на проекти; мониторинг и оценка на проекти и програми; финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.

В МТИТС тези функции се изпълняват от Дирекция „Координация на програми и проекти“ (КПП), в качеството ѝ на Управляващ орган (УО) на Оперативна програма "Транспорт" 2007-

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

2013 г. и УО на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г. Същевременно с това Дирекцията е конкретен бенефициент по Приоритетни оси (ПО) 5 „Техническа помощ“ на двете оперативни програми, в качеството ѝ на УО. Като такъв тя се отличава от другите бенефициенти по Приоритетна ос 5, тъй като целта на БФП, която получава, е насочена както към повишаване на нейния собствен административен капацитет като УО, така и към осигуряване на стратегически дейности в сектора на транспорта като цяло.

За целите на настоящия доклад, ще бъде направен анализ и на двете функционални роли на Дирекция КПП по ОПТ/ОПТТИ, както и на функциите ѝ на координиращо звено по инструмента „Механизъм за свързване на Европа“ (МСЕ). Раздел 2.3 съдържа резюмиран преглед на функционалното разпределение на отговорностите в отделите на Дирекция КПП, в качеството ѝ на УО на ОПТ/ОПТТИ и на конкретен бенефициент по ПО 5 на ОПТ/ОПТТИ.

В настоящия раздел е направен конспективен преглед на проектите, управлявани от Дирекция КПП като УО на ОПТ/ОПТТИ; на проектите, по които Дирекцията е бенефициент на БФП за техническа помощ и проектите по МСЕ.

2.2.1 ПРОЕКТИ ПО ОПТ/ОПТТИ, УПРАВЛЯВАНИ ОТ ДИРЕКЦИЯ КПП В КАЧЕСТВОТО Ї НА УПРАВЛЯВАЩ ОРГАН

Изчерпателен и подробен списък на проектите по двете оперативни програми е разработен в Доклад №3 към настоящия договор. Тук са изведени общи данни с цел да се очертае обхвата на дейността на Дирекция КПП в ролята ѝ на Управляващ орган на ОПТ/ОПТТИ.

А) Проекти по Оперативна програма „Транспорт“ 2007-2013 г.

В качеството ѝ на УО, Дирекция КПП е извършила дейности по идентифициране; подготовка; програмиране; мониторинг; оценка; финансово управление и контрол на 118 проекта по ОПТ, от които 25 инвестиционни проекта на обща стойност 3 милиарда 960 милиона лв. или 106% от актуалния общ бюджет на ОПТИ. Към ноември 2016 г. на бенефициентите са изплатени средства в размер на 3 млрд. 378 млн. лв., което представлява 95.6% от бюджета на ОПТ, а към ЕК са сертифицирани над 3 млрд. и 573 млн. лв. В резултат от изпълнението на проектите са постигнати следните резултати: изградени 260 км автомагистрала; близо 500 км рехабилитирани жп линии; 20 изградени метро станции и 21 км метро линии; 3 рехабилитирани жп гари.

■ Завършени проекти по ОПТ:

1. Проект за разширение на метрото в София: Етап III Лот1 „Цариградско шосе – Летище София“;
2. Проект за разширение на метрото в София: Етап III Лот 2 „ж.к. Младост 1 – Бизнес парк в Младост 4“;
3. Сградите на бреговите центрове за управление Варна и Бургас получиха разрешение за ползване;
4. Подобряване на системите за навигация и топохидрографните измервания по река Дунав;
5. Създаване на речна информационна система в българската част на река Дунав – БУЛРИС Лот 4 на АМ „Струма“ (Сандански – Кулата);
6. Лот 2 на АМ „Струма“ (Дупница – Благоевград Лот 1 и Лот 2 на АМ „Марица“;
7. Път I-1 (Е79) „Обходен път на гр. Монтана“ от км 102+060 до км 114+512,20;
8. Участък 1 от проекта „АМ Калотина – София“ Лот 1 на Западна дъга на Софийски околновръстен път (СОП) - път II-18 от км 59+400 до км 61+629 и от км 0+000 до км 0+780;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

9. Проект „Рехабилитация на гарови комплекси по ТЕН-Т мрежата – Рехабилитация на гаров комплекс Централна гара София“, „Рехабилитация на гаров комплекс жп гара Бургас, пътническа“, „Преустройство и саниране на приемно здание гара Пазарджик - II-ри етап“, Преустройство и саниране на приемно здание гара Пазарджик.
10. Проект „Електрификация и реконструкция на железопътна линия Свиленград-турска граница“.

■ **Проекти по ОПТ в заключителна фаза на изпълнение:**

1. Проект BG161PO004-1.0.01-0005 „Реконструкция и електрификация на железопътна линия Пловдив – Свиленград по коридори IV и IX, Фаза 2: участък Първомай – Свиленград“;
2. Проект BG161PO004-1.0.01-0007 „Рехабилитация на железопътна инфраструктура в участъци от железопътната линия Пловдив – Бургас“;
3. Проект BG161PO004-1.0.01-0008 „Модернизация на железопътен участък Септември – Пловдив“;
4. Проект BG161PO004-3.0.01-0007 „Изграждане на интермодален терминал в Южен централен район на планиране в България – Пловдив“.

При оценката на административния капацитет на Дирекция КПП са взети пред вид навременните действия на УО, подкрепени от службите на ЕК, по отношение на следните обстоятелства. В качеството на УО, в началото на 2015 г. Дирекция КПП разработи план за преодоляване на натрупаното закъснение в изпълнението на рискови проекти по ОПТ. Всички предложени промени в него са довели до препрограмиране на двете оперативни програми (ОПТ и ОПТТИ) и до промяна на решенията на ЕК за одобрени на „големи проекти“. С одобреното изменение на ОПТ рискът от загуба на БФП е сведен до минимум и след отчитането на всички платени средства по ОПТ се очаква програмата да приключи с 97% усвоени средства (1 572 000 000 евро при разполагаем бюджет 1 624 479 623 евро).

Б) Проекти по Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г.

■ **Завършени проекти по ОПТТИ:**

1. Проект за разширение на Линия 2 на метрото в София, участък МС „Джеймс Баучер“ до МС „Витоша“, фаза 2 – пуснат в експлоатация на 20.07.2016 г.;
2. Изграждане на АМ „Калотина-София“, лот 1 „Западна дъга на Софийски околновръстен път (СОП)“, фаза 2 – пуснат в експлоатация на 13.09.2016 г.

■ **Проекти в процес на изпълнение по ОПТТИ:**

1. Автомагистрала „Струма“, Лот 3.1, Лот 3.3 и тунел Железница;
2. Проект за разширение на метрото в София: линия 3, Етап I – участък „бул. Владимир Вазов – Централна градска част – ул. Житница“;
3. Рехабилитация на железопътната инфраструктура по участъците на железопътната линия Пловдив – Бургас – възстановяване, ремонт и модернизация на тягови подстанции Бургас, Карнобат и Ямбол;
4. Подобряване на системите за навигация и топохидрографните измервания по р. Дунав, фаза 2;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

5. Модернизация на железопътния участък Септември - Пловдив: част от Транс - европейската железопътна мрежа - изграждане на четири броя пътни надлези;
6. Рехабилитация на железопътната линия Пловдив – Бургас, фаза II;
7. На 7 ноември 2016 г. е подписан договорът за строителство на Обособена позиция 1: „Рехабилитация на жп участък Скуtare – Оризово“ на стойност 32,5 млн. евро.

На 31.03.2016 г. Съвета за координация при управлението на средствата от ЕС одобри проект за изменение на ОПТТИ 2014-2020 г., подготвен от УО. Изменението на програмата е одобрено от Министерския съвет на Република България на 24.06.2016 г. с Решение № 507. С Решение от 26.10. 2016 г. изменението на ОПТТИ е одобрено от службите на ЕК.

Във връзка с анализа на административния капацитет на Дирекция КПП като УО на ОПТТИ са отчетени и следните данни:

- Всички процедури за директно предоставяне на БФП по ОПТТИ са открити;
- Подадени за одобрение са 30 проекта, 18 от които са одобрени; 11 са в процес на разглеждане от УО на ОПТТИ; 1 (един) е отхвърлен за финансиране;
- Подписани са договори са на обща стойност 1,18 млрд. евро, в т.ч. договорите за изграждане на Лот 3.1 и Лот 3.3 на АМ „Струма“, и проекта за изграждане на третия метродиаметър;
- Одобен е проектът за разширение на втори метродиаметър, който включва 1,3 км трасе и 1 метростанция;
- В процес на подготовка са „големите“ проекти, предвидени за финансиране по ОПТТИ, като към момента няма данни за възникнали проблеми.

Въз основа на прегледа на резултатите от проектите по двете оперативни програми може да се направи извод, че Дирекция „Координация на програми и проекти“, в качеството ѝ на УО на ОПТ и ОПТТИ, е предприела важни управленски решения свързани с процесите по програмиране, идентифициране и оценка на програми/проекти.

2.2.2 ПРОЕКТИ ПО ПРИОРИТЕТНИ ОСИ 5 „ТЕХНИЧЕСКА ПОМОЩ“ НА ОПТ/ОПТТИ, УПРАВЛЯВАНИ ОТ ДИРЕКЦИЯ КПП В КАЧЕСТВОТО Ъ НА КОНКРЕТЕН БЕНЕФИЦИЕНТ

Със средства по техническа помощ от ОПТ 2007-2013 г. се финансират дейности свързани с подобряване административния капацитет на УО и бенефициентите; мерки за информация и публичност; извършване на оценка на ОПТ; подготовка на Оперативната програма за програмния период 2014-2020 г., включително предварителна и екологична оценка; внедряване на Географски информационни системи за нуждите на НКЖИ и ДППИ и др. Към края на 2015 г. по Приоритетна ос 5 са сключени/издадени 82 договора/заповеди за отпускане на БФП за проекта на обща стойност 110 445 429,70 лева (56 469 851,52 евро) или 100,93% от бюджета на приоритетната ос.

Съгласно данни от ИСУН, в рамките на **ОПТ 2007-2013 г.** Дирекция КПП, в качеството ѝ на бенефициент по ПО 5, е изпълнила 43 договора за БФП. Основните направления на проектите, съгласно заложените в тях цели са свързани с:

- разработване на стратегически документи за сектор „Транспорт“ – Общ генерален план за транспорта;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- осигуряване работата на Комитета за наблюдение на ОПТ;
- дейности свързани с Комуникационния план на ОПТ;
- консултантски услуги за разработване на проекти и техническа документация;
- дейности по приключване на ОПТ;
- обезпечаване на компютърна техника; средства за брутни заплати и дейности за повишаване на административния капацитет на УО.

По **ОПТТИ 2014-2020 г.** има сключени 4 ДБФП с бенефициент МТИТС/УО на ОПТТИ:

- „Популяризиране на ОПТТИ чрез организиране на публични събития, изработка на рекламни и печатни материали“; Период на изпълнение: 14.07.2016 – 31.12.2022 г.; Бюджет на проекта: 1 620 880.21 лв.
- „Укрепване на административния капацитет на Управляващия орган на ОП „Транспорт и транспортна инфраструктура и звена и служители в МТИТС, пряко ангажирани с дейности по ОПТТИ 2014-2020 г.“; Период на изпълнение: 14.07.2016 – 31.12.2020; Бюджет на проекта: 4 074 382.38 лв.
- „Разходи за заплати на служителите в МТИТС, изпълняващи функции по управление и контрол на средствата от Европейските структурни и инвестиционни фондове“; Период на изпълнение: 11.10.2016 – 30.06.2019 г.; Бюджет на проекта: 8 262 631.27 лв.
- „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“; Период на изпълнение: 06.06.2016 – 10.01.2018 г.; Бюджет на проекта: 3 403 200.00 лв.

Въз основа на детайлния преглед на проектите на УО на ОПТ/ОПТТИ финансирани по техническа помощ, с висока степен на увереност може да се твърди, че е налице последователна политика за развитие, надграждане и осигуряване на приемственост на административния капацитет в Дирекция КПП, както и в звената и за служителите в МТИТС, ангажирани с дейности в ОПТ/ОПТТИ, по отношение на процесите за идентифициране; подготовка; програмиране; изпълнение; мониторинг; оценка; финансово управление и контрол на проектите.

2.2.3 ОТГОВОРНОСТИ НА ДИРЕКЦИЯ КПП ПО ИНСТРУМЕНТА „МЕХАНИЗЪМ ЗА СВЪРЗВАНЕ НА ЕВРОПА“

Инструментът „**Механизъм за свързване на Европа**“ (МСЕ) 2014-2020 г. е продължение на TNT програмата от периода 2007-2013 г., по която са финансирани проекти за техническа помощ; извършване на предпроектни проучвания и др. МСЕ е създаден с Регламент (ЕС) № 1316/2013 г. на Европейския парламент и на Съвета и функционира в 3 сектора – „Енергийна ефективност“; „Транспорт“ и „Телекомуникации“, като за изпълнение на дейностите по последните два сектора отговорността е на МТИТС. Общият бюджет на МСЕ за Европа е 31 млрд. евро. Изпълнителна агенция за иновации и мрежи (Innovation and Networks Executive Agency – INEA) е натоварена с правомощията на централизиран Управляващ орган на МСЕ.

С ПМС № 76 от 04.04.2014 г. е създаден **Национален координационен механизъм** за преглед на проектната готовност и приоритизиране на проектите в сектор „Транспорт“, които ще бъдат подадени за предоставяне на финансова помощ по реда на Регламент (ЕС) № 1316/2013 г. Дирекция КПП в МТИТС е междинна структура, съгласно Националния механизъм, и отговаря за координирането на проектите в двата сектора на МСЕ, като от своя страна

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

министърът на транспорта, информационните технологии и съобщенията има задължение да валидира / оторизира апликационните форми, разработени от кандидатите по инструмента. Със заповед на министъра е създадена работна група от 10 служители в Дирекция КПП, които отговарят за МСЕ.

За времето на функциониране на инструмента МТИТС е одобрило/ валидирано кандидатстването по **9 одобрени проекта по Механизма за свързване на Европа в сектор „Транспорт“** на обща стойност над 361 млн. евро, както следва:

- 3 от проектите са в областта на железопътния транспорт и са насочени към модернизация на железопътната инфраструктура по основната Трансевропейска транспортна мрежа, преминаваща през Република България, на обща стойност над 350 млн. евро;
- 3 от проектите са насочени към подобряване на условията за корабоплаването в общия българо-румънски участък на р. Дунав и са на обща стойност над 7 млн. евро;
- 1 проект е насочен към изпълнение на набор от интегрирани мерки за подобряване на управление на въздушното движение на обща стойност над 2 млн. евро;
- 2 от 3 проекта са за техническа помощ (1 за подобряване на функционалностите на телефона за спешна помощ 112; 1 за подобряване на законодателството в областта на железопътния транспорт и 1 за логистика за дейности по изпълнението на проект на ДП „НКЖИ“).

Към момента липсва самостоятелна, институционализирана структура в МТИТС с ясно организационно и функционално разпределение на задълженията, свързани с процесите по мониторинг и контрол на проектите на българските бенефициенти по МСЕ. Като възможно решение следва да се разгледа възможността за извеждане на дейностите по МСЕ във външна на Дирекция КПП структура, която да изпълнява функциите на координиращо/междинно звено по управление на инструмента.

2.3 РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В МТИТС В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

Дирекция „Координация на програми и проекти“ (КПП) е част от специализираната администрация в МТИТС и е на пряко подчинение на Главния секретар на МТИТС. Съгласно Устройствения правилник на МТИТС общата численост на Дирекция КПП е общо 61 щатни бройки, като дейността им се подпомага от 15 сътрудници по управление на средствата от ЕС. (фиг. 2.3-1).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 2.3-1. Организационна структура на УО на ОПТ/ОПТТИ

2.3.1 ФУНКЦИИ НА ДИРЕКЦИЯ КПП В КАЧЕСТВОТО Й УПРАВЛЯВАЩ ОРГАН НА ОПТТИ

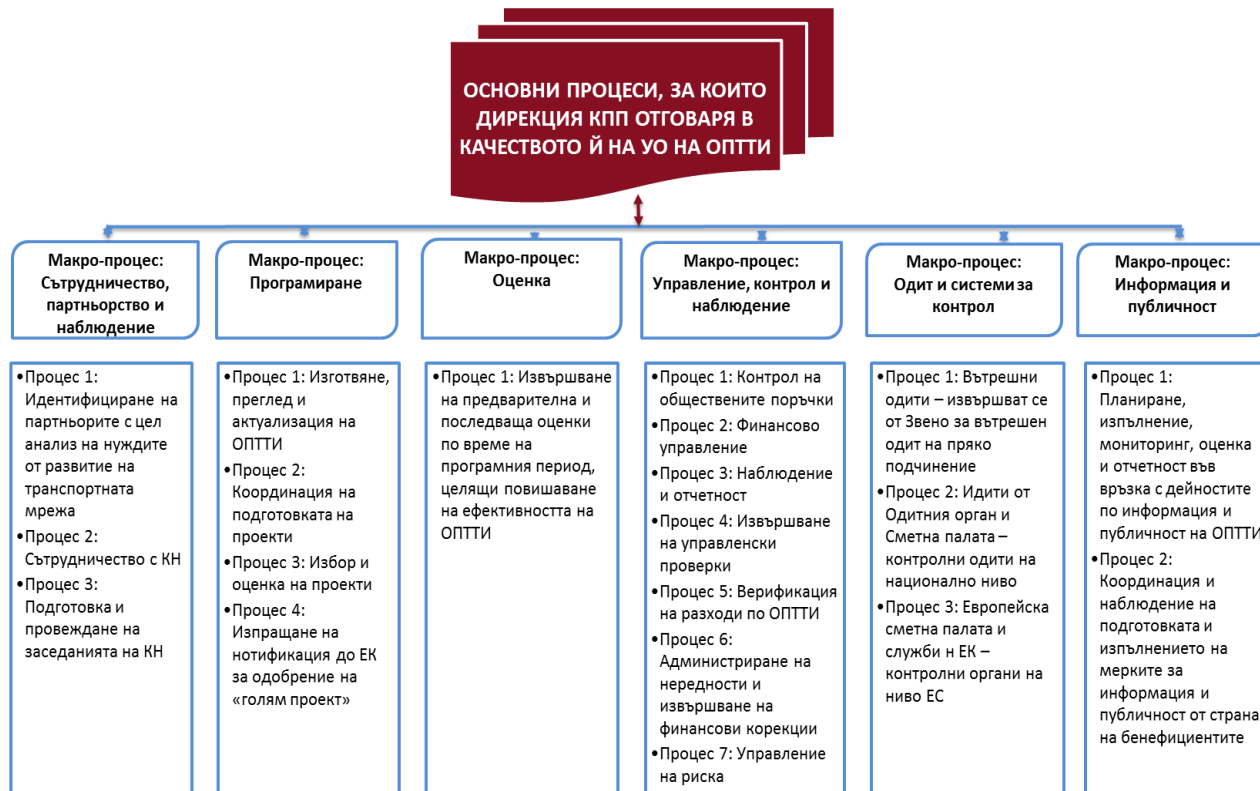
Дирекция КПП е определена за Управляващ орган (УО) на Оперативна програма "Транспорт" 2007-2013 г. в точка 2, буква „г“ на РМС №965 от 16.12.2005 г. За програмния период 2014-2020 г. Дирекцията е определена за УО на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г. в точка 1, буква „г“ на РМС № 792 от 17.12.2013 г. В качеството си на УО на ОПТ/ОПТТИ Дирекция КПП е отговорна за осигуряване ефикасността и коректността при изпълнението на операциите съфинансирани от Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Кохезионния фонд (КФ), като същевременно с това носи отговорност за разпространението и промотирането на програмите.

Основният фокус в настоящия анализ на административния капацитет на МТИТС за идентифициране, подготвяне, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти е поставен върху целево обособената за това административна структура в МТИТС – Дирекция КПП, в качеството ѝ на управляващ орган на ОПТТИ 2014-2020 г. В процеса на проучването са изследвани и дейностите на различни звена и служители в МТИТС, пряко ангажирани с изпълнението на ОПТТИ.

Ключовите **макро-процеси**, за които Дирекция КПП отговаря са показани схематично на фиг. 2.3-2.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 2.3-2. Макро-процеси осъществявани в Дирекция КПП

За целите на анализа, в този раздел е направено резюмирано обобщение на функциите на отделните отдели в Дирекция КПП, които носят отговорност за осъществяването и контрола на дейностите в рамките на 6-те макро-процеса при изпълнение на ОПТТИ.

ОТДЕЛ „ПРОГРАМИРАНЕ“

Основни функции на Отдела:

- Подготовка и промяна на ОПТТИ, включително предварителна и екологична оценка;
- Координация на дейностите по изпълнението на предварителните условия в сектор Транспорт;
- Идентифициране на проекти за финансиране от ОПТТИ;
- Координация на подготовката на проекти, предвидени за финансиране от ОПТТИ;
- Участва в изготвянето на критериите за подбор и оценка на проекти по ОПТТИ;
- Участва в изготвянето на Насоките за кандидатстване по ОПТТИ;
- Оценка на Формуляри за кандидатстване за инвестиционни/инфраструктурни проекти, проекти за техническа помощ и когато е приложимо на бюджетни линии;
- Координира дейностите, свързани с прилагане на правилата за държавни помощи и в тази връзка съвместната работа с бенефициентите по ОПТТИ, Министерство на финансите и Европейската комисия (ЕК);
- Координация на дейностите по участие в МСЕ;
- Координация на дейностите, свързани със съвместната работа с МФИ и JASPERS;
- Участие в дейностите по координиране на процеса по изготвяне и изменение на Оперативните споразумения с бенефициентите на ОПТТИ;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Координация на дейностите по изготвяне на планове за обучение на служителите в УО;
- Актуализиране и прилагане на Организационната стратегия за развитие на УО;
- Изготвяне на анализ на административния капацитет на бенефициентите на ОПТТИ, при предоставяне на безвъзмездна финансова помощ и др.

ОТДЕЛ «ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ»

Основни функции на Отдела:

- Извършва цялостна проверка на исканията за плащане от Бенефициентите;
- Извършва финансов контрол на изпълнението на проектите в съответствие с европейските и национални правила;
- Изготвя доклад по сертификация и декларация за допустимите разходи;
- В процеса на верификация на разходите осъществява 100% документална проверка на всички представени от бенефициента документи;
- Участва в подготовката на годишните отчети и прогнози до Сертифициращия орган;
- Извършва счетоводно отразяване на случаите на нередности и наложени финансови корекции по проекти по ОПТТИ, които имат финансово изражение и подава информация на служителя по нередности в УО за прихванатите/възстановени суми по нередности и др.

ОТДЕЛ «КОНТРОЛ ПО ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ»

Основни функции на Отдела:

- Осъществява контрол на процедурите от проведените обществени поръчки при изпълнение на проекти по ОПТТИ и върху подписаните договори за обществени поръчки с избраните изпълнители преди верифициране на разходите деклариран от бенефициентите;
- Осъществява контрол върху подписаните от бенефициентите изменения на договор за обществена поръчка в хипотезите на Закона за обществени поръчки;
- При констатирано нарушение на правилата за възлагане на обществени поръчки, изготвя от името на Ръководителя на УО сигнал с описание на нарушението до съответния бенефициент;
- Подпомага Ръководителя на УО при изготвяне на решение за налагане на финансова корекция съгласно приложимото законодателство и др.

ОТДЕЛ „ИЗПЪЛНЕНИЕ И КООРДИНАЦИЯ“

Основни функции на Отдела:

- Координира изготвянето от страна на бенефициентите на докладите за напредъка на отделните проекти, проверява и контролира качеството им и използва информацията от тях в процеса на верифициране на разходите;
- Координира въвеждането от бенефициента на докладите за напредъка в ИСУН;
- Участва в процеса на верифициране на разходите, деклариран от бенефициентите, съвместно с отдел „Финансово управление“ при доказване на допустимостта на същите;
- Участва в процеса на верифициране на разходите, деклариран от бенефициентите, чрез потвърждаване на кореспонденцията между разходите и физическия напредък на базата на наличната информация в УО и бенефициентите и събраната информация от участие в извършването на проверки на място;
- Участва в процеса на одобрение на постъпилите искания за плащания, попълва контролите от своите компетенции в контролния лист;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Изготвя годишен план за извършване на проверки на място от УО на ОПТ;
- Координира и провежда планираните проверки на място;
- Подпомага дейностите, свързани с извършването на текуща и междинна оценки на ОПТ и др.

ОТДЕЛ „МОНИТОРИНГ, ИНФОРМАЦИЯ И КОМУНИКАЦИЯ“

Основни функции на Отдела:

- Организира подготовката и провеждането на заседанията на КН на ОПТТИ;
- Координира отчитането на планираните в ОПТТИ индикатори на ниво програма;
- Изготвя и координира изпълнението на план за оценка на ОПТТИ;
- Участва в дейността на хоризонталната мрежа от експерти за оценка на оперативните програми, съфинансирани от Структурните и Кохезионния фонд;
- Координира изпълнението на мерките за информация и публичност, които са задължение на бенефициентите, съгласно Регламент 1303/2013 на ЕК и сключените Оперативни споразумения между УО на ОПТТИ и бенефициентите;
- Консултира и подпомага бенефициентите при планирането и изпълнението на мерките за информация и публичност и др.

ОТДЕЛ „УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА, ПРЕВЕНЦИЯ И АДМИНИСТРИРАНЕ НА НЕРЕДНОСТИ“

Отделът е създаден през м. август 2016 г. със следните основни функции:

- Подпомага директора на дирекцията в координацията на дейността по управление на риска;
- Разработва критерии за оценка на рисковете и предлага рамката за управление на риска, организира дейността по идентифициране и анализ на рисковете и по подготовка и актуализиране на планове за управление на риска, съхранява и актуализира регистъра на рисковете, идентифицира мерки за подобряване на дейността по управление на риска на ниво програма;
- Предлага и следи за изпълнението на мерки за оптимизиране на управлението на риска на ниво бенефициент/проект;
- Извършва справки в информационна система „Арахне“;
- Изпълнява дейности по администриране на сигнали за нередности/ нередности по ОПТТИ и съмнения за измама, и др.

Дейността на отделите в Дирекцията се подпомага от **Финансов контролър**, който отговаря за извършването на: проверки за съответствие на разходите с поетите ангажименти; проверки на верността и наличието на надеждно попълнени и подписани искания за плащане, искания за средства и контролни листове; проверки на първични счетоводни документи и др.

В ангажиментите си по изпълнение и управление на ОПТТИ Дирекция КПП е подпомагана от други звена и служители в МТИТС, пряко ангажирани с дейности по оперативната програма, които не са обект на изследване в настоящия документ.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	„Укрепване на административния капацитет на Управляващия орган на ОП „Транспорт и транспортна инфраструктура и звена и служители в МТИТС, пряко ангажирани с дейности по ОПТТИ 2014-2020 г.“
Функционално и организационно разпределение на отговорностите в Дирекция КПП, в качеството ѝ на бенефициент	<ul style="list-style-type: none"> В актуалния вариант на Наръчника са разписани и основните процедури и функции на УО в качеството му на бенефициент по ПО 5 на ОПТТИ. Структурата на Звената за управление на проекти е балансирана като функционално разпределение на участниците от екипа в процесите, свързани с проекти по техническа помощ.

Организационното и функционално разделение на ролите и отговорностите на Дирекция КПП по ОПТТИ, в качеството ѝ на УО, са извършени в кратки срокове и при максимална мобилизация на служителите от Дирекция „Координация на програми и проекти“. ОПТТИ 2014-2020 г. е на първо място сред останалите оперативни програми в България, по които са определени Управляващ и Сертифициращ орган.

2.4 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ДИРЕКЦИЯ КПП

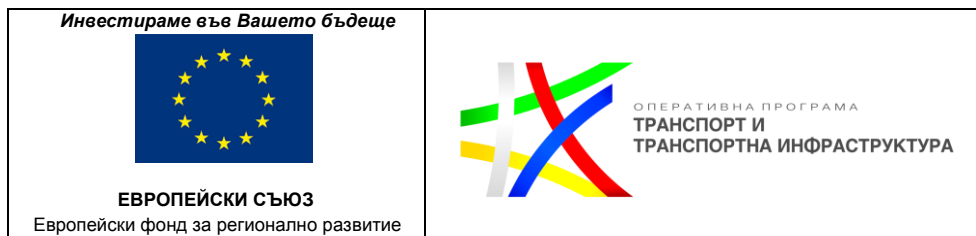
За целите на Етап 2 „Събиране и преглед на данни“ от Плана за провеждане на оценката на административния капацитет е извършен документален преглед (кабинетен анализ) на предоставени от Дирекция „Координация на програми и проекти“ документи. Поради големия обем на получената информация, тук няма да бъде прилаган изчерпателен списък с прегледаната и анализирана документация, която включва: устройствен правилник на МТИТС; СУК и СФУК; процедурни наръчници на УО по ОПТ/ОПТТИ; годишни доклади за изпълнение на дейността на УО; длъжностни характеристики; програми за обучения за предходните 3 години; резюмета на изпълнени проекти по техническа помощ; одитни доклади; справки за проекти по ОПТ/ОПТТИ/МСЕ и др.

Целите на Етап 2 от Плана за провеждане на оценката са насочени към:

- Преглед и анализ на стратегията и политиката за развитие на човешките ресурси в структурите в Дирекция КПП, отговорни за управление и изпълнение на проекти по ОПТТИ;
- Преглед и анализ на програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет на служителите в Дирекция КПП, свързани с процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти;
- Преглед и анализ на силните и слабите страни, както и на възможностите и заплахите за тяхното реализиране по отношение на административния капацитет на Дирекция КПП за управление и изпълнение на проекти в качеството ѝ на УО и бенефициент по ОПТТИ, както и на междинно координационно звено по МСЕ.
- Преглед и анализ на индикативни тематични области за развитие и надграждане на компетентностите на служителите и ръководителите от Дирекция КПП, работещи по различни проекти и др.

Изводите от комплексното документално проучване на вътрешните документи на Дирекция КПП са обобщени в табл. 2.4-1.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 2.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в Дирекция КПП

СЪБИРАНЕ И ПРЕГЛЕД НА ДАННИ	
ОБЛАСТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ИЗВОДИ
Стратегия и политика за РЧР в Дирекция „Координация на програми и проекти“	<p>Прегледът и анализът на документи даде основание да бъдат направени някои допускания и изводи във връзка със стратегията и политиката за РЧР в Дирекция КПП:</p> <ul style="list-style-type: none"> Налице са документи за системно провеждани дейности, насочени към усъвършенстване на политиките за РЧР в Дирекция КПП – анализи, оценки, стратегии и др. Предприемани са непрекъснати мерки за оптимизиране процесите в Дирекцията и нейните отдели по отношение на развитието на административния капацитет в различни направления: обучения, учебни визити в чужбина; участие в специализирани обучения в институции за публичната администрация по теми, свързани с управление на проекти по ЕСФ/ЕСИФ.
Програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет за проекти	<p>През последните 3 години са планирани и провеждани редица обучения с широк тематичен обхват на всички етапи и процеси от проектния цикъл.</p> <p>Известни пропуски / липса на обучителни теми в програмите се отбелязва по следните теми: европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконови актове, указания и др.; програмиране; мониторинг на проекти; финансово управление и контрол; нередности; отчитане на индикатори; оценка на риска; управление и мониторинг на проекти по Механизъм за свързване на Европа и др.</p>
Силни страни и възможности за развитие на административния капацитет в Дирекция КПП	<p>Силни страни:</p> <p>Натрупан опит и експертиза на служителите в Дирекция КПП; непрекъснато оптимизиране на процесите по управление на ОПТ/ОПТТИ; в част от отелите в Дирекцията няма текучество от години; намалена административна тежест при комуникация с бенефициентите (официална кореспонденция, формално спазване на срокове) и др.</p> <p>Възможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> Използване на възможностите на Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на ОПТТИ за финансиране на комплексна обучителна програма за развитие на административния капацитет в Дирекция КПП чрез целево ориентирани мерки. Да се проучат потенциалните възможности за внедряване на Общата рамка за оценка (CAF) – Система за управление на качеството – в Дирекцията по актуално стартирал проект на Института за публична администрация. Предимствата на CAF за структури – управляващи органи на оперативни програми в държави членки на ЕС са доказали ефективността си.

2.5 КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ДИРЕКЦИЯ КПП

На база на резултатите от проведения кабинетен анализ са определени следните задачи за дискусия по време на работната среща в Дирекция КПП:

- Представяне на методологията за оценка на административния капацитет с предвидените в нея етапи, стъпки и инструментариум;
- Съвместен преглед на структурата и съдържанието на въпросника за анкетното проучване, с цел допълване и фокусиране на въпросите, така че да отразяват актуалните потребности / „тесни“ места в административния капацитет на Дирекцията за управление и изпълнение на проекти по ОПТТИ/МСЕ;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Уточняване обхвата на целевата група, която ще бъде обект на анализа и оценката на капацитета.

На 22.02.2016 г. е проведена работна среща между експерти на Изпълнителя и представители на Дирекция „Национална транспортна политика“ и Дирекция „Координация на програми и проекти“. Постигнати са следните резултати:

- Конкретизирани са темите, свързани с необходимия специфичен административен капацитет на Дирекция КПП в качеството ѝ на Управляващ орган и на бенефициент по проекти за техническа помощ по Приоритетна ос 5 на ОПТТИ, както и за координиране на инструмента МСЕ.
- По отношение на целевите групи за провеждане на анкетното проучване е решено да бъдат обхванати служителите в Дирекция „Координация на програми и проекти“.

2.6 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ДИРЕКЦИЯ КПП

В периода 25.07-11.08.2016 г. са попълнени онлайн общо **25 анкети** от представители на целевата група в Дирекция КПП. В табл. 2.6-1 са представени резултатите от разпределението на анкетираните лица по отдели в Дирекцията.

Таблица 2.6-1. Обхват на целевата група на анкетното проучване в УО на ОПТТИ

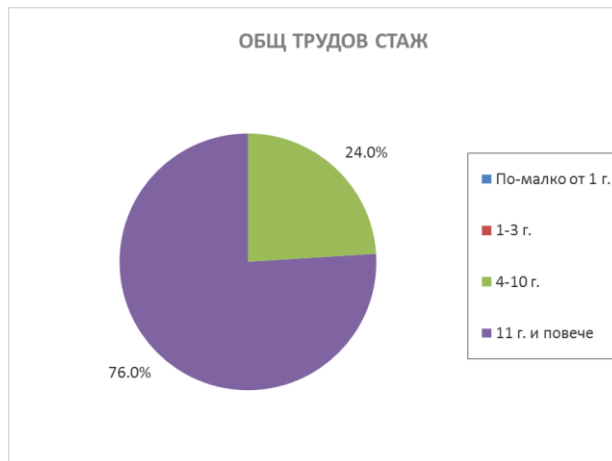
Дирекция / отдел / звено в Дирекция КПП, в което респондента работи в момента	
Отговори	Бр.
Отдел „Програмиране“	6
Отдел „Финансово управление“	7
Отдел „Изпълнение и координация“	5
Отдел „Мониторинг, информация и комуникация“	4
Отдел „Контрол по обществени поръчки“	2
Отдел „Управление на риска, превенция и администриране на нередности“	1
Общо	25

От попълнените анкетни карти 92% са от служители на експертни позиции в Дирекцията, а 8% от ръководители.

На фиг. 2.6-1 са показани резултатите от **Въпрос №1**, свързан с общия трудов стаж на анкетираните лица (АЛ). Най-голям дял респонденти, участвали в проучването, са с над 11 г. общ трудов стаж, който представлява 76% от общата съвкупност на анкетираните в УО; 24% са с трудов стаж между 4 и 10 г. Няма АЛ в другите групи по този признак. Въз основа на резултатите от извадката, както и от прегледа на предоставените документи, може да се направи извод, че в Дирекцията преобладават служители с по-дълъг общ трудов стаж и с натрупан продължителен професионален опит.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 2.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица

По отношение на трудовия стаж, кумулиран в Дирекция КПП (фиг. 2.6-2), прави впечатление, че АЛ са разпределени във всички групи – най-голям дял (76%), са респондентите с опит между 4-10 г.; 12% са с трудов стаж по-голям от 11 г.; 8% са работили в Дирекцията между 1 и 3 г. и само 4% имат под 1 г. опит в структурата. Резултатите дават основание да се направи извод, че в Управляващия орган има много добър баланс по отношение на този критерий, като преобладават служителите с продължителен опит в работата по проекти от предходния програмен период.



Фигура 2.6-2. Трудов стаж в Дирекция КПП

Въз основа на набраната информация от отговорите на въпроси 1-5, може да бъде изведен и следния паспорт на анкетираните лица (АЛ) в УО:

- **Обща численост.** Общата численост на валидните и обработени онлайн анкетни карти е 25.
- **Разпределение на АЛ в зависимост от общия трудов стаж:** по-малко от 1 година – 0%; от 1 до 3 г. вкл. – 0%; от 4 до 10 г. – 24%; над 11 – 76%.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Разпределение на АЛ по трудов стаж, придобит в структурата на Дирекция КПП: по-малко от 1 година – 4%; от 1 до 3 г. вкл. – 8%; от 4 до 10 г. – 76%; от 11 и повече – 12%.
- Разпределение на АЛ в зависимост от заемането на ръководна позиция: не заемат такава – 92%; заемат ръководна позиция – 8%.

Във фиг. 2.6-3 са показани резултатите от **Въпрос №6** „Участвали ли сте в предишни обучения за повишаване на уменията и компетенциите си?“. Данните илюстрират, че 88% от АЛ са участвали в предходни обучения и само 12% не са участвали в предходни обучения. Потвърждават се изводите от документалния преглед на програмите за обучения на Дирекцията за висока степен на обученост на нейните служители.



Фигура 2.6-3. Участие в обучения

В табл. 2.6-2 е направено обобщение на обучителните теми, посочени повече от един път в анкетните карти на АЛ.

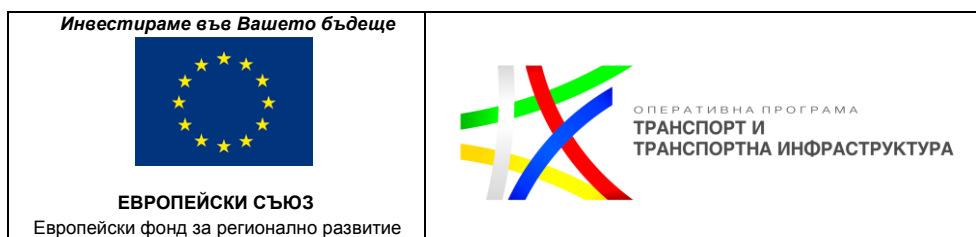
Таблица към фиг. 2.6-2. Участие в обучения

Теми на обучения, в които са участвали АЛ	
Теми	Брой АЛ, посетили обучението
1. Анализ "Разходи-Ползи"	5
2. Управление на проекти финансирани с Европейски средства	4
3. Одити на проекти финансирани с Европейски средства	4
4. Държавни помощи – като цяло и в транспортния сектор	3
5. Обществени поръчки	3
6. Правото на ЕС за неюристи	2
7. Приключване на програмен период 2007-2013	2
8. Верификация, Вътрешен и външен одит, приключване на оперативни програми	2
9. Подготовка и управление на проекти, финансирани от Европейския съюз	2
10. Анализ и оценка на изпълнението на проекти	2

Видно от резултатите в таблицата, както и въз основа на кабинетното проучване на обучителните програми / проекти за административен капацитет на Дирекция КПП, реализирани през последните 3 години, АЛ са участвали в обучителни интервенции с широк тематичен обхват.

Липсват данни за обучения по следните теми: европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕСИФ, подзаконови актове, указания и др.; програмиране; мониторинг на проекти; финансово управление и контрол; нередности;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

отчитане на индикатори; оценка на риска; управление и мониторинг на проекти по Механизъм за свързване на Европа и др. В краткосрочния план-график с мерки за развитие административния капацитет на Дирекция КПП тези теми следва да бъдат предвидени.

На фиг. 2.6-4 е показано процентното разпределение на отговорите на **Въпрос №7** относно форматите на обученията, в които АЛ са участвали досега. Резултатите показват разнообразие от методи при участието в обучения, като най-голям, 48% е дялът на семинарите. В този аспект могат да се направят препоръки за включване на тематични практикуми за решаване на казуси както между служители на отдели в Дирекцията, така и между бенефициентите по ОПТТИ; работни срещи; симулации; дискусии.



Фигура 2.6-4. Формат на преминати обучения

Въпрос №8 от анкетната карта е свързан със самооценката, която анкетираните лица поставят на актуалното ниво на своите знания и умения за справяне с професионалните си задължения по проекти. За целите на самооценката е дефинирана 5-степенна скала, в която 1 е неудовлетворително; 2 – по-скоро неудовлетворително; 3 – по-скоро удовлетворително; 4 е удовлетворително и 5 – изключително удовлетворително. Спрямо тази скала, средната обща самооценка на респондентите в Дирекция КПП е 4.04.

Таблица 2.6-3. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти

Въпрос №5 „Моля, отбележете по скалата от 1 до 5 как оценявате актуалното ниво на Вашите знания и умения при изпълнение на професионалните Ви задължения, свързани с проекти.“					
Оценка	1 неудовлетво- рително	2 по-скоро неудовлетво- рително	3 по-скоро удовлетвори- телно	4 удовлетвори- телно	5 изключително удовлетвори- телно
Брой отговори 25	0	0	3	18	4

Самооценката на нивото на компетентност за работа по проекти на 72% от АЛ е „удовлетворителна“ и илюстрира, че преобладаващият дял от респондентите в Дирекция КПП притежава добро самочувствие по отношение на справянето с професионалните си ангажименти, свързани с работа по проекти. Въз основа на това могат да се направят следните препоръки:

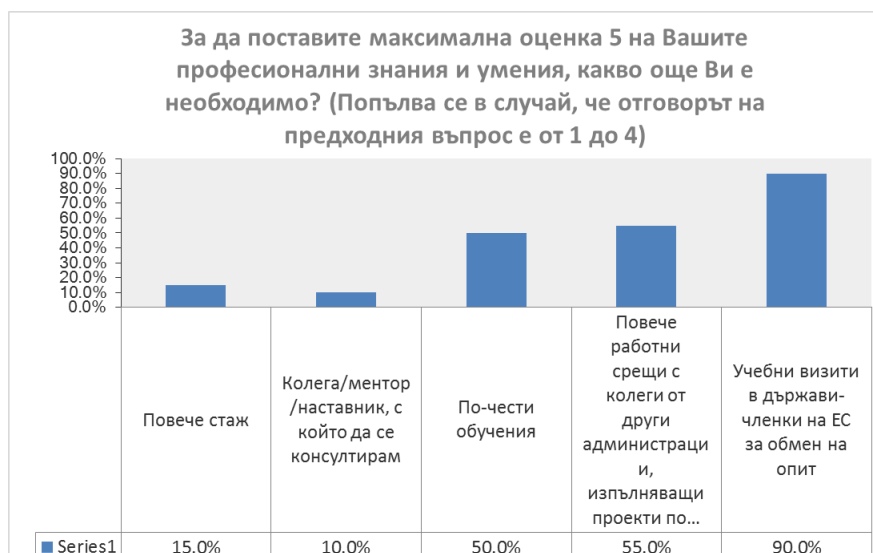
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- при разработването на бъдещи обучения за Дирекция КПП и звената от МТИТС, директно ангажирани с работа по проекти, да се предвидят методология и дизайн на обучителни форми с максимална практическа насоченост;
- в план-графика на Дирекцията да бъдат включени мерки за сравнително съизмерване на професионалните компетентности в работна / учебна среда с други УО по оперативни програми в сектора на транспорта и транспортната инфраструктура от различни държави членки на ЕС;
- да се използва потенциала от експерти в Дирекцията, оценяващ професионалното си представяне като „изключително удовлетворително“ (16% от АЛ) и „удовлетворително“ (72%) за създаването на вътрешноевровъздушен пул от наставници/ментори, подпомагащ новоназначени служители в периода на навлизането им в служебните задължения.

На **Въпрос №9** „За да получите максимална оценка 5 на Вашите професионални знания и умения, какво още Ви е необходимо?“, 90% от АЛ са поставили на първо място мярката „учебни визити в държави членки на ЕС за обмен на опит“. Високият резултат на този отговор може да бъде интерпретиран като потребност от въвеждане на нови практически решения в процесите по управление на ОПТТИ. На второ място, с 55% е ранжирана потребността от „повече работни срещи с колеги от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТТИ за обсъждане на конкретни казуси от работата“. 50% от респондентите имат необходимост от „по-чести обучения“. Значително по-малък резултат са получили отговорите „колега/ментор/наставник, с който да се консултирам“ (10%) и „повече стаж“ (15%) (фиг. 2.6-5).



Фигура 2.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности

Контролният Въпрос №10 „Срещате ли трудности при изпълнение на служебните си задължения?“ има за цел да верифицира достоверността на данните, събрани по предходните въпроси на анкетата; да подпомогне структурирането на агрегирани групи, очертаващи различни зони на компетентност, както и да конкретизира естеството на трудностите при изпълнение на професионалните ангажименти (фиг. 2.6-6).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 2.6-6. Трудности в работата

83.3% от респондентите са дали отговор, че не срещат трудности при изпълнение на служебните си задължения. Резултатът следва да бъде интерпретиран с положителен знак, защото демонстрира, че АЛ притежават професионална компетентност, която им позволява да се справят със служебните задачи. Отговорите кореспондират с високите резултати на самооценката на нивото на компетентност по Въпрос №8.

16.7% от анкетирания са заявили, че срещат затруднения в работата си. Делът на тези респонденти е малък и може да бъде съотнесен към 12-те % АЛ, непосещаващи обучения (Въпрос №6). Разбира се, причините за трудностите могат да бъдат и от друг характер и да нямат пряка връзка с нивото на обученост, както е видно от посочените причини.

Като конкретни причини, водещи до трудности в работата по проекти, АЛ са посочили:

- „Най-често въпроси при подготовката на документи по формат, изискван от ЕК“;
- „Неопростени процедури при изпълнение на част от задълженията“;
- „Искания от страна на бенефициенти за тълкувателни становища по възникнали договорни и технически казуси с подизпълнителите им“;
- „Често не разполагам с информация по конкретен въпрос“.

Ограниченият брой постъпили мнения не дава основания за извеждане на конкретни закономерности.

Въпрос №11 от анкетното проучване има за цел да идентифицира нуждите от обучения на целевата група по теми, свързани с:

5. Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране;
6. Изпълнение на проекти;
7. Мониторинг и оценка на проекти и програми;
8. Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.

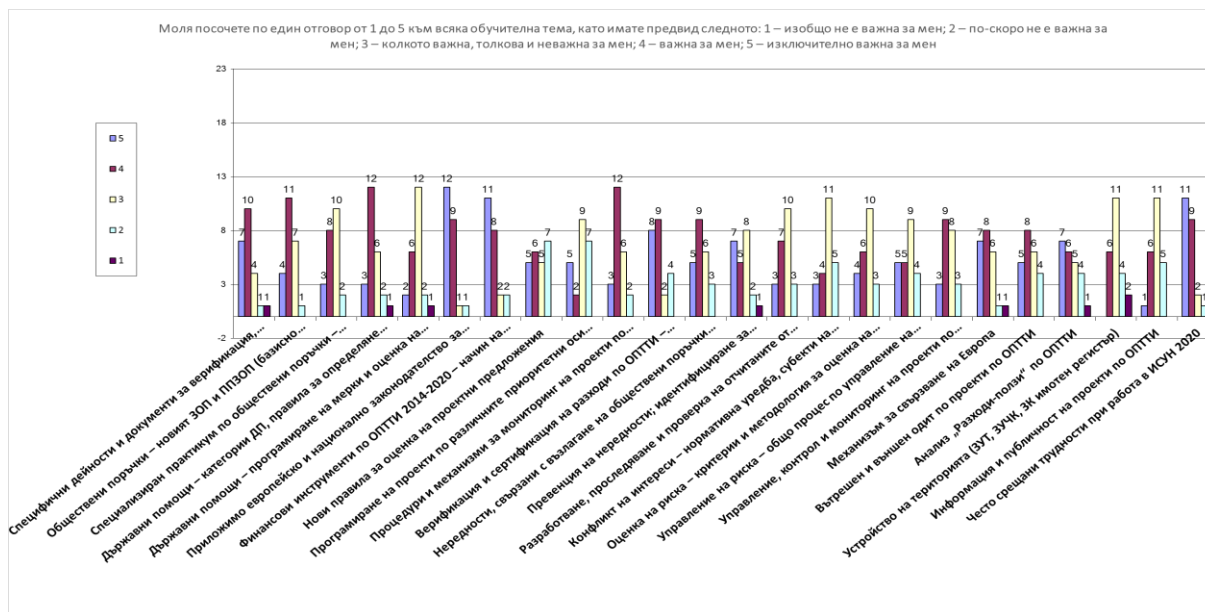
Използвана е мерна скала от 1 до 5 със следните значения за отделните оценки:

- 1 – изобщо не е важна за мен;
- 2 – по-скоро не е важна за мен;
- 3 – колкото важна, толкова и неважна за мен;
- 4 – важна за мен;
- 5 – изключително важна за мен.



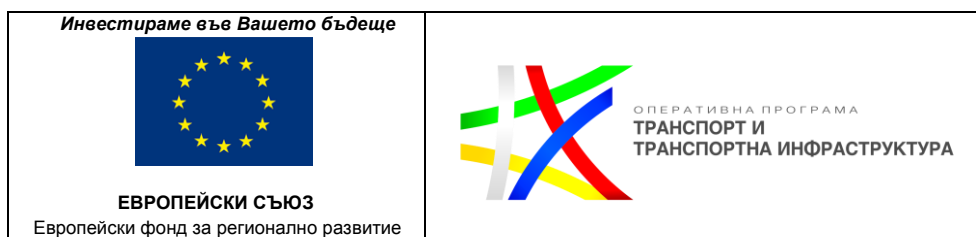
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Преди стартиране на анкетното проучване е проведено предварителното съгласуване на темите във въпросника с ръководители в ДКПП с цел да бъдат допълнени въпроси, оценени като важни за административния капацитет в Дирекцията в качеството ѝ на УО и на бенефициент на ОПТТИ, както и на координиращо звено по МСЕ. В окончателния си вариант въпросникът съдържа 24 опционално дефинирани теми и поле с възможности за допълнителни уточнения и допълнения. На въпроса са отговорили 23 анкетирани лица. Във фиг. 2.6-7 са посочени отговорите по отделните степени на скалата по всяка една от темите.



Фигура 2.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

Табл. 2.6-4 съдържа подробен анализ на ранжираните теми от АЛ. С цел по-голяма прегледност са представени агрегирани данни от попълнените анкети по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 23 валидни анкети).

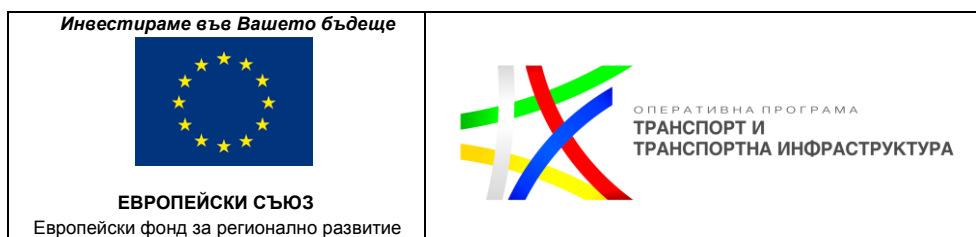


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 2.6-4. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИ ТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО- СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконовни актове, указания и др.	4.39	52.1% (12)	39.1% (9)	4.4% (1)	4.4% (1)	0% (0)
2	Често срещани трудности при работа в ИСУН 2020	4.34	47.8% (11)	39.1% (9)	8.7% (2)	4.4% (1)	0% (0)
3	Финансови инструменти по ОПТТИ 2014-2020 – начин на прилагане, мониторинг и контрол върху изпълнението, верификация на искания за плащане	4.21	47.8% (11)	34.8% (8)	8.7% (2)	8.7% (2)	0% (0)
4	Верификация и сертификация на разходи по ОПТТИ – участници и техните задължения, нива, процедури	3.91	34.8% (8)	39.1% (9)	8.7% (2)	17.4% (4)	0% (0)
4	Специфични дейности и документи за верификация, контрол и одит във връзка с приключването на ОПТ 2007-2013 г.	3.91	30.4% (7)	43.4% (10)	17.4% (4)	4.4% (1)	4.4% (1)
5	Механизъм за свързване на Европа	3.83	30.4% (7)	34.8% (8)	26% (6)	4.4% (1)	4.4% (1)
6	Държавни помощи – категории ДП, правила за определяне на ДП, отговорности на УО на ОПТТИ като администратор на ДП (базисно обучение)	3.74	13.1% (3)	47.8% (11)	26.1% (6)	8.7% (2)	4.4% (1)
7	Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (базисно обучение)	3.78	17.4% (4)	47.8% (11)	30.4% (7)	4.4% (1)	0% (0)
8	Процедури и механизми за мониторинг на проекти по ОПТТИ – изисквания, видове проверки на ДБФП, мониторинг през ИСУН 2020	3.70	13.1% (3)	52.1% (12)	26.1% (6)	8.7% (2)	0% (0)
8	Нередности, свързани с възлагане на обществени поръчки – актуална нормативна уредба, често срещани грешки, казуси от практиката на АОП, КЗК, ВАС, АДФИ и Съда на ЕС по тълкуване на нередности	3.70	21.7% (5)	39.1% (9)	26.1% (6)	13.1% (3)	0% (0)
9	Превенция на нередности; идентифициране за нередности; установяване и докладване на нередности при физическо изпълнение на ДБФП; практики на	3.65	30.4% (7)	21.7% (5)	34.8% (8)	8.7% (2)	4.4% (1)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	ЕК, ОЛАФ и ИА ОСЕС по отношение на нередности						
9	Управление, контрол и мониторинг на проекти по Техническа помощ на ОПТТИ	3.65	13.1% (3)	39.1% (9)	34.8% (8)	13.1% (3)	0% (0)
10	Вътрешен и външен одит по проекти по ОПТТИ	3.61	21.7% (5)	34.8% (8)	26.1% (6)	17.4% (4)	0% (0)
10	Анализ „Разходи-ползи“ по ОПТТИ	3.61	30.4% (7)	26.1% (6)	21.7% (5)	17.4% (4)	4.4% (1)
11	Специализиран практикум по обществени поръчки – практики и казуси по прилагане на новия ЗОП и ППЗОП (решения на АОП, АДФИ, КЗК и ВАС)	3.57	13.1% (3)	34.8% (8)	43.4% (10)	8.7% (2)	0% (0)
12	Оценка на риска – критерии и методология за оценка на риска, източници и видове риск	3.52	17.4% (4)	26.1% (6)	43.4% (10)	13.1% (3)	0% (0)
13	Управление на риска – общо процес по управление на риска в ОПТТИ, процедури за управление на риска	3.48	21.7% (5)	21.7% (5)	39.1% (9)	17.4% (4)	0% (0)
14	Нови правила за оценка на проектни предложения	3.39	21.7% (5)	26.1% (6)	21.7% (5)	30.4% (7)	0% (0)
15	Държавни помощи – програмиране на мерки и оценка на съответствието им със законодателството по ДП; проверки и докладване за ДП; казуси; решения на Съда на ЕС относно ДП (надграждащо обучение)	3.26	8.7% (2)	26.1% (6)	52.1% (12)	8.7% (2)	4.4% (1)
16	Програмиране на проекти по различните приоритетни оси на ОПТТИ	3.22	21.7% (5)	8.7% (2)	39.1% (9)	30.4% (7)	0% (0)
16	Конфликт на интереси – нормативна уредба, субекти на КИ, вътрешни правила и процедури в УО на ОПТТИ за предотвратяване на КИ, решения на ВАС	3.22	13.1% (3)	17.4% (4)	47.8% (11)	21.7% (5)	0% (0)
17	Разработване, проследяване и проверка на отчитаните от бенефициентите индикатори – разработване на системи от индикатори, нормативна рамка и задължения на УО, проследяване и проверка на индикатори на различните нива и етапи от реализация на ДБФП	3.17	13.1% (3)	30.4% (7)	43.4% (10)	13.1% (3)	0% (0)
17	Информация и публичност на проекти по ОПТТИ	3.17	4.4% (1)	26.1% (6)	47.8% (11)	21.7% (5)	0% (0)
18	Устройство на територията (ЗУТ, ЗУЧК, ЗК имотен регистър)	2.91	0% (0)	26.1% (6)	47.8% (11)	17.4% (4)	8.7% (2)

Получените резултати дават основание за формулиране на следните наблюдения/тенденции/ **изводи**:

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



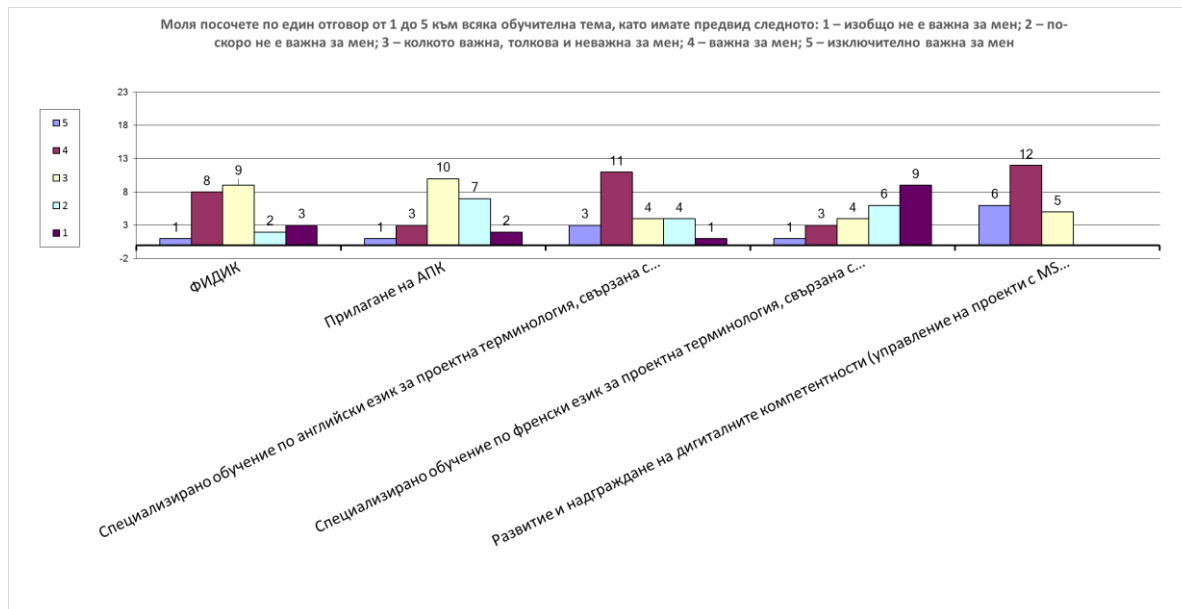
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Макар и с малка преднина, на първо място с най-висока средна стойност е ранжирана темата „Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконови актове, указания“. Общо 91.3% от АЛ са определили темата като „изключително важна“ и „важна“ за мен. Този резултат може да бъде интерпретиран в две посоки. На първо място, АЛ заявяват потребности от актуализиране и структуриране на знанията си относно фундаментална за тяхната работа нормативна уредба. На второ място, този резултат показва необходимост от разработване на комплексна обучителна програма, основана на системен и надграждащ подход към всички проблематизирани теми.
- С минимална разлика от първата тема, на второ място е приоритизирана работата в ИСУН. Предвид изцяло обновените модули на информационната система през новия програмен период, заявените потребности от обучение са логически обосновани.
- Трите теми, класирани от АЛ от трето до четвърто място попадат изцяло в приложното поле на област 4 „Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти“, която е предмет на анализа на капацитета. Темите са: „Финансови инструменти по ОПТТИ 2014-2020 – начин на прилагане, мониторинг и контрол върху изпълнението, верификация на искания за плащане“; „Верификация и сертификация на разходи по ОПТТИ – участници и техните задължения, нива, процедури“; „Специфични дейности и документи за верификация, контрол и одит във връзка с приключването на ОПТ 2007-2013 г.“
- На 5-то място е изведена темата „Механизъм за свързване на Европа“, която е формулирана максимално общо в анкетните карти. 65.2% от АЛ определят проблематиката като „изключително важна“ и „важна“ за мен. Може да се допусне, че с този резултат е направена заявка за поредица от обучения с надграждащ ефект, свързани с координирането и управлението на проекти по инструмента МСЕ.
- Ранжираните теми в диапазона 1-5 място включително, потвърждават наблюденията от Въпрос №6, чрез който е установено недостатъчното им покритие в преминалите обучения от респондентите.
- От гледна точка на 4-те целеви области на проектния цикъл, които са обект на настоящия анализ, на второ място АЛ поставят въпросите свързани с област 2 „Изпълнение на проекти“, която обхваща темите от 7-ма до 13-та позиция включително. С оглед на подписаните вече ДБФП и стартиралите/щите проекти по ОПТТИ, това е етапът, по който има най-широка тематична потребност от актуализиране на знанията на служителите в УО.
- Резултатите от въпроса показват минимални разлики между средните стойности по всички теми. Те потвърждават като цяло потребността от своевременно провеждане на комплексна програма от обучения, включваща максимално широк обхват от темите, като се има предвид техния индикативен характер и възможността за тяхното прецизиране и актуализиране.

Въпрос №12 от анкетното проучване изследва потребностите от развитие на специализирани компетентности (фиг. 2.6-8).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 2.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности

Детайлен анализ на резултатите е показан в табл. 2.6-5.

Таблица 2.6-5. Обучителни потребности свързани със специализирани компетентности

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS)	4.04	26.1% (6)	52.1% (12)	21.8% (5)	0% (0)	0% (0)
2	Специализирано обучение по английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на транспорта и транспортната инфраструктура	3.48	13% (3)	47.8% (11)	17.4% (4)	17.4% (4)	4.4% (1)
3	ФИДИК	3.08	4.4% (1)	34.8% (8)	39.1% (9)	8.7% (2)	13% (3)
4	Прилагане на АПК	2.74	4.4% (1)	13% (3)	43.5% (10)	30.4% (7)	8.7% (2)
5	Специализирано обучение по френски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на транспорта и транспортната инфраструктура	2.17	4.4% (1)	13% (3)	17.4% (4)	26.1% (6)	39.1% (9)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

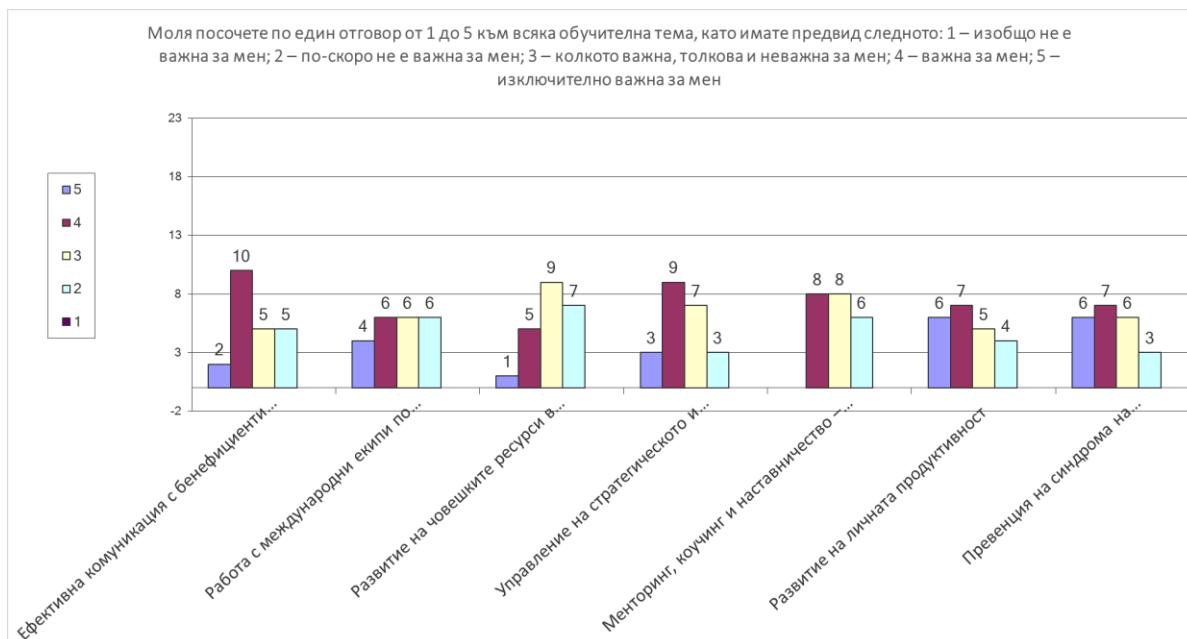


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Получените резултати дават основание да бъдат формулирани няколко **основни извода**:

- На първо място, със значително по-висока средна стойност от останалите теми, АЛ са извели темата „Развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS)“. 78.3% от респондентите са определили темата като „изключително важна“ или „важна“ за мен. С оглед динамичното развитие на софтуерните програми следва да се предвиди постоянна мярка с дългосрочен ефект върху непрекъснатото надграждане на дигиталната експертиза при работа с различни софтуерни продукти в ДКПП. Ефективно решение за индивидуализиране на обученията по дигитални компетентности е организирането на дистанционни онлайн курсове.
- Като втора приоритетна тема от специализираните обучения са изведени потребностите от развитие на езиковите компетентности по английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на транспорта и транспортната инфраструктура. Работата с документи на ЕК; проектите по Механизма за свързване на Европа; документацията на ДКПП в качеството ѝ на УО, са едни от основните аргументи за включването на постоянни дългосрочни мерки за повишаване на специализираните езикови компетентности в план-графика на Дирекцията. Проучването на добри практики също е аргумент в подкрепа на необходимостта от дефиниране на дългосрочна мярка за езикови обучения.

Въпрос №13 изследва потребностите на АЛ в ДКПП от развитие на социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти. Във фиг. 2.6-9 са посочени получените резултати.



Фигура 2.6-9. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

В табл. 2.6-6 е направен подробен анализ на ранжираните теми за социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти. Представени са агрегирани данни от попълнените анкети по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 23 валидни анкети).

Таблица 2.6-6. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Превенция на синдрома на професионалното прегряване ("burn-out")	3.73	27.3% (6)	31.8% (7)	27.3% (6)	13.6% (3)	0% (0)
1	Развитие на личната продуктивност	3.73	27.3% (6)	31.8% (7)	22.7% (5)	18.2% (4)	0% (0)
2	Управление на стратегическото и оперативното планиране	3.55	13.6% (3)	41% (9)	31.8% (7)	13.6% (3)	0% (0)
2	Менторинг, коучинг и наставничество – ефективни инструменти за съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл	3.55	0% (0)	36.4% (8)	36.4% (8)	27.3% (6)	0% (0)
3	Ефективна комуникация с бенефициенти – специфики на между-институционалната комуникация в администрацията, нови подходи и успешни решения	3.40	9.1% (2)	45.5% (10)	22.7% (5)	22.7% (5)	0% (0)
4	Развитие на човешките ресурси в управляващи органи на оперативни програми – добри практики, подходи и системи в държави-членки на ЕС	3.00	4.5% (1)	22.7% (5)	41% (9)	31.8% (7)	0% (0)
5	Работа с международни екипи по проекти – „подводните камъни“ на интеркултуралното общуване	2.91	18.2% (4)	27.3% (6)	27.3% (6)	27.3% (6)	0% (0)

Основни изводи, свързани с получените резултати по Въпрос №13:

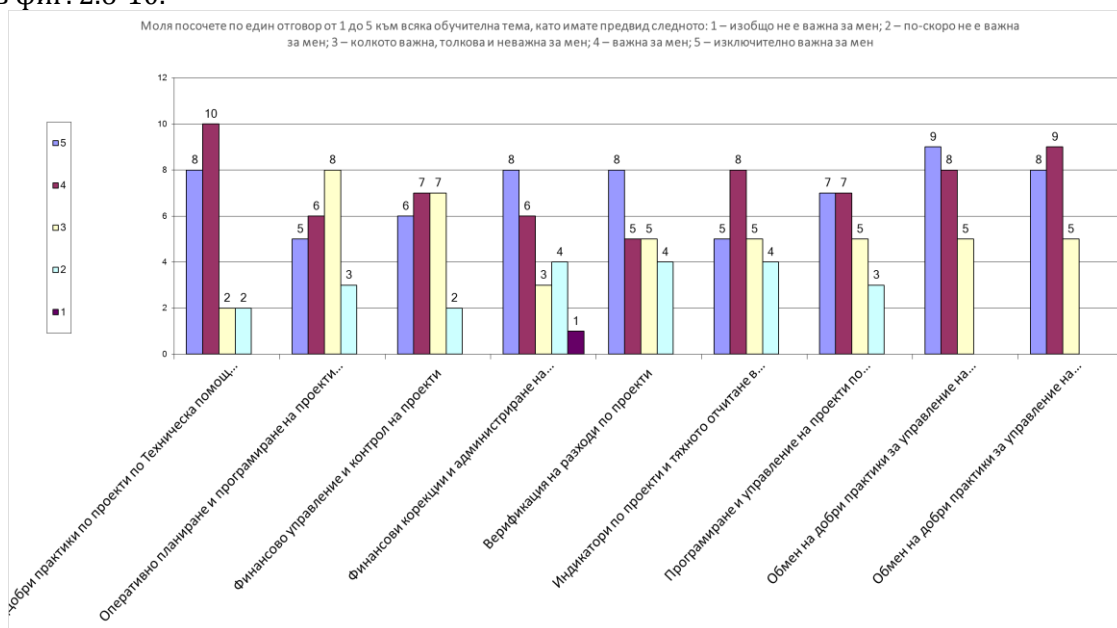
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

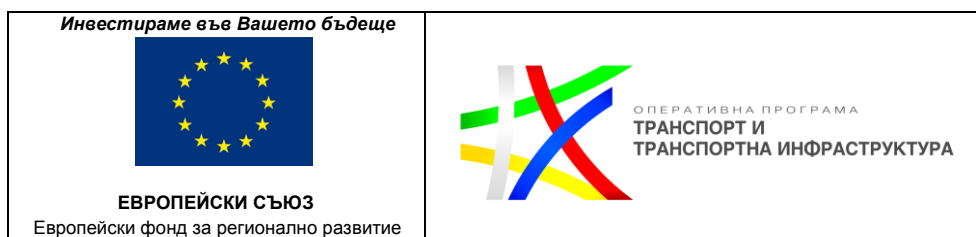
- На първо място АЛ са поставили две теми с еднаква средна стойност – „Превенция на синдрома на професионалното прегряване („burn-out“)" и „Развитие на личната продуктивност“. Резултатът може да бъде интерпретиран в два аспекта. Приоритизирането на темата за професионалното прегряване е характерно за екипи с висока степен на служебно натоварване при ограничен човешки ресурс, което води до завишени очаквания към личната продуктивност. На второ място резултатът илюстрира, че анкетираните служители имат мотивация за подобряване на професионалното си представяне, за постигане на по-висока ефективност и ефикасност, за по-добри резултати при изпълнение на служебните задължения.
- На второ място, отново с равен среден резултат по важност, са поставени две теми – „Управление на стратегическото и оперативното планиране“ и „Менторинг, коучинг и наставничество – ефективни инструменти за съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл“. И двете теми са свързани с ефективни политики и механизми за развитие на човешките ресурси и съхраняване на вътрешноинституционалното ноу-хау. Стратегическото управление на хората има за цел да моделира съществуващото управление и да определя последствията от специфичните действия и промени, които се предвиждат в областта на човешките ресурси. Практиките / подходите, които фокусира втората тема (менторинг, коучинг и наставничество), все по-интензивно се използват в публичната администрация за въвеждане и „съпровождане“ на новопостъпили служители в спецификите на конкретните служебни задължения.

Въпрос №14 изследва потребностите от повишаване на административен капацитет на Дирекция „Координация на програми и проекти“ и останалите представители на целевата група в МТИТС чрез обмен на добри практики в държави членки на ЕС. Резултатите са показани във фиг. 2.6-10.



Фигура 2.6-10. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

В табл. 2.6-7 е направен анализ на темите, изведени от АЛ.

Таблица 2.6-7. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Обмен на добри практики за управление на проекти в сферата на транспорта и транспортната инфраструктура с Германия	4.18	40% (9)	36.3% (8)	22.7% (5)	0% (0)	0% (0)
2	Обмен на добри практики за управление на проекти в сферата на транспорта и транспортната инфраструктура с Холандия	4.14	36.3% (8)	40% (9)	22.7% (5)	0% (0)	0% (0)
3	Добри практики по проекти по Техническа помощ на оперативни програми в сферата на транспорта и транспортната инфраструктура	4.09	36.3% (8)	45.5% (10)	9.1% (2)	9.1% (2)	0% (0)
4	Програмиране и управление на проекти по Техническа помощ на оперативни програми в сферата на транспорта и транспортната инфраструктура	3.82	31.8% (7)	31.8% (7)	22.7% (5)	13.6% (3)	0% (0)
5	Верификация на разходи по проекти	3.77	36.3% (8)	22.7% (5)	22.7% (5)	18.3% (4)	0% (0)
5	Финансово управление и контрол на проекти	3.77	27.3% (6)	31.8% (7)	31.8% (7)	9.1% (2)	0% (0)
6	Финансови корекции и администриране на нередности	3.73	36.3% (8)	27.3% (6)	13.6% (3)	18.3% (4)	4.5% (1)
7	Индикатори по проекти и тяхното отчитане в периода 2014-2020 г.	3.63	22.7% (5)	36.3% (8)	22.7% (5)	18.3% (4)	0% (0)
8	Оперативно планиране и програмиране на проекти по ЕСИФ	3.59	22.7% (5)	27.3% (6)	36.3% (8)	13.6% (3)	0% (0)

Изводи от получените резултати:

- По първите две класирани теми АЛ поставят фокус върху практически ориентиран обмен на високоекспертно ноу-хау за управление на проекти в сферата на транспорта и транспортната инфраструктура с Германия и Холандия. Конкретно определената проблематика и държави показват ясна предварителна информираност и практически ориентиран подход при търсене на допълнителна международна експертиза.
- Ранжирани са конкретни теми, изцяло свързани с различните етапи от изпълнението и управлението на проекти в транспортния сектор.
- Важен за анализа на капацитета е заявеният интерес към добри практики по проекти, свързани с техническа помощ, която тема пряко реферира към повишаване административния капацитет на УО в качеството му на бенефициент по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на ОПТТИ 2014-2020 г.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

2.7 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ДКПП

Целта на интервютата с ръководители в Дирекция КПП е да бъдат проверени хипотези и тенденции, изведени от проведеното анкетно проучване и контент-анализа на анкетните карти, както и от експертния преглед на документи, с цел гарантиране на обективност, надеждност и валидност на оценката на административния капацитет.

Обхват на интервютата: служители на ръководни позиции в Дирекцията, които отговарят за управление на административни звена (дирекция / отдели), изпълняващи функции по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и/или контрол на проекти по ОПТТИ. Проведено е интервю с експерт, който не е на ръководна позиция, но има основни отговорности в координирането на проекти от страна на ДКПП по Механизма за свързване на Европа.

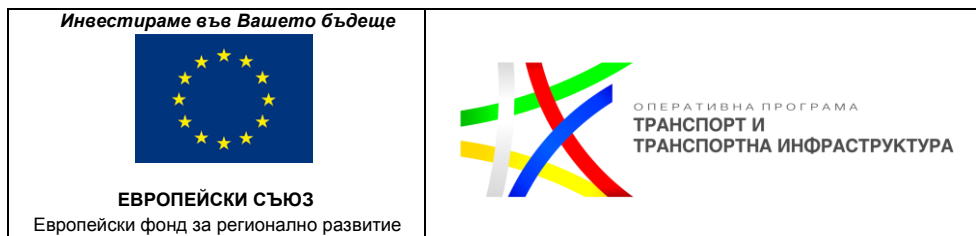
Покритие на изследването. На 4 октомври 2016 г. екип на Изпълнителя проведе 5 интервюта с представители на генералната съвкупност и по-конкретно с: директора на Дирекция „Координация на програми и проекти“; директора на Отдел „Програмиране“; директора на Отдел „Изпълнение и координация“; директора на Отдел „Финансово управление“; Главен експерт от Отдел „Програмиране“, който отговаря за Механизма за свързване на Европа в ДКПП.

Видове въпроси в интервютата с ръководители. За целите на оценката на административния капацитет са използвани полу-структурирани интервюта, поради високата им ефективност при вече събрана информация чрез други методи (кабинетно проучване на документи, анкетно проучване и др.), както и при наличие на различни работни хипотези от получените и интерпретирани данни. По отношение структурата и вида на въпросите, интервютата съдържат преобладаващо отворени въпроси с цел набиране на допълнителна качествена информация за целите на изследването. За част от въпросите, изискващи оценка на степента на развитие на административния капацитет на сравнителна база, е формулирана 5-степенна скала, със следната тежест на отделните оценки:

- 1 – неудовлетворително;
- 2 – по-скоро неудовлетворително;
- 3 – по-скоро удовлетворително;
- 4 – удовлетворително;
- 5 – изключително удовлетворително.

Основен инструмент за провеждане на интервютата е предварително разработения и съгласуван с Дирекцията вариант на въпросник, който допълнително е фокусиран към спецификите ѝ по отношение развитието на капацитета за изпълнение и управление на проекти. В допълнение, са разработени няколко подварианта на въпросника, които конкретизират обследваните области, в зависимост от позицията на ръководителя; функциите на дирекцията / отдела, която управлява. Независимо от различните варианти въпросниците за интервютата съдържат общи елементи и набор от задължителни въпроси за оценка на административния капацитет.

В табл. 2.7-1 са обобщени ключовите резултати / наблюдения / мнения / оценки на интервюираните лица (ИЛ).

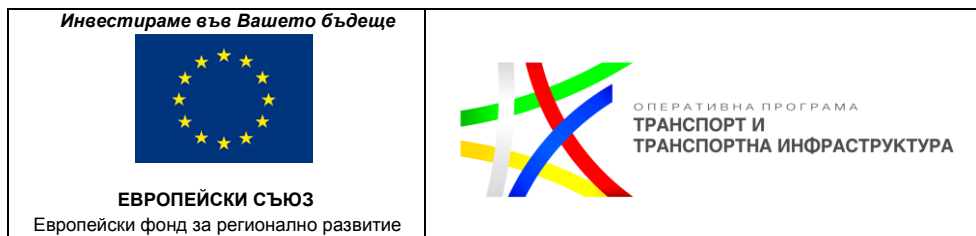


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 2.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в Дирекция КПП

ОБОБЩЕНИЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА	
РАЗДЕЛ ОТ ВЪПРОСНИКА	ОБСЛЕДВАНА ОБЛАСТ / ПРЕДМЕТ НА ПРОУЧВАНЕТО
Раздел 1. Обща информация за интервюираните ръководители	Интервюираните 4 ръководители в ДКПП имат общ стаж на ръководна позиция 47 г, като средната стойност на управленския опит е 12 г. Придобитият ръководен опит е изцяло в МТИТС/ДКПП. Налице са висока управленска компетентност и дългогодишен опит в менажиране на процеси по инфраструктурни проекти към различни финансиращи програми в сектор „Транспорт“, както и кумулирани умения за управление на човешки ресурси и проектни процеси.
Раздел 2. Силни и слаби страни на настоящата ситуация в ДКПП по отношение на АК за изпълнение и управление на проекти	<p>1. Обща оценка на АК в ДКПП в качеството ѝ на УО на ОПТ/ОПТТИ. По 5-степенната скала за измерване, средната стойност на оценката на АК, дадена от интервюираните ръководители, е 3.75 (между „по-скоро удовлетворително“ и „удовлетворително“). На подвъпроса „Какво, според Вас, трябва да се направи още в УО, за да поставите максимална оценка 5?“ са получени следните отговори:</p> <ul style="list-style-type: none"> Повече обучения (4 пъти). Оптимизиране и подробно разписване на функциите на отделите в дирекцията. Оптимизиране броя на отделите в дирекцията. <p>2. Обща оценка на АК в ДКПП в качеството ѝ на бенефициент по ОПТ/ОПТТИ. Оценка 4, която е по-висока, защото според ИЛ проектите са за „меки“ мерки, не са тежки, инфраструктурни проекти.</p>
	<p>1. Оценка на АК на дирекцията / отдела, който ИЛ ръководи, по отношение на етапите от проектния цикъл, за които отговаря в качеството на УО. По 5-степенната скала, средната стойност на оценката, дадена от ИЛ е 4 („удовлетворително“). Аргументи на ръководителите:</p> <ul style="list-style-type: none"> По отношение на идентифицирането на проекти, подготовката и програмирането – средна оценка 4. Има натрупан опит и компетентност в КПП; разширява се обхвата на експертизата на служителите. Има нужда от още обучения, за да се достигне оценка 5. Средна оценка 4, за етапа на изпълнение на проекти, тъй като Отдел „Изпълнение и координация“ има сериозен, дългогодишен натрупан опит още от управлението на програмите ФАР, ИСПА; осъзнати са грешки от всеки етап/ програма; надградена експертиза. Средна оценка за ФУК – 4, защото има много добри финални показатели по ОПТ. Като слаби страни – трудности със запазване на кадрите в част от отделите в Дирекцията, за изграждането на които са необходими средно 3-4 години за натрупване на специфичния опит по управление на проекти в транспортния сектор. Ниско ниво на финансово стимулиране. Извеждането на процеси извън Дирекцията (аутсорсинг-ът) се е оказал неуспешна практика. <p>2. Оценка на АК на дирекцията / отдела, който ИЛ ръководи, по отношение на етапите от проектния цикъл, за които отговаря в качеството на бенефициент по ОПТ/ОПТТИ.</p> <ul style="list-style-type: none"> Средна оценка 4.5 – постигат се резултати и по отношение на административния капацитет, и по отношение на разработването на дългосрочни политики.
	<p>1. Оценка на силните страни на дирекцията / отдела, който ИЛ ръководи, в качеството на УО и като бенефициент. Като обобщение на водещите „силни страни“ са изброени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Натрупана експертиза; опит (4 пъти); Има мотивация (2 пъти); Отговорност, съвестност към работата (3 пъти); Съхраняване на експертизата в отдела – липса на текучество (2 пъти); Аналитичност и инициативност; Доверие към натрупания опит в отдела, в това число и международен; Взаимопомощ по отделни въпроси между експертите и др.
	<p>1. Идентифициране на области / процеси / фактори, които следва да бъдат подобрени при изпълнение на проекти в ДКПП, в качеството ѝ на УО. Като основни насоки за подобрене са посочени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Създаване на цялостна система за мотивиране на човешките ресурси с фокус работата по проекти – да бъде специфицирана; да има обективни индикатори за отчитане. Повишаване на личната ефективност в работата на служителите. Комуникацията с другите дирекции в МТИТС. Финансовата мотивация на служителите и др. <p>2. Идентифициране на области / процеси / фактори, които следва да бъдат подобрени при изпълнение на проекти в ДКПП, в качеството ѝ на бенефициент.</p> <ul style="list-style-type: none"> По-чести обучения по проекти по ТП, с включване на служители от други дирекции в МТИТС.
Раздел 3. Управленски	<p>3. Обезпеченост на проектните процеси с човешки ресурси в дирекцията / отдела, което ИЛ ръководи.</p> <ul style="list-style-type: none"> През последната година (2016) е имало текучество в някои от отделите на Дирекцията – част от хората са се

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

<p>практики и мерки за развитие АК за изпълнение и управление на проекти</p>	<p>преместили в други институции. Основна причина – ниското заплащане. Загубени са ценни, подготвени кадри.</p> <ul style="list-style-type: none"> Всички отдели са осигурени с ЧР. <p>4. Идентифициране на добри практики и „поуки“ за развитие на АК в дирекцията / отдела от програмнен период 2007-2013 г. при работа по проекти в ДКПП, в качеството ѝ на УО и на бенефициент.</p> <ul style="list-style-type: none"> Като добри практики: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Осъществяване на плавен преход между двата програмни периода / двете оперативни програми, в който е надграждан опита и поуките бяха имплементирани в цялостния процес по програмиране. ✓ Превенцията на нередности, въз основа на опита по ОПТ. ✓ При разработването на процедурния наръчник по ОПТТИ, в частта за финансово управление и финансови корекции, са предвидени механизми за превенция на допуснати грешки от предходния програмнен период. ✓ Запазване на институционалната памет и административната приемственост. ✓ Премислени са грешките, допуснати по ОПТ; осъзнати са слабостите. ✓ Големите промени в нормативната уредба на европейско и национално ниво са причина за един вид рестарт на дейностите – все едно се започва всичко отначало (Регламенти на ЕС за новия програмнен период, ЗУСЕЦИФ, Държавни помощи и др.) <p>5. Формулиране на управленски мерки за оптимизиране процесите в дирекцията / отдела по отношение на работата по проекти в ДКПП, в качеството ѝ на УО и бенефициент.</p> <ul style="list-style-type: none"> Важна управленска мярка, която вече е предприета е създаденият през м. август 2016 г. нов отдел в УО – „Управление на риска, превенция и администриране на нередности“. Причина, които е довела до обособяването на самостоятелен отдел – одитът на ЕК пред април 2015 г., когато – ретроактивно – са направени одити на всички проекти по ОПТ. По всички проекти има финансови корекции – основна причина, заради неправилно проведени обществени поръчки. Остра необходимост от създаване на управленски механизми за повишаване на мотивацията на служителите. Една от мерките, които е предприета е вътрешната ротация на експертите в отдел „Финансово управление“ по отношение на разпределението им в кабинетите, в които работят с цел по-активен обмен на опит между тях. <p>6. Трудности и проблеми, които срещат служителите в съответната дирекция / отдел при работа по проекти на ДКПП, в качеството ѝ на УО и бенефициент.</p> <ul style="list-style-type: none"> Неясноти / противоречия в националната уредба по ЕСИФ; Новата законодателна уредба (ЗУСЕЦИФ, ЗОП, ИСУН 2020); На държавно ниво липсва програма за интелигентни транспортни системи и затова на експертите е трудно да дават становища по теми, по които няма национална политика; Липса на време за непрекъснато актуализиране на информацията по отношение на новото европейско и национално законодателство и нормативна уредба, свързана с ЕСИФ; При работата в ИСУН; Поради забавяне, ненавременното разработване на процедурите за БФП от страна на бенефициентите; Липсата на системност в обученията.
<p>Раздел 4. Обучителни потребности за повишаване на АК</p>	<p>7. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в ДКПП, свързани с работата по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> ЗОП (3 пъти); ЗУСЕЦИФ; Държавни помощи; ИСУН 2020 (3 пъти); Проверки на проекти; Одит и нередности (3 пъти); Работа с контролните органи на програми и проекти; Финансово управление на проекти; Верификация на разходи. <p>8. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в ДКПП по теми, свързани със социални и управленски умения, допринасящи за работа по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Екипна ефективност в отделите и между дирекциите в МТИТС (3 пъти); Повишаване на личната ефективност на служителите (2 пъти); Умения за делегиране (2 пъти); Повишаване на мотивацията на служителите (3 пъти); Повишаване на комуникативните умения (3 пъти).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<p>9. Приоритизиране на ключови теми за провеждане на учебни визити / обмен на добри практики в чужбина за повишаване АК при работа по проекти в ДКПП, в качеството ѝ на УО и бенефициент.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Мониторинг на инфраструктурни проекти; ■ Обучения в специализирани институции на ЕС за публична администрация по теми, свързани с държавни помощи; регламенти на ЕСИФ 2014-2020 г.; ■ Нередности и финансови корекции и др. <p>10. Приоритизиране на общи (хоризонтални) теми за обучения / работни срещи / дискусии / фокус групи / практикуми с участие на бенефициентите по ОПТТИ, които да се организират от УО.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Мониторинг на проекти (2 пъти); ■ Нередности (2 пъти); ■ Работа в ИСУН (3 пъти); ■ Обществени поръчки; ■ Финансово отчитане на проекти; ■ Техническо изпълнение на проектите; ПМС-тата свързани със ЗУСЕСИФ; ■ Разработване на бюджетни линии и проекти.
Раздел 5: Политики за оценка на професионалното представяне и системи за кариерно развитие	<p>11. Наличие на политики, мерки и инструменти за оценка на професионалното представяне на служителите в УО.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Няма политика в тази сфера; ■ Няма връзка между повишаването на професионалната компетентност и кариерното развитие в ДКПП; ■ Не се прави анализ на професионалното представяне; ■ Съществува широко поле за подобрене и усъвършенстване в сферата. <p>12. Наличие на система/и за насърчаване кариерното развитие и за повишаване мотивацията на служителите в УО.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Не може да се каже, че има работеща система за мотивация в ДКПП; ■ Не се прилага система за мотивация.
Раздел 6: Комуникация с други звена в организацията при работата по проекти; с Управляващия орган; с други бенефициенти	<p>13. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с други дирекции в МТИТС – силни страни; „тесни“ места.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Има пикови моменти, при които има различна натовареност на отделните отдели води до напрежение; ■ Има комуникация, но следва да бъде подобрявана и да се работи върху нея; ■ Слаба комуникация с другите дирекции в МТИТС. Липсват редовни срещи; съперничество с другите дирекции; ■ Звената, които работят по проекти в МТИТС имат добра комуникация; партньорски взаимоотношения; ■ Силна страна в този програмен период е по-активното въвличане на други дирекции в много от процесите, свързани с ОПТТИ – напр. правния отдел, заради възраженията по ЗОП. <p>14. Възможности за оптимизиране процесите по изпълнение и управление на проекти чрез функционални и структурни промени в УО.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Не са необходими (3 пъти); ■ Най-вече системни обучения; посещения на обучителни институции в ЕС по теми, свързани с ЕСИФ. <p>15. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с конкретните бенефициенти по ОПТ/ОПТТИ.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ С времето е подобрена. През миналия програмен период голяма част от бенефициентите са преминали през „остри“ фази с УО-то. Комуникацията вече е много подобрена, намален до минимум е формализмът / бюрократичния подход; има дух на взаимно сътрудничество.
	<p>16. Как оценяват административния капацитет на крайните бенефициенти на ОПТТИ като цяло? Аргументи за оценката?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ До средата на 2017 г. трябва да са готови инфраструктурните проекти на всички бенефициенти по ОПТТИ. Средната оценка на АК е 3, но при индивидуална оценка за отделните бенефициенти на етапите на разработване на апликационни форми, капацитетът е различен. ■ Средна оценка между 3 и 4 (без 2 бенефициента, които се справят отлично).
Раздел 7: Трудности на бенефициентите; мерки / добри практики, свързани с повишаване на АК	<p>17. Трудности:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ По отношение на разработването на писането на проектите бенефициентите вече имат опит. ✓ По отношение на мониторинга – има забавяния при въвеждането на информацията в ИСУН. ✓ Трудности при работа с ИСУН и непознаването на поднормативната уредба, свързана с ЕСИФ. ✓ Трудности по техническото изпълнение на проектите; нередности; ПМС-тата свързани със ЗУСЕСИФ.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

на бенефициентите, които УО планира да използва в настоящия програмен период?	<p>18. Мерки за повишаване на административния капацитет на бенефициентите по ОПТТИ.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ По Техническа помощ ще продължава използването на експертиза от международни институции (напр. ЕИБ – договор с НКЖИ за консултантски услуги за подготовка на апликационни форми. ✓ Използване на консултанти за обучение по държавните помощи. ✓ Обучения по проекти по ПО 5 „Техническа помощ“ за всички бенефициенти. ✓ Общи форуми / работни срещи, свързани с проектни процеси, сходни при различните бенефициенти; ✓ Посещения в специализирани обучителни институции в ЕС по теми, свързани с изпълнението на проекти в различните видове транспорт; ✓ Посещения в държави членки за обмен на общ проектен и специфичен опит в изпълнението и управлението на проекти по ЕСИФ и др.
---	--

Проведените интервюта допълниха изводите от анкетното проучване и кабинетния анализ на документи в Дирекция „Координация на програми и проекти“ като потвърдиха голяма част от разработените изследователски хипотези и предложения за мерки и дейности. Направена е аналитична съпоставка на повтарящите се изследователски изводи за целите на следващия етап от проучването.

2.8 ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ДИРЕКЦИЯ КПП

Четвъртият компонент от методологията за оценка на административния капацитет е насочен към дефиниране на проблеми на административния капацитет във всяка от определените структури в ТС на Възложителя. Съгласно методологията на оценката, този етап включва две основни дейности:

- Разработване на списък с идентифицирани проблеми от общ характер, свързани с административния капацитет на МТИТС/УО и звената, ангажирани с изпълнението и управлението на проекти (МТИТС-Приложение 1.1 към доклада);
- Разработване на списък с идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет на МТИТС/УО и звената, ангажирани с изпълнението и управлението на проекти при изпълнение и управление на проекти (МТИТС-Приложение 1.2 към доклада).

Списъкът с идентифицираните проблеми, свързани с административния капацитет на Дирекцията в качеството ѝ на Управляващ орган на ОПТ/ОПТТИ, бенефициент на ОПТТИ 2014-2020 г., както и като координиращо звено по МСЕ 2014-2020 г., е разработен в матрица, аналогична на използваната от Изпълнителя в Доклад 3 по настоящия договор, която е адаптирана за целите на Дейност 10.

Идентифицирани са общо **12 конкретни проблема от общ характер**, свързани с административния капацитет на ДКПП (табл. 2-8.1).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 2.8-1. Списък с идентифицирани проблеми от общ характер в ДКПП

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет от общ характер	Източници на информация за идентифициране на проблема		
				Кабинетно проучване на	Анкетно проучване	Интервюта с ръководители
1			2	3	4	5
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	1	Липсват данни за систематично провеждане на обучения за служители в ДКПП и звената в МТИТС, ангажирани в изпълнението и управлението на ОПТТИ, по теми, свързани с: европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконов актове, указания и др.; програмиране; мониторинг на проекти; финансово управление и контрол; нередности; отчитане на индикатори; оценка на риска; координиране и мониторинг на проекти по Механизъм за свързване на Европа и др.	✓	✓	✓
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	2	Не се използва потенциала от експерти в Дирекция КПП, оценяващи професионалното си представяне като "удовлетворително" и „изключително удовлетворително“, които имат дългогодишен професионален опит в управлението на проекти в транспортния сектор. Проблеми, свързани с осигуряване на вътрешноинституционална приемственост на знания, опит и добри практики и предаването им на новопостъпили служители.	✓	✓	✓
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	3	90% от анкетирания лица заявяват необходимост от знания, свързани с добри практики и опит, придобити чрез „учебни визити в държави членки на ЕС за обмен на опит“.	✓	✓	✓
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	4	Общо 91.3% от анкетирания лица са определили темата „Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконов актове, указания“ като „изключително важна“ и „важна“ за мен.	✓	✓	✓
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	5	87% от анкетирания определят темата "Работата в ИСУН" като „изключително важна“ и „важна“ за мен.	✓	✓	✓
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	6	Развитието и надграждането на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS) са ранжирани на 1-во място сред темите за развитие на специализирани компетентности в ДПКК.	✓	✓	
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	7	Проблематизирана е темата за повишаване на чуждоезиковите компетентности в ДПКК, с фокус върху проектна терминология, свързана с проекти в областта на транспорта и транспортната инфраструктура.		✓	✓
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	8	По отношение на социалните и управленските компетентности, подпомагащи работата по проекти на първо място са поставени две теми – „Превенция на синдрома на професионалното прегряване ("burn-out")" и „Развитие на личната продуктивност“.		✓	✓
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	9	Липса на системно провеждана програма за обучения в страната, както и на учебни визити и обмен на добри практики в държави членки на ЕС, по теми, свързани с управление на проекти в сферата на транспорта и транспортната инфраструктура (приоритизация на ръководители от интервюта).		✓	✓
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	10	Липса на мотивационен механизъм / бонусна система с цел превенция на текучеството, насърчаване на професионалното представяне и съхраняване на административния капацитет на ДКПП.	✓		✓
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	11	Проблеми, свързани с нарастване на текучеството в някои отдели на Дирекция КПП.	✓		✓
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	12	Трудности, свързани с необходимост от специфичен експертен капацитет по теми/въпроси от сферата на изпълнението и управлението на проекти за транспортна инфраструктура.	✓		✓

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

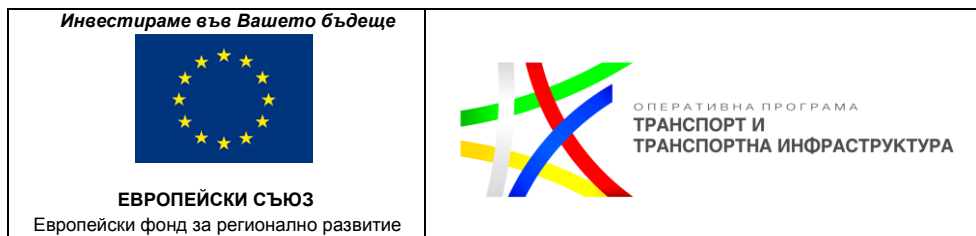
На базата на подробния преглед на налична информация и данни за изпълнени / проекти в процес на изпълнение по ОПТ/ОПТТИ/МСЕ, са идентифицирани 2 проблема и 1 потенциален риск (общ за всички проекти за периода след 31.12.2022 г.), свързани с административния капацитет в Дирекция „Координация на програми и проекти“.

Таблица 2.8-2. Списък с идентифицирани проблеми при изпълнение и управление на проекти в ДКПП

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проектите	Финансираща програма / Номер и наименование на проекта / Предложение за финансираща програма
1			2	3
1. Проекти 2007-2014 г.				
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	1.1	Проблеми свързани с наложени финансови корекции на всички конкретни бенефициенти по отношение на установени слабости при проведени обществени поръчки по проекти на ОПТ. След проведена мисия на ЕК през април 2015 г., са направени одити (ретроактивно) на всички проекти по ОПТ, вследствие на което са наложени финансови корекции, въпреки че процедурите са преминали на предварителен и последващ контрол в УО.	ОПТ 2007-2013 г.
2. Проекти 2014-2020 г.				
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ		Няма констатирани проблеми.	ОПТТИ 2014-2016 г.
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	2.1	Липса на институционализирана структура с ясно делегирани отговорности, функции и задължения по координиране на процесите на управление на проектите по МСЕ.	Механизъм за свързване на Европа 2014-2020 г.
3. Предложения за проекти след 31.12.2022 г.				
ПТ	МТИТС/УО ОПТТИ	3.1	Риск от загуба на кумулирания административен капацитет в Дирекция КПП и звената в МТИТС, ангажирани в изпълнението и управлението на оперативни програми, след приключване на ОПТТИ.	Финансирането на проектите по ИТС до 2030 г. ще се осъществява чрез НФ или заеми от МФИ.

2.9 РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В ДКПП

На база на идентифицираните проблеми и, съгласно методологическата концепция за обосновка на връзката проблеми/мерки/цели, са формулирани следните мерки за повишаване на административния капацитет в ДКПП и звената в МТИТС, ангажирани в изпълнението и управлението на ОПТТИ (Приложение 2).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 2.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в ДКПП

СЦ	1. Повишаване на ефективността и конкурентоспособността на транспортния сектор								
СП	Рамка на конкретни цели (Задачи)		Мерки				Проблеми, към които са насочени мерките		
			Код				1	2	3
СП 1. Ефективно поддържане, модернизация и развитие на транспортната инфраструктура	2	Използване на други източници на финансиране на транспортната инфраструктура. Ефективно усвояване на средствата от европейските фондове	MT	2.1	Повишаване административния капацитет на Дирекция "Координация на програми и проекти" и звената в МТИТС, ангажирани в изпълнението и управлението на ОПТТИ, чрез стартиране и системно провеждане на дългосрочна програма за обучения по теми, свързани с изпълнение и управление на ОПТТИ 2014-2020 г.		ПТ 1	ПТ 4	ПТ 1.1
			MT	2.2	Сформиране и обучаване на вътрешноеведомствен пул от наставници/ментори в Дирекция КПП с цел подпомагане на новоназначените служители при въвеждане в служебните задължения.		ПТ 2	ПТ 8	
			MT	2.3	Разработване и изпълнение в ДПКК и звената в МТИТС, ангажирани в изпълнението и управлението на ОПТТИ, на дългосрочна програма за обмен на опит и добри практики в държави членки на ЕС, обучения в специализирани обучителни институции, както и в специализирани конференции / работни срещи / международни събития, свързани с управлението на проекти и програми в транспортния сектор.		ПТ 3	ПТ 9	
			MT	2.4	Повишаване административния капацитет на Дирекция КПП и на звената в МТИТС, пряко ангажирани в изпълнението и управлението на ОПТТИ, чрез провеждане на системна обучителна програма за надграждане и осъвременяване на дигиталните компетентности и уменията за работа със специализиран софтуер.		ПТ 6	ПТ 9	
			MT	2.5	Повишаване административния капацитет на ДПКК и звената в МТИТС, ангажирани в изпълнението и управлението на ОПТТИ, чрез обучения по чуждоезикови компетентности с фокус върху проектна терминология, свързана с проекти в областта на транспорта и транспортната инфраструктура.		ПТ 7	ПТ 9	
			MT	2.6	Повишаване административния капацитет на ДПКК и звената в МТИТС, ангажирани в изпълнението и управлението на ОПТТИ, по теми, свързани със социални и управленски умения, подпомагащи работата по проекти.		ПТ 8	ПТ 9	
7	Повишаване на институционалния капацитет		MT	2.7	Разработване и прилагане на мотивационен механизъм / бонусна система с цел превенция на текучеството; подкрепа и насърчаване на професионалното представяне; съхраняване на административния и институционалния капацитет на ДКПП.		ПТ 10	ПТ 11	
			MT	2.8	Създаване на институционална структура / междинно звено за координация на процесите по изпълнение и управление на проектите, финансирани от МСЕ 2014-2020 г. Извеждане на функциите по МСЕ извън Дирекция КПП.		ПТ 2.1	ПТ 1	
			MT	2.9	Продължаващо укрепване на административния капацитет на ДКПП чрез техническа помощ и използване на консултантски услуги по инициативата JASPERS; чрез привличане на експертиза от МФИ - Световна банка, ЕБВР, ЕИБ и др. за управление на ОПТТИ.		ПТ 12	ПТ 1	
			MT	2.10	Осигуряване на институционална приемственост и използване на натрупания административен капацитет в Дирекция КПП за управлението на проекти по ИТС след приключване на ОПТТИ.		ПТ 3.1	ПТ 11	

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

В рамките на последната дейност от методологията за провеждане оценката на административния капацитет на Дирекция „Координация на програми и проекти“ и звената в МТИТС, ангажирани с дейности по изпълнение и управление на ОПТТИ/МСЕ е разработен **план-график**, съдържащ следните раздели (Приложение 3):

- **Раздел I.** Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2017-2018 г.
- **Раздел II.** Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2019-2020 г.
- **Раздел III.** Дългосрочни мерки за подобряване на административния капацитет на целевите структури и звена за периода 2021-2030 г.

Към всеки от разделите са включени различни категории мерки и свързаните с тях дейности, дефинирани въз основа на етапите от провеждане на изследването.

Дългосрочният план-график (за периода 2021-2030 г.), дефинира приоритетните насоки / политики за устойчиво развитие на административния капацитет в Дирекцията и звената в МТИТС при изпълнение на Интегрираната транспортна стратегия за периода до 2030 г.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

III. АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ДЪРЖАВНО ПРЕДПРИЯТИЕ „НАЦИОНАЛНА КОМПАНИЯ ЖЕЛЕЗОПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА“ (ДП „НКЖИ“)

3.1 СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА ДП „НКЖИ“

Съгласно Закона за железопътния транспорт управител на железопътната инфраструктура е Държавно предприятие „Национална компания железопътна инфраструктура“ (ДП „НКЖИ“). Основният предмет на дейност на ДП „НКЖИ“ е:

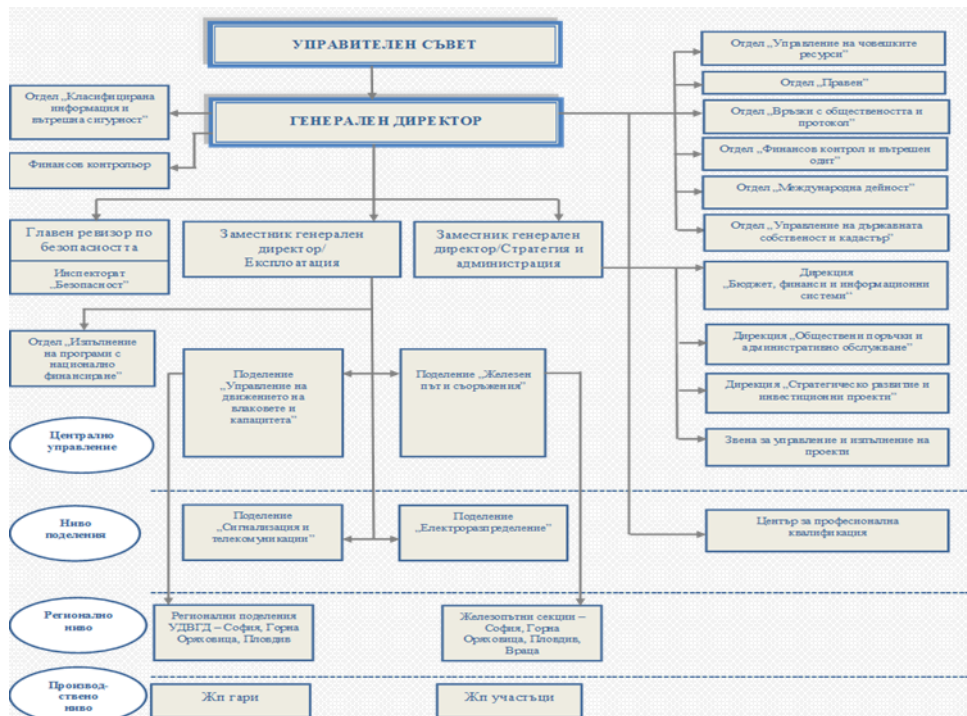
- осигуряване използването на железопътната инфраструктура от лицензирани превозвачи при равнопоставени условия;
- извършване на дейности по развитието, ремонта, поддържането и експлоатацията на железопътната инфраструктура;
- определяне и събиране на инфраструктурни такси от лицензираните железопътни превозвачи в съответствие с методика, приета от Министерския съвет по предложение на министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията;
- разработване на графици за движение на влаковете, съгласувано с превозвачите, а за пътническите превози - и с общините;
- управление на влаковата работа в железопътната инфраструктура при спазване на изискванията за безопасност, надеждност и сигурност;
- приемане на заявките на заявителите за получаване на капацитет от железопътната инфраструктура за извършване на превоз при публично обявяване на капацитета на железопътната инфраструктура и предоставяне на достъп при условията, предвидени в този закон;
- приемане и изпълнение на заявките на заявителите за получаване на капацитет от железопътната инфраструктура във връзка с изпълнение на възложените им задължения за извършване на обществени превозни услуги;
- изготвяне, поддържане и съхраняване на регистър, съдържащ данни за земята и обектите на железопътната инфраструктура;
- разпределение на тягова електрическа енергия по разпределителните мрежи на железопътния транспорт.

Органи на управление на ДП „НКЖИ“ са: министърът на транспорта, информационните технологии и съобщенията; управителният съвет и генералният директор. Управителният съвет се състои от трима членове, които се назначават от министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията за срок до 5 години.

Към 30.06.2016 г. числеността по щат в ДП „НКЖИ“ е 11 901.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 3.1-1. Административна структура на ДП „НКЖИ“

Дейностите в компанията са регламентирани от Закона за железопътния транспорт, подзаконовите нормативни актове по неговото прилагане, международните споразумения за железопътни превози, по които Република България е страна, и са съобразени с изискванията на директивите на Европейската комисия, а именно:

- Директива 2001/12 за развитие на железниците от Общността;
- Директива 2001/13 за лицензиране на железопътните предприятия;
- Директива 2001/14 за разпределението на капацитета на железопътната инфраструктура, тарифирането на железопътната инфраструктура и сертифицирането по отношение на безопасността и др.

Като управител на железопътната инфраструктура в Р България, ДП „НКЖИ“, организира дейността си в съответствие с дългосрочен договор с държавата по чл.25 (1) от Закона за железопътния транспорт (ЗЖТ), дългосрочна програма за развитие на железопътния транспорт и на железопътната инфраструктура по чл.27 от ЗЖТ, годишна програма за изграждане, поддържане, ремонт, развитие и експлоатация на железопътната инфраструктура по чл.28 от ЗЖТ, годишен бизнес план за дейността на предприятието.

3.2 ДП „НКЖИ“ В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП

За периода 2007-2020 г. ДП „НКЖИ“ е бенефициент на БФП по следните програми:

- Оперативна програма „Транспорт“ 2007-2013 г.
- Многогодишна програма 2007-2013 г. на ИА TEN –Т
- Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г.
- Механизъм за свързване на Европа.

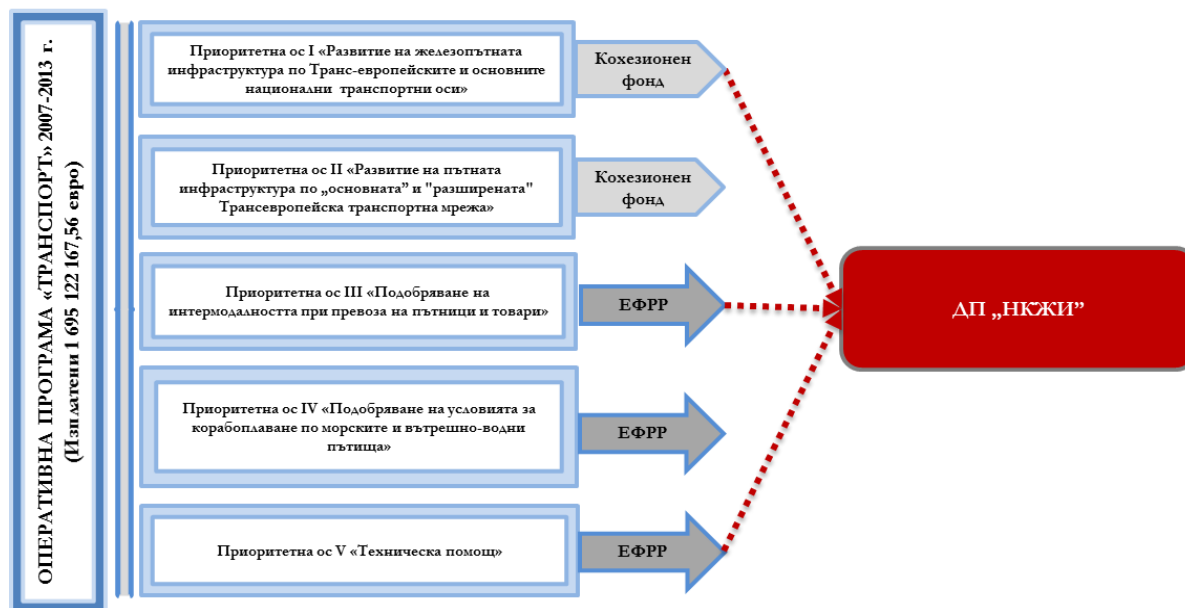
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Подробен и изчерпателен списък на проектите по ОПТ / ОПТТИ / МСЕ, по които ДП „НКЖИ“ е бенефициент, е изготвен в рамките на Дейност 9 към настоящия договор.

С цел по-конспектирано представяне на информацията, тук е приложена фигура на схемата за Приоритетните оси 1, 3 и 5 по ОПТ, по които предприятието е било бенефициент (фиг. 3.2-1).



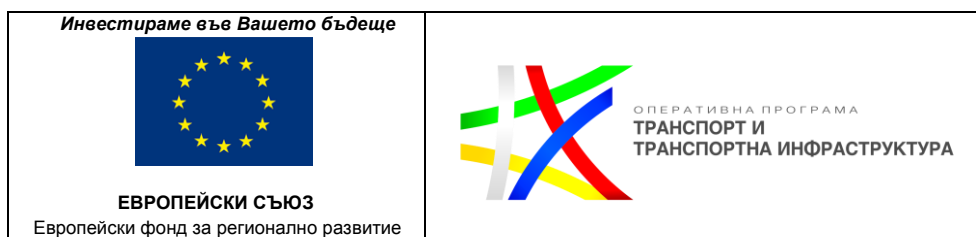
Фигура 3.2-1. Приоритетни оси на ОПТ, по които ДП „НКЖИ“ е бенефициент

Въпреки че е определен за бенефициент по Приоритетна ос V на ОПТ, ДП „НКЖИ“ не е използвало финансиране по линия на техническа помощ за повишаване на административния капацитет през целия програмен период, което ще бъде обект на оценка в следващите раздели на доклада.

За първия програмен период компанията изпълнява общо 45 проекта по трите приоритетни оси на оперативната програма. В пълния списък с проекти, разработен в рамките на Дейност 9 от Изпълнителя, е представена подробна информация за продължителността на всеки един от проектите; периодите за тяхното изпълнение; планираните и изплатени средства по фондове за всеки проект.

Договорите за БФП, изпълнявани от ДП „НКЖИ“ по многогодишната Трансевропейска транспортна мрежа (TEN-T) са свързани с техническа помощ за възстановяване на проектите параметри по железопътната линия Русе-Варна и техническа помощ за модернизация на железопътната линия Радомир – Кулата.

За програмния период 2014-2020 г. ДП „НКЖИ“ е определено за бенефициент по Приоритетни оси 1, 3, 4 и 5 на ОПТТИ (фиг. 3.2-2).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 3.2-2. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които ДП „НКЖИ“ е бенефициент

Към ноември месец 2016 г., съгласно информация от ИСУН 2020, ДП „НКЖИ“ има сключени договори за БФП за следните проекти по **ОПТТИ 2014-2020 г.:**

- 1. „Модернизация на железопътния участък Септември – Пловдив: част от Транс – европейската железопътна мрежа – изграждане на четири броя пътни надлези“, финансиран по Приоритетна ос 1 на ОПТТИ.**
 - Период на изпълнение: 19.08.2016 г. – 30.04.2018 г.
 - Бюджет на проекта: 21 339 147,60 лв.
- 2. „Рехабилитация на железопътната инфраструктура по участъците на железопътната линия Пловдив – Бургас – възстановяване, ремонт и модернизация на тягови подстанции Бургас, Карнобат и Ямбол“, финансиран по Приоритетна ос 1 на ОПТТИ.**
 - Период на изпълнение: 18.07.2016 г. – 28.02.2018 г.
 - Бюджет на проекта: 16 000 000 лв.
- 3. „Техническа помощ за укрепване капацитета на НКЖИ, като бенефициент по ОП ТТИ 2014-2020 год. чрез продължаване на добрите практики, установени през предходния период и включване на нови мерки за достигане на необходимия капацитет за подготовка, изпълнение, мониторинг и контрол на проекти, финансирани със средства на ЕСИФ“, финансиран по Приоритетна ос 5 на ОПТТИ.**
 - Период на изпълнение: 03.06.2016 г. – 30.11.2019 г.
 - Бюджет на проекта: 8 772 738 лв.

Съгласно подписаните Финансови споразумения с INEA/DG MOVE, ДП „НКЖИ“ е бенефициент по следните проекти, финансирани от инструмента **„Механизъм за свързване на Европа“:**

- 1. „Развитие на железопътен възел София: железопътен участък София – Волюяк“**

Development of Sofia Railway Junction: Sofia – Voluyak Railway Section

Action number: 2014-BG-TMC-0133-W

Бюджет: 203 819 092 BGN без ДДС

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

2. „Модернизация на железопътен участък София – Елин Пелин“

Modernization of the railway section Sofia – Elin Pelin

Action number: 2014-BG-TMC-0239-W

Бюджет: 132 966 320 BGN без ДДС

3. „Модернизация на железопътен участък Костенец – Септември“

Modernization of railway section Kostenets – Septemvri

Action number: 2015-BG-TM-0045-W

Бюджет: 348 641 613 BGN без ДДС

1. Проект „По-добри железопътни проекти чрез по-добри познания“. Бюджет на проекта 311 821 евро.
2. Проект „Оценка на съответствието с изискванията за оперативна съвместимост, оценка на съответствието на приложимите национални технически правила и национални правила за безопасност и независима оценка на пригодността на прилагането на процедурата за управление на риска на проект „Модернизация на железопътен участък София – Елин Пелин“. Бюджет на проекта 1 858 039 лв.
3. Оценка на съответствието със съществени изисквания към строежите съгласно ЗУТ, изготвяне на комплексен доклад и строителен надзор по време на строителството за модернизация на железопътната линия София-Пловдив: железопътен участък София-Елин Пелин, част от проект "Модернизация на жп линия София - Пловдив: жп участъци София - Елин Пелин и Елин Пелин - Септември". Бюджет на проекта 4 853 384 лв.
4. Проект „Модернизация на железопътната линия София – Септември – участък София – Елин Пелин“ - фаза проектиране и строителство. Бюджет на проекта 114 890 695 лв.
5. Проект „Развитие на железопътен възел София: железопътен участък Централна гара София - Волуяк, вкл. гара Волуяк и Централна гара София“ - фаза строителство. Бюджет на проекта 244 478 750 лв.

В раздел 3.8 на настоящата глава са приложени таблици (извлечения от ДП „НКЖИ“-Приложение 1.1 и Приложение 1.2 към доклада) с проблемите от общ и специфичен характер, за които има данни, че са възникнали в рамките на изпълнението и управлението на проектите на ДП „НКЖИ“; в раздел 3.9 са дефинирани мерки за повишаване на административния капацитет на предприятието (ДП „НКЖИ“-Приложение 2) и е разработен план-график за тяхното изпълнение за периода до 2030 г. (ДП „НКЖИ“-Приложение 3)

3.3 РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В ДП „НКЖИ“ В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

В текста по-долу е приложено резюмирано обобщение на функционалния обхват на задълженията и отговорностите на административните структури в ДП „НКЖИ“, отговарящи за изпълнението и управлението на проекти, съгласно актуалния вариант на Правилника за устройството и дейността на предприятието (обн. ДВ бр. 73 от 16.09.2016 г., в сила от 16.09.2016 г.).

ДИРЕКЦИЯ „СТРАТЕГИЧЕСКО РАЗВИТИЕ И ИНВЕСТИЦИОННИ ПРОЕКТИ“ (СРИП)

Дирекция „Стратегическо развитие и инвестиционни проекти“ (СРИП) изготвя цялостната стратегия за развитие на железопътната инфраструктура и управлява инвестиционните проекти на предприятието, финансирани и планирани за финансирането от Структурните и

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Кохезионния фондове на ЕС, в съответствие с транспортната политика на Европейския съюз, националната транспортна политика и политиката на предприятието. Дирекцията изпълнява следните функции:

Дирекцията изпълнява следните функции:

1. координира и участва в разработване на дейностите по програмиране и планиране подготовката на железопътни инфраструктурни проекти в съответствие с изискванията за финансиране от Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020г. (ОПТТИ 2014 – 2020 г.), Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми;
2. ръководи и координира дейностите по събиране на информация за определяне на приоритетите и възможностите за финансиране на железопътни инфраструктурни проекти със средства на ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми;
3. координира и извършва необходимите действия за осъществяване на териториално-устройствени процедури и процедури, свързани с опазване на околната среда, за железопътни инфраструктурни проекти, финансирани и планирани за финансиране от ОП „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми;
4. изготвя разчети и финансови прогнози, свързани с инвестиционните разходи, осъществява цялостното финансово управление и контрол, извършва предварителен контрол за законосъобразност преди извършване на разплащане, отчита финансовото изпълнение по проекти, съфинансирани от ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми;
5. изготвя финансови отчети и искания за плащане (в съответствие с Условиата и Споразуменията за финансиране) и други отчетни документи, свързани с финансовото изпълнение на проектите/програмата, съфинансирани от ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми;
6. организира и ръководи администрирането на всички договори, свързани с подготовката на железопътни инфраструктурни проекти, съфинансирани от ОПТТИ 2014– 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми;
9. участва в изготвяне на процедури, наръчници, правила, методики и други документи във връзка с подготовката, изпълнението, управлението и контрола на проектите, съфинансирани от ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми;
10. извършва мониторинг на програмирането, изпълнението на проектите, съфинансирани от ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми, и отговаря за въвеждането на данните в Информационната система за наблюдение на средствата от Структурните фондове и Кохезионния фонд на Европейския съюз в Република България (ИСУН), Информационна система "Инфраструктурни проекти" на Министерския съвет и други системи за наблюдение и контрол;
11. участва в проверките на място за отчитане физическото и финансовото изпълнение на дейностите по договорите, съфинансирани от ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми, както и участва в извършването на проверки от вътрешен одит, националните и европейските одитни институции и при провеждани от тях одитни мисии, като координира, организира и съдейства за събирането и предоставянето на необходимата информация;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

12. участва в регулярни срещи за напредъка на железопътните проекти, годишни срещи и комитети за наблюдение за отчитане на ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми, и срещи, очертаващи новите политики, както и работни срещи за разработване на планови и стратегически документи, свързани с развитие на транспортния сектор, в частност железопътния;

13. изготвя план, технически задания и технически спецификации за възлагане на обществени поръчки, свързани с изпълнението на железопътни инфраструктурни проекти, съфинансирани от ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми;

14. организира сформирването и участва в работни групи за подготовка на тръжни документации за проектите, финансирани или планирани за финансиране от съфинансирани от ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми;

15. координира и следи за изпълнението на мерките за информация и публичност по проектите, съфинансирани от ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми;

16. Извършва програмиране, планиране, хоризонтални мерки и укрепване на административния капацитет, вкл. изпълнение на проекти за административен капацитет, свързани с усвояване на средствата от ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми;

17. Изготвяне на методически указания и документи за провеждане политиката на Управляващ/Контролиращ орган и съответните нормативни документи, свързани с подготовката, изпълнението и управлението на проекти, финансирани със средства от ОПТТИ 2014 – 2020 г., Структурните и Кохезионния фондове на ЕС и други донорски фондове и програми.

В Дирекция „СРИП“ са изградени 5 функционални отдела, които са подчинени на директора на Дирекцията.

ЗВЕНА ЗА ПОДГОТОВКА, УПРАВЛЕНИЕ И ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОЕКТИ (ЗПУИП)

На заседание на Управителният съвет на ДП „НКЖИ“, проведено на 28.12.2015 г. е одобрено създаването на следните Звена за подготовка, управление и изпълнение на проекти (ЗПУИП): ЗПУИП „София – Пловдив“; ЗПУИП „София – Драгоман“; ЗПУИП „Пловдив – Бургас; фаза 2“ и ЗПУИП „Гарови комплекси и терминали“. Тези звена са:

- временни;
- под прякото управление на Заместник-генерален директор „Стратегия и администрация“;
- под контрол за координация и отчетност на Директора на дирекция СРИП.

Основната функция на всяко ЗПУИП е да контролира и гарантира, че проектите се изпълняват съгласно приложимите условия на договорите, разпоредбите на съответното национално законодателство и регламентите на ЕС, на съответното съвместно финансиране от ЕСИФ и добрата производствена практика. Функциите на ЗПУИП обхващат още:

1. осъществяване на цялостното управление, контрол и координация за изпълнение на договорите и дейностите, свързани с изпълнение на проекта;
2. осигуряване на коректно и навременно изпълнение на задълженията на НКЖИ по планираните и сключените договори в рамките на проекта;
3. осигурява функционално взаимодействие и координация между НКЖИ и Изпълнителите на договорите по проекта;

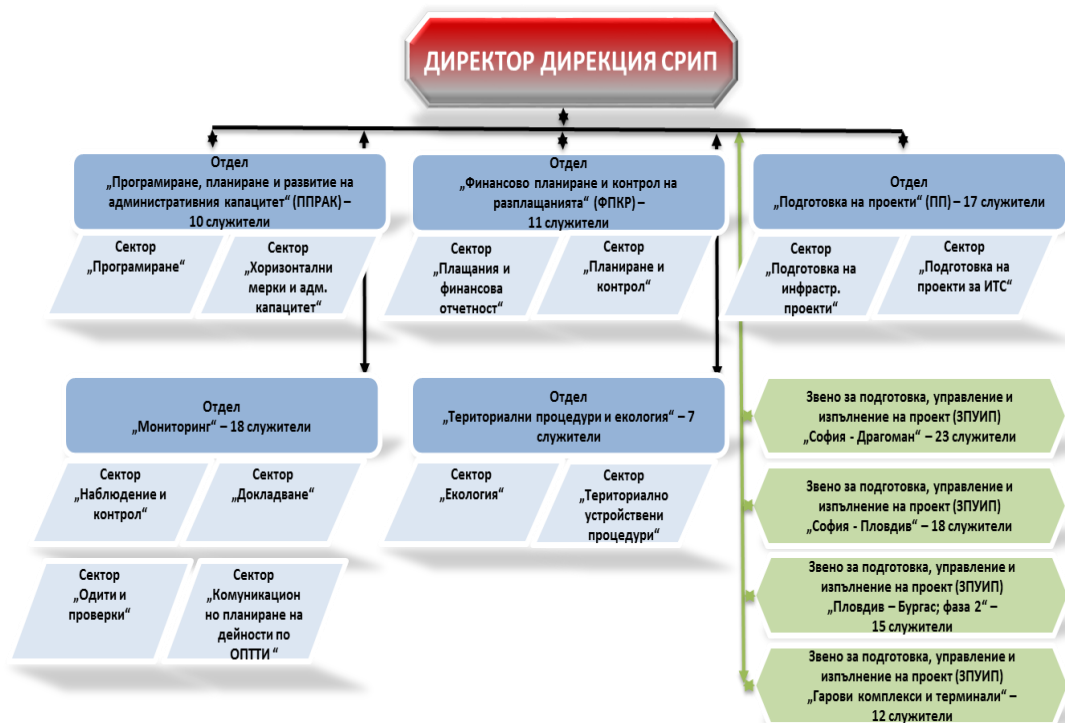
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

4. координиране на отговорностите между участниците в изпълнението на проекта и железопътната система по отношение на безопасността на превозите;
5. управление на разходите;
6. приемане на работите и потвърждаване (верифициране) на извършените разходи при изпълнението на проекта;
7. осигуряване на качествени документи и изчерпателна информация, необходими за извършване на плащанията към изпълнителите и докладване на разходите към УО;
8. своевременно докладване за проблеми и рискове, застрашаващи изпълнението на проекта пред СРИП и/или СУП;
9. управление на рисковете;
10. осигуряване изпълнението на заложените индикатори за проекта в ФК и договорите за БФП;
11. управление на промените в проекта, възникнали по време на изпълнението;
12. управление на качеството;
13. приемане и одобряване на проектните разработки свързани с изпълнението на проекта;
14. подготовка на технически спецификации, обосновки и др. за провеждането на тържни процедури, свързани с изпълнението на проекта.
15. изготвяне на отчети, справки, информация и др. свързани с договорите и дейностите за изпълнение на проекта и др.

На фиг. 3.3-1 е представена органиграмата на дирекция СРИП и четирите ЗПУИП, както следва:



Фигура 3.3-1. Дирекция СРИП и ЗПУИП

В оценката на административния капацитет на ДП „НКЖИ“ бяха включени и следните структурни звена:

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

ОТДЕЛ „ПРАВЕН“

Отдел "Правен" е на пряко подчинение на Генералния директор на предприятието и изпълнява следните функции:

1. оказва съдействие на управителния съвет и генералния директор за законосъобразно изпълнение на техните функции;
2. разработва и предлага решения по правни проблеми и становища по законосъобразността на договори, заповеди, правилници, инструкции и правила на предприятието;
3. осъществява процесуалното представителство по дела, по които предприятието е страна;
4. разработва проекти на актове и договори на предприятието;
5. участва в разработването на вътрешни актове, свързани с дейността на предприятието, както и такива, възложени за разработване на предприятието;
6. дава правни становища по постъпили молби, жалби, сигнали и предложения;
7. дава правни становища по прилагането на законовите, подзаконовите нормативни актове и актовете на генералния директор и управителния съвет на предприятието;
8. участва със свои представители в работни групи за изработване на проекти на нормативни актове в областта на транспорта;
9. участва със свои представители в международни групи в областта на железопътната инфраструктура, като дава становища по отношение на съответствието между международните и националните правни норми.

Отдел "Правен" се ръководи от главния юрисконсулт на предприятието, чиито правомощия се определят в утвърдена от генералния директор длъжностна характеристика.

ОТДЕЛ „УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“

Отдел "Управление на човешките ресурси" е на пряко подчинение на Генералния директор на предприятието и изпълнява следните функции:

1. разработва и осъществява политиката по управлението на човешките ресурси в предприятието;
2. разработва системи за заплащане на труда съобразно спецификата на дейностите;
3. разработва критерии и показатели за оценка на трудовото участие и обвързването му с ефективни системи за стимулиране и санкциониране;
4. организира провеждането на атестацията на персонала;
5. изготвя и актуализира разписанието на длъжностите на централното управление на предприятието и съгласува щатните разписания на подразделенията на предприятието;
6. организира обучението на служителите на предприятието с цел повишаване на квалификацията им;
7. извършва подбор на кадрите, като разработва критерии и показатели за извършването му и др.

Отдел "Управление на човешките ресурси" се ръководи от ръководител, чиито правомощия се определят в утвърдена от генералния директор длъжностна характеристика.

С влезлия в сила от 16.09.2016 г. Правилник за устройството и дейността на ДП „НКЖИ“ се създава Дирекция "Бюджет, финанси и информационни системи".



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

ДИРЕКЦИЯ „БЮДЖЕТ, ФИНАНСИ И ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ“

Основните ангажименти на новосъздадената дирекция във връзка с изпълнението и управлението на проекти на ДП „НКЖИ“ са да:

1. ръководи процеса на планиране и управление на бюджета на компанията и средствата, предоставяни по ОП "Транспорт и транспортна инфраструктура" и Механизма за свързване на Европа, както и други финансови източници за изпълнението на проекти, по които компанията е страна;
2. отговаря за счетоводното отчитане на средствата по Структурните, Кохезионния фондове, Механизма за свързване на Европа и други международни програми и споразумения;
3. поддържа работеща оперативна техническа система за отчетност на приходите, трансферите и разходите по източници на финансиране;

ДП „НКЖИ“ е бенефициент и по инструмента **„Механизъм за свързване на Европа“**. С ПМС № 76 от 04.04.2014 г. е създаден Национален координационен механизъм за преглед на проектната готовност и приоритизиране на проектите в сектор „Транспорт“ по Регламент № 1316/2013 г. Съгласно ПМС № 76, основните задължения на ДП „НКЖИ“ по проекти, финансирани от МСЕ са следните:

1. В началото на всяка календарна година ДП „НКЖИ“ подава към Дирекция „КПП“ индикативен годишен график за подготовка и подаване на проектните предложения по съответните обяви на програмата;
2. Работна група, в която участва и Генералният директор на ДП „НКЖИ“ (или упълномощен от него представител), взема решения за приоритизиране на проектите в сектор „Транспорт“, за които е обявено намерение от страна на бенефициентите за подготовка на проектни предложения;
3. ДП „НКЖИ“, чрез Дирекция „СРИП“, отговаря за подготовката на проектното предложение;
4. Становища за зрялост на отделните проектни предложения, които предстои да бъдат подадени, се изготвят от УО на ОПТИ или от външни оценители от Европейската инвестиционна банка и / или от JASPERS. Основният принцип при избор на проекти за финансиране по МСЕ е те да отговарят на определените изисквания, да имат трансграничен ефект и да бъдат съпроводени с поети ангажименти за подходящи инвестиции от съответната съседна страна по осъществяване на проекта;
5. Подготвеният Формуляр за кандидатстване се оторизира / валидира от Министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията;
6. Решението за одобрение на проектните предложения се издава от Главна дирекция „Транспорт и мобилност“ на Европейската комисия;
7. След официалното публикуване на решението на ЕК за одобряване на проекта се сключва двустранен договор между МТИТС и Изпълнителната агенция за иновации и мрежи (Innovation and Networks Executive Agency – INEA), която изпълнява правомощията на централизиран Управляващ орган на МСЕ. ДП „НКЖИ“ сключва споразумение с INEA за изпълнение на договора. Финансово споразумение по МСЕ може да се подпише директно и с DG MOVE, както е по проекта за техническа помощ на НКЖИ по МСЕ
8. За мониторинга върху изпълнението на всеки от финансираните проекти от страна на INEA се определя ръководител на проекта, а от страна на ДП „НКЖИ“ се сформират Звена за управление на проектите и мениджърски екип, които отговарят за спазване на

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

общите правила за плащане и отчетност, за времеви график, за изпълнението на плановите за действие по проектите.

При оценката на административния капацитет на ДП „НКЖИ“ в настоящия доклад е отчетена следната взаимовръзка между програмирането, финансовото и техническото изпълнение на проектите по ОПТТИ и МСЕ, както и предприетите мерки за създаване на организационна и функционална връзка между тях:

1. Финансирането на проекти в железопътния транспорт от оперативната програма и от инструмента на ЕС изисква от експертите в ДП „НКЖИ“ познаване и спазване на различни правила и процедури както в процеса на кандидатстване, така и на фазите на изпълнение, мониторинг, финансово управление и контрол на проектите. Потребностите от различна по обхват и материя експертиза на служителите в ДП „НКЖИ“ са отчетени чрез разработването на два проекта за повишаване на административния капацитет:
 - **Проект „По-добри железопътни проекти чрез по-добри познания“ MOVE/B4/SUB/2014-705/CEF/PSA2/1/SI2.714459** на стойност 311 800 евро и се финансира по приоритет „Техническа помощ“ на МСЕ. Дейностите на проекта са насочени към подкрепа за повишаване на административния капацитет и по-конкретно с: провеждане на посещения за обмяна на опит на експерти от ДП „НКЖИ“ при Управители на железопътна инфраструктура на други държави-членки на ЕС; посещения на лектори / експерти в София от други държави-членки на ЕС от администрацията на партньорските Управители на железопътна инфраструктура и провеждане на обучителни семинари; участия в специализирани семинари / форуми / информационни дни / работни срещи и други публични събития и обучения, свързани с инфраструктурата на TEN-T мрежата или МСЕ. Към 1/11/2016 г. тръжната процедура за избор на изпълнител за осъществяване на логистичните дейности по проекта е на фаза приключване и отваряне на ценовите оферти на участниците.
 - **Проект по приоритетна ос „Техническа помощ“ на ОПТТИ за укрепване капацитета на ДП „НКЖИ“, като бенефициент по оперативната програма.** Договорът с УО на ОПТТИ за стартиране на проекта е сключен на 03.06.2016 г. и е насочен към продължаване на добрите практики, установени през предходния период и включване на нови мерки за достигане на необходимия капацитет за подготовка, изпълнение, мониторинг и контрол на проекти, финансирани със средства на ЕСИФ. Бюджетът на проекта е 8 772 738.82 лв., а продължителността му е до 30.11.2019 г.
2. Съществува взаимна обвързаност между процесите по изпълнение, наблюдение и контрол на проектите по ОПТТИ и МСЕ, която изисква изграждане на надеждни комплексни системи в ДП „НКЖИ“. В отговор на тези потребности, през 2016 г., ~~е помощта на JASPERS~~ в Управителя на железопътната инфраструктура е разработена цялостна система и правила за управление на големите инвестиционни проекти. Направено е реструктуриране и преформатиране на системата, като са създадени четири Звена за подготовка, управление и изпълнение на проекти (ЗПУИП). Всяко звено е ангажирано с цялостния цикъл по конкретен проект, независимо от източника на финансиране: ОПТТИ или МСЕ. ЗПУИП се сформират, функционират и контролират съгласно Правила на НКЖИ – Практически указания за управление и изпълнение на проекти по ЕСИФ.
3. Системата за контрол на проектите е на три нива: всички ЗПУИП (първо ниво) се контролират от Дирекция „СРИП“ (второ ниво), а над тях е Съвет за управление на проекти – СУП (трето ниво), създаден със заповед на генералния директор. Тази структура дава възможност за по-добър контрол, като намалява бюрократичната тежест. В звената са включени различни експерти и специалисти, които са подходящо мотивирани и

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

стимулирани чрез атрактивни възнаграждения при доказани резултати по изпълнението на проектите.

Във връзка с оценката на административния капацитет, е отчетено предстоящото приемане на **Четвърти железопътен пакет**⁶, в рамките на който е предвидена актуализация на три важни действащи законодателни акта. Промените са предвидени в т.нар. „Технически стълб“ на пакета и са насочени към улесняване навлизането на нови оператори на железопътния пазар. Съгласно предложените изменения, Европейската железопътна агенция (ЕЖА), която към момента играе важна роля за насърчаване на оперативната съвместимост и хармонизирането на техническите стандарти за пазара на целия ЕС, ще стане орган, отговорен за издаването на разрешения за возила и сертификати за безопасност в целия ЕС.

Освен промените в отговорностите на ЕЖА, Четвъртият железопътен пакет включва актуализации на действащото законодателство относно оперативната съвместимост и безопасността на железопътния транспорт. Целта на тези промени е да се премахнат оставащите административни и технически препятствия пред изграждането на единно европейско железопътно пространство.

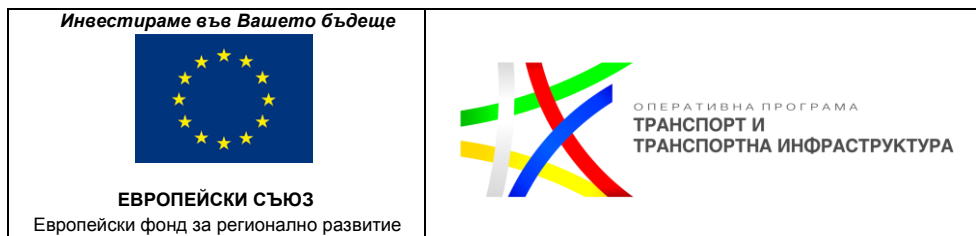
Създаването на отделни административно-управленски звена, които да отговарят за оперативната съвместимост, е една от мерките за повишаване институционалния капацитет в железопътния транспорт, предложена в Доклад 3 на настоящия договор. В такъв контекст, оперативната съвместимост е включена в оценката на административния капацитет по отношение наличието на квалифицирани човешки ресурси в ДП „НКЖИ“, който в бъдеще ще трябва да поеме изпълнението на проекти в тази област в рамките на Интегрираната транспортна стратегия в периода до 2030 г.

Таблица 3.3-1. Изводи от анализа на функционалното разпределение на проектите задължения в структурните звена на ДП „НКЖИ“

СЪБИРАНЕ И ПРЕГЛЕД НА ДАННИ	
ОБЛАСТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ИЗВОДИ
Функционално и организационно разпределение на отговорностите между Дирекция „СРИП“ и ЗПУИП	Силни страни: Дирекция „СРИП“ действа като хоризонтална структура – дава методически указания по отношение на всички проектни етапи, правила и процеси. ЗПУИП са ангажирани с конкретното изпълнение на отделните проекти. Това разпределение е оптимално, тъй като намалява бюрократизацията на процесите и дублирането на функции. Дирекцията осъществява и мониторинг върху ЗПУИП в процесите на изпълнение на проектите. Това позволява прилагането на единен подход на ниво проектно изпълнение.
	Рискове: Разделянето на проектите в отделни ЗПУИП може да доведе до недостиг на достатъчен брой квалифицирани експерти в звената, компетентни в проблематиката на верификация и администриране на отделните проекти.
	Възможности: Да се предвидят мерки за обучение на достатъчен брой експерти в отделните ЗПУИП, които да покриват всички области, свързани с администриране на проектите. Да се предвидят мерки за осигуряване на текущ обмен на информация / решаване на казуси по изпълнението на проектите / добри практики между експертите от отделните ЗПУИП в ДП „НКЖИ“.
Подписуване на Дирекция „СРИП“ с юридическа експертиза	Слаби страни: Видно от прегледа на функционалното разпределение на задълженията, Дирекция „СРИП“ не разполага със собствен човешки ресурс по отношение на текущата юридическа експертиза, необходима в както за подготовка и провеждане на тържни процедури, разработване на договори с изпълнители и др., така и във връзка със специфичната европейска и национална законодателна и нормативна рамка. Предвид големия обем от правна документация, с която ежедневно работи дирекцията (регламенти и директиви на ЕС; нови национални наредби, нов ЗОП, ЗУТ, ЗУСЕЦИФ, новата рамка на предоставяне на БФП като административен договор и свързаните с това

⁶ (<http://www.consilium.europa.eu/bg/policies/4th-railway-package/technical-proposals/>)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

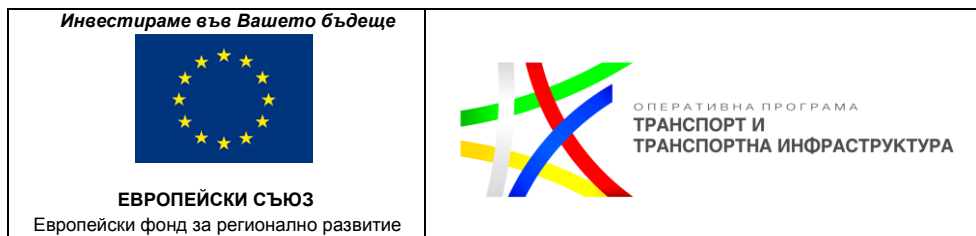
	<p>оспорвания, и др.), и необходимостта от оперативна реакция по отношение на свързаните с нея въпроси е налице „тясно“ място в експертното поле.</p> <p>Рискове: Забавяне на решения / договори / отговори към институции и изпълнители, поради факта, че Отдел „Правен“ и Дирекция „Обществени поръчки и административно обслужване“ са извън структурата на СРИП.</p> <p>Възможности: Да се предвидят мерки за осигуряване на експертен юридически капацитет (юристи) за Дирекция „СРИП“; Да се предвидят мерки за обучение на юристите по теми, свързани с европейската и националната рамка по ЕСИФ.</p>
Оперативна съвместимост	<p>Слаби страни: Липсва организационна структура / звено в предприятието с ясно определени задължения по отношение на оперативната съвместимост.</p> <p>Рискове: Повишен риск от неизпълнение на стратегията и плановите за внедряване на ТСОС и ERTMS.</p> <p>Възможности: Да се препоръча мярка за създаване на организационна структура / звено в ДП „НКЖИ“ по оперативна съвместимост. Да се предвидят мерки за повишаване на административния капацитет в областта на оперативната съвместимост чрез обучения и обмен на добри практики с други държави членки на ЕС.</p>

3.4 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ДП „НКЖИ“

За целите на Етап 2 „Събиране и преглед на данни“ от Плана за провеждане на оценката на административния капацитет е извършен документален преглед (кабинетен анализ) на предоставените от ДП „НКЖИ“ документи, както следва:

1. Правилник за устройството и дейността на Държавно предприятие "Национална компания железопътна инфраструктура", издаден от министъра на транспорта, обн., ДВ, бр. 39 от 26.05.2009 г., в сила от 26.05.2009 г., изм. и доп., бр. 98 от 11.12.2009 г., бр. 25 от 30.03.2010 г., бр. 100 от 21.12.2010 г., в сила от 1.01.2011 г., бр. 99 от 14.12.2012 г., в сила от 14.12.2012 г., бр. 49 от 13.06.2014 г., в сила от 13.06.2014 г., бр. 76 от 2.10.2015 г., в сила от 2.10.2015 г., бр. 73 от 16.09.2016 г., в сила от 16.09.2016 г.
2. Органиграма на ДП „НКЖИ“ към 16.09.2016 г.;
3. Информация относно оценката на административния капацитет на ДП „НКЖИ“ по ОПТТИ 2014-2020 г. за периода от стартирането на програмата до 15.02.2016 г.; Административни звена, структура и функционални характеристики;
4. Таблица „Персонал зает с подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление, контрол и мениджмънт на проекти по структурни звена, образование и квалификация, пол и възраст“;
5. Щатно разписание на Дирекция „Стратегическо развитие и инвестиционни проекти“ (СРИП) и всички Звена за подготовка, управление и изпълнение на проекти (ЗПУИП);
6. Длъжностни характеристики на служителите на Дирекция СРИП и служителите от всички ЗПУИП;
7. Правилник за вътрешния трудов ред в Централното управление на ДП „НКЖИ“;
8. Правилник за професионалното обучение на персонала в ДП „НКЖИ“;
9. Колективен трудов договор между ДП „НКЖИ“, КНСБ и КТ „Подкрепа“;
10. Правила за подбор на кадри в ДП „НКЖИ“;
11. Етичен кодекс на работниците и служителите в ДП „НКЖИ“;
12. Стратегия за управление на човешките ресурси в ДП „НКЖИ“ за периода 2014-2020 г.;
13. Процедурен наръчник на бенефициента за управление и изпълнение на ОПТТИ 2014-2020 г.;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

14. Мерки за подобряване на административния капацитет по ОПТ 2007-2013 г. – Планове за действие за 2013 и 2015 г.;
15. Анализ и оценка на административния капацитет на Дирекция СРИП за 2014 и 2015 г.;
16. Наръчник по качеството на ДП „НКЖИ“;
17. Решение на УС на ДП „НКЖИ“ за приемане на система за финансово управление и контрол;
18. Стратегия за управление на риска в ДП „НКЖИ“ 2014-2020 г.;
19. Изпълнение на годишната програма за професионално обучение за 2015 г. и политика на обучение в компанията.

Целите на Етап 2 от Плана за провеждане на оценката са насочени към:

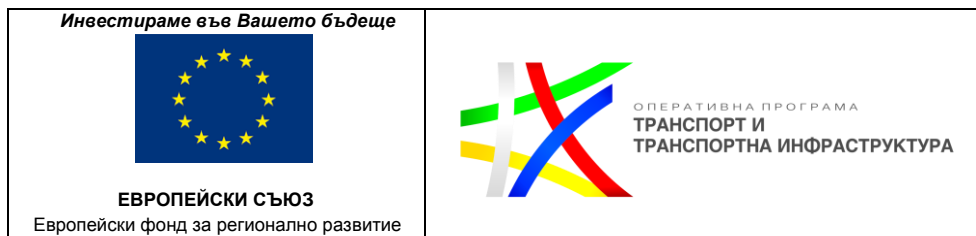
- Преглед и анализ на стратегията и политиката за развитие на човешките ресурси в структурите в ДП „НКЖИ“, отговорни за изготвяне, управление и изпълнение на проекти;
- Преглед и анализ на програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет на служителите в ДП „НКЖИ“, свързани с процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти;
- Преглед и анализ на силните и слабите страни, както и на възможностите и заплахите за тяхното реализиране по отношение на административния капацитет на ДП „НКЖИ“ за управление и изпълнение на проекти;
- Преглед и анализ на индикативни тематични области за развитие и надграждане на компетентностите на служителите и ръководителите от ДП „НКЖИ“, работещи по различни проекти и др.

Изводите от комплексното документално проучване на вътрешните документи на ДП „НКЖИ“ са обобщени в табл. 3.4-1.

Таблица 3.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в ДП „НКЖИ“

СЪБИРАНЕ И ПРЕГЛЕД НА ДАННИ	
ОБЛАСТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ИЗВОДИ
Стратегия и политика за РЧР в структури / звена, участващи в изпълнението и управлението на проекти	През 2016 г. продължава изпълнението на Програмата за оперативно реструктуриране на ДП „НКЖИ“ за периода 2011-2016 г., приета от УС на Компанията с Протокол № 165 от 17.11.2010 г. Основна цел на Програмата е постигане оптимизиране на разходите чрез подобряване организацията на дейностите и процесите, ефективно използване на ресурсите, повишаване производителността на труда, изграждане на административен капацитет. На 28.12.2015 г. с Решение № 40-12/15 Управителният съвет на ДП „НКЖИ“ приема нова организационна структура на дирекция СРИП в сила от 01.01.2016 г., с която са въведени функции на дирекцията строго ориентирани към изпълнението и контрола ОПТТИ на ниво проект при бенефициента и подготовката на проекти, предвидени за финансиране от ЕСИФ.
	Създадена единна и функционална структура, която да се занимава основно с проекти, финансирани по ОПТТИ, МСЕ или други МФИ. В дирекция СРИП са изградени 5 функционални отдела. Създадени са 4 звена за подготовка, управление и изпълнение на проектите, финансирани със средства от ЕС.
	През първото полугодие на 2016 г. продължава провеждането на последователна политика по вътрешна преквалификация и обучение на персонала с цел минимизиране на недостига от експлоатационен персонал и преодоляване на дефицитите в компетенциите на всички нива.
	В ДП „НКЖИ“ е налице разработена Стратегия за РЧР с ясно дефинирани стратегически цели и индикатори за тяхното измерване. Стратегията приоритизира необходимостта от създаването и поддържането на устойчив административен капацитет в звената за подготовка, управление и изпълнение на инфраструктурни проекти.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	В документа са разработени конкретни дългосрочни дейности за осъществяване на политиката за повишаване административния капацитет на звената за управление на проекти.
Програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет за проекти	В ДП „НКЖИ“ са налице целево разработени анализи на нуждите от обучения и детайлни програми за провеждане на обучения по теми, свързани с проектния цикъл.
	ДП „НКЖИ“ разработва ежегодни анализи за оценка на административния капацитет на служителите в звената, свързани с подготовка, управление и изпълнение на проекти по ОПТ / ОПТТИ / МСЕ.
	Планираните мерки за повишаване капацитета на дирекциите / звената в ДП „НКЖИ“, работещи по проекти, включват не само обучения, но и учебни визити; обмен на добри практики и опит с други Управители на железопътна инфраструктура в държави членки на ЕС; участия в специализирани семинари в обучителни институции на ЕС; участия в международни събития / работни срещи / конференции и др.
	Липсва информация за включване в специализирани обучения за изпълнение и управление на проекти на служители от дирекции и отдели, извън Дирекция „СРИП“.
Силни и слаби страни, възможности и заплахи за развитие на административния капацитет за проекти в ДП „НКЖИ“	Силни страни: последователна кадрова политика за повишаване квалификацията на персонала; системно провеждане на анализи за установяване потребностите от обучения на персонала; ясна приоритизация на политиката за повишаване на административния капацитет в сферата на проектите дейности; обявена обществена поръчка за избор на изпълнител за провеждане на мерки за повишаване на капацитета по проект, финансиран от МСЕ и др.
	Слаби страни: изоставане във времето на обученията, поради забавяне одобрението на проект по „Техническа помощ“ по ОПТТИ от страна на УО; липса на информация за включване в специализирани обучения за изпълнение и управление на проекти на служители от дирекции и отдели, извън Дирекция „СРИП“; липсва информация за целева система за мотивиране на служителите, работещи по проекти, както и за стимулиране на професионалното представяне; липсва информация за налични механизми, чрез които се осъществява експертната юридическа подкрепа на Дирекция „СРИП“ при разработване на документация по проекти.
	Възможности: налице са финансови ресурси за финансиране на необходимите обучения за повишаване на капацитета както по ОПТТИ, така и по МСЕ; да се предвидят обучения за работа по проекти, в които да бъдат включени служители от отдели / дирекции, извън СРИП, които имат ангажименти в отделни етапи от проектния цикъл.
	Заплахи: съществува потенциален риск от намаляване актуалността на темите за обучения в случай на забавяне на процедурите за избор на изпълнител или обжалване на тръжната процедура.

3.5 КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ДП „НКЖИ“

Въз основа на изводите от кабинетния анализ са определени следните задачи за дискусия по време на работната среща в ДП „НКЖИ“, осъществена в рамките на Етап 3 „Провеждане на анкетно проучване“ от Плана за извършване на оценката на административния капацитет:

- Представяне на методологията за оценка на административния капацитет с предвидените в нея етапи, стъпки и инструментариум;
- Провеждане на съвместен преглед на структурата и съдържанието на въпросника за анкетното проучване, с цел специфициране, допълване и фокусиране на въпросите, така че да отразяват актуалните потребности на ДП „НКЖИ“ за управление и изпълнение на проекти;
- Уточняване обхвата на целевата група, която ще бъде обект на анализа и оценката на капацитета – служители и ръководители в дирекции / отдели / звена в структурата на ДП „НКЖИ“, които ще бъдат включени в проучването.

Основните резултати от проведената на 31.05.2016 г. работна среща между експерти на Изпълнителя и ръководители и служители в ДП „НКЖИ“, могат да бъдат резюмирани така:

- При прегледа на основните раздели от въпросника и включените теми за обучения, участниците в срещата постигнаха общо съгласие, че при разработването на мерки за

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

повишаване на административния капацитет в ДП „НКЖИ“ е добре да има разделяне на времевата рамка на краткосрочни мерки (2017-2018 г.) и на дългосрочни мерки (за периода 2019-2020 г.).

- Темите за обучения и обмен на добри практики, които ще бъдат включени в план-графика за реализиране на мерките да бъдат определени след обработването на резултатите от анкетното проучване и провеждането на интервютата.
- Относно целевата група е постигнато съгласие, че обхватът на анализа следва да включи не само Дирекция „СРИП“, но и отделните ЗПУИП, Дирекция „Обществени поръчки и административно обслужване“; Отделите „Правен“, „Управление на човешките ресурси“, „Финанси, счетоводство и контрол“.

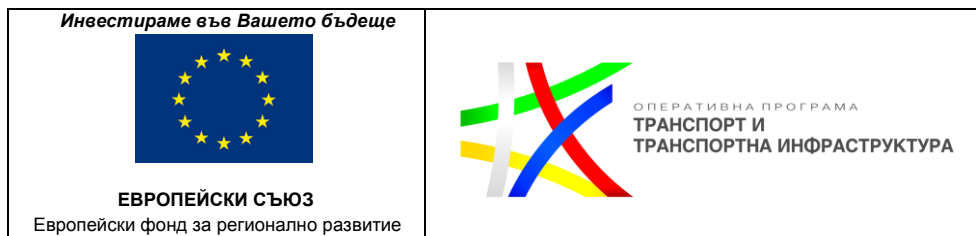
3.6 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ДП „НКЖИ“

Съгласно методологията и плана за провеждане на оценката, следващата дейност от Етап 3 „Провеждане на анкетно проучване“ включва същинското провеждане на анкетното проучване. За отправни източници на информация при формулиране на въпросите и разделите в анкетната карта са използвани:

- Целите и задачите на оценката на административния капацитет, определени в Техническата спецификация на Възложителя;
- Изводите от кабинетното проучване на вътрешноевропейските документи на ДП „НКЖИ“;
- Изводите от анализа на функционалното разпределение на проектните задължения в структурните звена на ДП „НКЖИ“
- Изводите и препоръките в окончателния доклад за проведен Функционален анализ по договор № РД-02-37-55/28.10.2015 г. с предмет „Оптимизиране функциите, процесите и организационната структура на Управляващия орган на Оперативна програма „Регионално развитие“ 2007 - 2013 чрез изготвяне на функционален анализ“;
- Програмите за обучения в страната и в чужбина на служителите от УО на ОПРР за периода 2014-2016 г.;
- Заложените дейности по проект за техническа помощ на ДП „НКЖИ“, финансирани от Механизма за свързване на Европа „По-добри железопътни проекти чрез по-добри познания“ MOVE/B4/SUB/2014-705/CEF/PSA2/1/SI2.714459;
- Заложените дейности по проект „Техническа помощ за укрепване капацитета на НКЖИ, като бенефициент по ОПТТИ 2014-2020 год. чрез продължаване на добрите практики, установени през предходния период и включване на нови мерки за достигане на необходимия капацитет за подготовка, изпълнение, мониторинг и контрол на проекти, финансирани със средства на ЕСИФ“ и др.

Прецизираният след работната среща и консултациите с представители на ДП „НКЖИ“ въпросник беше публикуван на онлайн платформа на Изпълнителя. Графичният дизайн и интерфейса на уеб платформата бяха разработени така, че да могат да генерират както общи профили на целевата група на проучването, така и специфични профили по дирекции, отдели и звена в бенефициента, свързани с процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти. Анкетната карта беше анонимна.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

В периода 25.07-11.08.2016 г. бяха попълнени онлайн общо **71 анкети** от служители и ръководители в следните структурни звена в ДП „НКЖИ“:

1. Дирекция „Стратегическо развитие и инвестиционни проекти (СРИП);
2. Дирекция „Обществени поръчки и административно обслужване“ (ОПАО);
3. Отдел „Правен“;
4. Отдел „Управление на човешките ресурси“;
5. ЗПУИП „София - Пловдив“;
6. ЗПУИП „София - Драгоман“;
7. ЗПУИП „Пловдив – Бургас; фаза 2“;
8. ЗПУИП „Гарови комплекси и терминали“.

В табл. 3.6-1 по-долу са представени резултатите от разпределението на анкетиранията лица по дирекции / отдели / звена в ДП „НКЖИ“. Най-голям относителен дял от общата съвкупност са респондентите от Дирекция „СРИП“, като анкетиранията лица от различните отдели на Дирекцията са относително равномерно разпределени. Липсват попълнени анкетни карти от ЗПУИП „София – Бургас; фаза 2“ и Отдел „Финанси, счетоводство и контрол“.

Таблица 3.6-1. Обхват на целевата група на анкетното проучване в ДП „НКЖИ“

Дирекция / отдел / звено в ДП „НКЖИ“, в което респондента работи в момента		
Отговори	%	Бр.
Дирекция „СРИП“ в това число:	46.5%	33
• Отдел „Програмиране, планиране и развитие на административния капацитет“ – 18.2% (6 бр.)		
• Отдел „Финансово планиране и контрол на разплащанията“ – 24.2% (8 бр.)		
• Отдел „Подготовка на проекти“ – 21.2% (7 бр.)		
• Отдел „Мониторинг“ – 27.3% (9 бр.)		
• Отдел „Териториални процедури и екология“ – 9.1% (3 бр.)		
ЗПУИП „София - Пловдив“	8.5%	6
ЗПУИП „София - Драгоман“	12.7%	9
ЗПУИП „Пловдив – Бургас; фаза 2“	0%	0
ЗПУИП „Гарови комплекси и терминали“	12.7%	9
Дирекция „Обществени поръчки и административно обслужване“(ОПАО)	4.2%	3
Отдел „Правен“	9.8%	7
Отдел "Управление на човешките ресурси"	5.6%	4
Отдел „Финанси, счетоводство и контрол“ (ФСК) – с влизане в сила на измененията в Правилника за устройството и дейността на ДП „НКЖИ“ от 16.09.2016 г. отделът става част от Дирекция „Бюджет, финанси и информационни системи“	0%	0
ВСИЧКО	100%	71

От общо 71 валидни и обработени анкети, 58 броя (81.7%) са попълнени от служители на експертни позиции в ДП „НКЖИ“, а 13 броя (18.3%) – от служители на ръководни позиции в структурата.

Съгласно фиг. 2.6-1 най-голям брой лица, участвали в проучването, са с над 11 г. общ трудов стаж, който представлява 76.1% дял от общата съвкупност на анкетиранията в ДП „НКЖИ“; 22.5% са респондентите с трудов стаж между 4 и 10 г. Въз основа на тези данни може да се направи извод, че в организацията преобладават служителите с по-дълъг общ трудов стаж и натрупан достатъчно продължителен професионален опит. В такъв контекст може да се твърди, че резултатите от анализа на капацитета на ДП „НКЖИ“ са във висока степен надеждни по отношение целите на изследването.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 3.6-1. Общ трудов стаж на анкетиранияте лица

По отношение на трудовия стаж, натрупан в структурата на ДП „НКЖИ“ (фиг. 3.6-2), прави впечатление, че най-голям относителен дял в общата съвкупност – 47.9%, са респондентите с опит между 4-10 г.; 7% са с над 11 години опит в предприятието. Данните показват, че повече от половината представители на целевата група са служители с продължителна специализация и експертиза в сферата на железопътния транспорт и проектния цикъл, което следва да се има пред вид при разработване на мерките за подобряване на административния капацитет, включително и при разработването на практически ориентирани програми за обучения, насочени към надграждане на знания и умения. Същевременно, данните насочват вниманието и към групата от анкетирани лица, които имат по-малко от 1 година опит в ДП „НКЖИ“ – 18.3%, което поставя необходимост от мерки за укрепване капацитета на тези служители по специфични тематични области в сферата на инфраструктурните проекти в железопътния транспорт. Ефективни мерки за интензивна експертна подкрепа при навлизане в спецификите на работа на по-неопитните служители са и въвеждането в предприятието на практиките на наставничеството, менторството и коучинга, каквито вече са предприети от бенефициента.



Фигура 3.6-2. Трудов стаж в ДП „НКЖИ“

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Въз основа на набраната информация от отговорите на въпроси 1-5, може да бъде изведен и следния паспорт на анкетирания лица (АЛ) в ДП „НКЖИ“:

- **Обща численост.** Общата численост на валидните и обработени онлайн анкетни карти е 71.
- Разпределение на АЛ в зависимост от **общия трудов стаж**: по-малко от 1 година – 0%; от 1 до 3 г. вкл. – 1.4%; от 4 до 10 г. – 22.5%; над 11 – 76.1%.
- Разпределение на АЛ по **трудова стаж в структурата на ДП „НКЖИ“**: по-малко от 1 година – 18.3%; от 1 до 3 г. вкл. – 26.8%; от 4 до 10 г. – 47.9%; от 11 и повече – 7%.
- Разпределение на АЛ в зависимост от заемането на **ръководна позиция**: не заемат такава – 81.7%; заемат ръководна позиция – 18.3%.

В следващата фигура са показани резултатите от **Въпрос №6** „Участвали ли сте в предишни обучения за повишаване на уменията и компетенциите си?“. Данните илюстрират високия процент АЛ, участвали в предходни обучения, организирани от ДП „НКЖИ“ – 68.7%.



Фигура 3.6-3. Участие в обучения

Основни теми на проведените обучения в низходящ ред, съгласно броя посочвания от респондентите, са:

1. Обучение на потребители на SAP ERP система за планиране за планиране и управление на ресурсите на ДП „НКЖИ“.
2. Управление на инвестиционни проекти, финансирани със средства на ЕС.
3. Управление на документацията на проектите.
4. Подготовка на формуляр за кандидатстване по проекти.
5. Норвежки опит в областта на енергийната ефективност.
6. ЗУТ.
7. ФИДИК.
8. ЗОП.
9. Управление на риска.
10. Анализ разходи и ползи.
11. Методически указания за публично-частно партньорство.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

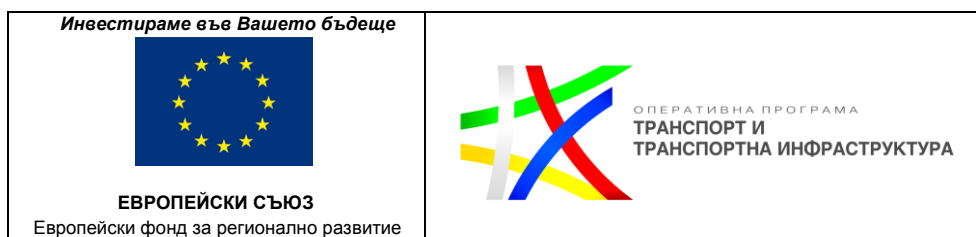
12. Системи за управление на бизнеса в транспорта.
13. Планиране и бюджетиране на проекти.
14. Верификация и финансова отчетност по ОПТ.
15. Режим на държавни помощи при финансиране на инфраструктурни проекти.
16. Работа с Primavera - за управление на проекти.

Списъкът с обучителни теми показва, че през изминалите две години, служителите, чиито професионални задължения са свързани с проекти в ДП „НКЖИ“, са преминали обучения по основни и важни теми, свързани с проектния цикъл. От друга страна, липсват ключови тематични области като: новата нормативна рамка на ЕС 2014-2020 по ЕСИФ; новия ЗОП и ППЗОП; мониторинг на проекти; езикови курсове; обмен на добри практики в държави-членки на ЕС, свързани с изпълнение на проекти в железопътния транспорт и др.

Следва да се отбележи, че в рубриката „Профил на купувача“ на интернет страницата на ДП „НКЖИ“, към 5/08/2016 г. е обявена процедура за избор на изпълнител за логистично осигуряване на дейности по проект за техническа помощ „По-добри железопътни проекти чрез по-добри познания“ MOVE/B4/SUB/2014-705/CEF/PSA2/1/SI2.714459, финансиран от МСЕ. Дейностите на проекта са насочени към подкрепа за повишаване на административния капацитет и по-конкретно с: провеждане на посещения за обмяна на опит на експерти от ДП „НКЖИ“ при Управители на железопътна инфраструктура на други държави-членки на ЕС; посещения на лектори / експерти в София от други държави-членки на ЕС от администрацията на партньорските Управители на железопътна инфраструктура и провеждане на обучителни семинари; участия в специализирани семинари / форуми / информационни дни / работни срещи и други публични събития и обучения, свързани с инфраструктурата на TEN-T мрежата или МСЕ. Към 2/11/2016 г. тръжната процедура за избор на изпълнител за осъществяване на логистичните дейности по проекта е на фаза приключване и отваряне на ценовите оферти на участниците.

Важна индикация за целите на настоящия анализ е резултатът по фиг. 2.5-3, че 1/3 от АЛ не са участвали в предишни обучения. При корелация с данните от предходния въпрос (18.3% от АЛ имат по-малко от 1 година стаж в структурата, а 26.8% - между 1 и 3 години), може да се формулира извод, че в ДП „НКЖИ“ е налице необходимост от провеждане на системни мерки, в това число и обучения, за формиране и надграждане на професионалните умения и компетентности на служителите, работещи по инфраструктурни проекти в железопътния транспорт. Следва да се направи и препоръка, че подготовката на всяко бъдещо обучение е добре да бъде предхождана от проучване на изходящото ниво на знания на участниците по темата и евентуалното фокусиране на програмите на обучението на такива за начинаещи и на такива за напреднали.

Във фиг. 3.6-4 са показани резултатите от **Въпрос №7** относно форматите на преминати обучения. В 44.8% от случаите форматът на предходните обучения, в които са участвали анкетиранията лица, е бил лекционен курс; близо 2 пъти по-рядко (23.9%) – семинар; 16.4% - работна среща; в 7.5% от отговорите – тренинг или друг формат (езиков курс; дистанционно обучение). Резултатите дават основание да се направят препоръки за включване и на други формати в методологията за провеждане на предстоящи обучения в ДП „НКЖИ“; напр. по отношение на специализираните обучения – практикуми за решаване на казуси и синхронизиране на работните подходи (напр. при ЗПУИП); повече работни срещи (с експерти от самата структура и с експерти от други бенефициенти на проекти в транспортния сектор);



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

по отношение на развитието на различни ключови компетентности –работни срещи по конкретни теми за вътрешноведомствена комуникация; екипен коучинг и др.



Фигура 3.6-4. Формат на преминати обучения

Въпрос №8 от анкетната карта е свързан със самооценката, която анкетираните лица поставят на актуалното ниво на техните знания и умения за справяне с професионалните задължения по проекти. За самооценката е дефинирана 5-степенна скала, в която 1 е неудовлетворително; 2 – по-скоро неудовлетворително; 3 – по-скоро удовлетворително; 4 е удовлетворително и 5 – изключително удовлетворително. Спрямо тази скала, средната обща оценка на респондентите в ДП „НКЖИ“ е 3.84.

Таблица 3.6-2. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти

Въпрос №5 „Моля, отбележете по скалата от 1 до 5 как оценявате актуалното ниво на Вашите знания и умения при изпълнение на професионалните Ви задължения, свързани с проекти.“					
Оценка	1 неудовлетво- рително	2 по-скоро неудовлетво- рително	3 по-скоро удовлетвори- телно	4 удовлетвори- телно	5 изключително удовлетвори- телно
Брой отговори 67	1	4	10	42	10
Пропуснати отговори – 4					

Резултатите от въпроса могат да бъдат интерпретирани в няколко направления. 22.4% от АЛ оценяват професионалните си компетентности в спектъра 1-3, което е ясна заявка за необходимост от провеждане на системни обучения по конкретни тематично-проблемни полета, свързани със служебните задължения. Като положителен може да се интерпретира резултата, че 77.6% от АЛ самооценяват нивото на знанията и уменията си като „удовлетворително“ и „изключително удовлетворително“. Получените данни от този въпрос реферират към:

- методологията и дизайна на бъдещите обучения в ДП „НКЖИ“, тъй като поставят високи критерии за задълбочена експертиза на лекторите и максимален практически фокус при разработването и представянето на обучителните теми;

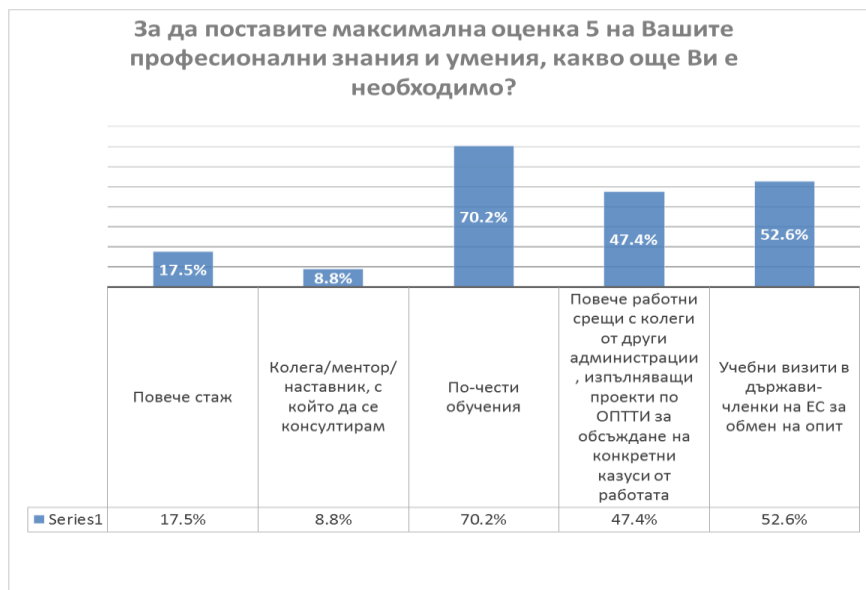
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- потенциала за създаването на вътрешноинституционална система за предаване на знания и опит от по-уверените към по-неуверените служители в рамките на отделните структурни звена, работещи по проекти в ДП „НКЖИ“;
- необходимостта от глобализиране на критериите за самооценка и сравнително съизмерване на професионалните компетентности чрез достъп до добри практики в чужбина.

На **Въпрос №9** „За да получите максимална оценка 5 на Вашите професионални знания и умения, какво още Ви е необходимо?“ са получени 57 отговора (от общо 71 респондента, на въпроса има 4 пропуснати отговора и 10 АЛ не са отговорили, тъй като са поставили оценка 5 на предходния въпрос). От изброените примерни мерки, които имат потенциал да повишат самооценката на АЛ относно професионалните им компетентности, с най-голям относителен дял (70.2%) са „по-чести обучения“, следвана от „учебни визити в държави-членки на ЕС за обмен на опит“ (52.6%); „повече работни срещи с колеги от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТТИ за обсъждане на конкретни казуси от работата“ (47.4%); „повече стаж“ (17.5%) и на последно място „колега / ментор / наставник, с който да се консултирам“ (8.8%). В отговорите на този въпрос прави впечатление значимостта, която изследваните лица от ДП „НКЖИ“ отдават на честотата на обученията, което от своя страна е индикация за нуждата от организирането на навременни и системни обучения, необходими за постигане на по-висока самооценка на професионалното изпълнение.

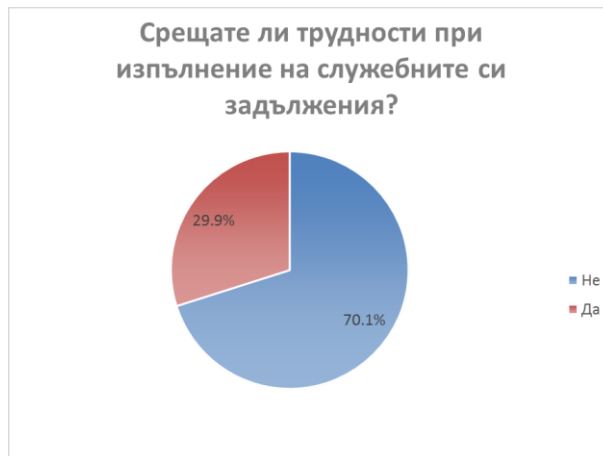


Фигура 3.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности

Контролният **Въпрос №10** „Срещате ли трудности при изпълнение на служебните си задължения?“ има за цел да верифицира достоверността на данните, събрани по предходните въпроси на анкетата; да подпомогне структурирането на агрегирани групи, очертаващи различни зони на компетентност, както и да конкретизира естеството на трудностите при изпълнение на професионалните ангажменти (фиг. 3.6-6).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 3.6-6. Трудности в работата

Препотвърждава се високият резултат от въпроса за самооценката на професионалните компетентности, където 77.6% от АЛ самооценяват нивото на знанията и уменията си за работа по проекти като „удовлетворително“ и „изключително удовлетворително“. По Въпрос №10, 70.1% от респондентите отговарят, че не срещат трудности при изпълнение на служебните си задължения. Приблизително 1/3 от АЛ са заявили, че срещат затруднения в работата си. Този резултат съвпада с процента служители, които не са участвали в предходни обучения в ДП „НКЖИ“, както и с дела респонденти, оценяващи професионалните си компетентности „неудовлетворително“ или „по-скоро неудовлетворително“. В такъв контекст може да се твърди, че 1/3 от представителите на общата извадка от 71 анкетирани лица в предприятието агрегират група с ясно заявени потребности от спешни обучения, за да постигнат по-високо ниво на удовлетвореност при професионалното си представяне.

Важни за настоящия анализ са конкретните причини, посочени от АЛ, водещи до трудности в работата им по проекти в ДП „НКЖИ“. При клъстеризиране на отговорите, могат да се обобщят следните групи фактори, формулирани от участниците в анкетата.

Таблица 3.6-3. Фактори свързани с трудности в работата по проекти

ФАКТОРИ	КОНКРЕТНИ ПРИЧИНИ ЗА ТРУДНОСТИ В РАБОТАТА, ПОСОЧЕНИ ОТ АЛ
Фактори, свързани с администриране на процедурите по проекти	Твърде много усложнени административни процедури
	Тромава администрация
	Прекалено много бумажина и бавно придвижване на преписките в различните дирекции на компанията
	Трудностите са свързани с административното процедиране
	Тромави административни процедури
	Ненужно утежнените процедури и форми за отчетност, верификация и доклади по проектите съчетани с вътрешни правила изискващи съгласуваност на много нива
	Неуточнени и непълни изисквания за процедурите
Фактори, свързани с работата на изпълнителите по проекти	Неспазване на технологията на работа води до извънредно съкратени срокове, което от професионална страна ме затруднява и със сигурност - обременява!
	Поради неспазване на технологията за работа между различни структури свързани с подготовка, възлагане и изпълнение на проекти и съкратени срокове за реакция
	Опит за заобикаляне на изискванията от страна на изпълнителите
	Трудна комуникация с някои експерти от изпълнителите
	Бавни, тромави административни органи и изпълнители/ВиК, EVN, малка част от общинските администрации/
	Неспазване на задълженията от страна на изпълнителите

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

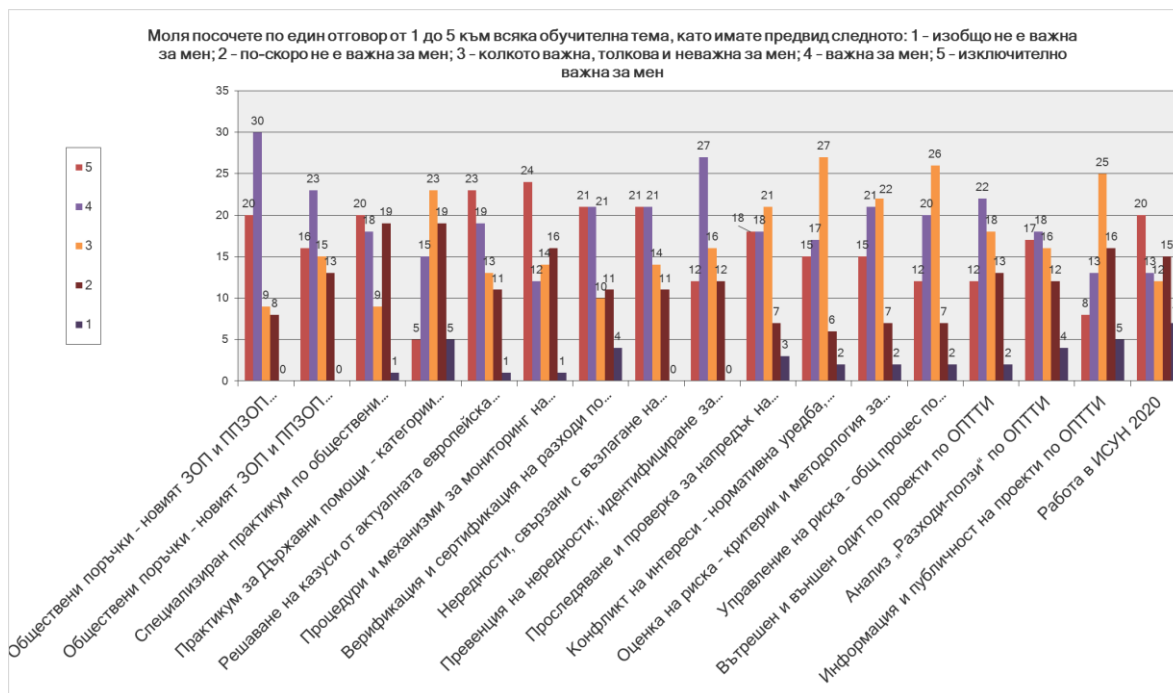
Въпрос №11 от анкетното проучване е насочен към идентифициране на административния капацитет и нуждите от обучения на целевата група в ДП „НКЖИ“ по теми, свързани с процесите по:

19. Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране;
20. Изпълнение на проекти;
21. Мониторинг и оценка на проекти и програми;
22. Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.

За прецизиране на отговорите е използвана мерна скала от 1 до 5 със следните значения за отделните оценки:

- 1 – изобщо не е важна за мен;
- 2 – по-скоро не е важна за мен;
- 3 – колкото важна, толкова и неважна за мен;
- 4 – важна за мен;
- 5 – изключително важна за мен.

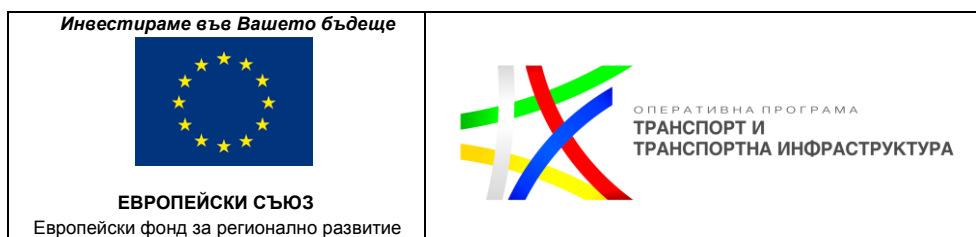
Въпросът съдържа 17 опционално дефинирани теми и поле с възможности за допълнителни уточнения и допълнения. На въпроса са отговорили 67 анкетирани лица. Във фиг. 3.6-7 са посочени брой отговори в отделните степени на всяка тема.



Фигура 3.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

В табл. 3.6-4 е направен подробен анализ на ранжираните теми от анкетираните лица. С цел по-голяма прегледност са представени агрегирани данни от попълнените анкети по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 67 валидни анкети).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 3.6-4. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Процедури и механизми за мониторинг на проекти по ОПТТИ – изисквания, видове проверки на ДБФП, мониторинг през ИСУН 2020	6.13	35.8% (24)	17.9% (12)	20.9% (14)	23.9% (16)	1.5% (1)
2	Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (базисно обучение)	3.92	29.9% (20)	44.8% (30)	13.4% (9)	11.9% (8)	0% (0)
3	Решаване на казуси от актуалната европейска и национална нормативна рамка за ЕСИФ, свързани с работата на ДП „НКЖИ“ по ОПТТИ	3.78	34.3% (23)	28.4% (19)	19.4% (13)	16.4% (11)	1.5% (1)
3	Нередности, свързани с възлагане на обществени поръчки – актуална нормативна уредба, често срещани грешки, казуси от практиката на АОП, КЗК, ВАС, АДФИ и Съда на ЕС по тълкуване на нередности	3.78	31.3% (21)	31.3% (21)	20.9% (14)	16.4% (11)	0% (0)
4	Верификация и сертификация на разходи по ОПТТИ	3.66	31.3% (21)	31.3% (21)	14.9% (10)	16.4% (11)	6.1% (4)
5	Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (за напреднали)	3.63	23.9% (16)	34.4% (23)	22.3% (15)	19.4% (13)	0% (0)
6	Проследяване и проверка за напредък на индикатори по проекти по ОПТТИ	3.61	26.9% (18)	26.9% (18)	31.3% (21)	10.5% (7)	4.4% (3)
7	Оценка на риска – критерии и методология за оценка на риска, източници и видове риск	3.60	22.3% (15)	31.3% (21)	32.9% (22)	10.5% (7)	3% (2)
8	Превенция на нередности; идентифициране за нередности; установяване и докладване на нередности при физическо изпълнение на ДБФП; практики на ЕК, ОЛАФ и ИА ОСЕС по отношение на нередности	3.58	17.9% (12)	40.4% (27)	23.8% (16)	17.9% (12)	0% (0)
9	Специализиран практикум по обществени поръчки – практики и казуси по прилагане на новия ЗОП и ППЗОП (решения на АОП, АДФИ, КЗК и ВАС)	3.55	29.9% (20)	26.8% (18)	13.4% (9)	28.4% (19)	1.5% (1)
9	Конфликт на интереси – нормативна уредба, субекти, вътрешни правила и процедури в НКЖИ за предотвратяване му, решения на ВАС	3.55	22.3% (15)	25.4% (17)	40.4% (27)	8.9% (6)	3% (2)
10	Вътрешен и външен одит по проекти по ОПТТИ	3.49	17.9% (12)	32.8% (22)	26.8% (18)	19.4% (13)	3% (2)
10	Управление на риска – общ процес по управление на риска в ОПТТИ, процедури за управление на риска	3.49	17.9% (12)	29.8% (20)	38.8% (26)	10.5% (7)	3% (2)
11	Анализ „Разходи-ползи“ по ОПТТИ	3.48	25.4% (17)	26.8% (18)	23.8% (16)	17.9% (12)	6.1% (4)
12	Работа в ИСУН 2020	3.36	29.9% (20)	19.4% (13)	17.9% (12)	22.3% (15)	10.5% (7)
13	Информация и публичност на проекти по ОПТТИ	3.05	11.9% (8)	19.4% (13)	37.4% (25)	23.8% (16)	7.5% (5)
14	Практикум за Държавни помощи – категории ДП, правила за определяне на ДП, решения на Съда на ЕС относно ДП	2.94	7.5% (5)	22.3% (15)	34.3% (23)	28.4% (19)	7.5% (5)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Въз основа на получените данни от 67 валидни анкети, попълнени от служители и ръководители в ДП „НКЖИ“, могат да се направят следните **изводи и препоръки**:

- От 4-те обследвани области на проектния цикъл, заложен в ТС на Възложителя като области за оценка на административния капацитет, с най-голяма рангова тежест е проблематиката в областта на мониторинга на проекти и свързаните с нея дейности. Темата „Процедури и механизми за мониторинг на проекти по ОПТТИ – изисквания, видове проверки на ДБФП, мониторинг през ИСУН 2020“ обхваща няколко важни и нови за настоящия програмен период процеси – нови процедури и правила за мониторинг на изпълнението на проекти; изграждане на системи за докладване и мониторинг към УО на ОПТТИ; видове процедури на технически и финансов мониторинг; проверки за изпълнение на Договори за безвъзмездна финансова помощ (ДБФП) и др., съгласно изискванията на Регламент (ЕС) № 1303/2013. Информационната система за управление и наблюдение (ИСУН) за програмния период 2014-2020 г. е с нови преработени и допълнени функционалности, като Модул „Мониторинг и финансов контрол“ съдържа изцяло нови под-модули и архитектура. Приоритизирането на проблематиката от АЛ е видно и от значителната разлика в средната стойност между първата тема (6.13) и втората тема (3.92). Може да се направи извод, че по отношение на административния капацитет, мониторингът на проекти по ОПТТИ е оценен от анкетиранията лица като „тясно“ място / проблем в ДП „НКЖИ“. В такъв контекст, в план-графика за ДП „НКЖИ“ следва да бъдат предвидени мерки за провеждане на обучения по темата в максимално краткосрочен план за всички целеви структури (дирекции, отдели и звена).
- Респондентите са класирали 2 теми на трето място с еднаква средна стойност „Решаване на казуси от актуалната европейска и национална нормативна рамка за ЕСИФ, свързани с работата на ДП „НКЖИ“ по ОПТТИ“ и „Нередности, свързани с възлагане на обществени поръчки – актуална нормативна уредба, често срещани грешки, казуси от практиката на АОП, КЗК, ВАС, АДФИ и Съда на ЕС по тълкуване на нередности“. Този резултат може да бъде интерпретиран в два аспекта. На първо място, по отношение на обследваните проектни етапи – и двете теми попадат в област 2. „Изпълнение на проекти“. С оглед предстоящото изпълнение на няколко мащабни инфраструктурни проекта на ДП „НКЖИ“ по ОПТТИ и стартиралите към тях процедури за избор на изпълнители по ЗОП, потребностите от обучения по двете теми са логично обосновани. На второ място – прави впечатление, че формата и на двете теми е с практическа ориентация и е насочен към решаване на конкретни въпроси / казуси в посочените области. Тази потребност следва да се предвиди при формулиране на мерките.
- Прави впечатление, че в анкетното проучване са участвали трима служители от Дирекция „Обществени поръчки и административно обслужване“, а теми №2 и №5, свързани с провеждане на избор на изпълнители по ЗОП, са оценени като изключително важни съответно 20 и 16 пъти. Резултатът проблематизира въпроса за необходимостта от юридически капацитет в Дирекция «СРИП» и потвърждава хипотезата от кабинетното проучване на документи, че структурата има потребност от налична експертиза от юристи, които да осигуряват своевременна и компетентна помощ по темата. Препоръката се потвърждава и от анализа на идентифицираните проблеми, възникнали в процеса на изпълнение на проекти по Оперативна програма «Транспорт» 2007-2013 г., където основните проблеми са свързани с провеждането на обществени поръчки.

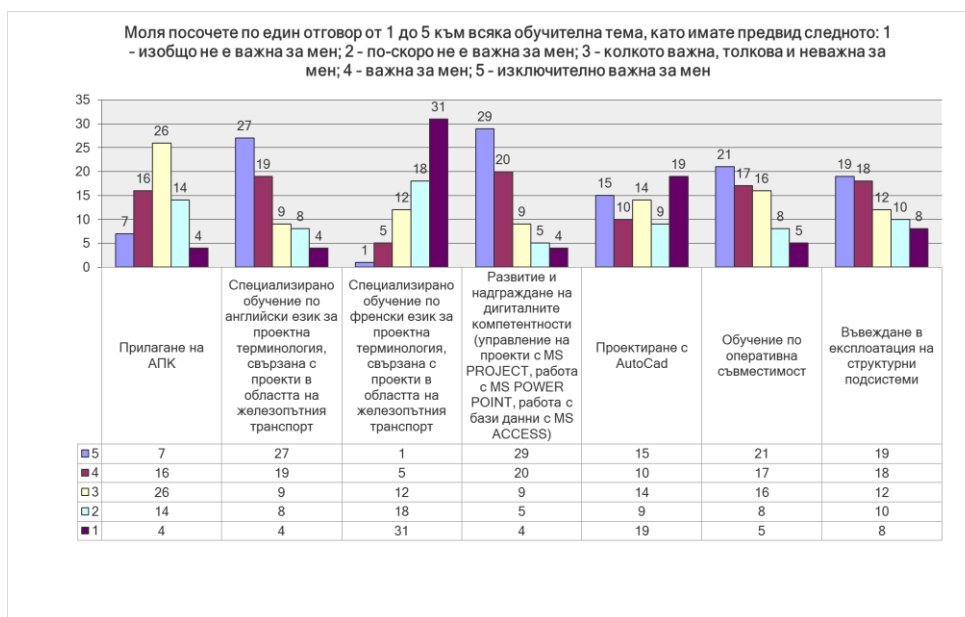
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Освен значително по-високата средна стойност на тема с рангово място №1, прави впечатление, че разликите между средните стойности по останалите теми са минимални. Резултатите илюстрират високата необходимост от своевременно провеждане на комплексна програма от обучения, включваща максимално широк обхват от темите в таблицата. Важно е да се отбележи, че съгласно информацията в ИСУН 2020 одобреният проект на ДП „НКЖИ“ по приоритетна ос „Техническа помощ“ на ОПТТИ, по който е сключен ДБФП на 03.06.2016 г., предвижда обучения по всички теми, посочени в настоящето проучване. От наличната онлайн информация не е видно какъв е обхватът на целевата група / административни структури, включени в проекта, но резултатите от анкетното проучване показват, че е добре в обученията да бъдат включени представители от всички дирекции / отдели в ДП „НКЖИ“, имащи ангажименти в отделните етапи от проектния цикъл.

Въпрос №12 от анкетното проучване обследва потребностите от развитие на специализирани компетентности (фиг. 3.6-8).



Фигура 3.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности

Въз основа на получените резултати могат да бъдат формулирани няколко **основни извода**:

- Отчетливо са заявени потребностите от надграждане на дигитални компетентности, свързани с работа с различни софтуерни програми (MS Project, MS ACCESS, MS Power Point), в това число и с AutoCad. Общо 44 респондента са определили двете теми като „изключително важни“ за тях. Предвид динамичното развитие на софтуерните продукти следва да се предвиди постоянна мярка с дългосрочен ефект върху непрекъснатото надграждане на дигиталната експертиза при работа с различни софтуерни продукти в ДП „НКЖИ“.
- Като втора приоритетна тема от специализираните обучения са изведени потребностите от развитие на езиковите компетентности по специализиран английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на железопътния

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

транспорт. Стартиращите проекти в ДП „НКЖИ“ по Механизма за свързване на Европа, в които са заложили дейности за обмен на добри практики с Управители на железопътна инфраструктура в други държави членки на ЕС, както и работата по документацията за изпълнение на тези проекти, са едни от основните аргументи за включването на постоянни дългосрочни мерки за повишаване на езиковите компетентности в план-графика на ДП „НКЖИ“.

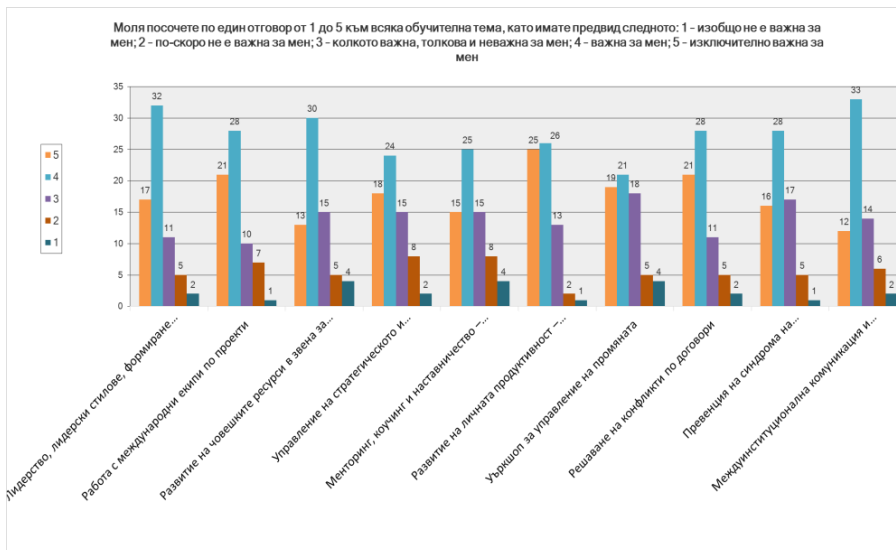
- На трето място анкетираните лица ранжират необходимостта от повишаване на административния си капацитет по теми, свързани с оперативната съвместимост. Във връзка с тази заявена потребност е важно да се акцентира върху предстоящото приемане на Четвъртия железопътен пакет ⁷, в рамките на който е предвидена актуализация на три важни действащи законодателни акта. Промените са предвидени в т.нар. „Технически стълб“ на пакета и са насочени към улесняване навлизането на нови оператори на железопътния пазар. Съгласно предложените изменения, Европейската железопътна агенция (ЕЖА), която към момента играе важна роля за насърчаване на оперативната съвместимост и хармонизирането на техническите стандарти за пазара на целия ЕС, ще стане орган, отговорен за издаването на разрешения за возила и сертификати за безопасност в целия ЕС. Освен промените в отговорностите на ЕЖА, Четвъртият железопътен пакет включва актуализации на действащото законодателство относно оперативната съвместимост и безопасността на железопътния транспорт. Целта на тези промени е да се премахнат оставащите административни и технически препятствия пред изграждането на единно европейско железопътно пространство. В такъв контекст, устойчивото формиране на капацитет в ДП „НКЖИ“ по отношение на оперативната съвместимост, следва да бъде дефинирано като конкретна мярка с дългосрочен ефект в план-графика на предприятието.
- „Въвеждане в експлоатация на структурни подсистеми“ е тема, която следва да бъде включена в „спешните и важни“ специализирани обучения за АЛ.

Въпрос №13 изследва потребностите на АЛ от развитие на социалните и управленските компетентности, допринасящи за работата по проекти. На въпроса са отговорили 67 респондента. Във фиг. 3.6-9 са посочени получените резултати.

⁷ (<http://www.consilium.europa.eu/bg/policies/4th-railway-package/technical-proposals/>)



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



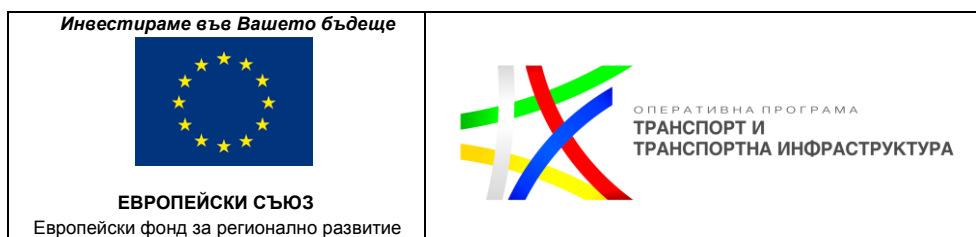
Фигура 3.6-9. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти

В табл. 3.6-5 е направен подробен анализ на ранжираните теми за социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти. Представени са агрегирани данни от попълнените анкети по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 67 валидни анкети).

Таблица 3.6-5. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Решаване на конфликти по договори	3.91	31.3% (21)	41.8% (28)	16.4% (11)	7.5% (5)	3% (2)
1	Работа с международни екипи по проекти	3.91	31.3% (21)	41.8% (28)	14.9% (10)	10.4% (7)	1.5% (1)
2	Развитие на личната продуктивност – обучение за развитие на личните ресурси на експертите в екипа	3.88	37.3% (25)	38.8% (26)	19.4% (13)	3% (2)	1.5% (1)
3	Лидерство, лидерски стилове, формиране на устойчиви екипи	3.85	25.4% (17)	47.7% (32)	16.4% (11)	7.5% (5)	3% (2)
4	Превенция на синдрома на професионалното прегаряне "burn-out"	3.79	23.9% (16)	41.7% (28)	25.4% (17)	7.5% (5)	1.5% (1)
5	Управление на стратегическото и оперативното планиране	3.72	26.9% (18)	35.8% (24)	22.3% (15)	12% (8)	3% (2)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

6	Междунституционална комуникация и медиация	3.70	17.8% (12)	49.4% (33)	20.9% (14)	8.9% (6)	3% (2)
7	Работна среща (уъркшоп) за управление на промяната	3.69	28.4% (19)	31.3% (21)	26.9% (18)	7.5% (5)	5.9% (4)
8	Развитие на човешките ресурси в звена за управление на проекти в железопътния транспорт – добри практики, подходи и системи в държави-членки на ЕС	3.64	19.4% (13)	44.9% (30)	22.3% (15)	7.5% (5)	5.9% (4)
9	Менторинг, коучинг и наставничество – ефективни инструменти за съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл	3.58	22.3% (15)	37.5% (25)	22.3% (15)	12% (8)	5.9% (4)

Основни изводи, свързани с получените резултати по Въпрос №13:

- Въпреки минималните различия в ранжирането на потребностите по всички теми, на първо място са изведени два приоритета: „Решаване на конфликти по договори“ и „Работа с международни екипи по проекти“. Видно от проблематиката, фокусът на обучителните нужди е тясно специализиран и реферира към знания и умения, свързани с управление на кризи по договори; видове конфликти (организационен, ресурсен, ролеви, времеви и др.); стратегии и стилове за преодоляване на конфликти; медиация на конфликти; интеркултурна комуникация и етикет и др. Обучения по тези теми следва да бъдат заложени на регулярна база за екипите в звената за управление на проекти в ДП „НКЖИ“; съвместно за служители от Дирекция „СРИП“ и други административни звена в предприятието, работещи в проектни дейности.
- Висока оценка по степен на важност е получил въпроса за развитие на личната ефективност – над 71% от респондентите са ранжирали темата като „изключително важна за мен“ и „важна за мен“. Резултатът може да бъде интерпретиран в два аспекта: за анкетираните служители от ДП „НКЖИ“ е налице мотивация за подобряване на професионалното представяне, за постигане на по-висока ефективност и ефикасност, за по-добро целеполагане при изпълнение на служебните задължения. На второ място, приоритетното извеждане на темата е характерно за екипи с висока степен на професионално натоварване при ограничен човешки ресурс. Тези хипотези следва да бъдат верифицирани по време на интервютата с ръководители в ДП „НКЖИ“ и при потвърждение, да се предвидят мерки за системен преглед на работното натоварване в целевите звена, работещи по проекти, както и механизми за мотивация и възнаграждение на служители с високи нива на ефективност.
- В получените резултати по въпрос №13 прави впечатление приоритизирането на няколко теми, свързани с оптимизиране управлението на човешките ресурси на ниво мета-процеси – „Управление на стратегическото и оперативното планиране“; „Работна среща (уъркшоп) за управление на промяната“; „Развитие на човешките ресурси в звена за управление на проекти в железопътния транспорт – добри практики, подходи и системи в държави-членки на ЕС“. С висока степен на увереност може да се направи

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

извод, че в ДП „НКЖИ“ съществува целенасочена политика за оптимизиране на системите за развитие и управление на човешките ресурси, който извод е подкрепен и от резултатите от проведеното кабинетно проучване на документи. Като следващ етап в тази насока могат да бъдат дефинирани мерки за изграждане на система от компетентности модели за служителите на Дирекция „СРИП“, които са утвърдени като високоефективен подход за планиране и управление на човешките ресурси от гледна точка на качествените им параметри.

3.7 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ДП „НКЖИ“

Проведените интервюта с ръководители в ДП „НКЖИ“ имаха за цел да верифицират допусканията и изводите от проведеното анкетно проучване и контент-анализа на анкетните карти, както и хипотезите, разработени в резултат от експертния преглед на документи на предприятието, с цел гарантиране на обективност, надеждност и валидност на оценката на административния капацитет.

Обхват на интервютата: служители на ръководни позиции в ДП „НКЖИ“, които отговарят за управление на административни звена (дирекции / отдели / ЗПУИП), изпълняващи функции по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и/или контрол на проекти (ОПТ, ОПТТИ и МСЕ).

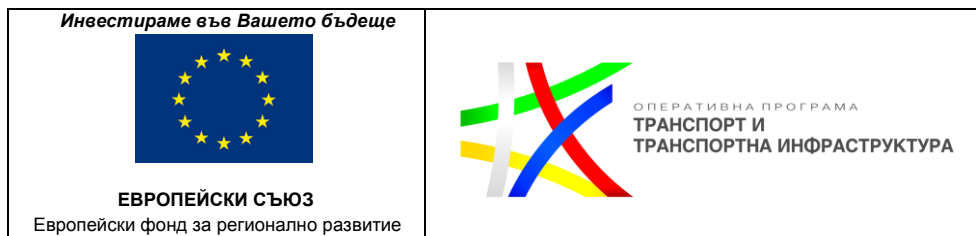
Покритие на изследването. В периода 4-6 октомври 2016 г. са проведени 6 интервюта с представители на генералната съвкупност, и по-конкретно с: директора на Дирекция „СРИП“; директора на Дирекция „Бюджет, финанси и информационни системи“; ръководителя на отдел „Програмиране, планиране и развитие на административния капацитет“ в Дирекция „СРИП“; ръководителя на ЗПУИП „Пловдив – Бургас – фаза 2“; ръководителя на отдел „Управление на човешките ресурси“; ръководителя на отдел „Правен“.

Видове въпроси в интервютата с ръководители. За целите на оценката на административния капацитет са използвани полу-структурирани интервюта, поради високата им ефективност при вече събрана информация чрез други методи (кабинетно проучване на документи, анкетно проучване и др.), както и при наличие на различни работни хипотези от получените и интерпретирани данни. По отношение структурата и вида на въпросите, интервютата съдържат преобладаващо отворени въпроси с цел набиране на допълнителна качествена информация за целите на изследването. За част от въпросите, изискващи оценка на степента на развитие на административния капацитет на сравнителна база, е формулирана 5-степенна скала, със следната тежест на отделните оценки:

- 1 – неудовлетворително;
- 2 – по-скоро неудовлетворително;
- 3 – по-скоро удовлетворително;
- 4 – удовлетворително;
- 5 – изключително удовлетворително.

Основен инструмент за провеждане на интервютата е предварително разработения и съгласуван с бенефициента вариант на въпросник, който допълнително е фокусиран към спецификите на предприятието по отношение развитието на капацитета за изпълнение и управление на проекти. В допълнение, са разработени няколко подварианта на въпросника, които конкретизират обследваните области, в зависимост от позицията на ръководителя; функциите на дирекцията / отдела / звеното, което управлява; административно-управленската рамка на комуникацията с другите отдели, отговарящи за изпълнение на

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

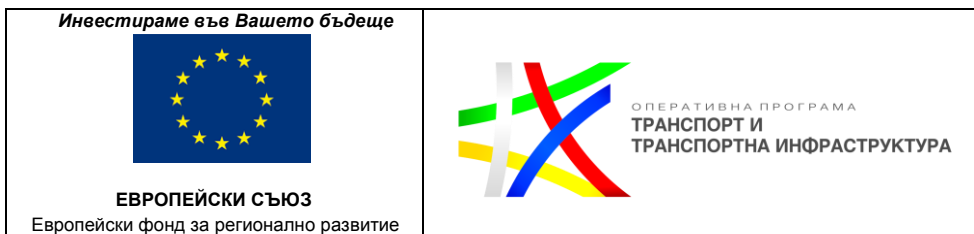
проекти. Независимо от различните варианти и подварианти, въпросниците за интервюта съдържат общи елементи и набор от задължителни въпроси за оценка на административния капацитет.

В табл. 3.7-1 са обобщени ключовите резултати / наблюдения / мнения / оценки на интервюираните лица (ИЛ).

Таблица 3.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в ДП „НКЖИ“

ОБОБЩЕНИЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА	
РАЗДЕЛ ОТ ВЪПРОСНИКА	ОБСЛЕДВАНА ОБЛАСТ / ПРЕДМЕТ НА ПРОУЧВАНЕТО
Раздел 1. Обща информация за интервюираните ръководители	Интервюираните ръководители имат общ трудов стаж на ръководна позиция 85 г, като средната стойност на управленския опит на човек е над 14 г. Общият трудов стаж на ръководна позиция в ДП „НКЖИ“ на ИЛ е 35 г. и 8 месеца. Тези резултати дават основание да се направи извод за наличие на висока управленска експертиза в бенефициента, както и за възможности за дефиниране на мерки, свързани с АК, изискващи управленски опит като: разработване на компетентностни модели; разработване на целево ориентирани механизми за РЧР и др.
Раздел 2. Силни и слаби страни на настоящата ситуация в ДП „НКЖИ“ по отношение на АК за изпълнение и управление на проекти	<p>1. Обща оценка на АК в ДП „НКЖИ“ по отношение изпълнението и управлението на проекти. По 5-степенната скала за измерване, средната стойност на оценката на АК, дадена от интервюираните ръководители е 3 („по-скоро удовлетворително“). На подвъпроса „Какво, според Вас, трябва да се направи още в ДП „НКЖИ“, за да поставите максимална оценка 5?“ са получени следните отговори: повече обучения (4 пъти); подобряване комуникацията между Дирекция „СРИП“ и другите дирекции / отдели в ДП „НКЖИ“, работещи по проекти (3 пъти).</p>
	<p>2. Оценка на АК на дирекцията / отдела / звеното, което ИЛ ръководи, по отношение на етапите от проектния цикъл, за които отговаря. По 5-степенната скала, средната стойност на оценката, дадена от ИЛ е 4 („удовлетворително“). На подвъпроса „Какво, според Вас, трябва да се направи още в ръководеното от вас звено, за да поставите максимална оценка 5?“ са получени следните отговори:</p> <ul style="list-style-type: none"> Повече обучения за подготовка, изпълнение и управление на проекти (4 пъти), в това число специализирани обучения за нови съоръжения (има много нови технологии, нови съоръжения); сигнализация, ERTMS и др.; Да се създаде механизъм за външно оценяване на служителите (напр. на годишна база), като е добре този процес да се ауторсва. Атестаците са формални.
	<p>3. Оценка на силните страни на дирекцията / отдела / звеното, което ИЛ ръководи при работа по проекти. Като водещи „силни страни“ са изброени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Съществува баланс между хора с опит и по-млади кадри; има възрастов, полов и квалификационен баланс. Като цяло експертите в Дирекция „СРИП“ са много добре квалифицирани – с висше, две висши образования. с езици. Участват в учебни визити и обмен на опит – следват се динамичните промени в законодателството по проектите. Наличие на професионален опит и капацитет (4 пъти).
	<p>4. Идентифициране на области / процеси / фактори, които следва да бъдат подобрени при изпълнение на проекти. Като основни насоки за подобрене са посочени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Организационно подобрене в новосъздадената Дирекция „Бюджет, финанси и информационни системи“; разписване на вътрешните за дирекцията процедури и тяхното описание; разработване на наръчници за работа в 3-те отдела на Дирекцията; въвеждане на SAP. Да се създаден/въведе компетентностния подход за УЧР в Дирекция „СРИП“; да бъде създадена гъвкава бонусна система на база на критериите на компетентностните модели. По отношение на административния капацитет – две неща са важни: провеждане на обучения и самообучение. Да се създаде балансирано разпределение между всички дирекции в ДП „НКЖИ“ по отношение

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	на включването в обученията.
Раздел 3. Управленски практики и мерки за развитие АК за изпълнение и управление на проекти	<p>1. Обезпеченост на проектните процеси с човешки ресурси в дирекцията / отдела / звеното, което ИЛ ръководи. Преобладаващата част от ИЛ са заявили, че няма нужда от допълнителен човешки ресурс в ръководените от тях звена. 3-ма от интервюираните обаче заявяват необходимост от юристи в Дирекция „СРИП“. Експертите в ЗПУИП също са оценени като недостатъчен брой.</p>
	<p>2. Идентифициране на добри практики и „поуки“ за развитие на АК в дирекцията / отдела / звеното от предходния програмен период при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Създадена е експертиза на управление на инвестиционния процес. Стигнали са до извод, че е по-добре да се възлага на външни изпълнители при готов технически проект, с пълни проучвания. Преди това са възлагали на ниво идеен проект, което е отчетено като грешно. Друга добра практика – подобряване разписването на договорите с изпълнителите; подходът вече е по-строг; изискванията са завишени; въведени са клаузи, които възпрепятстват изпълнителите да забавят изпълнението на проектите. Добра практика – В екипа на ЗПУИП няма нови експерти, всички са от Фаза 1, което оказва влияние върху запазването на ноу-хау; натрупването на опит; използване капацитета на преминали през практиката служители на всички етапи от проектите. Важна „поука“ от ОПТ с отрицателен знак – не са проведени никакви обучения по програмата. Към момента има забавяне на проекта на ДП „НКЖИ“ по ПО „Техническа помощ“; намалени са броя обучения; намален е бюджета; намалено е времето за изпълнение.
	<p>3. Формулиране на управленски мерки за оптимизиране процесите в дирекцията / отдела / звеното по отношение на работата по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Добро управленско решение е било създаването преди 4 месеца на Дирекция „Бюджет, финанси и информационни системи“ в ДП „НКЖИ“, в която са обединени 3 отдела (финанси; бюджет, планиране и анализи; ИТ). Разработване на механизъм за насърчаване на ЧР, работещи по проекти (бонусна система). Осигуряване на системност при провеждането на обученията. Оптимизиране процесите по взаимодействие между Дирекция „СРИП“ и отделите, работещи по проекти.
	<p>4. Трудности и проблеми, които срещат служителите в съответната дирекция / отдел / звено при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Трудна комуникация с Дирекция „СРИП“. Трудности със забавянето на обученията по проекта по ТП на ОПТТИ. Трудности във връзка с новата уредба – новият ЗУТ не е приспособен за големи инфраструктурни проекти. В законодателството липсва приоритизиране на институциите с национално значение. Трудности, свързани с проектната работа на ДП „НКЖИ“ с общините – големи забавяния. Един проект обикновено минава през 30-40 общини – забавянето на един кмет води до забавяне на целия проект във всичките му следващи фази. Очакват се трудности, свързани с необходимостта от познаване на новите технологии, които ще бъдат въведени чрез фаза 2 на проекта „Пловдив – Бургас“. Трудности с познаването на Регламентите за програмен период 2014-2020 г.; липсата на практика по новия ЗОП; обжалванията; противоречива нова уредба по ПМС-тата. Проблеми при изменение на договорите с изпълнители.
Раздел 4. Обучителни потребности за повишаване на АК	<p>1. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията / отдела / звеното по теми, свързани с работата по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Финансово управление и финансова отчетност с УО на ОПТТИ. Препоръчително е да се разработи Методология за финансова отчетност, която да бъде ползвана от всички бенефициенти; Новия ЗОП и ППЗОП; мониторинг на проекти; работа в ИСУН 2020; Нова законодателна рамка на програмен период 2014-2020; промените в националната нормативна уредба по ЕСИФ; ИСУН; ЗОП; държавни помощи; чуждоезикови обучения;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<p>работа със специфичен софтуер / ИКТ обучения; информация и публичност по проекти;</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ЗОП / ППЗОП; ЗУСЕИФ; Наръчника на УО на ОПТТИ; държавни помощи; ■ Оперативна съвместимост. <p>2. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията / отдела / звеното по теми, свързани със социални и управленски умения, допринасящи за работа по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Управленски умения; ■ Стратегическо планиране и управление на човешките ресурси; ■ Комункативни умения; развитие на екипната ефективност; Управление на времето и стреса; ■ Ключови умения и компетентности (комуникация, управление на стреса, лична ефективност, управленски умения и др.); ■ Мениджърски умения за среден ръководен състав. Подобряване на екипната ефективност и комуникативните умения; ■ Работа в условия на стрес. <p>3. Приоритизиране на ключови теми за провеждане на учебни визити / обмен на добри практики в чужбина за повишаване АК при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Обмен не само в държавни членки на ЕС, но и със съседни страни – нечленки, за да се види доколко е осигурена синхронна ЖП структурата; ■ В Австрия по отношение на решения на ЖП инфраструктурата; ■ В държави членки на ЕС с успешни практики по обществени поръчки. <p>4. Приоритизиране на общи (хоризонтални) теми за обучения / работни срещи / дискусии / фокус групи / практикуми с участие на всички бенефициенти.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ По теми, с които се сблъскват всички бенефициенти – ЗОП; ИСУН; публичност и информация. ■ Счетоводство в организации, работещи по проекти. ■ Добре би било да има общи форуми не само за специализирани обучения, но и за такива, свързани със стратегическо развитие на ЧР в сферата на проекти – напр. разработване на бонусни системи; професионални профили на компетентност и др. ■ Обществени поръчки за всички крайни бенефициенти – обсъждане на казуси / добри практики.
<p>Раздел 5: Политики за оценка на професионалното представяне и системи за кариерно развитие</p>	<p>1. Наличие на политики, мерки и инструменти за оценка на професионалното представяне на служителите при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Липсва работеща система за оценка на професионалното представяне на служителите, работещи по проекти. ■ Има атестиране, но няма механизми за повишаване на мотивацията; оценката на професионалното представяне. Няма инструменти за финансово стимулиране на служителите. ■ Може да бъдат направени подобрения – атестирането е твърде формално. <p>2. Наличие на система/и за насърчаване кариерното развитие и за повишаване мотивацията на служителите при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Липсва такава система, но е изключително важно да бъде създадена.
<p>Раздел 6: Комуникация с други звена в организацията при работата по проекти; с Управляващия орган; с други бенефициенти</p>	<p>1. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с други дирекции / отдели / звена при изпълнението и управлението на проекти в същата организация – силни страни; „тесни“ места.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Важна е комуникацията между Дирекция „СРИП“ и ЗПУИП. Има много подобрения – назначени са правилните ръководители на Звена; вдигнати са заплатите. Направени са подобрения и по отношение на експертите в Звената. ■ Има нужда от значително подобрение на качеството на комуникацията между всички звена. <p>2. Възможности за оптимизиране процесите по изпълнение и управление на проекти чрез функционални и структурни промени в организацията – добри практики.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Създадената нова финансова дирекция ще може да отговори на нуждите от по-добра

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<p>финансова координация по проектите на НКЖИ. Да се включи новата дирекция в обученията, предвидени за дирекция „СРИП“ по ключови компетентности;</p> <ul style="list-style-type: none"> Включване на всички отдели и дирекции, които работят по проекти в ДП „НКЖИ“ в обученията за социални и управленски компетентности, предвидени в план графика на предприятието. Удачно е да се въведат нови механизми / инструменти за въздействие върху изпълнителите (да има превенция / наказания / санкции). Шефовете на Звената не е подходящо да прилагат такива инструменти, а Дирекция „СРИП“.
	<p>3. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с Управляващия орган при работа по проекти по ОПТ / ОПТТИ / МСЕ.</p> <ul style="list-style-type: none"> Според всички ИЛ комуникацията с УО е добра – съществува разбиране, стремеж към намаляване на бюрократичното решаване на въпроси / казуси, бърз обмен на информация. Голямо забавяне на проекта по ТП на ДП „НКЖИ“ за обученията, което много затруднява развитието на капацитета на служителите по проекти в актуална проблематика на всички етапи от проектния цикъл.

В обобщените резултати от проведените интервюта ясно се открояват както проблемите / „тесните“ места в управленските практики, механизми и процеси, свързани с изпълнение и управление на проекти в ДП „НКЖИ“, така и добрите практики, оптимизирани процедури, надграждането на опита от предходния програмен период. Преобладаващата част от приоритизирани обучителни потребности в анкетното проучване се потвърждават и от ръководителите в предприятието. С помощта на интервютата бяха конкретизирани възможности относно предприемането на различни мерки по отношение повишаването на административния капацитет в изследваните области от проектния цикъл, които бяха детайлизирани в следващите етапи на оценката.

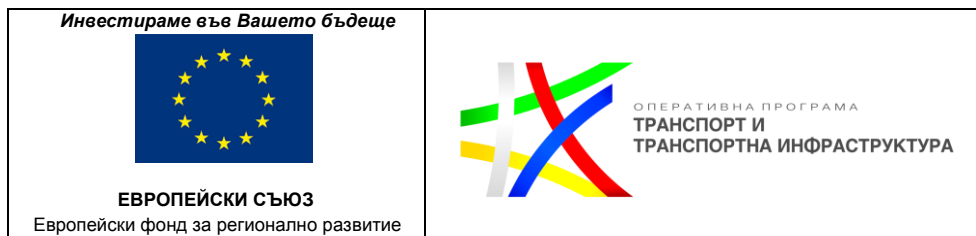
3.8 ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ДП „НКЖИ“

Четвъртият компонент от методологията за оценка на административния капацитет, след проведените документален анализ, анкетно проучване и интервюта с ръководители, е насочен към формулиране на проблеми, свързани с административния капацитет на всеки целеви бенефициент в различните видове транспорт. Съгласно методологията, този етап включва две основни дейности:

- Разработване на списък с идентифицирани проблеми от общ характер, свързани с административния капацитет на ДП „НКЖИ“, въз основа на проведените: кабинетен анализ на документи (документално проучване); анкетно проучване и интервютата с ръководители (Приложение 1.1 към доклада);
- Разработване на списък с идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проекти (Приложение 1.2 към доклада).

Списъкът с идентифицираните проблеми, свързани с административния капацитет на ДП „НКЖИ“, е разработен в матрица, аналогична на използваната от Изпълнителя в Доклад 3 по настоящия договор, която е адаптирана за целите на Дейност 10.

Идентифицирани са общо **21 конкретни проблема от общ характер**, свързани с административния капацитет на ДП „НКЖИ“ (табл. 3-8.1).

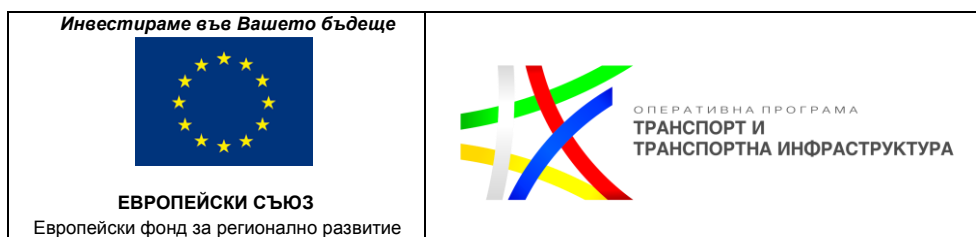


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 3.8-1. Списък с идентифицирани проблеми от общ характер в ДП „НКЖИ“

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет от общ характер	Източници на информация за идентифициране на проблема		
				Кабинетно проучване на документи	Анкетно проучване	Интервюта с ръководители
1			2	3	4	5
П-Ж	ДП "НКЖИ"	1	Приблизително 20% от анкетиранияте лица имат по-малко от 1 година трудов стаж в структурата, а 26.8% са със трудов стаж между 1-3 г., което проблематизира въпроса със специфичните компетентности за управление и изпълнение на проекти в железопътна инфраструктура.	✓	✓	
П-Ж	ДП "НКЖИ"	2	В обученията, през които са преминали анкетиранияте лица, липсват обучителни теми, свързани с новата нормативна рамка на ЕС 2014-2020; ЗОП; Закон за управление на средствата по Европейските структурни и инвестиционни фондове (ЗУСЕСИФ); актуалния ЗПО / ППЗОП и др.	✓	✓	✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	3	Над 30% от анкетиранияте лица не са участвали в никакви предходни обучения.		✓	✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	4	22.4% от анкетиранияте лица оценяват професионалните си компетентности в сферата на проектите в спектъра "неудовлетворително - по-скоро удовлетворително".		✓	
П-Ж	ДП "НКЖИ"	5	70.2% от анкетиранияте заявяват необходимост от „по-чести обучения“ и учебни визити / обмен на опит с други държави-членки на ЕС / обучения в специализирани обучителни институции, както и в специализирани конференции / работни срещи / международни събития, свързани с изпълнението и управлението на проекти в ДП "НКЖИ".		✓	
П-Ж	ДП "НКЖИ"	6	Приблизително 1/3 от АЛ са заявили, че срещат затруднения в работата си.		✓	
П-Ж	ДП "НКЖИ"	7	Като най-проблемна област на компетентност в сферата на проектния цикъл анкетиранияте лица заявяват темата "Процедури и механизми за мониторинг на проекти по ОПТТИ – изисквания, видове проверки на ДБФП, мониторинг през ИСУН 2020".		✓	✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	8	Липса на езикови обучения в Дирекция "СРИП".		✓	✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	9	Над 65% от АЛ са заявили необходимост от надграждащи специализирани обучения по дигитални компетентности и работа със специализиран софтуер.		✓	✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	10	Липса на експертиза и компетентности по оперативна съвместимост.		✓	✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	11	В сферата на социалните компетентности, допринасящи за изпълнението на проекти, като най-проблематични са изведени темите "Решаване на конфликти по договори" и "Работа с международни екипи по проекти".		✓	✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	12	Проблем, свързан с липсата на обучения, компетентности и практически познания в сферата на структурните подсистеми.	✓	✓	✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	13	Липса на практически ориентирани обучения за решаване на казуси и въпроси от практиката, свързани с прилагане на нормативната уредба по ЕСИФ.	✓		✓

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

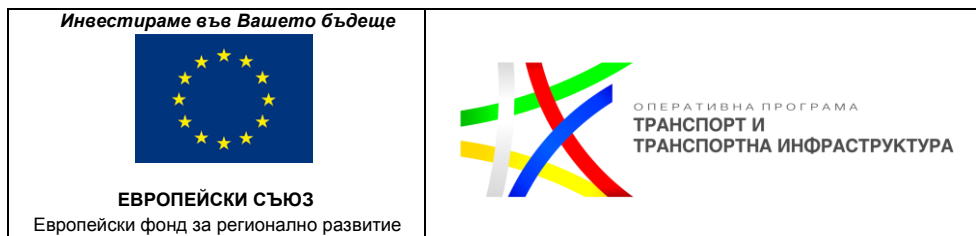
П-Ж	ДП "НКЖИ"	14	Забавяне на проекта за обучения по ПО "Техническа помощ" по ОПТТИ от страна на УО.	✓		✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	15	Липса на действащ механизъм за обективна оценка на професионалното представяне на служителите, работещи по проекти, и за тяхното материално стимулиране. Формалност при провеждане на атестирането.	✓		✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	16	Липса на политика, система и работещ механизъм за мотивиране на служителите, работещи по проекти.	✓		✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	17	Липса на юристи в Дирекция "Стратегическо развитие и инвестиционни проекти", компетентни в материята на актуалната нормативна уредба по ЕСИФ.	✓		✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	18	Проблеми, свързани с осигуряването на административен капацитет чрез обучения в дирекциите и отделите, извън СРИП, работещи по проекти.	✓		✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	19	Проблеми, свързани с комуникацията между дирекция "СРИП" и останалите дирекции и отдели в ДП "НКЖИ", работещи по проекти.	✓		✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	20	Липса на административен капацитет в Звената за управление и изпълнение на проекти за верифициране и администриране на проектите, съгласно новата нормативна рамка.	✓		✓
П-Ж	ДП "НКЖИ"	21	Трудности, свързани с административния капацитет при разработване на формулярите за кандидатстване по големи инфраструктурни проекти в ЖП транспорта и на фазата на изпълнението на проектите.	✓	✓	✓

Въз основа на подробния преглед на източници с информация и данни за изпълнени / изпълняващи се проекти, са идентифицирани общо 12 конкретни проблема и 1 потенциален риск (общ за всички проекти за периода 2021-2030 г.), свързани с административния капацитет в ДП „НКЖИ“ при изпълнени проекти / проекти, в процес на изпълнение по ОПТТИ/МСЕ / идентифицирани проекти по Интегрираната транспортна стратегия за периода след 2021 г. (табл. 3.8-2).

Таблица 3.8-2. Списък с идентифицирани проблеми при изпълнение и управление на проекти в ДП „НКЖИ“

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проектите	Финансираща програма / Номер и наименование на проекта / Предложение за финансираща програма
1			2	3
1. Проекти 2007-2014 г.				
П-Ж	ДП "НКЖИ"	1.1	1.1.1. Удължаване срока на строителни работи по договора вследствие непредвидени и форсмажорни обстоятелства.	ОПТ / Проект BG161P0004-1.0.01-0002 "Електрификация и реконструкция на железопътна линия Свиленград-турска граница"
			1.1.2. Установени несъответствия между Специфичните условия на Договор No. 3219/25.05.2009 г. и приложимото българско законодателство, регламентиращо строителството в частта за приемане на строителните работи от Възложителя.	
П-Ж	ДП "НКЖИ"	1.2	1.2.1. Проблеми при подготовката и провеждането на тръжните процедури от НКЖИ.	ОПТ / Проект BG161P0004-1.0.01-0005 "Реконструкция и електрификация на железопътната линия Пловдив – Свиленград по коридори IV и IX, фаза 2: участък Първомай-Свиленград"
			1.2.2. Недостатъчно ефективно управление на строителните договори от страна на ДП "НКЖИ", поради неясноти и несъответствия в договорите, произтичащи от взаимодействието на условията на ФИДИК и ЗУТ, недостатъчен инструментариум в договорите за въздействие върху изпълнителите и нереално планирани срокове за изпълнение.	
			1.2.3. Липса на дългосрочно планиране по отношение собствения принос на ДП "НКЖИ" по проекта.	

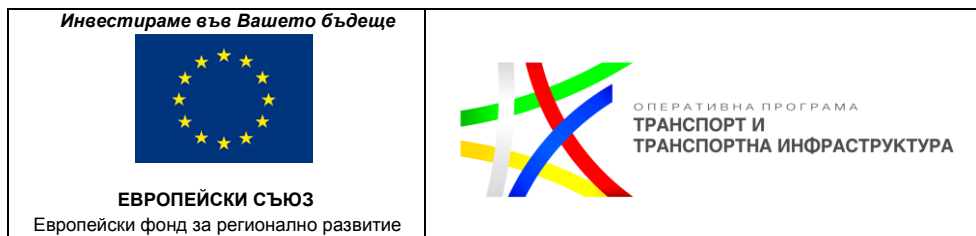
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

П-Ж	ДП "НКЖИ"	1.3	Сериозно забавяне на срока на изпълнение на СМР-тата и по трите позиции в договора, поради липса на мобилизация на Изпълнителя и възможностите, които дава под-клауза 8.4 от Договорните условия за удължаване на срока по договорите.	ОПТ / Проект BG161P0004-1.0.01-0007 „Рехабилитация на железопътната инфраструктура в участъци от железопътната линия Пловдив-Бургас“.
П-Ж	ДП "НКЖИ"	1.4	1.4.1. Забавяне стартирането на проекта и произтичащи финансови претенции от Изпълнителите на Позиция 1-3, поради повторно провеждане на процедура за обществената поръчка с предмет „Оценка на съответствието и строителен надзор“. 1.4.2. Технически проблем с GSM-R, поради наложени ограничения от Министерство на отбраната.	ОПТ / Проект BG161P0004-1.0.01-0008 „Модернизация на железопътен участък „Септември-Пловдив“- част от Транс-европейската железопътна мрежа“
П-Ж	ДП "НКЖИ"	1.5	Удължаване на срока за рехабилитация на гаров комплекс Централна гара София, поради възникване на допълнителни СМР, което води до изпълнение на дейности, извън срока на допустимост на разходите по ОПТ и необходимост от осигуряване на допълнителен финансов ресурс от страна на ДП "НКЖИ". Сключен е договор за допълнителни работи по рехабилитацията на контактната мрежа. Очаква се приключване на всички СМР на обекта през м. октомври 2016 г.	ОПТ/Проект BG161P0004-3.0.01-0008 „Рехабилитация на гарови комплекси по ТЕН-Т мрежата - Рехабилитация на гаров комплекс Централна гара София“, „Рехабилитация на гаров комплекс жп гара Бургас, пътническа“, „Преустройство и саниране на приемно здание гара Пазарджик - II-ри етап“
П-Ж	ДП "НКЖИ"	1.6	Проектът за укрепване на административния капацитет не е финансиран.	ОПТ/Укрепване на административния капацитет на ДП НКЖИ за подготовката, избора, управлението, изпълнението, наблюдението и контрола на железопътните проекти по ОП „Транспорт 2007-2013“ (ОПТ), в качеството й на конкретен бенефициент по ОПТ в съответствие със сключеното Оперативно споразумение с Управляващия орган на ОПТ
П-Ж	ДП "НКЖИ"	1.7	Проектът за укрепване на административния капацитет е одобрен за финансиране с регистрационен номер: BG161P0004-5.0.01-0091, но впоследствие е оттеглен от УО на ОПТ.	ОПТ/Осигуряване на финансови средства за покриване на разходи, свързани с обучения и развитие на човешките ресурси, за служители от Държавно предприятие „Национална компания железопътна инфраструктура“, чиито функции са пряко свързани с управление, наблюдение и контрол на проекти съфинансирани от ОП „Транспорт“ 2007-2013
2. Проекти 2014-2020 г.				
П-Ж	ДП "НКЖИ"	3.1	В обхвата на проекта е предвидено да се извърши работно проектиране и изпълнение на строителни, монтажни, пусково-настроечни работи на тягови подстанции Бургас, Карнобат и Ямбол. По проекта има подписани договори с „Енергоремонт Холдинг“ АД и с ЕЛ ТРАНС ИНЖЕНЕРИНГ - ВАЛЕНТИН МАЧИКОВ ЕТ. Етапът на проектиране е завършил. За проекта е изготвен и представен доклад за оценка на съответствие ЗУТ. Съгласно ИСУН 2020, договорът за БФП е подписан на 18.07.2016 г. Отчита се забавяне на процедурата за избор на изпълнител.	ОПТТИ/Рехабилитация на железопътната инфраструктура по участъците на железопътната линия Пловдив – Бургас – възстановяване, ремонт и модернизация на тягови подстанции Бургас, Карнобат и Ямбол
П-Ж	ДП "НКЖИ"	3.2	Договорът за БФП е подписан на 3.06.2016 г. На 17.10.2016 г. е подписан Анекс 1 към ДБФП, с който се намаляват средствата по договора, която не касае компонента с обучения.	ОПТТИ/Техническа помощ за укрепване капацитета на НКЖИ, като бенефициент по ОП ТТИ 2014-2020 год. чрез продължаване на добрите практики, установени през предходния период и включване на нови мерки за

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

				достигане на необходимия капацитет за подготовка, изпълнение, мониторинг и контрол на проекти, финансирани със средства на ЕСИФ
П-Ж	ДП "НКЖИ"	3.3	Забавяне на процедурата за избор на изпълнители. На 10.08.2016 г. е обявена процедура за избор на изпълнител за логистика на дейностите по проекта. Към 21.10.2016 г. процедурата е на етап отваряне на ценовите оферти на участниците.	МСЕ/Логистика за дейности по изпълнението на проект „По-добри железопътни проекти чрез по-добри познания“
П-Ж	ДП "НКЖИ"	3.4	На 19.08.2016 г. е подписан ДБФП. Съгласно ИСУН 2020 няма сключен договор с изпълнител за първата процедура за надлеза в гара Тодор Каблешков. В момента тече процедура по избор на изпълнител. По график проекта трябва да приключи на 30.04.2018 г.	ОПТТИ/„Модернизация на железопътния участък Септември – Пловдив: част от Транс – европейската железопътна мрежа – изграждане на четири броя пътни надлези“
П-Ж	ДП "НКЖИ"	3.5	На 14.04.2016 г. е обявена процедура за избор на изпълнител "Оценка на съответствието и осъществяване на строителен надзор по време на строителство и координация на договори по проект „Рехабилитация на железопътната линия Пловдив – Бургас, Фаза 2“. Налице е забавяне на избора на изпълнител по процедурата. Към 19.10.2016 г. е публикувано съобщение за отваряне на ценови оферти.	ОПТТИ/Рехабилитация на железопътната линия Пловдив – Бургас, Фаза 2
3. Предложения за проекти, действия (интервенция)				
П-Ж	ДП "НКЖИ"	4.1	Предвидено е национално финансиране или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	Модернизация на жп линията Перник – Радомир
П-Ж	ДП "НКЖИ"	4.2	Предвидено е национално финансиране или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	Развитие на жп възел София (без отсечката София – Волюяк)
П-Ж	ДП "НКЖИ"	4.3	Предвидено е национално финансиране или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	Модернизация на железопътната линия Радомир – Гюешево
П-Ж	ДП "НКЖИ"	4.4	Предвидено е национално финансиране или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	Модернизация на жп участъци Медковец – Руска Бяла и Руска Бяла – Столник
П-Ж	ДП "НКЖИ"	4.5	Предвидено е национално финансиране или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	Модернизация на жп линия Русе – Горна Оряховица – Димитровград

3.9 РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В ДП „НКЖИ“

На база на идентифицираните проблеми и, съгласно методологическата концепция за обосновка на връзката проблеми/мерки/цели от ТС на Възложителя, са формулирани следните мерки за повишаване на административния капацитет в ДП „НКЖИ“ (Приложение 2).





Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 3.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в ДП „НКЖИ“

Мерки за повишаване на административния капацитет						Посочват се проблемите, които се преобладават с мярката						
			1		2		3					
СЦ	1. Повишаване на ефективността и конкурентоспособността на транспортния сектор											
СП	Рамка на конкретни цели (Задачи)		Мерки			Проблеми, към които са насочени мерките						
			Код			1	2	3	4	5	6	
СП 1. Ефективно поддържане, модернизация и развитие на транспортната инфраструктура	2	Използване на други източници на финансиране на транспортната инфраструктура. Ефективно усвояване на средствата от европейските фондове	М-Ж	2.1	Създаване на механизъм за задължително въвеждащо специализирано обучение на новопостъпили служители в дирекциите и отделите, работещи по проекти, и последваща експертна подкрепа чрез практиките на наставничеството / менторството / коучинга от страна на по-опитните служители.	П-Ж 1 - П-Ж 4	П-Ж 18	П-Ж 20				
			М-Ж	2.2	Повишаване на административния капацитет за изпълнение и управление на проекти чрез стартиране на комплексна програма от обучителни интервенции по теми, свързани с актуалната европейска и национална нормативна рамка за изпълнение и управление на проекти по ЕСИФ / фондовете на ЕС след 2020 г.		П-Ж 2 - П-Ж 7	П-Ж 1.1.2	П-Ж 1.3	П-Ж 1.4	П-Ж 3.1 ; П-Ж 3.4 - П-Ж 3.5	
			М-Ж	2.3	Повишаване на административния капацитет по теми, свързани със социални и управленски умения с цел повишаване самооценката на професионалното представяне и получаване на обратна връзка от ръководителите.			П-Ж 3	П-Ж 4	П-Ж 19		
			М-Ж	2.4	Повишаване на административния капацитет по чуждоезикови компетентности, свързани с проектна терминология.	П-Ж 8						
			М-Ж	2.5	Повишаване на административния капацитет по отношение на дигиталните	П-Ж 9						

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

<p>Инвестираме във Вашето бъдеще</p>  <p>ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ Европейски фонд за регионално развитие</p>	 <p>ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА ТРАНСПОРТ И ТРАНСПОРТНА ИНФРАСТРУКТУРА</p>
--	--

Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

				компетентности и работа със специализиран софтуер.						
		М-Ж	2.6	Повишаване на административния капацитет в сферата на оперативната съвместимост чрез системни обучения.	П-Ж 10					
		М-Ж	2.7	Своевременно одобряване на проектите по техническа помощ на бенефициента с цел запазване на актуалността на предвидените дейности и осигуряване на административен капацитет за изпълнение и управление на проекти.	П-Ж 1-9	П-Ж 11-13	П-Ж 20	П-Ж 1.6	П-Ж 1.7	П-Ж 3.2 - П-Ж 3.3
		М-Ж	2.8	Разработване на финансов план в ДП "НКЖИ" за дългосрочно финансиране, който да осигури сигурност и възможности за финансово планиране на собственото участие по бъдещи проекти.	П-Ж 1.2.3	П-Ж 1.5				
		М-Ж	2.9	Разработване и въвеждане на мерки за професионални обучения, квалификация и преквалификация в областта на структурните подсистеми.	П-Ж 12					
		М-Ж	2.10	Разработване и изпълнение на програми за обмен на опит и добри практики в държави членки на ЕС, обучения в специализирани обучителни институции, както и в специализирани конференции / работни срещи / международни събития, свързани с изпълнението и управлението на проекти в ДП "НКЖИ".	П-Ж 5					
		М-Ж	2.11	Продължаващо укрепване на административния капацитет на бенефициента чрез техническа помощ и използване на консултантски услуги по инициативата JASPERS; чрез привличане на експертиза от МФИ - Световна банка, ЕБВР, ЕИБ и др. за подготовка и изпълнение на транспортни инфраструктурни проекти.	П-Ж 21	П-Ж 4.1 - 4.5				



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

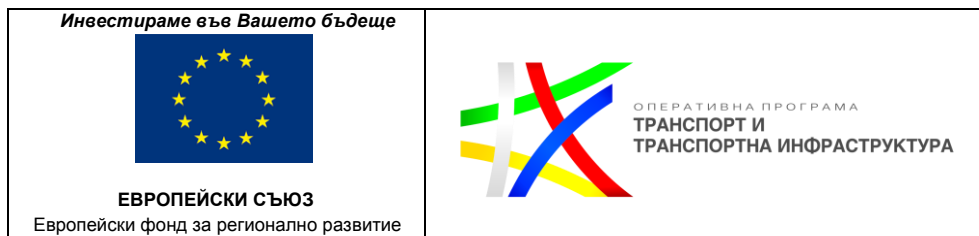
СП 2. Подобряване на управлението на транспортната система	7	Повишаване на институционалния капацитет	М-Ж	7.1	Разработване и въвеждане на мотивационна схема за набиране и задържане на висококвалифицирани служители в ДП "НКЖИ" с цел осигуряване на институционална устойчивост и приемственост в структурите.	П-Ж 1	П-Ж 16				
			М-Ж	7.2	Разработване и внедряване на система / механизъм за обективна оценка на професионалното представяне на служители, работещи по проекти, и за тяхното материално стимулиране.	П-Ж 1	П-Ж 15				
			М-Ж	7.3	Повишаване административния капацитет на Дирекция "Стратегическо развитие и инвестиционни проекти", чрез осигуряване на допълнителен човешки ресурс - юристи, компетентни в материята на актуалната нормативна уредба по ЕСИФ.	П-Ж 17	П-Ж 1.1.2	П-Ж 1.2.1 ;	П-Ж 1.2.2	П-Ж 1.3	

Последната дейност от методологията за провеждане оценката на административния капацитет на бенефициентите е разработването на **план-график**, съдържащ следните раздели (Приложение 3):

- **Раздел I.** Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2017-2018 г.
- **Раздел II.** Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2019-2020 г.
- **Раздел III.** Дългосрочни мерки за подобряване на административния капацитет на бенефициента за периода 2021-2030 г.

Към всеки от разделите са включени различни категории мерки и свързаните с тях дейности, дефинирани въз основа на етапите от провеждане на изследването. Мерките са разработени за всяка от структурите в ДП „НКЖИ“, свързани с изпълнението и управлението на проекти.

Дългосрочният план-график (за периода 2021-2030 г.), дефинира индикативни насоки / мерки за устойчиво развитие на административния капацитет в ДП „НКЖИ“, като са търсени приемственост и надграждащ ефект на вече реализираните мерки при изпълнение на проектите, включени в Интегрираната транспортна стратегия за периода до 2030 г.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

IV. АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА АГЕНЦИЯ ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА (АПИ)

4.1 СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА АПИ

Агенция „Пътна инфраструктура“ е юридическо лице, второстепенен разпоредител с бюджетни кредити към министъра на регионалното развитие и благоустройството.

Основният предмет на дейност на АПИ е да осъществява дейностите по изграждането, ремонта и поддържането на републиканските пътища, както и – съвместно с общините – да осъществява по взаимна договореност дейностите по изграждането, поддържането и ремонта на републиканските пътища в границите на урбанизираните територии при условията и по реда, определени с правилника за прилагането на Закона за пътищата. За обезпечаване реализацията на посочените инфраструктурни обекти, в качеството си на заинтересовано ведомство, Агенцията иницира производства по отчуждаване на имоти, попадащи под техните трасета. МРРБ определя лимита за капиталовите разходи в бюджета на Агенцията.

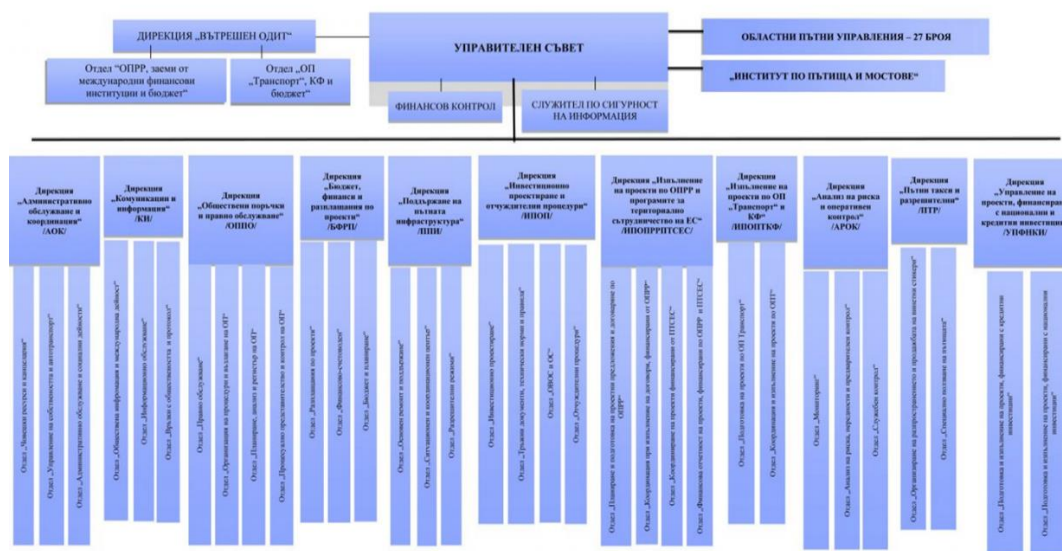
Управлението на АПИ се осъществява от Управителен съвет (УС), който се състои от председател и двама членове. Договорите на членовете на УС се сключват, изменят и прекратяват от министъра на регионалното развитие.

Структурата на Агенцията включва (фиг. 4.1-1):

- централна администрация, организирана в 12 дирекции;
- специализирани звена по чл. 21, ал. 2 от Закона за пътищата в 27 областни пътни управления и Институт по пътища и мостове.

Общата численост на персонала в АПИ е 1511 щатни бройки.

ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА НА АГЕНЦИЯ „ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА“



Фигура 4.1-1. Административна структура на АПИ

4.2 АПИ В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП

За периода 2007-2020 г. АПИ е бенефициент на БФП по различни финансиращи програми и инструменти на ЕС. Подробен и изчерпателен списък на проектите, по които предприятието е

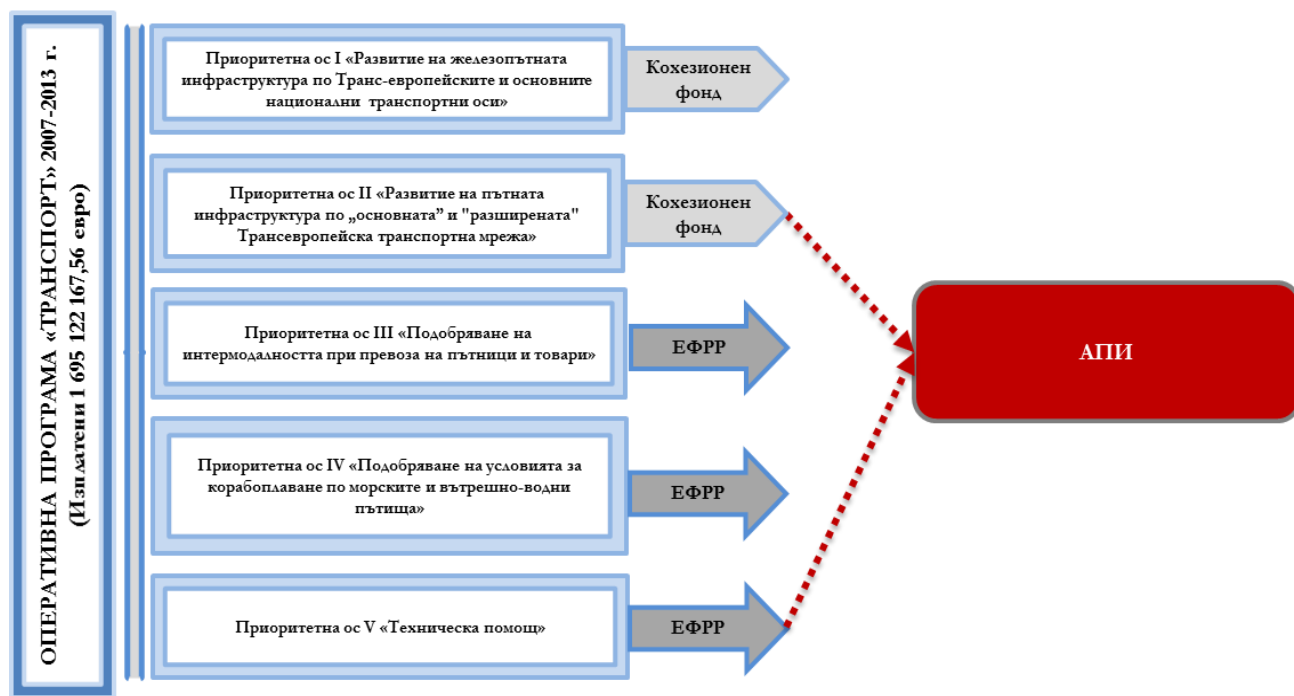
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

бенефициент, е изготвен в рамките на Дейност 9 към настоящия договор. В настоящия раздел е приложена резюмирана информация за целите на анализа.

На фиг. 4.2-1 са показани Приоритетните оси на ОПТ 2007-2013 г., по които АПИ е бенефициент на БФП.



Фигура 4.2-1. Приоритетни оси на ОПТ, по които АПИ е бенефициент

В рамките на ОПТ 2007-2017 г. по Приоритетна ос 2 „Развитие на пътната инфраструктура по „основната“ и „разширената“ Трансевропейска транспортна мрежа» са постигнати следните индикатори:

- Изградени 260 км. автомагистрали;
- Рехабилитирани 19 км. Пътища;
- Изградени са 31 км. Нови I клас пътища.

Индикаторите са постигнати в резултат от следните инфраструктурни проекти на АПИ по ОПТ:

1. Доизграждане на АМ "Тракия" лот 2,3 и 4;
2. Строителство на АМ "Струма";
3. Изграждане на АМ "Марица";
4. АМ "Хемус" СОП - гара "Яна";
5. Път I-5 Кърджали – Подкова;
6. Обходен път на гр. Враца – Път I-1 (Е79);
7. Обходен път на гр. Монтана - Път I-1 (Е79);
8. Обходен път на гр. Габрово;
9. Западната дъга на Софийския околновръстен път, участък 1;
10. Западната дъга на Софийския околновръстен път, участък 2.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Въпреки че не е обект на настоящето изследване, следва да се отбележи, че през първия програмнен период, АПИ е бенефициент на БФП и по **Оперативна програма „Регионално развитие“ 2007-2013 г.** Основният проект на АПИ по ОПРР е BG161P0001/2.1-01/2007 „Подкрепа за реконструкция и рехабилитация на второкласни и третокласни пътища“ с общ размер на БФП: 558 618 266 лв. Дългосрочната програма се изпълнява на 10 етапа, като последният ДБФП между АПИ и УО на ОПРР е сключен на 9.09.2015 г.

В периода 2007-2013 г. Агенцията е бенефициент и по проект, финансиран **от Оперативна програма „Административен капацитет“** – с ДБФП BG051P0002/13/3.1-08 „Подобряване на обслужването на гражданите и бизнеса чрез реализиране и внедряване на онлайн административни услуги от 4-то ниво“, Бюджет на проекта: 796 475,64 лв. и продължителност – 18 месеца.

През програмния период 2014-2020 г. АПИ ще бъде конкретен бенефициент по Приоритетни оси 2, 4 и 5 на ОПТТИ (фиг. 4.2-2).

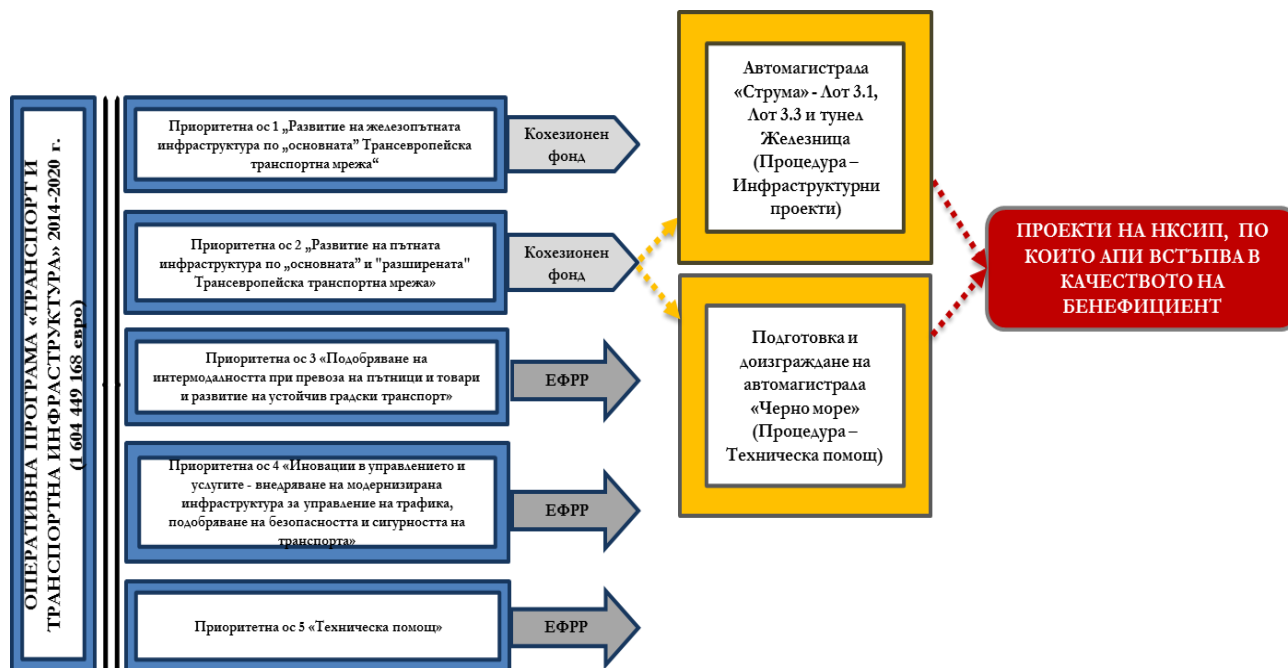


Фигура 4.2-2. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които АПИ е бенефициент

На 15.06.2016 г. между АПИ и УО на ОПТТИ е подписано споразумение във връзка с обстоятелството, че АПИ, в качеството си на правоприменник на закритото държавно предприятие **Национална компания „Стратегически инфраструктурни проекти“ (НКСИП)** – бенефициент по ОПТТИ, поема всички права и задължения на НКСИП по отношение на подготовката, избора, управлението, изпълнението, наблюдението и контрола на част от проектите по ОПТТИ. Всички активи, пасиви, архивът и другите права и задължения на прекратеното предприятие НКСИП, придобити при изпълнение на проекти, финансирани от ОПТТИ, по които бенефициент е НКСИП, преминават към АПИ.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 4.2-3. Проекти на НКСИП по ОПТТИ, по които АПИ встъпва в права на бенефициент

Проекти на АПИ, финансирани от ОПТТИ 2014-2020 г.:

- Проект „Подготовка за доизграждане на автомагистрала „Черно море“**
 - Период на изпълнение: 19.02.2016 – 31.07.2018 г.
 - Бюджет на проекта: 2 592 000 лв.
- Проект „Осигуряване финансиране за изплащане на месечни възнаграждения на служители в АПИ, които изпълняват функции свързани с подготовка, изпълнение и контрол на проекти по ОПТТИ 2014-2020 г. и за успешното приключване на ОПТ 2007-2013 г.“**
 - Период на изпълнение: 11.08.2016 – 30.06.2019 г.
 - Бюджет на проекта: 2 882 221.02 лв.
- Проект „Изграждане на АМ "Калотина-София", лот 1 "Западна дъга на Софийски околовръстен път /СОП/", фаза 2**
 - Период на изпълнение: 11.08.2016 – 31.03.2017 г.
 - Бюджет на проекта: 115 671 717.60 лв.
- Проект „Подготовка на проект: Път I-1 /Е-79/ "Видин-Монтана-Враца"**
 - Период на изпълнение: 01.01.2014 г. (дата на стартиране) – 28.10.2016 (дата на сключване на договора) – 31.01.2019 (краен срок)
 - Бюджет на проекта: 2 774 936.52 лв.
- Проект „Автомагистрала „Струма“ - Лот 3.1, Лот 3.3 и тунел Железница“**
 - Период на изпълнение: 24.09.2015 – 31.12.2022 г.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Бюджет на проекта: 739 245 318.00 лв.

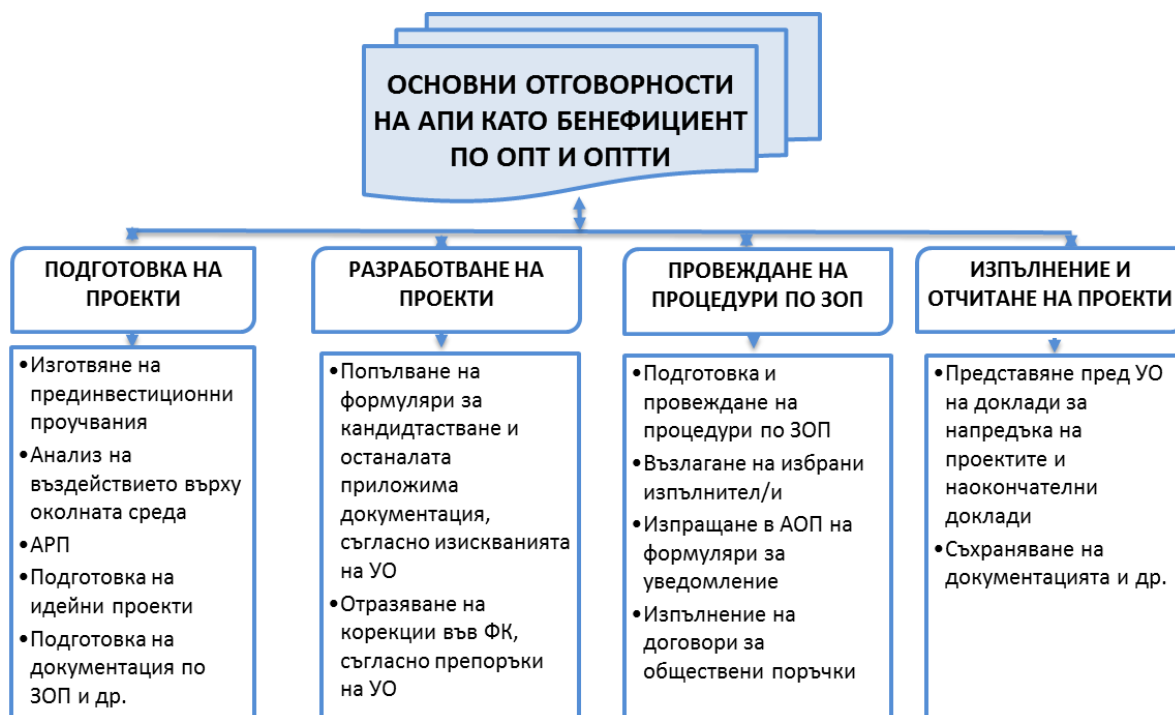
Проекти на АПИ по инструмента Механизъм за свързване на Европа (МСЕ):

1. „МОДЕРНИЗАЦИЯ НА ПЪТ I-8 „КАЛОТИНА – СОФИЙСКИ ОКОЛОВРЪСТЕН ПЪТ“ В УЧАСТЪКА ОТ КМ 1+000 ДО КМ 15+500 И ЕТАПНА ВРЪЗКА”.

В раздел 4.9 на настоящата глава са приложени таблици (извлечения от АПИ-Приложение 1.1 и АПИ-Приложение 1.2 към доклада) с идентифицирани проблеми от общ и специфичен характер, за които има данни, че са възникнали в рамките на изпълнението и управлението на проектите на АПИ по ОПТ / ОПТТИ / МСЕ, както и потенциални рискове от проблеми по проектите за периода 2021-2030 г., идентифицирани в рамките на Интегрираната транспортна стратегия в периода до 2030 г. В раздел 4.9 са дефинирани мерки за повишаване на административния капацитет на Агенцията (АПИ-Приложение 2) и е разработен план-график за тяхното изпълнение за периода до 2030 г. (АПИ-Приложение 3).

4.3 РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В АПИ В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

Отговорностите за подготовка, управление и изпълнение на проекти, които АПИ носи в качеството си на конкретен институционален бенефициент по ОПТ и ОПТТИ, са показани схематично на фиг. 4.3-1.

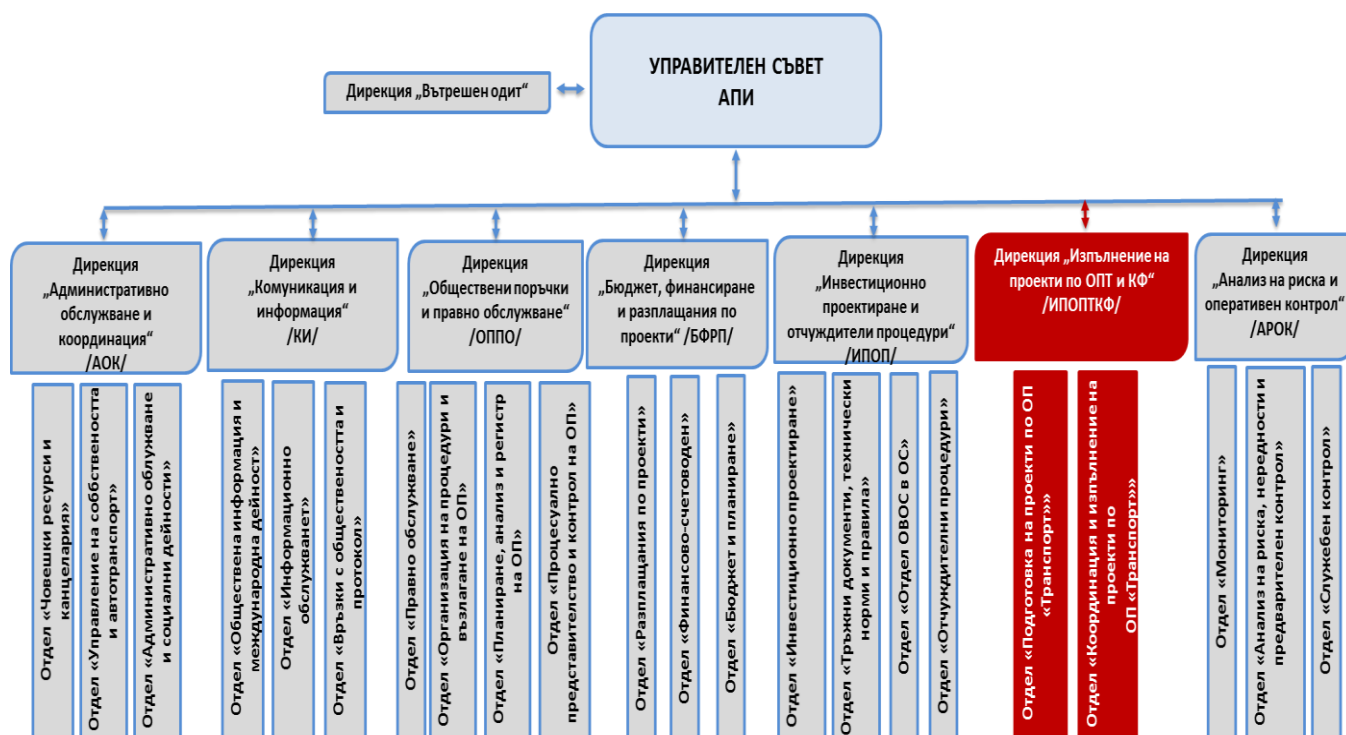


Фигура 4.3-1. Отговорности на АПИ в качеството на конкретен бенефициент по ОПТ / ОПТТИ



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Съгласно актуалния Правилник за устройството, функциите и дейността на Агенция "Пътна инфраструктура" (изм. бр. 57 от 28.07.2015 г., в сила от 28.07.2015 г.), основното административно звено в АПИ, отговорно за изпълнение и управление на проекти е **Дирекция „Изпълнение на проекти по Оперативна програма „Транспорт“ и Кохезионния фонд“ /ИПОПТКФ/**. В процеса на организация и субординация на дейностите по проекти, участват и други дирекции, отдели и експерти в Агенцията (фиг. 4.3-2).



Фигура 4.3-2. Административни звена в АПИ, отговорни за изпълнение на проекти по ОПТ/ОПТТИ

Следва да се има пред вид допълнената и актуализирана информация в раздел 4.9., т. 5 по отношение на структурата и промените в Дирекция ИПОПТКФ.

Правата, задълженията и механизмите на взаимодействие между МТИТС/УО и АПИ се уреждат чрез отделни **Оперативни споразумения** за подготовка, избор, управление, изпълнение, наблюдение и контрол на проекти/операции, финансирани от ОПТ или от ОПТТИ. Принципите, изискванията и процедурите за изпълнение на задълженията на АПИ, в качеството на бенефициент по двете оперативни програми, са подробно разписани в отделни Процедурни наръчници на бенефициента за изпълнение и управление на проекти през двата програмни периода.

Основен фокус при анализа на административния капацитет на АПИ за идентифициране, подготвяне, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти по ОПТТИ е поставен върху основната административна структура, отговорна за тези дейности в Агенцията – Дирекция ИПОПТКФ.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

ДИРЕКЦИЯ „ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОЕКТИ ПО ОПТ И КФ“ /ИПОПТКФ/

Дирекцията организира, осъществява и координира дейностите по подготовка, възлагане, управление, наблюдение, отчитане и въвеждане в експлоатация на пътни инфраструктурни обекти с характер на ново строителство, рехабилитация, реконструкция и основен ремонт, финансирани със средства от фондовете на Европейския съюз по ОПТ / ОПТТИ.

Основни функции на Дирекцията:

1. разработва проектни предложения съгласно изискванията на управляващия орган, като съвместно с екипите за управление на проекти (ЕУП), осъществява административно и техническо управление на проектите;
2. подпомага Дирекция "Обществени поръчки и правно обслужване" при подготовката на документациите за възлагане на обществени поръчки и участва в провеждането на процедури за възлагане на обществени поръчки;
3. координира изпълнението и отчитането на проектите;
4. осъществява координация с Управляващия орган;
5. участва в разработването на предложения за инвестиционните програми на агенцията и средствата за тяхното осъществяване по отношение на усвояването на средства от европейски програми и проекти;
6. участва в разработването на дългосрочна стратегия за развитие на републиканските пътища и средносрочна оперативна програма за изпълнението ѝ;
7. осигурява и гарантира съответствието на процедурите по изпълнение на проектите с нормативните изисквания съгласно националното законодателство и изискванията на програмите;
8. изготвя и съгласува с Дирекция "Анализ на риска и оперативен контрол" периодични отчети за напредъка по изпълнението на проектите;
9. съвместно с Дирекция "Анализ на риска и оперативен контрол" и Дирекция "Бюджет, финанси и разплащания по проекти" разработва индикаторите за техническото и финансовото изпълнение за всеки конкретен проект.

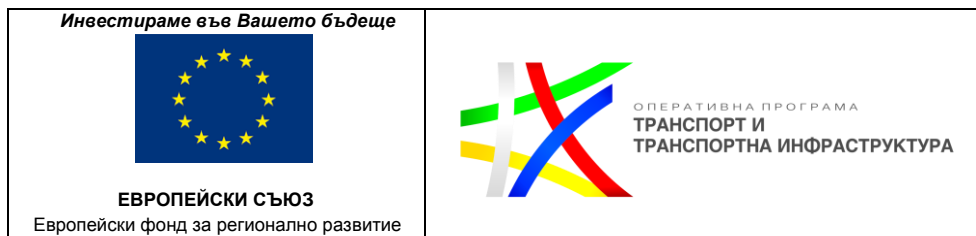
Персоналът в Дирекцията се състои от 28 щатни бройки, разделени в 2 отдела: Отдел «Подготовка на проекти по ОП «Транспорт» (10 щатни бройки) и Отдел «Координация и изпълнение на проекти по ОП «Транспорт» (18 щатни бройки).

ОТДЕЛ «ПОДГОТОВКА НА ПРОЕКТИ ПО ОП «ТРАНСПОРТ»

Основни функции на Отдела:

1. координира подготовката на пътни проекти по отношение на:
 - подготовка на Формуляри за кандидатстване (ФК);
 - подготовка на ФК за финансиране на строителството на пътни проекти чрез взаимодействие с външни консултанти и JASPERS;
2. осъществяване на тясно взаимодействие с всички отдели и структури на АПИ, ангажирани с отделни фази от подготовката на пътни проекти;
3. изготвя финансови прогнози и планиране на средствата, във взаимодействие с Дирекция „Бюджет, финанси и разплащания на проекти“;
4. отговаря за своевременното подаване и коректността на информацията, касаеща пътни проекти в ИСУН;
5. подготвя съответните доклади и информация през фазата на тяхната подготовка;
6. участва в процедури за провеждане на обществени поръчки;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

7. осъществява необходимите промени на Процедурния наръчник на АПИ за изпълнение на пътните проекти от ОПТ / ОПТТИ и др.

ОТДЕЛ «КООРДИНАЦИЯ И ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОЕКТИ ПО ОП «ТРАНСПОРТ»

Основни функции на Отдела:

1. осъществява координация с Управляващия орган и ЕУП;
2. участва в разработването на предложения за инвестиционните програми на агенцията и средствата за тяхното осъществяване;
3. участва в разработването на дългосрочна стратегия за развитие на републиканските пътища и средносрочна оперативна програма за изпълнението ѝ;
4. осигурява и гарантира съответствието на процедурите по изпълнение на проектите с нормативните изисквания съгласно националното законодателство и изискванията на програмите;
5. изготвя и съгласува с Дирекция "Анализ на риска и оперативен контрол" периодични отчети за напредъка по изпълнението на проектите;
6. съвместно с Дирекция "Анализ на риска и оперативен контрол" и Дирекция "Бюджет, финанси и разплащания по проекти" разработва индикаторите за техническото и финансовото изпълнение за всеки конкретен проект;
7. анализира, отчита, контролира съвместно с Дирекция АРОК и отговаря за изпълнението на проекти за пътни обекти, финансирани със средства по ОПТ и КФ, като:
8. осъществява пълна проверка и изготвя анализ на основанията за сключване на анекс към договор;
9. осъществява пълна проверка на представените сертификати и фактури за разплащане и др.

ЕКИПИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ (ЕУП)

Със заповеди на Председателя на Управителния съвет на АПИ се сформират Екипи за управление (ЕУП) на всеки проект, които имат за задача да осъществяват административно и техническо управление на проектите дейности. За изпълнение на проектите на АПИ по ОПТТИ към момента са създадени 5 ЕУП, чиито основни функции са показани във фиг. 4.3-4.

- По проект BG16MOP001-2.001-0001 „Автомагистрала „Струма“ Лот 3.1, Лот 3.3 и тунел „Железница“ са сформирани два ЕУП: за АМ „Струма“ Лот 3.1 „Благоевград – Крупник“ и за АМ „Струма“ Лот 3.3 „Кресна – Сандански“ с по 5 експерта от дирекцията.
- По проект BG16M1OP001-4.001-0002 „Разработване и внедряване на интелигентна транспортна система в обхвата на автомагистрала „Тракия“ един ЕУП с 1 експерт от дирекцията.
- По проект BG16M1OP001-5.001-0009 „Подготовка на проект „(Е79) Видин – Монтана“ един ЕУП с 2 експерти от дирекцията.
- По проект BG16M1OP001-4.001-0002 „Разработване и внедряване на интелигентна транспортна система в обхвата на автомагистрала „Тракия“ е сформиран един ЕУП с 1 експерт от дирекцията.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

ОСНОВНИ ФУНКЦИИ НА ЕУП В АПИ

- отговаря за технически, административни, правни и финансови аспекти на изпълнението на проекта;
- контролира спазването на календарния график;
- провежда срещи за напредъка по изпълнението на проекта и текущите проблеми;
- разработва и следи за постигането на индикаторите за техническото и финансовото изпълнение;
- анализира, обобщава и информира УС за проведени проверки и изпълнението на съответния обект;
- попълва месечни справки (доклад за напредъка, искане за плащане и др.), координира и отчита на УО състоянието, напредъка и проблеми, свързани с реализацията на проекта;
- предава в архива на АПИ цялата кореспонденция и документация след завършване на работата;
- осъществява организация и координация, управление, финансов контрол, счетоводен контрол, технически контрол, законосъобразен контрол и контрол върху качествено изпълнение на инфраструктурния проект между отделните членове на Екипа и изпълнителите по договорите и др.

Фигура 4.3-4. Основни функции на ЕУП в АПИ

На този етап от изследването са направени следните изводи, свързани с функционалното разпределение на проектните задължения в структурните звена на АПИ (табл. 4.3-5).

Таблица 4.3-5. Изводи от анализа на функционалното разпределение на проектните задължения в структурните звена на АПИ

СЪБИРАНЕ И ПРЕГЛЕД НА ДАННИ	
ОБЛАСТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ИЗВОДИ
Функционално и организационно разпределение на отговорностите в Дирекция „Изпълнение на проекти по Оперативна програма „Транспорт“ и Кохезионния фонд“, ЕУП и останалите административни звена. Осигуряване на приемственост на административния капацитет между АПИ и НКСИП	Силни страни: <ol style="list-style-type: none"> 1. При прегледа на предоставените от АПИ данни и документи е установен добър баланс на професионалната подготвеност на членовете на екипите по отношение на квалификация и специфичен опит. От информацията не може да бъде направен извод за опита на част от членовете на ЕУП в предходни проекти по ОПТ (за тези, които не са от ДИПОПТКФ). Към Екипите са привлечени експерти от други дирекции, които допълват областите на компетентност с тясно специализирана експертиза, което може да бъде интерпретирано с положителен знак в контекста на административния капацитет. От друга страна, възниква работна хипотеза на Консултанта, че привличането на експерти от други дирекции в ЕУП може да доведе до потенциални сфери на напрежение с дирекциите, директно отговорни за изпълнение на проекти, поради липсата на допълнително възнаграждение. Предвид че по-голямата част от проектите са за „меки“ мерки броят на експертите в тях е оптимален. 2. Извеждането на отделни функции от проектния цикъл на ОПТ/ОПТТИ извън Дирекция ИПОПТКФ е организационно-управленско решение, което вероятно се базира на задълбочена оценка на административния капацитет, необходим за осигуряване на всички процеси по изпълнение и управление на проектите.
	Рискове: <ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимо е да се отчете факта, че АПИ е бенефициент с проекти за пътна инфраструктура и по Оперативна програма „Регионално развитие“ 2007-2013 г. / Оперативна програма „Региони в растеж“ 2014-2020 т., които се управляват от Дирекция „Изпълнение на проекти по ОПРР и програмите за териториално сътрудничество на ЕС“. По сходен начин, както и при ОПТ/ОПТТИ, част от процесите по изпълнение и управление на проекти по ОПРР са изведени в други

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<p>дирекции на Агенцията. ОПРР и ОПТТИ имат различни, специфични изисквания по отношение на дейностите, свързани с финансов мониторинг, контрол и отчетност; процедурите и документация за администриране на проектите и др. Следва да се направи вътрешноведомствен анализ на „добрите практики“ от предходния програмен период, както и на „тесните“ места по отношение на това организационно решение за управление на оперативните програми конкретно във финансовата част.</p> <p>2. В предоставените от АПИ документи липсва информация по какъв начин са решени въпросите с осигуряването на приемственост по отношение на административния капацитет при сливането на АПИ и НКСИП. Обединяването на двете структури може да бъде интерпретирано като възможност за обединяване / подсилване на административния капацитет на АПИ, в случай че бъдат използвани ефективни механизми за осигуряване на приемственост. Въпросът следва да бъде изяснен по време на интервютата с ръководители в Агенцията.</p> <p>Възможности:</p> <p>1. За целите на задълбоченото изследване на функциите на отделните дирекции в АПИ за изпълнение и управление на проекти по двете оперативни програми, е препоръчително да бъде разработен самостоятелен функционален анализ. В резултат от препоръките на такъв аналитичен документ ще може да бъде предприето оптимизиране на процесите за изпълнение и управление на проекти в Дирекциите, отговорни за управлението на отделните оперативни програми, като бъдат минимизирани рисковете от дублиране на функции между и допълнително утежняване на административните процедури. Екипът на Изпълнителя смята, че са налице възможности за постигане на по-голяма функционална самостоятелност на ДИПОПТКФ и намаляване обвързаността ѝ с другите дирекции в Агенцията при изпълнението на проекти по ОПТТИ.</p> <p>2. Налице са потенциални възможности за разработване на ефективни мерки за осигуряване на приемственост на капацитета на НКСИП в АПИ при изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ, които трябва да бъдат дискутирани с ръководителите на дирекции.</p>
--	--

Организационното и функционално разпределение на отговорностите по различните финансиращи програми, в това число и проектите на АПИ, финансирани от програмите за териториално сътрудничество на ЕС, поставят сериозни предизвикателства пред административния капацитет на отговорните звена в Агенцията през този програмен период. При оценката в настоящия доклад тези предизвикателства и свързаните с тях потенциални рискове и заплахи ще бъдат анализирани чрез всеки от методологическите инструменти на изследването.

4.4 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В АПИ

За целите на Етап 2 „Събиране и преглед на данни“ от Плана за провеждане на оценката на административния капацитет е извършен документален преглед (кабинетен анализ) на предоставените от АПИ документи, както следва:

20. Стратегия за управление на риска в АПИ (2014-2016 г.);
21. Инstrukция за оценка и управление на риска в АПИ;
22. Доклад за състоянието на СФУК в АПИ – 2015 г.;
23. Справка за проведени обучения за периода 2013-2014 г.;
24. Актуална организационна структура / органиграма на АПИ;
25. Актуални длъжностни характеристики от 23.02.2016 г.;
26. Щатно разписание на длъжностите в централната администрация на АПИ от 25.04.2016 г.;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

27. Заявка за обучения за 2016 г. от служители от ДИПОПТКФ;
28. Кодекс на поведение на служителя на АПИ;
29. Колективен трудов договор;
30. Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация;
31. Наредба за длъжностните характеристики на държавните служители;
32. Наредба за провеждане на конкурсите на държавните служители;

Допълнително беше направен преглед и анализ на следните документи:

1. Правилник за структурата, дейността и организацията на работа на АПИ (Обн. ДВ. бр.100 от 15 Декември 2009г., изм. ДВ. бр.102 от 30 Декември 2010г., изм. ДВ. бр.52 от 8 Юли 2011г., изм. ДВ. бр.83 от 25 Октомври 2011г., изм. ДВ. бр.97 от 9 Декември 2011г., изм. и доп. ДВ. бр.14 от 17 Февруари 2012г., изм. ДВ. бр.22 от 16 Март 2012г., изм. ДВ. бр.60 от 7 Август 2012г., изм. и доп. ДВ. бр.81 от 23 Октомври 2012г., изм. ДВ. бр.93 от 25 Октомври 2013г., изм. ДВ. бр.60 от 22 Юли 2014г., изм. ДВ. бр.102 от 12 Декември 2014г., изм. ДВ. бр.57 от 28 Юли 2015г.);
2. Процедурен наръчник на АПИ по ОПТ 2007-2013 г.;
3. Инstrukция за администриране на нередности;
4. Справки от проекти на АПИ в ИСУН и др.

Целите на Етап 2 от Плана за провеждане на оценката са насочени към:

- Преглед и анализ на стратегията и политиката за развитие на човешките ресурси в структурите в АПИ, отговорни за изготвяне, управление и изпълнение на проекти;
- Преглед и анализ на програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет на служителите в АПИ, свързани с процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти;
- Преглед и анализ на силните и слабите страни, както и на възможностите и заплахите за тяхното реализиране по отношение на административния капацитет на АПИ за управление и изпълнение на проекти;
- Преглед и анализ на индикативни тематични области за развитие и надграждане на компетентностите на служителите и ръководителите от АПИ, работещи по различни проекти и др.

Изводите от комплексното документално проучване на вътрешните документи на АПИ са обобщени в табл. 4.4-1.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 4.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в АПИ

СЪБИРАНЕ И ПРЕГЛЕД НА ДАННИ	
ОБЛАСТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ИЗВОДИ
Стратегия и политика за РЧР в структури / звена, участващи в изпълнението и управлението на проекти	Прегледът на документи на АПИ дава основание да се твърди, че в Агенцията се предприемат постоянни мерки за РЧР в сферата на проектите. Препоръчително е да бъде разработена методика за материално стимулиране на служителите от ДИПОПТКФ на база на постигнати конкретни цели и изпълнение на трудови задачи, свързани с проекти по ОПТТИ, по ясно дефинирани индикатори за оценка на професионално представяне. Препоръчително е да се разработи целеви функционален анализ на процесите в ДИПОПТКФ, който да предостави аналитични заключения относно възможностите за включване на финансовото управление и контрол на проекти по ОПТТИ в самата Дирекция.
Програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет за проекти	При прегледа на предоставената информация за проведени обучения за 2013 и 2014, както и на заявките за обучения за 2016 г. на служителите от ДИПОПТКФ, е установено наличие на добър тематичен баланс на обученията, обхващащ всички етапи от проектния цикъл, но недостатъчна регулярност на обучителните интервенции. В предоставените данни липсва информация за включване в годишните програми на специализирани обучения, свързани с програмиране, изпълнение и управление на проекти в автомобилния транспорт, както и на мерки за проучване на добри практики в тази сфера.
Силни и слаби страни, възможности и заплахи за развитие на административния капацитет за проекти в АПИ	Силни страни: налице са данни за стремеж на АПИ към осигуряване на последователна политика за повишаване на административния капацитет на служителите в ДИПОПТКФ. Изпълнени са множество проекти по техническа помощ, в които са включвани и служители от други дирекции в Агенцията, отговорни за процесите по изпълнение на проекти по ОПТ / ОПТТИ. Слаби страни: Липсват данни за привлечени служители от НКСИП и използване на техния административен капацитет за изпълнение на проектите, разработени от компанията. Възможности: да се използват възможностите на Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на ОПТТИ за финансиране на комплексна обучителна програма за развитие на административния капацитет в АПИ чрез целево ориентирани мерки.

4.5 КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В АПИ

На база на резултатите от проведения кабинетен анализ са определени следните задачи за дискусия по време на работната среща в АПИ:

- Представяне на методологията за оценка на административния капацитет с предвидените в нея етапи, стъпки и инструментариум;
- Съвместен преглед на структурата и съдържанието на въпросника за анкетното проучване, с цел допълване и фокусиране на въпросите, така че да отразяват актуалните потребности / „тесни“ места в административния капацитет на АПИ за управление и изпълнение на проекти по ОПТТИ/МСЕ;
- Уточняване обхвата на целевата група, която ще бъде обект на анализа и оценката на капацитета.

На 07.06.2016 г. е проведена работна среща между експерти на Изпълнителя и ръководители и служители от ДИПОПТКФ в АПИ. Постигнати са следните резултати:

- Прецизирани и фокусирани са темите, свързани с необходимия специфичен капацитет на АПИ във връзка с бъдещото изпълнение на проекти по ОПТТИ/МСЕ.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- От страна на представителите на АПИ е потвърдено, че в анкетата ще бъдат включени служители от всички административни структури (дирекции и отдели) в Агенцията, които участват в изпълнението и управлението на проекти по ОПТТИ, като основният фокус ще бъде оценка на капацитета основно на служители от Дирекция ИПОПТКФ и от ЕУП.

4.6 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В АПИ

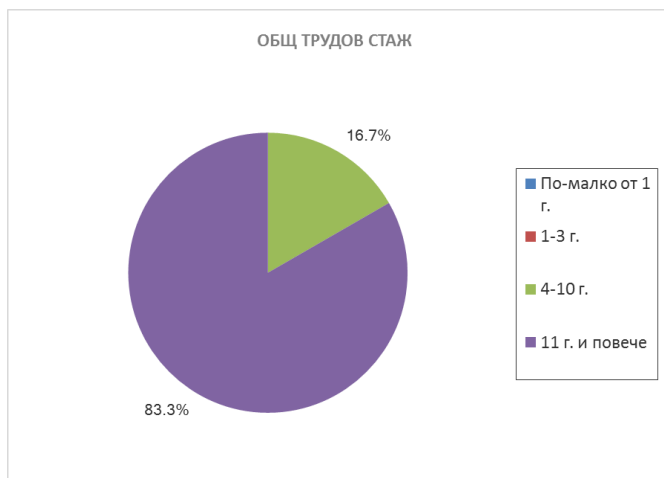
В периода 25.07-11.08.2016 г. са попълнени онлайн общо **12 анкети** от целевата група в Агенцията. В табл. 4.6-1 са представени резултатите от разпределението на анкетираните лица по административни структури.

Таблица 4.6-1. Обхват на целевата група на анкетното проучване в АПИ

Дирекция / отдел / звено в АПИ, в което респондента работи в момента	
Отговори	Бр.
Дирекция „Изпълнение на проекти по ОПТ и КФ“, Отдел „Координация и изпълнение на проекти по ОПТ“	5
Дирекция „Изпълнение на проекти по ОПТ и КФ“, Отдел „Подготовка на проекти по ОПТ“	5
Дирекция „Вътрешен одит“, отдел „ОПРР, заеми от МФИ и бюджет“	1
Дирекция „Координация и информация“	1
Общо	12

83.3% от АЛ са попълнени от служители на експертни позиции в АПИ; 16.7% – от служители на ръководни позиции в бенефициента.

Фиг. 4.6-1 показва, че най-голям брой лица, участвали в проучването, са с над 11 г. общ трудов стаж, който представлява 83.3% дял от общата съвкупност на анкетираните в АПИ; 16.7% са респондентите с трудов стаж между 4 и 10 г. Въз основа на резултатите от извадката, както и от прегледа на предоставените документи, може да се направи извод, че в Агенцията преобладават служители с по-дълъг общ трудов стаж и с натрупан продължителен професионален опит.



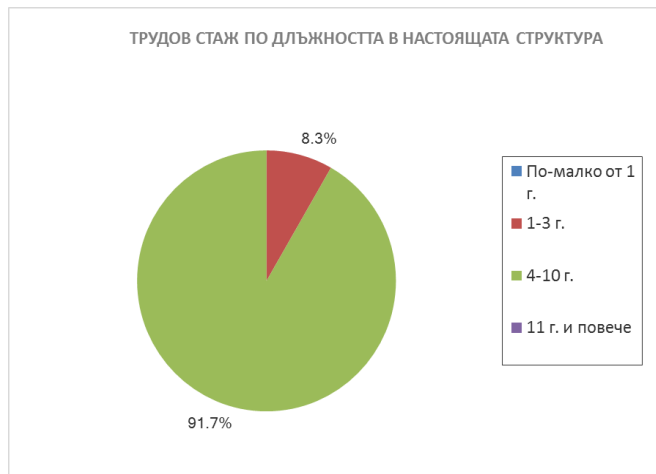
Фигура 4.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

По отношение на трудовия стаж, кумулиран в структурата на АПИ (фиг. 4.6-2), прави впечатление, че АЛ са разпределени само в 2 групи – 91.7%, са респондентите с опит между 4-10 г.; 38.3% са с трудов стаж между 1-3 г. Резултатите дават основание да се направи извод, че респондентите (преобладаващата част от които са служители в Дирекция ИПОПТКФ), притежават натрупан опит по проекти от предходния програмен период.



Фигура 4.6-2. Трудов стаж в АПИ

Въз основа на набраната информация от отговорите на въпроси 1-5, може да бъде изведен и следния паспорт на анкетираните лица (АЛ) в АПИ:

- **Обща численост.** Общата численост на валидните и обработени онлайн анкетни карти е 12.
- Разпределение на АЛ в зависимост от **общия трудов стаж**: по-малко от 1 година – 0%; от 1 до 3 г. вкл. – 0%; от 4 до 10 г. – 18.7%; над 11 – 83.3%.
- Разпределение на АЛ по **трудова стаж, придобит в структурата на АПИ**: по-малко от 1 година – 0%; от 1 до 3 г. вкл. – 8.3%; от 4 до 10 г. – 91.7%; от 11 и повече – 0%.
- Разпределение на АЛ в зависимост от заемането на **ръководна позиция**: не заемат такава – 83.3%; заемат ръководна позиция – 16.7%.

Във фиг. 4.6-3 са показани резултатите от **Въпрос №6** „Участвали ли сте в предишни обучения за повишаване на уменията и компетенциите си?“. Данните илюстрират, че 100% от АЛ са участвали в предходни обучения, организирани от АПИ. Потвърждават се изводите от документалния преглед на анализа в Агенцията за висока степен на обученост на служителите от Дирекция ИПОПТКФ.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 4.6-3. Участие в обучения

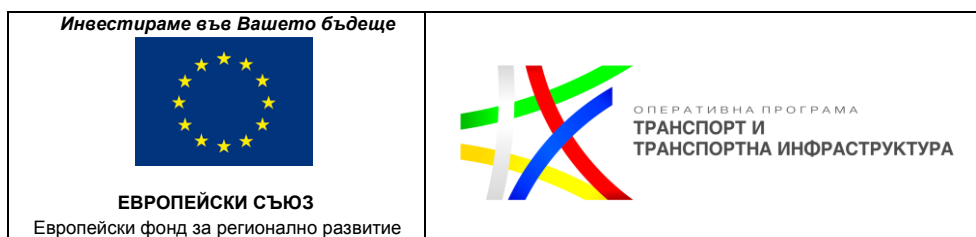
В табл. 4.6-2 е направено обобщение на обучителните теми, посочени повече от един път в анкетните карти.

Таблица към фиг. 4.6-2. Участие в обучения

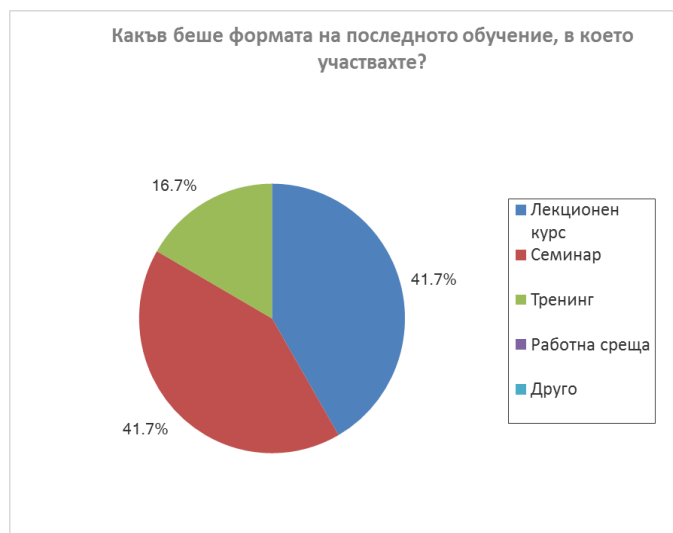
Теми на обучения, в които са участвали АЛ	
Теми	Брой АЛ, посетили обучението
1. ЗОП	4
2. Управление на европейски фондове и проекти	4
3. Разработване на проекти по програми, съфинансирани от ЕСИФ	6
4. Проблеми и предизвикателства при усвояване на средства от структурните и кохезионния фонд на ЕС и начини за преодоляването им през програмен период 2014-2020	2
5. Одит на проекти, финансирани със средства от ЕС	2
6. ПЧП	2

Както този, така и общият списъкът с посочени обучителни теми показват, че АЛ, чиито професионални задължения са свързани с проекти в АПИ, са преминали обучения по основни въпроси на проектния цикъл. Данните потвърждават и резултатите от кабинетното проучване на предоставените обучителни планове/заявки за обучения за 3 години, че служителите са участвали в програми, включващи теми от всички области на подготовката и управлението на проекти. Липсват данни за обучения по следните теми: европейска и национална нормативна рамка на ЕС 2014-2020 за ЕСИФ; финансово управление и контрол; верифициране на разходи; нередности; анализ разходи-ползи; отчитане на индикатори; оценка на риска и др.

Фиг. 4.6-4 показва резултатите от **Въпрос №7** относно форматите на преминалите от АЛ обучения. Общо 83.4% са посетили лекционни курсове и семинари; само 16.7% са участвали в тренинги. Резултатите дават основание да се направят препоръки за включване и на други формати в методологията за провеждане на предстоящи обучения в АПИ – напр. практикуми за решаване на казуси, свързани с теми от проектния цикъл; работни срещи; екипен коучинг; симулации; групови дискусии.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 4.6-4. Формат на преминати обучения

Въпрос №8 от анкетната карта е свързан със самооценката, която анкетираните лица поставят на актуалното ниво на своите знания и умения за справяне с професионалните задължения по проекти. За целите на самооценката е дефинирана 5-степенна скала, в която 1 е неудовлетворително; 2 – по-скоро неудовлетворително; 3 – по-скоро удовлетворително; 4 е удовлетворително и 5 – изключително удовлетворително. Спрямо тази скала, средната обща самооценка на респондентите в АПИ е 3.92.

Таблица 4.6-3. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти

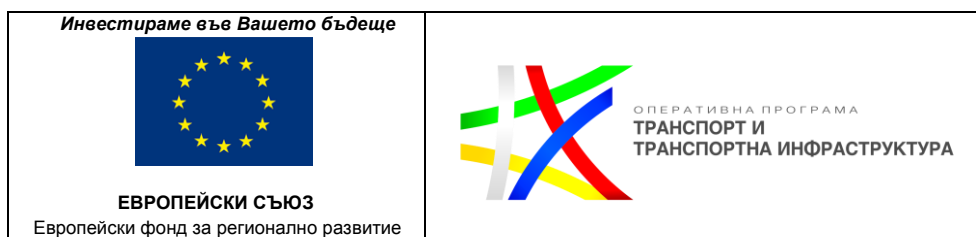
Въпрос №5 „Моля, отбележете по скалата от 1 до 5 как оценявате актуалното ниво на Вашите знания и умения при изпълнение на професионалните Ви задължения, свързани с проекти.“					
Оценка	1 неудовлетворително	2 по-скоро неудовлетворително	3 по-скоро удовлетворително	4 удовлетворително	5 изключително удовлетворително
Брой отговори 12	0	0	2	9	1

Самооценката на нивото на компетентност за работа по проекти на 75% от АЛ е „удовлетворителна“ и илюстрира, че преобладаващият дял от респондентите в АПИ притежава много добро професионално самочувствие. Този резултат дава основание да се препоръчат:

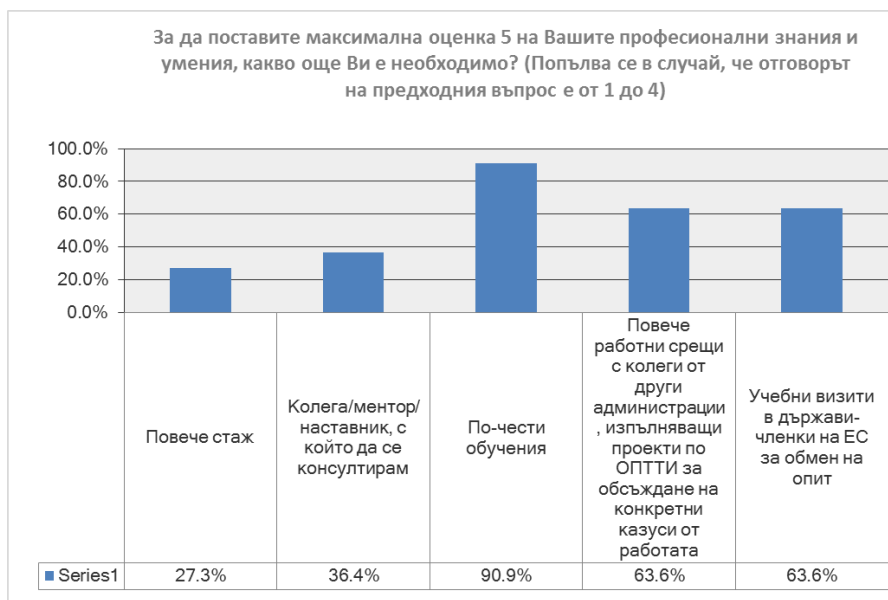
- методология и дизайн на обученията с максимална практическа насоченост, надграждащи добрата субективна оценка на професионалните компетентности;
- мерки за сравнително съизмерване на професионалните компетентности в работна / учебна среда с други експерти със сходни служебни ангажименти от държави членки на ЕС.

На **Въпрос №9** „За да получите максимална оценка 5 на Вашите професионални знания и умения, какво още Ви е необходимо?“, 90.9% от АЛ са поставили на първо място мярката „почести обучения“. На второ място, с равен брой отговори (63.6%) са ранжирани 2 мерки за повишаване на самооценката на професионалните умения: „учебни визити в държави-членки на ЕС за обмен на опит“ и „повече работни срещи с колеги от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТТИ за обсъждане на конкретни казуси от работата“. Значително по-малък резултат са получили отговорите „колега/ментор/наставник, с който да се консултирам“ (36-4%) и „повече стаж“ (27.9%) (фиг. 4.6-5).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 4.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности

Въпрос №10 „Срещате ли трудности при изпълнение на служебните си задължения?“ е насочен към установяване на това дали служителите в АПИ, работещи по проекти, срещат трудности в работата си и от какво естество са те (фиг. 4.6-6).



Фигура 4.6-6. Трудности в работата

75% от респондентите отговарят, че не срещат трудности при изпълнение на служебните си задължения. Резултатът следва да бъде интерпретиран с положителен знак, защото демонстрира, че АЛ притежават професионална компетентност, която им позволява да се справят със служебните задачи.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

25% от АЛ са заявили, че срещат затруднения в работата си. В такъв контекст може да се твърди, че 1/3 от представителите на общата извадка (основно служители от Дирекция ИПОПТКФ) агрегират група с ясно заявени потребности от спешни обучения за преодоляване на „тесните“ места в професионалните им представяне.

Като конкретни причини, водещи до трудности в работата по проекти, АЛ са посочили:

- „Одобряване на проекта от други институции“;
- „Обжалване на решения пред ВАС“;
- „Не добра организация на работния процес“;
- „Организационни и комуникационни трудности“.

Поради малкия брой постъпили мнения не могат да бъдат изведени закономерности. В получените отговори 2 от причините са свързани с външни институции / организации и две с комуникационни и организационни аспекти на работния процес. Не са цитирани причини от компетентностен характер.

Въпрос №11 от анкетното проучване има за цел да идентифицира нуждите от обучения на целевата група по теми, свързани с:

3. Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране;
4. Изпълнение на проекти;
5. Мониторинг и оценка на проекти и програми;
6. Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.

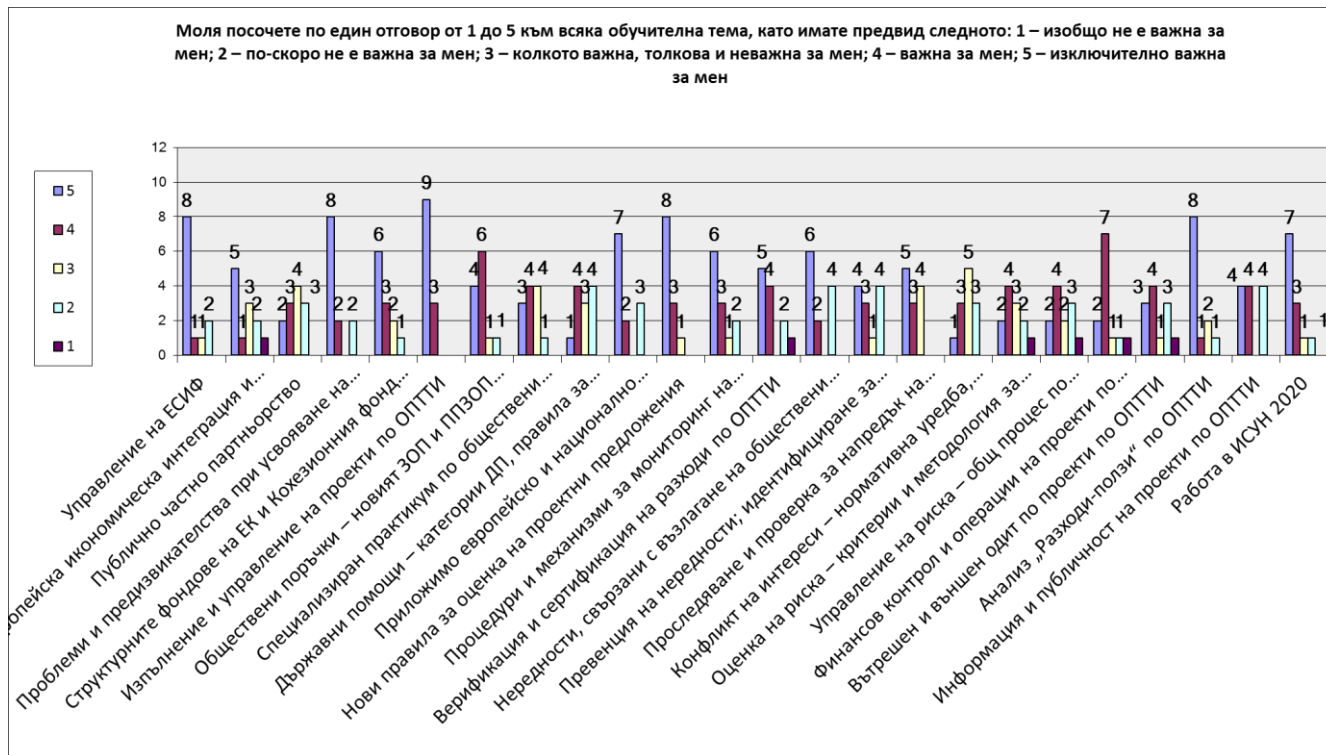
Използвана е мерна скала от 1 до 5 със следните значения за отделните оценки:

- 1 – изобщо не е важна за мен;
- 2 – по-скоро не е важна за мен;
- 3 – колкото важна, толкова и неважна за мен;
- 4 – важна за мен;
- 5 – изключително важна за мен.

В резултат от предварителното съгласуване на темите във въпросника с ръководители в структури на бенефициента бяха допълнени въпроси, оценени от тях като важни за административния капацитет в Агенцията, свързани с различните процеси и етапи на проектния цикъл. В окончателният си вариант въпросът съдържа 24 опционално дефинирани теми и поле с възможности за допълнителни уточнения и допълнения. На въпроса са отговорили 12 анкетирани лица. Във фиг. 4.6-7 са посочени отговорите по отделните степени на всяка тема.

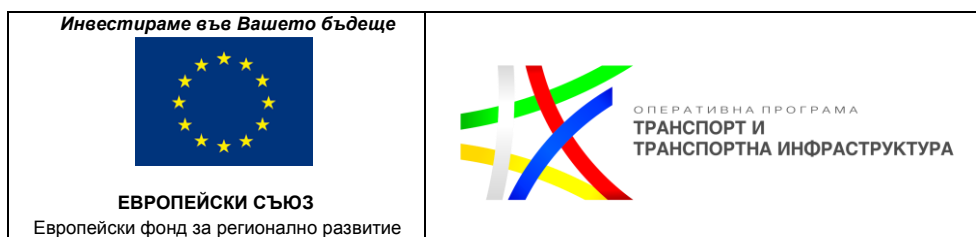


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 4.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

Табл. 4.6-4 съдържа подробен анализ на ранжираните теми от анкетираните лица. С цел по-голяма прегледност са представени агрегирани данни от попълнените анкети по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 12 валидни анкети).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 4.6-4. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПОСКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ	4.75	75% (9)	25% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	Нови правила за оценка на проектни предложения	4.58	66.7% (8)	25% (3)	8.3% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Проблеми и предизвикателства при усвояване на средства от ЕСИФ и начин на преодоляването им през програмния период 2014 - 2020 г.	4.33	66.7% (8)	16.7% (2)	0% (0)	16.7% (2)	0% (0)
3	Управление на ЕСИФ	4.33	66.7% (8)	8.3% (1)	8.3% (1)	16.7% (2)	0% (0)
3	Анализ „Разходи-ползи“ по ОПТТИ	4.33	66.7% (8)	8.3% (1)	16.7% (2)	8.3% (1)	0% (0)
3	Работа в ИСУН 2020	4.33	58.4% (7)	25% (3)	8.3% (1)	8.3% (1)	0% (0)
4	Структурните фондове на ЕК и Кохезионния фонд – основни принципи за икономическа интеграция, регионално развитие и политики на ЕС до 2020 г.	4.17	50% (6)	25% (3)	16.7% (2)	8.3% (1)	0% (0)
5	Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконови актове, указания и др.	4.08	58.4% (7)	16.7% (2)	0% (0)	25% (3)	0% (0)
5	Процедури и механизми за мониторинг на проекти по ОПТТИ – изисквания, видове проверки на ДБФП, мониторинг през ИСУН 2020	4.08	50% (6)	25% (3)	8.3% (1)	16.7% (2)	0% (0)
5	Проследяване и проверка за напредък на индикатори по проекти по ОПТТИ	4.08	41.7% (5)	25% (3)	33.3% (4)	0% (0)	0% (0)
5	Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (базисно обучение)	4.08	33.3% (4)	50% (6)	8.3% (1)	8.3% (1)	0% (0)
6	Нередности, свързани с възлагане на обществени поръчки – актуална нормативна уредба, често срещани грешки, казуси от практиката на АОП, КЗК, ВАС, АДФИ и Съда на ЕС по тълкуване на нередности	3.83	50% (6)	16.7% (2)	0% (0)	33.3% (4)	0% (0)
6	Верификация и сертификация на разходи по ОПТТИ	3.83	41.7% (5)	33.3% (4)	0% (0)	16.7% (2)	8.3% (1)
7	Специализиран практикум по обществени поръчки – практики и казуси по прилагане на новия ЗОП и ППЗОП (решения на АОП, АДФИ, КЗК и ВАС)	3.75	25% (3)	33.3% (4)	33.3% (4)	8.3% (1)	0% (0)
8	Информация и публичност на проекти по ОПТТИ	3.67	33.3% (4)	33.3% (4)	0% (0)	33.3% (4)	0% (0)
8	Финансов контрол и операции на проекти по ОПТТИ и други Европейски програми	3.67	16.7% (2)	58.3% (7)	8.3% (1)	8.3% (1)	8.3% (1)
9	Европейска икономическа интеграция и регионално развитие	3.58	41.7% (5)	8.3% (1)	25% (3)	16.7% (2)	8.3% (1)
9	Превенция на нередности; идентифициране за нередности;	3.58	33.3% (4)	25% (3)	8.3% (1)	33.3% (4)	0% (0)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	установяване и докладване на нередности при физическо изпълнение на ДБФП; практики на ЕК, ОЛАФ и ИА ОСЕС по отношение на нередности						
10	Вътрешен и външен одит по проекти по ОПТТИ	3.42	25% (3)	33.3% (4)	8.3% (1)	25% (3)	8.3% (1)
11	Публично частно партньорство	3.33	16.7% (2)	25% (3)	33.3% (4)	25% (3)	0% (0)
11	Оценка на риска – критерии и методология за оценка на риска, източници и видове риск	3.33	16.7% (2)	33.3% (4)	25% (3)	16.7% (2)	8.3% (1)
12	Управление на риска – общ процес по управление на риска в ОПТТИ, процедури за управление на риска	3.25	16.7% (2)	33.3% (4)	16.7% (2)	25% (3)	8.3% (1)
13	Държавни помощи – категории ДП, правила за определяне на ДП, решения на Съда на ЕС относно ДП	3.17	8.3% (1)	33.3% (4)	25% (3)	33.3% (4)	0% (0)
13	Конфликт на интереси – нормативна уредба, субекти на КИ, вътрешни правила и процедури в АПИ за предотвратяване на КИ, решения на ВАС	3.17	8.3% (1)	25% (3)	41.7% (5)	25% (3)	0% (0)

Получените резултати дават основание за следните **изводи**:

- От гледна точка на 4-те целеви области на проектния цикъл, които са обект на настоящия анализ, с най-голяма рангова тежест АЛ поставят въпросите свързани с област 2 „Изпълнение на проекти“. Това е темата, ранжирана на първо място от респондентите, която – макар и с малка преднина по средна стойност – 9 АЛ определят като „изключително важна за мен“. С оглед профила на целевата група – служители и ръководители от ДИПОПТКФ – резултатът е логически обоснован. От гледна точка на съдържателния обхват, това е по-скоро тематична област, която съдържа редица подтеми / въпроси. В такъв контекст, включването ѝ в краткосрочния план-график от мерки за повишаване на административния капацитет на Дирекцията, се прави с предварителното условие, че обученията по темата ще бъдат предхождани от проучване на конкретните аспекти, важни за служителите.
- В приоритизацията на темите от АЛ могат да бъдат открити някои тенденции:
 - ✓ С висока степен на важност са класирани комплексни теми, обхващащи система от процеси и нормативно определени правила, свързани с управлението и изпълнението на проекти. Такива са: „Нови правила за оценка на проектни предложения.“; „Проблеми и предизвикателства при усвояване на средства от ЕСИФ и начин на преодоляването им през програмен период 2014 - 2020 г.“; „Управление на ЕСИФ“; „Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконови актове, указания“ и др. Този резултат може да бъде интерпретиран в две посоки. На първо място, АЛ заявяват потребности от актуализиране и структуриране на знанията си относно фундаментални за тяхната работа тематични области. На второ място, този резултат показва необходимост от разработване на обучителна програма, основана на системен и надграждащ подход към проблематизираните теми.
 - ✓ Темите, свързани с мониторинг на проекти; проследяване на индикатори; обществени поръчки са с една и съща средна стойност и също са свързани с етапа на изпълнение на проекти. Предвид стартиралите договори за БФП по ОПТТИ с

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

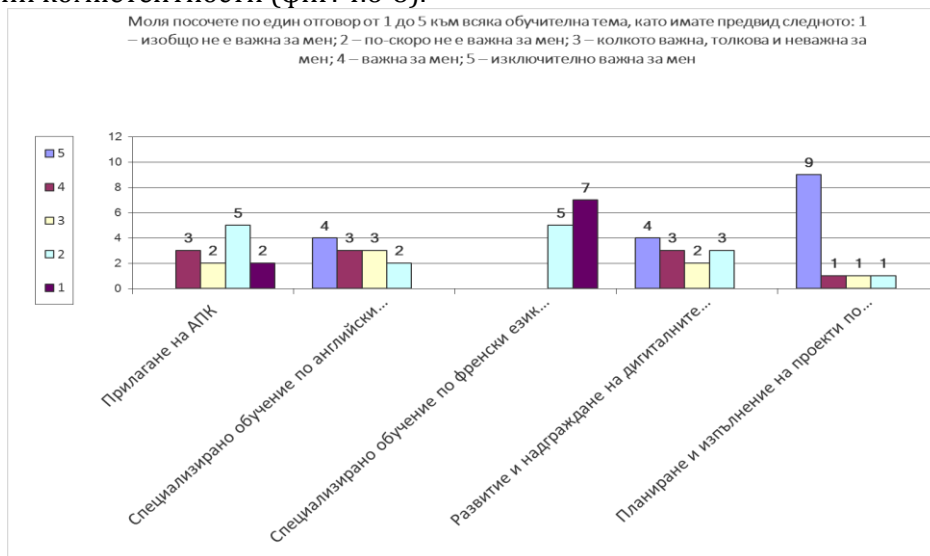


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

бенефициент АПИ потребността от повишаване административния капацитет в тези сфери може да бъде оценена като важна и спешна.

- ✓ Резултатите от въпроса показват минимални разлики между средните стойности по всички теми. Те потвърждават потребността от своевременно провеждане на комплексна програма от обучения, включваща максимално широк обхват от индикативните теми в таблицата.

Въпрос №12 от анкетното проучване изследва потребностите от развитие на специализирани компетентности (фиг. 4.6-8).



Фигура 4.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности

Детайлен анализ на резултатите е показан в табл. 4.6-5.

Таблица 4.6-5. Обучителни потребности свързани със специализирани компетентности

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Планиране и изпълнение на проекти по пътна инфраструктура	4.50	75% (9)	8.3% (1)	8.3% (1)	8.3% (1)	0% (0)
2	Специализирано обучение по английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на автомобилния транспорт	3.75	33.3% (4)	25% (3)	25% (3)	16.7% (2)	0% (0)
3	Развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS)	3.67	33.3% (4)	25% (3)	16.7% (2)	25% (3)	0% (0)
4	Прилагане на АПК	2.50	0% (0)	25% (3)	16.7% (2)	41.6% (5)	16.7% (2)
5	Специализирано обучение по френски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на автомобилния транспорт	1.42	0% (0)	0% (0)	0% (0)	41.7% (5)	58.3% (7)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



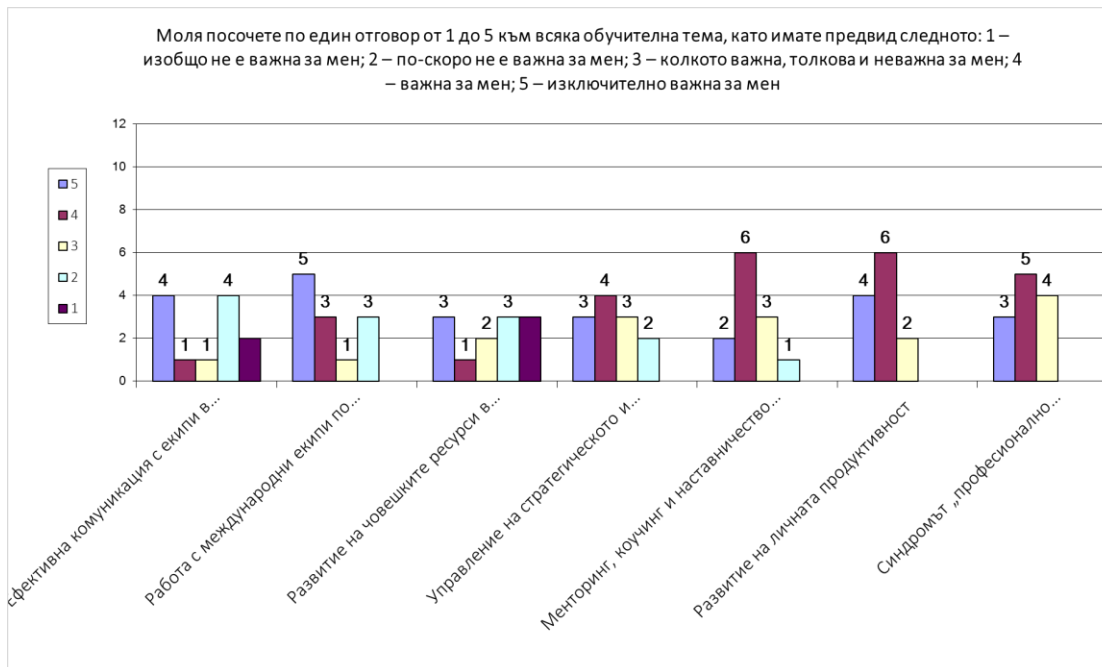
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Получените резултати дават основание да бъдат формулирани няколко **основни извода**:

- На първо място, със значително по-висока средна стойност от останалите теми, АЛ са извели проблематиката, свързана с планирането и изпълнението на проекти за пътна инфраструктура. Макар и пределно общо формулирана тя представлява ясна заявка за обучителна потребност, която следва да бъде заложена в краткосрочния план-график за повишаване на административния капацитет на бенефициента. С оглед факта, че по-голямата част от участниците в анкетното проучване са служители в ДИПОПТКФ, темата изисква да бъде разглеждана в контекста на настоящите и бъдещи проекти на Агенцията по ОПТТИ / МСЕ.
- Като втора приоритетна тема от специализираните обучения са изведени потребностите от развитие на езиковите компетентности по специализиран английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на автомобилния транспорт. Проектите на АПИ по Механизма за свързване на Европа, работата с различни международни екипи, както документацията за изпълнение на тези проекти, са едни от основните аргументи за включването на постоянни дългосрочни мерки за повишаване на специализираните езикови компетентности в план-графика на Агенцията. Проучването на добри практики в изпълнението на проекти за пътна инфраструктура и избора на решения за строителството на трудни пътни участъци по проекти на ОПТТИ също е аргумент в подкрепа на необходимостта от дефиниране на дългосрочна мярка за езикови обучения.
- С трети резултат е ранжирана потребността от „Развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS)“. 1/3 от респондентите са определили сферата като „изключително“ важна за тях. С оглед непрекъснатото развитие на софтуерните програми следва да се предвиди постоянна мярка с дългосрочен ефект върху непрекъснатото надграждане на дигиталната експертиза при работа с различни софтуерни продукти в АПИ. Като възможна мярка за индивидуализиране на обученията по дигитални компетентности е организирането на дистанционни онлайн курсове.

Въпрос №13 изследва потребностите на АЛ в АПИ от развитие на социалните и управленските компетентности, допринасящи за работата по проекти. Във фиг. 4.6-9 са посочени получените резултати.

Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



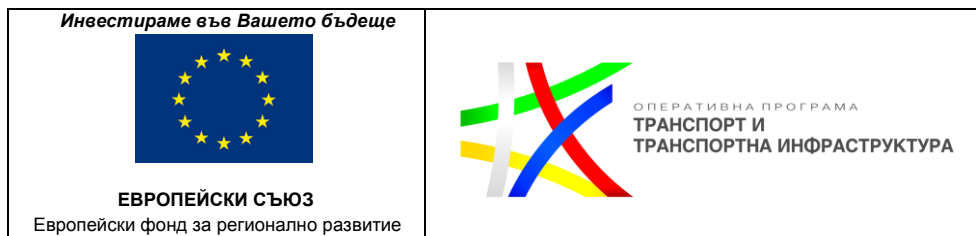
Фигура 4.6-9. Учебни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти

В табл. 4.6-6 е направен подробен анализ на ранжираните теми за социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти. Представени са агрегирани данни от попълнените анкети по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 12 валидни анкети).

Таблица 4.6-6. Учебни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Развитие на личната продуктивност	4.17	33.3% (4)	50% (6)	16.7% (2)	0% (0)	0% (0)
2	Синдромът „професионално прегаряне“ (burn out)	3.92	25% (3)	41.7% (5)	33.3% (4)	0% (0)	0% (0)
3	Работа с международни екипи по проекти	3.83	41.7% (5)	25% (3)	8.3% (1)	25% (3)	0% (0)
4	Менторинг, коучинг и наставничество – ефективни инструменти за съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл	3.75	16.7% (2)	50% (6)	25% (3)	8.3% (1)	0% (0)
5	Управление на стратегическото и оперативното планиране	3.67	25% (3)	33.3% (4)	25% (3)	16.7% (2)	0% (0)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

6	Ефективна комуникация с екипи в автомобилния транспорт – специфики на комуникацията, нови подходи и успешни решения	3.08	33.3% (4)	8.3% (1)	8.3% (1)	33.3% (4)	16.7% (2)
7	Развитие на човешките ресурси в звена за управление на проекти в автомобилния транспорт – добри практики, подходи и системи в държави-членки на ЕС	2.83	25% (3)	8.3% (1)	16.7% (2)	25% (3)	25% (3)

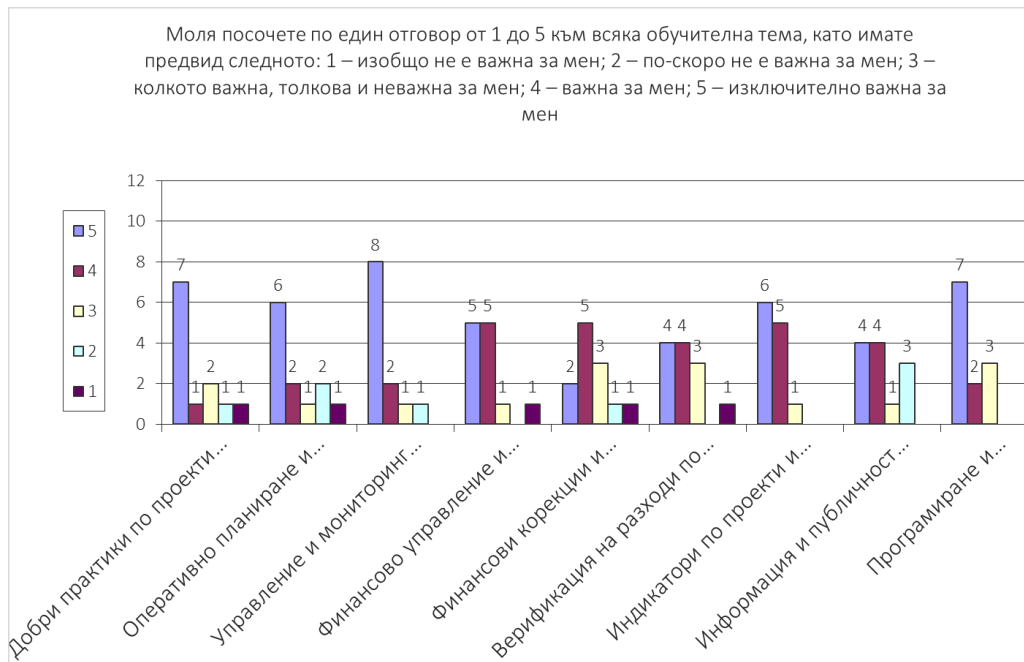
Основни изводи, свързани с получените резултати по Въпрос №13:

- На първо място АЛ са поставили темата за развитие на личната ефективност – общо 83.3% от респондентите са определили проблематиката като „изключително важна за мен“ и „важна за мен“. Резултатът може да бъде интерпретиран в два аспекта: анкетираните служители от АПИ имат мотивация за подобряване на професионалното си представяне, за постигане на по-висока ефективност и ефикасност, за по-добри резултати при изпълнение на служебните задължения. На второ място, приоритетното извеждане на темата е характерно за екипи с висока степен на професионално натоварване при ограничен човешки ресурс, което води до завишени очаквания към личната продуктивност. Тези резултати дават основание да бъдат предвидени мерки за комплексно въздействие върху целеполагането в административните структури, работещи по проекти и измерването на ефективността в работата с обективни индикатори.
- Темата, ранжирана на второ място от респондентите – „Синдромът „професионално прегаряне“ (burn out)“ – потвърждава извода в предходния абзац за наличие на висока степен на професионално натоварване и работа в условия на стрес. Резултатът реферира и към посочените от АЛ трудности, които срещат в работата си (въпрос №10), свързани с „Не добра организация на работния процес“ и „Организационни и комуникационни трудности“.
- На трето място е проблематизирана темата „Работа с международни екипи по проекти“. Фокусът на обучителните потребности реферира към знания и умения, свързани с: межкултурна комуникация и етикет; модели за ефективна комуникация; решаване на конфликти и др.

Въпрос №14 изследва потребностите от повишаване на административен капацитет в АПИ чрез обмен на добри практики в държави членки на ЕС. Резултатите са показани във фиг. 4.6-10.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 4.6-10. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина

В табл. 4.6-7 е направен анализ на темите, изведени от АЛ.

Таблица 4.6-7. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Управление и мониторинг на проекти по оперативни програми	4.42	66.7% (8)	16.7% (2)	8.3% (1)	8.3% (1)	0% (0)
1	Индикатори по проекти и тяхното отчитане в периода 2014-2020 г.	4.42	50% (6)	41.7% (5)	8.3% (1)	0% (0)	0% (0)
2	Програмиране и управление на проекти по Техническа помощ	4.33	58.3% (7)	16.7% (2)	25% (3)	0% (0)	0% (0)
3	Добри практики по проекти в областта на автомобилния транспорт в държави членки на ЕС	4	58.3% (7)	8.3% (1)	16.7% (2)	8.3% (1)	8.3% (1)
4	Финансово управление и контрол на проекти	4.09	41.7% (5)	41.7% (5)	8.3% (1)	0% (0)	8.3% (1)
5	Оперативно планиране и програмиране на проекти по ЕСИФ в областта на автомобилния транспорт	3.83	50% (6)	16.7% (2)	8.3% (1)	16.7% (2)	8.3% (1)
5	Верификация на разходи по проекти	3.83	33.3% (4)	33.3% (4)	25% (3)	0% (0)	8.3% (1)
6	Информация и публичност на проекти по оперативни програми	3.75	33.3% (4)	33.3% (4)	8.3% (1)	25% (3)	0% (0)
7	Финансови корекции и администриране на нередности	3.5	16.7% (2)	41.7% (5)	25% (3)	8.3% (1)	8.3% (1)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

В обобщение на резултатите от въпроса:

- Прави впечатление, че АЛ не са посочили конкретни държави членки, в които да бъдат проведени учебни визити.
- Ранжирани са конкретни теми, изцяло свързани с различни етапи от изпълнението и управлението на проекти в пътното строителство/автомобилния транспорт.
- На първо място са изведени теми от областта „Изпълнение на проекти“.
- Важен за анализа на капацитета е заявеният интерес към добри практики по проекти, свързани с техническа помощ.
- Втората приоритизирана област за обмен на добри практики е финансовото управление и контрол на проекти.

4.7 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В АПИ

Целта на интервютата с ръководители в АПИ е да бъдат проверени хипотези и тенденции, изведени от проведеното анкетно проучване и контент-анализа на анкетните карти, както и от експертния преглед на документи на бенефициента, с цел гарантиране на обективност, надеждност и валидност на оценката на административния капацитет.

Обхват на интервютата: служители на ръководни позиции в АПИ, които отговарят за управление на административни структури (дирекции / отдели / ЕУП), изпълняващи функции по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и/или контрол на проекти (по ОПТТИ и МСЕ).

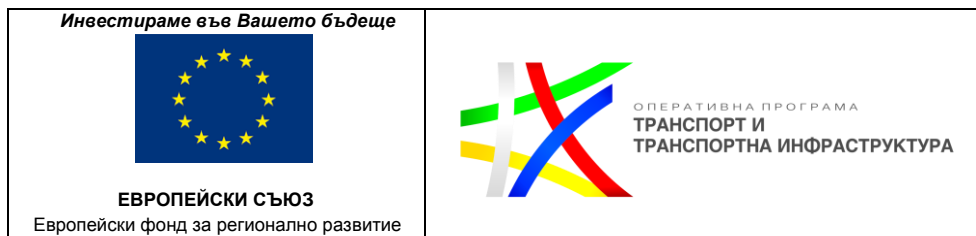
Покритие на изследването. На 13 октомври 2016 г. екип на Изпълнителя проведе 5 интервюта с представители на генералната съвкупност и по-конкретно с: директора на Дирекция „ИПОПТКФ“; директора на Дирекция „Бюджет, финанси и разплащания по проекти“; директора на Дирекция „Обществени поръчки и правно обслужване“; директора на Отдел „Координация и изпълнение на проекти“ към ДИПОПТКФ и директора на Отдел „Подготовка на проекти“ към ДИПОПТКФ.

Видове въпроси в интервютата с ръководители. За целите на оценката на административния капацитет са използвани полу-структурирани интервюта, поради високата им ефективност при вече събрана информация чрез други методи (кабинетно проучване на документи, анкетно проучване и др.), както и при наличие на различни работни хипотези от получените и интерпретирани данни. По отношение структурата и вида на въпросите, интервютата съдържат преобладаващо отворени въпроси с цел набиране на допълнителна качествена информация за целите на изследването. За част от въпросите, изискващи оценка на степента на развитие на административния капацитет на сравнителна база, е формулирана 5-степенна скала, със следната тежест на отделните оценки:

- 1 – неудовлетворително;
- 2 – по-скоро неудовлетворително;
- 3 – по-скоро удовлетворително;
- 4 – удовлетворително;
- 5 – изключително удовлетворително.

Основен инструмент за провеждане на интервютата е предварително разработения и съгласуван с бенефициента вариант на въпросник, който допълнително е фокусиран към спецификите на АПИ по отношение развитието на капацитета за изпълнение и управление на проекти. В допълнение, са разработени няколко подварианта на въпросника, които конкретизират обследваните области, в зависимост от позицията на ръководителя; функциите на дирекцията / отдела, която управлява; административно-управленската рамка на

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

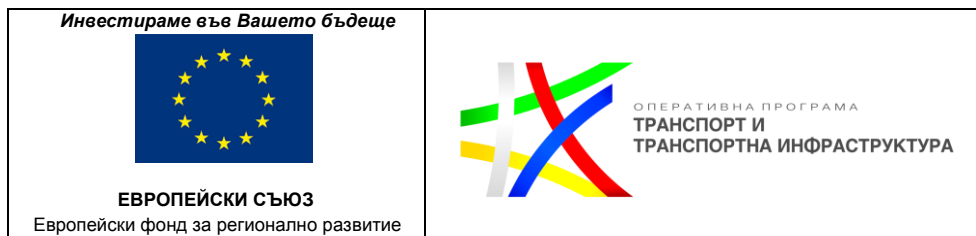
субординацията с другите отдели, отговарящи за изпълнение на проекти. Независимо от различните варианти и подварианти, въпросниците за интервюта съдържат общи елементи и набор от задължителни въпроси за оценка на административния капацитет.

В табл. 4.7-1 са обобщени ключовите резултати / наблюдения / мнения / оценки на интервюираните лица (ИЛ).

Таблица 4.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в ДППИ

ОБОБЩЕНИЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА	
РАЗДЕЛ ОТ ВЪПРОСНИКА	ОБСЛЕДВАНА ОБЛАСТ / ПРЕДМЕТ НА ПРОУЧВАНЕТО
Раздел 1. Обща информация за интервюираните ръководители	Интервюираните ръководители в АПИ имат общ стаж на ръководна позиция 19 г, като средната стойност на управленския опит е почти 4 г. Основното време на придобития ръководен опит е в съответната дирекция/отдел на АПИ, който ИЛ управлява. Налице е много добра управленска компетентност и дългогодишен опит по инфраструктурни проекти в пътната инфраструктура, както и кумулирани умения за управление на човешки ресурси и проектни процеси в конкретната сфера.
Раздел 2. Силни и слаби страни на настоящата ситуация в АПИ по отношение на АК за изпълнение и управление на проекти	<p>1. Обща оценка на АК в АПИ по отношение изпълнението и управлението на проекти. По 5-степенната скала за измерване, средната стойност на оценката на АК, дадена от интервюираните ръководители, е 4 („удовлетворително“). На подвъпроса „Какво, според Вас, трябва да се направи още в АПИ, за да поставите максимална оценка 5?“ са получени следните отговори:</p> <ul style="list-style-type: none"> Повече обучения – 4 пъти. Натрупаният опит от предходния програмен период е предпоставка за общата висока оценка. <p>2. Оценка на АК на дирекцията / отдела, което ИЛ ръководи, по отношение на етапите от проектния цикъл, за които отговаря. По 5-степенната скала, средната стойност на оценката, дадена от ИЛ е 4 („удовлетворително“). Аргументи на ръководителите:</p> <ul style="list-style-type: none"> По отношение на идентифицирането на проекти, подготовката и програмирането – оценка 4. Ползването на консултантска помощ от JASPERS за разработването на формулярите за кандидатстване дава сериозна консултантска подкрепа за Агенцията. Средна оценка 3, за етапа на подготовка на проекти, тъй като все още не са решени основни проблеми, свързани с липсата на служители с достатъчно опит, които в същото време да са достатъчно гъвкави към постоянните промени в нормативната база и изискванията към проектите, регламентите и директивите на ЕС и пр. Повече капацитет е концентриран в техническата част, докато експерти с опит в разработването на проекти, финансирани от ЕС се намират трудно. Дирекция ИПОПТКФ е силна в управлението на проекти – оценка 5; има експерти с експертиза и натрупан опит; служителите са съвестни и мотивирани. Проблеми има само по отношение на техническите дейности – например изненади от несъответстващи кадастрални карти, архитектурни и културни паметници, недобро проучени преди стартиране на работата. По отношение на финансово управление и контрол на проекти – оценка 5. Към момента има изграден достатъчно капацитет по отношение на процесите за управление и отчитане на проекти. Имало е сериозни проблеми през миналия програмен период, които обаче вече са изчистени по отношение на исканията за плащане и верификация на разходите. Максимална оценка 5 по отношение на обществените поръчки, тъй като повечето от експертите са се изградили като такива в отдела и са получили възможност за израстване в дирекцията. Като слаби страни – не са успели да привлекат в АПИ експерти от НКСИП, въпреки че са проведени много опити, тъй като в компанията е имало отлично подготвени специалисти. Слаби страни в сектора с проектите – ниското заплащане за служители, особено тези, които не са част от екипите за управление на проектите. <p>3. Оценка на силните страни на дирекцията / отдела, което ИЛ ръководи при работа по проекти. Като водещи „силни страни“ са изброени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Натрупан капацитет и опит от предишния програмен период по ОПТ;

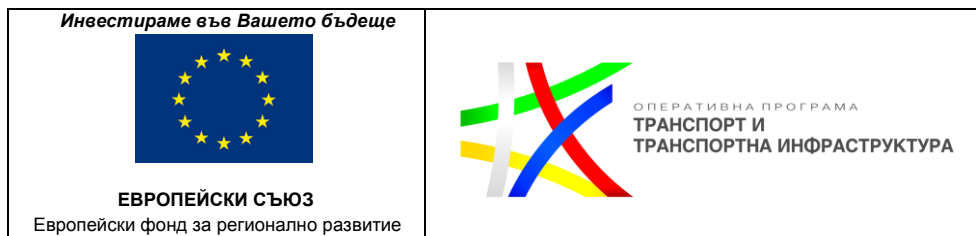
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<ul style="list-style-type: none"> Много добро познаване на изискванията на УО (3 пъти). Няма текучество. Постигат се резултатите (има реализирани значителни мащабни проекти). Служителите са достатъчно квалифицирани (2 пъти). Има добра екипна работа. Има добра екипност и комуникация в отдела. Експертите са взаимнозаменяеми – познават работата на всички колеги и могат да се заместят. <p>4. Идентифициране на области / процеси / фактори, които следва да бъдат подобрени при изпълнение на проекти. Като основни насоки за подобрене са посочени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Създаване на нов, финансов отдел в дирекция ИПОПТКФ. Необходимост от обучения за подобряване на комуникацията и екипната ефективност – с участници от други дирекции. Централизиране на дейността по проекти по ОПТТИ/МСЕ (в една дирекция с повече отдели). Разработван на дългосрочен план на работата в АПИ с приоритизирани обекти в сектора на автомобилния транспорт. Увеличаване на възнаграждението на служителите в ДИПОПТКФ. Подобряване на процесите по подбор на кадри за работа по проекти. Повече обучения (включително опреснителни езикови курсове), европейско финансиране и регламенти. Стратегическо мислене относно бъдещето на европейските фондове и възможностите за финансиране от други източници – напр. ПЧП. Остра необходимост от стратегически подход за планиране на дейностите по изграждане и управление на инфраструктурата.
<p>Раздел 3. Управленски практики и мерки за развитие АК за изпълнение и управление на проекти</p>	<p>1. Обезпеченост на проектите процеси с човешки ресурси в дирекцията / отдела / звеното, което ИЛ ръководи.</p> <ul style="list-style-type: none"> По отношение на идентифицирането на проекти, подготовката и програмирането човешките ресурси не са достатъчни. Недостатъчен човешки ресурс за изпълнение, мониторинг и финансово управление в Дирекцията (3 пъти). Кадрите са достатъчно – има нужда от редовни обучения по регламентите на ЕС за управление на проекти, финансирани с европейски средства, езикови обучения и други специализирани обучения. <p>2. Идентифициране на добри практики и „поуки“ за развитие на АК в дирекцията / отдела / звеното от предходния програмен период при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Като добри практики: Добрата комуникация между бенефициентите и УО е осъзната като ключово важна за избягване на грешките (2 пъти). „Поуки“ от предишния програмен период по ОПТ – Неефективен се е оказал процесът по предварителен и последващ контрол от страна на УО на ОПТ върху обществените поръчки по проекти на АПИ. Въпреки първоначалното одобрение на всички тръжни процедури, впоследствие са наложени финансови корекции. „Учим се от грешките“. Отстраняват се грешките, които са довели до налагане на финансови корекции, свързани с процедури. В предишния програмен период проблемите са свързани най-вече с поставените срокове за подаване на оферти, които са били в съответствие със ЗОП, но е имало разминаване с Европейските регламенти. <p>3. Формулиране на управленски мерки за оптимизиране процесите в дирекцията / отдела по отношение на работата по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Предприети са такива – създадена е нова структура, самостоятелен финансов отдел в дирекция ИПОПТКФ.⁸

⁸ По време на проведеното интервю на 13.10.2016 г. Консултантът е установил факта, че в Дирекцията е създаден нов, самостоятелен финансов отдел, което потвърждава изводите, изведени на база на кабинетния анализ на документи в предходния етап на изследването. Новата организационна структура е изисквана от Агенцията. Към датата на представяне на доклада такава информация не е получена. В интернет страницата на АПИ е публикувана органиграмата, използвана в настоящия раздел на доклада.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Да се разработи дългосрочна програма за изпълнение на новите пътни обекти с класификация на най-приоритетните. ■ По-чести обучения. Проучване на опита за управление на пътни проекти в други държави членки на ЕС. ■ Подобряване управлението на човешките ресурси с акцент върху подбора и задържането на кадри. ■ Подобряване комуникацията с други дирекции в АПИ, работещи по проекти <p>4. Трудности и проблеми, които срещат служителите в съответната дирекция / отдел / звено при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ При работа с другите дирекции. Основните трудности са свързани с това, че другите дирекции (бюджет и финанси; обществените поръчки) имат голям обем от работа и трудно отделят в необходимите срокове експерти. Има недоволство, защото им се вменяват допълнително задължения по проектите. ■ Проблеми с документи, които се получават от техническите експерти като пакет документи към исканията за плащане. ■ Свързани с качеството на строителния надзор и мониторинга. ■ Липсва добра система за архивиране. ■ Трудностите от финансово естество.
<p>Раздел 4. Обучителни потребности за повишаване на АК</p>	<p>1. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията / отдела / звеното по теми, свързани с работата по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Новата европейска и национална нормативна уредба (Регламенти, ЗУСЕЦИФ, ПМС-та и др.); ■ Работа в ИСУН (2 пъти). ■ Изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ (2 пъти). ■ Верификация и сертификация на разходи по ОПТТИ. ■ Планиране и изпълнение на проекти по пътна инфраструктура. ■ Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020. ■ Обществени поръчки (3 пъти). ■ Нередности, свързани с възлагане на обществени поръчки. ■ Нередности. ■ Прилагане на АПК. ■ ПЧП и всички нови форми за финансиране на инфраструктурни проекти. <p>2. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията / отдела по теми, свързани със социални и управленски умения, допринасящи за работа по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Екипна ефективност; ■ Междунституционална комуникация. ■ Работни срещи с другите дирекции, за да изчистят и унифицират подходите на работа и да улеснят после финалното финансово отчитане на проектите. Нужно е и по-добро планиране на средствата и графика, за да може да се използват своевременно отпуснатите от НФ лимити на УО. ■ Развитие на личната продуктивност. <p>3. Приоритизиране на ключови теми за провеждане на учебни визити / обмен на добри практики в чужбина за повишаване АК при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Управление на проекти в пътната инфраструктура (3 пъти). ■ Управление на стратегическото и оперативното планиране. ■ Изключително са им полезни обученията в международни институти. Ползен модел е и общо обучение с други сходни администрации в страни членки, за обмен на опит и представяне на добри практики от всички страни-участници. ■ Анализи ползи – разходи. <p>4. Приоритизиране на общи (хоризонтални) теми за обучения / работни срещи / дискусии / фокус групи / практикуми с участие на всички бенефициенти.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ С НКЖИ / Метрополитен могат да се провеждат работни срещи / практически обучения за работа в ИСУН; за обществени поръчки и за финансово управление и контрол на инфраструктурни проекти.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<ul style="list-style-type: none"> По всички въпроси, свързани с изпълнение на проекти по ОПТТИ.
Раздел 5: Политики за оценка на професионалното представяне и системи за кариерно развитие	<ol style="list-style-type: none"> Наличие на политики, мерки и инструменти за оценка на професионалното представяне на служителите при работа по проекти. <ul style="list-style-type: none"> Няма конкретен механизъм за оценка на професионалното представяне на служителите, работещи по проекти. Има бонусна система, но тя не функционира добре, защото субективният фактор играе най-голяма роля. Някои служители заслужават повече, някои по-малко. Няма обективен поглед върху работата на всички от ръководството. По-скоро формална. Наредбата за атестация не дава възможност за материално стимулиране. Счита, че след провежданите атестации на служителите е смислено 2/3 от заплатата им да се формира на база спецификите на заеманата позиция, а 1/3 да се формира на база постиженията и получените атестации. Наличие на система/и за насърчаване кариерното развитие и за повишаване мотивацията на служителите при работа по проекти. <ul style="list-style-type: none"> Преминатите обучения и повишената квалификация не оказва влияние на повишението.
Раздел 6: Комуникация с други звена в организацията при работата по проекти; с Управляващия орган; с други бенефициенти	<ol style="list-style-type: none"> Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с други дирекции / отдели / звена при изпълнението и управлението на проекти в същата организация – силни страни; „тесни“ места. <ul style="list-style-type: none"> Много проблеми възникват именно при комуникацията с другите дирекции при работа по проектите по ОПТ/ОПТТИ. Има възможности за подобрене. Звената по проекти получават допълнителни финансови средства, докато останалите експерти от дирекцията нямат допълнително финансово стимулиране. Добре е да се потърсят допълнително възможности за стимулиране чрез обучения в страната и в чужбина. Незадоволителна. Необходими са срещи между отделните дирекции, за да се създаде общ подход и общо разбиране на сроковете и задълженията и зависимостите между работата на едни и други дирекции. Има добра комуникация между отделите. Няма грешки, породени от липса на съдействие между отделите. Възможности за оптимизиране процесите по изпълнение и управление на проекти чрез функционални и структурни промени в организацията – добри практики. <ul style="list-style-type: none"> Повече обучения. Оперативки / работни срещи. Необходим е капацитет самостоятелно да разработват АРП на проектите. Обособяване на една дирекция с повече отдели и изготвяне на дългосрочна програма за изпълнение на новите пътни обекти. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с Управляващия орган при работа по проекти по ОПТ / ОПТТИ / МСЕ. <ul style="list-style-type: none"> Своевременната комуникация с УО и работата с експертите е от съществено значение за липсата на проблеми при проверката и верификацията на разходите и одобрението на исканията за плащане. Проблеми възникват и от честите промени в изискванията на УО.

Проведените интервюта допълват изводите от анкетното проучване и кабинетния анализ на документи в АПИ като потвърждават голяма част както от проблемите / „тесни“ места в управленските практики, механизми и процеси, свързани с изпълнение и управление на проекти в Агенцията, така и добрите практики, оптимизирани процедури, надграждането на опита от предходния програмен период. С помощта на интервютата са конкретизирани предложенията за мерки, свързани с административния капацитет в изследваните области.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

4.8 ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В АПИ

Четвъртият компонент от методологията за оценка на административния капацитет е насочен към дефиниране на проблеми на административния капацитет във всеки от целевите бенефициенти. Съгласно методологията на оценката, този етап включва две основни дейности:

- Разработване на списък с идентифицирани проблеми от общ характер, свързани с административния капацитет на АПИ (АПИ-Приложение 1.1 към доклада);
- Разработване на списък с идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проекти (АПИ-Приложение 1.2 към доклада).

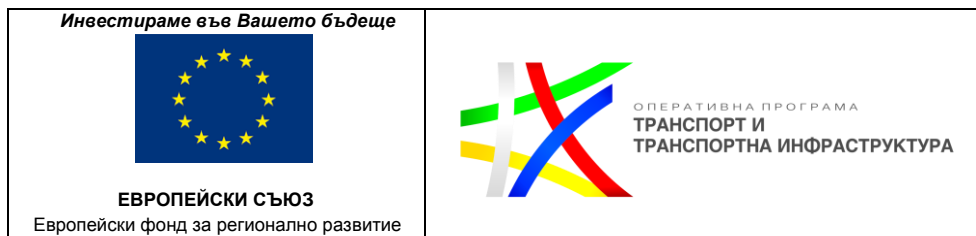
Списъкът с идентифицираните проблеми, свързани с административния капацитет на АПИ, е разработен в матрица, аналогична на използваната от Изпълнителя в Доклад 3 по настоящия договор, която е адаптирана за целите на Дейност 10.

Идентифицирани са общо **18 конкретни проблема от общ характер**, свързани с административния капацитет на АПИ (табл. 4-8.1).

Таблица 4.8-1. Списък с идентифицирани проблеми от общ характер в АПИ

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет от общ характер	Източници на информация за идентифициране на проблема		
				Кабинетно проучване на документи	Анкетно проучване	Интервюта с ръководители
1	2	3	4	5	6	7
П-А	АПИ	1	Проблеми, свързани с недостатъчна функционална и организационна независимост на ДИПОПТКФ по отношение на процесите за финансово управление и контрол на проекти по ОПТТИ. Липса на достатъчен човешки ресурс за осигуряване на ФУК на проекти в дирекцията. ⁹	√	√	√
П-А	АПИ	2	В програмите за проведени обучения на служители на ДИПОПТКФ липсва системност по отношение на теми, свързани с европейска и национална нормативна рамка на ЕС 2014-2020 за ЕСИФ; финансово управление и контрол; верифициране на разходи; нередности; анализ разходи-ползи; отчитане на индикатори; оценка на риска.	√	√	√
П-А	АПИ	3	Проблематизирана е честотата на провежданите обучения - 90.9% от анкетиранияте заявяват необходимост от „по-чести обучения“ за повишаване на капацитета си при работа по проекти.	√	√	√

⁹ Вж. Коментар на Изпълнителя, приложен в края на настоящия Раздел IV.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

П-А	АПИ	4	63.6% от участниците в анкетното проучване са заявили потребности от провеждане на „учебни визити в държави-членки на ЕС за обмен на опит“ и „повече работни срещи с колеги от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТТИ за обсъждане на конкретни казуси от работата“.	✓	✓
П-А	АПИ	5	1/3 от АЛ са заявили, че срещат затруднения в работата си.	✓	
П-А	АПИ	6	Като най-проблемна област на компетентност в сферата на проектния цикъл анкетиранията лица са посочили темата "Изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ".	✓	✓
П-А	АПИ	7	Потребност от допълване и систематизиране на капацитета по следните теми: „Нови правила за оценка на проектни предложения.“; „Проблеми и предизвикателства при усвояване на средства от ЕСИФ и начин на преодоляването им през програмен период 2014 - 2020 г.“; „Управление на ЕСИФ“; „Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконови актове, указания“.	✓	✓
П-А	АПИ	8	83.3% от АЛ са определили темата за развитие на специализирани компетентности "Планиране и изпълнение на проекти по пътна инфраструктура" като "изключително важна" и "важна" за тях.	✓	✓
П-А	АПИ	9	Проблеми, свързани с чуждоезиковите компетентности с фокус върху проектна терминология на английски език, свързана с проекти в областта на автомобилния транспорт.	✓	✓
П-А	АПИ	10	Развитието и надграждането на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS) е определено на 3-то място сред специализираните теми.	✓	
П-А	АПИ	11	По отношение на социалните и управленските компетентности за 83.3% от респондентите проблематиката, свързана с развитие на личната ефективност, е изведена като „изключително важна за мен“ и „важна за мен“.	✓	✓
П-А	АПИ	12	Липса на системна програма за провеждане на учебни визити и обмен на добри практики в държави членки на ЕС по проекти за пътна инфраструктура. Заявени са потребности от АЛ за повишаване на административния капацитет по приоритетни теми, като: "Управление и мониторинг на проекти по оперативни програми"; "Индикатори по проекти и тяхното отчитане в периода 2014-2020 г."; "Програмиране и управление на проекти по Техническа помощ" и др.	✓	✓
П-А	АПИ	13	Проблеми, свързани със забавяне на технически експертизи / документация / процедури по проекти от дирекции, извън ДИПОПТКФ.	✓	✓
П-А	АПИ	14	Проблеми, свързани с комуникацията между дирекциите в структурата на АПИ, участващи в подготовката, изпълнението и управлението на проекти по ОПТТИ.		✓
П-А	АПИ	15	Липса на дългосрочен план на работата в АПИ с приоритизирани обекти в сектора на пътното строителство.	✓	✓
П-А	АПИ	16	Проблеми, свързани с липсата на работеща система / механизми за оценка и стимулиране на професионалното представяне на служителите, работещи по проекти в АПИ.	✓	✓
П-А	АПИ	17	Липса на стратегически подход за планиране на дейностите по изграждане и управление на пътната инфраструктура.	✓	✓
П-А	АПИ	18	Трудности, свързани с административния капацитет при разработване на формулярите за кандидатстване по големи инфраструктурни проекти.	✓	✓

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



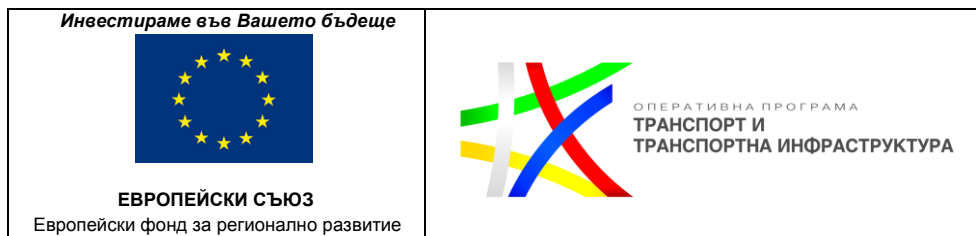
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

На базата на подробния преглед на налична информация и данни за изпълнени / проекти в процес на изпълнение, са идентифицирани 9 конкретни проблема и 1 потенциален риск (общ за всички проекти за периода 2021-2030 г.), касаещ конкретно административния капацитет в АПИ при изпълнени проекти / проекти, в процес на изпълнение / идентифицирани проекти по Интегрираната транспортна стратегия за периода след 2021 г. (табл. 4.8-2).

Таблица 4.8-2. Списък с идентифицирани проблеми при изпълнение и управление на проекти в АПИ

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проектите	Финансираща програма / Номер и наименование на проекта / Предложение за финансираща програма
1			2	3
1. Проекти 2007-2014 г.				
П-А	АПИ	1.1	Проблеми, свързани с неефективно управление на строителните договори по проекта (незавършени отчуждителни процедури)	ОПТ/Проект BG161PO004-2.0.01-0004 „Доизграждане на автомагистрала „Тракия“, Лотове 2, 3 и 4“
П-А	АПИ	1.2.	Проблеми по Лот 1. Проблеми, свързани с неефективно проведени отчуждителни процедури. Забавяне изпълнението на проекта поради: открити археологически обекти по пътя на трасето; провеждане на процедури и възлагане на изпълнители на договори за провеждане на археологически проучвания; съдебни процедури, водени от частен жалбоподател; възникнали форсмажорни обстоятелства и др.). Проблеми по Лот 2. Проблеми, свързани с липса на документация за пресичания на автомагистралата със селскостопански пътища; с неотразени газопроводи по трасето; необходимост от изграждане на осветление при някои пътни възли и др.). Проблемите са свързани с недостатъчен административен капацитет за управление на строителните договори с изпълнителите, провеждането на обществени поръчки и отчуждителните процедури.	ОПТ/Проект BG161PO004-2.0.01-0006 „Изграждане на автомагистрала „Марица“, Лот 1 и Лот 2“
П-А	АПИ	1.3	Проблеми, свързани със забавяне изпълнението на проекта. Допуснати пропуски при изготвянето на техническия проект.	ОПТ/Проект BG161PO004-2.0.01-0007 „Автомагистрала „Хемус“, участък „СОП-пътен възел Яна“
П-А	АПИ	1.4	Забавяне изпълнението на проекта. По отношение на административния капацитет проблемите са свързани с наличие на неточни и непълни данни на техническата инфраструктура, посочени в Инвестиционния проект.	ОПТ/Проект BG161PO004-2.0.01-0009 „Автомагистрала „Струма“, лотове 1, 2 и 4“
П-А	АПИ	1.5	Проблеми, свързани със забавяне на строителните дейности на обекта. По отношение на административния капацитет - проблеми, свързани с недостатъчно мобилизиране на Агенцията при провеждане на отчуждителни процедури по проекта.	ОПТ/Проект BG161PO004-2.0.01-00011 „Обходен път на гр. Враца - Път I-1 (Е79)“
П-А	АПИ	1.6	Проблеми, свързани с недостатъчно мобилизиране на АПИ при провеждане на отчуждителни процедури. Закъснение с отчуждителните процедури по проекта.	ОПТ/Проект BG161PO004-2.0.01-00012 „Обходен път на гр. Монтана - Път I-1 (Е79)“
П-А	АПИ	1.7	Проблемите на административния капацитет са свързани с неефективно проведени тръжни процедури.	ОПТ/Проект BG161PO004-2.0.01-00015 „Изграждане на АМ Калотина – София - Лот 1: „Западна дъга на Софийски околновръстен път“
П-А	АПИ	1.8	Проблемите са свързани с обжалване на процедурата за избор на изпълнител и със забавяне на отчуждителните процедури, вследствие от обжалването. По отношение на административния капацитет се препоръчват мерки за обмен на добри практики в чужбина по теми, свързани с прилагането на иновативни решения, сходни с възникналите по проекта.	ОПТ/Проект BG161PO004-2.0.01-00017 „Обходен път на град Габрово“

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

2. Проекти 2014-2020 г.				
П-А	АПИ	2.1	Неефективно програмиране, изпълнение и управление на Лот 3.2 по проекта. Най-критичен е участък 3.2 от Лот 3. По Лот 3.2 към момента има над 10 разработени решения - търси се най-оптималният вариант. Необходима е нова ОВОС, поради изтичане давността на старата. Освен това, въпреки че за избраното към момента решение за разделяне на двата потока на движение по трасето вече е използван европейски опит, в програмите за обмен на добри практики в чужбина за АПИ следва да бъдат заложени теми, свързани с проблематиката. Като мярка за повишаване на административния капацитет следва да се предвиди консултантска помощ по линия на МФИ и JASPER. Във връзка с процеса по взимане на окончателно решение за участък 3.2 на АМ "Струма" следва да бъдат проведени срещи и обсъждания със заинтересованите страни на най-ранен етап, което е част от принципите за прозрачност в работата на администрацията - признак за висок административен капацитет.	Проект ОПТИ/Автомогистрала „Струма“ - Лот 3 "Благоевград - Сандански"
3. Предложения за проекти след 31.12.2022 г.				
П-А	АПИ	3.1	Потенциални източници на финансиране: НФ или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	Скоростен път „ВАРНА-ДУРАНКУЛАК” - Трасе: «Варна – Каварна – ГКПП Дуранкулак - /връзка към Констанца, Румъния/»
П-А	АПИ	3.2	Потенциални източници на финансиране: НФ или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	МОСТ „ОРЯХОВО-БЕКЕТ” /на р. Дунав/
П-А	АПИ	3.3	Потенциални източници на финансиране: НФ или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	МОСТ „СИЛИСТРА-КЪЛЪРАШ” /на р. Дунав/
П-А	АПИ	3.4	Потенциални източници на финансиране: НФ или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	Крайдунавски северен път от Видин до Силистра /„Северна хоризонтала”/ - II-12 Видин – Брегово - границата с Република Сърбия; II-11 Видин – Арчар – Лом - Козлодуй – Оряхово – Гиген – Брест – Гулянци - (Дебово - Никопол); II-52(Русе - Бяла) - Мечка - Новград – Свищов – Деков - Бяла вода - Никопол; II-21 Русе - Тутракан - Силистра
П-А	АПИ	3.5	Потенциални източници на финансиране: НФ или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	Крайграничен южен път от Петрич до Бургас /„Южна хоризонтала”/- Крайграничният маршрут е комбинация от следните пътища: III-198 Петрич - Гоце Делчев; III-197 Гоце Делчев – Доспат – Девин; III - 866 Девин – Смолян; II - 86 Смолян – Средногорци; III - 865 Средногорци – Ардино - Кърджали; I - 5 Кърджали - Момчилград; II - 59 Момчилград - Крумовград – Ивайловград; III-597 Ивайловград - Любимец; I – 8 Любимец - Харманли; II – 76 Харманли - Тополовград – Средец – Бургас.
П-А	АПИ	3.6	Потенциални източници на финансиране: НФ или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	Модернизация на пътя "Бургас – ГКПП Малко Търново"
П-А	АПИ	3.7	Потенциални източници на финансиране: НФ или заеми от МФИ. Риск от финансови ограничения, които могат да доведат до проблеми с административния и институционалния капацитет.	Изграждане на обходен път на гр. Малко Търново и качествена връзка към ГКПП "Малко Търново – Дерекьой"

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.", финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ" на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

4.9 РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В АПИ

На база на идентифицираните проблеми и, съгласно методологическата концепция за обосновка на връзката проблеми/мерки/цели, са формулирани следните мерки за повишаване на административния капацитет в АПИ (Приложение 2).

Таблица 4.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в АПИ

СЦ	1. Повишаване на ефективността и конкурентоспособността на транспортния сектор								
СП	Рамка на конкретни цели (Задачи)	Мерки		Проблеми, към които са насочени мерките					
		Код		1	2	3	4	5	6
СП 1. Ефективно поддържане, модернизация и развитие на транспортната инфраструктура	2	Исползване на други източници на финансиране на транспортната инфраструктура. Ефективно усвояване на средствата от европейските фондове	М-А 2.1	Повишаване административния капацитет на ДИПОПТКФ чрез създаване на самостоятелен отдел в дирекцията за финансово управление и контрол на проектите по ОПТТИ и подсигуряване на необходимия човешки ресурс за това. ¹⁰	П-А 1				
			М-А 2.2	Стартиране на системно провеждана дългосрочна програма за обучения по теми, обхващащи всички етапи на проектния цикъл, с включени служители от всички дирекции в АПИ, които работят по проекти.	П-А 1	П-А 2	П-А 3	П-А 5	П-А 6 П-А 7
			М-А 2.3	Стартиране на системно провеждана дългосрочна програма за обучения по специализирани теми, свързани с планиране и изпълнение на проекти по пътна инфраструктура.	П-А 8	П-А 1.1-1.8	П-А 2.1	П-А 3.1-3.7	
			М-А 2.4	Повишаване на административния капацитет по чуждоезикови компетентности с фокус върху проектна терминология, свързана с проекти в областта на автомобилния транспорт.	П-А 9	П-А 4	П-А 12		
			М-А 2.5	Надграждане и осъвременяване на дигиталните компетентности и уменията за работа със специализиран софтуер	П-А 10				
			М-А 2.6	Повишаване на административния капацитет по теми, свързани със социални и управленски умения, подпомагащи работата по проекти.	П-А 11	П-А 14			
			М-А 2.7	Разработване и изпълнение на програми за обмен на опит и добри практики в държави членки на ЕС, обучения в специализирани обучителни институции, както и в специализирани конференции / работни срещи / международни събития, свързани с изпълнението и управлението на проекти в АПИ.	П-А 4	П-А 9	П-А 12		

^{10 10} Вж. Коментар на Изпълнителя, приложен в края на настоящия Раздел IV.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

			M-A	2.8	Повишаване административния капацитет на дирекциите, разработващи технически експертизи / документация / процедури по проекти финансирани от ОПТТИ.	П-А 13	П-А 1.1-1.8	П-А 2.1	П-А 3.1-3.7		
			M-A	2.9	Проблемите ще бъдат решени чрез разработваната в рамките на настоящия договор Интегрирана транспортна стратегия, която предвижда мерки и приоритизирани проекти в сектора на автомобилния транспорт до 2030 г.	П-А 15	П-А 17				
СП 2. Подобряване на управлението на транспортната система	7	Повишаване на институционалния капацитет	M-A	7.1	Разработване и внедряване на система / механизъм за обективна оценка на професионалното представяне на служители, работещи по проекти в АПИ, и за тяхното материално стимулиране.	П-А 16	П-А 14				
			M-A	7.2	Продължаващо укрепване на административния капацитет на бенефициента чрез техническа помощ и използване на консултантски услуги по инициативата JASPERS; чрез привличане на експертиза от МФИ - Световна банка, ЕБВР, ЕИБ и др. за подготовка и изпълнение на транспортни инфраструктурни проекти.	П-А 18	П-А 3.1-3.7				

В рамките на настоящата, последната дейност от методологията за провеждане оценката на административния капацитет на АПИ е разработен **план-график**, съдържащ следните раздели (Приложение 3):

- **Раздел I.** Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2017-2018 г.
- **Раздел II.** Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2019-2020 г.
- **Раздел III.** Дългосрочни мерки за подобряване на административния капацитет на бенефициента за периода 2021-2030 г.

Към всеки от разделите са включени различни категории мерки и свързаните с тях дейности, дефинирани въз основа на етапите от провеждане на изследването. Мерките са разработени за Дирекция „ИПОПТКФ“.

Дългосрочният план-график (за периода 2021-2030 г.), дефинира приоритетните насоки / политики за устойчиво развитие на административния капацитет в АПИ при изпълнение на препоръчаните проекти от Интегрираната транспортна стратегия за периода до 2030 г. като цялостна организационно-управленска структура.

Коментар на Изпълнителя към Раздел IV

Изведените проблеми и индикативни мерки за повишаване на административния капацитет на АПИ се основават на продължителен изследователски процес.

Разработването на Доклад №4 обхваща периода м. февруари – м. ноември 2016 г. и се проведе по методология, включваща поетапното използване на няколко метода за провеждане анализа и оценката на административния капацитет на 8 конкретни бенефициента по Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 20014-2020 г.

За конкретния бенефициент Агенция „Пътна инфраструктура“, отделните етапи на разработване на оценката се проведеха при следната времева рамка:

1. Кабинетно проучване.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- С писмо на Възложителя с Изх. № 10-02-53/15.04.2016 до АПИ е изисквана информация, необходима за изготвянето на анализа на административния капацитет.
- С писмо от АПИ с Изх. № 04-18-308/11.05.2016 е получен списък с документи, в който е приложена органиграма на дирекциите в АПИ, в това число на дирекция ИПОПТКФ, включваща два отдела: „Подготовка на проекти по ОПТ“ и „Координация и изпълнение на проекти по ОПТ“, използвана в настоящия раздел. Направена е проверка за актуалност на органиграма и в интернет сайта на Агенцията.

2. Работна среща с представители на Дирекция ИПОПТКФ.

- По време на проведената работна среща с представители на ДИПОПТКФ на 7.06.2016 г. за определяне на целевите дирекции и отдели, които да бъдат включени в анкетното проучване е използвана предоставената от АПИ органиграма, в която отделите в Дирекция ИПОПТКФ са два: „Подготовка на проекти по ОПТ“ и „Координация и изпълнение на проекти по ОПТ“. От страна на представителите на АПИ не са постъпили коментари за неактуалност на информацията.

3. Провеждане на анкетно проучване.

- В периода 25.07-11.08.2016 г. от служители на АПИ са попълнени онлайн 12 анкетни карти, 10 от които са от анкетирани лица от дирекция ИПОПТКФ, разпределени както следва: 5 служители от отдел „Подготовка на проекти по ОПТ“ и 5 служители от отдел „Координация и изпълнение на проекти по ОПТ“. В попълнените анкети няма данни за съществуването на финансов отдел в дирекцията.

4. Провеждане на интервюта с ръководители в АПИ.

- На 13.10.2016 г. по време на интервю директора на дирекция ИПОПТКФ, представител на екипа на Изпълнителя е установил факта, че в Дирекцията е създаден нов, самостоятелен финансов отдел, което потвърждава направените до момента изводи на Консултанта за необходимостта от сформирането на такъв отдел в дирекцията. Новата организационна структура на дирекцията и функционалното разпределение на отговорностите в отдела е изисквана от Агенцията. Към датата на приключване на раздела за оценка на административния капацитет на АПИ такава информация не е постъпила.
- При окончателното финализиране и форматиране на Доклада, с цел неговото официално входиране на 23.11.2016 г. на Възложителя, с имейл от 17.11.2016 г. до директора на дирекция ИПОПТКФ е поискана уточняваща информация за хода на промените в дирекцията.
- На 18.11.2016 г. е получен отговор по имейл от директора на дирекцията, че новата организационна структура на дирекцията включва 3 отдела, един от които е отдел „Финансова отчетност на проекти по ОПТТИ“, като щатът на дирекцията е увеличен на 33 щатни бройки.

В такъв контекст, Изпълнителят отчита, че идентифицираната от него и препоръчана мярка М-А 1 „Повишаване административния капацитет на ДИПОПТКФ чрез създаване на самостоятелен отдел в дирекцията за финансово управление и контрол на проектите по ОПТТИ

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

и подсигуриране на необходимия човешки ресурс“ е изпълнена. Мярката е извадена от план-графика на АПИ.

5. Актуализиране оценката на административния капацитет на АПИ.

С изменението на Правилника за структурата, дейността и организацията на работа на Агенция "Пътна инфраструктура" (Държавен вестник, бр. 88 от 8 Ноември 2016 г.) са предприети следните основни стъпки за повишаване на институционалния и административния капацитет в агенцията по отношение на изпълнението и управлението на проекти:

- Наименованието на Дирекция „Изпълнение на проекти по ОПТ и КФ“ /ИПОПТКФ/ се променя на Дирекция „Изпълнение на проекти по Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020“ /ИПОПТТИ/.
- Числеността на дирекцията възлиза на 33 щатни бройки, разпределени в три отдела: Отдел „Подготовка на проекти по ОПТТИ“; Отдел „Координация и изпълнение на проекти по ОПТТИ“; Отдел „Финансова отчетност на проекти по ОПТТИ“.
- Актуализирани и прецизирани са функциите и отговорностите на дирекцията и отделите в нея с оглед изпълнението и управлението на проекти по ОПТТИ 2014-2020 г.
- Актуализирани и прецизирани са организационните и субординационни взаимодействия на ИПОПТТИ с другите дирекции в АПИ и с външни институции.

Консултантът оценява предприетите мерки с положителен знак и констатира, че са налице актуални организационно-управленски действия в посока осигуряване на необходимите условия за изпълнение и управление на проекти в бенефициента.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

V. АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ „ПРОУЧВАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА РЕКА ДУНАВ“ (ИА ППД)

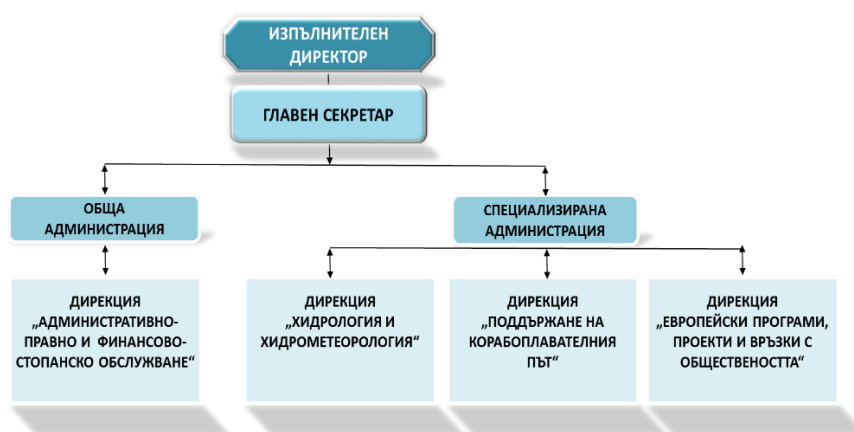
5.1 СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ „ПРОУЧВАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА РЕКА ДУНАВ“

Изпълнителна агенция "Проучване и поддържане на р. Дунав" (ИА ППД) е юридическо лице със седалище Русе – второстепенен разпоредител с бюджетни кредити към министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията.

Чрез Агенцията, като единствена специализирана организация, Република България осъществява своите международни задължения по проучване и поддържане условията за корабоплаване по река Дунав, произтичащи от Белградската конвенция за корабоплаване по р. Дунав за осигуряване безопасността на корабоплаването в българския участък от реката. ИА ППД осъществява мониторинг и необходимата изследователска дейност в областта на хидроложките и хидрографните проучвания на р. Дунав, като предоставя и аварийно спасителни дейности. Съгласно Устройствения си правилник, ИАППД изпълнява дейността си на територията на България, чрез териториалните си звена в Ново село, Лом, Оряхово, Свищов, Русе и Силистра (посредством станциите Ново село, Лом, Оряхово, Свищов, Русе и Силистра).

Агенцията се ръководи и представлява от **Изпълнителен директор**, а административното ръководство се осъществява от Главен секретар. Дейността на ИА ППД е организирана в **Обща администрация** (Дирекция "Административно-правно и финансово-стопанско обслужване") и **Специализирана администрация** (организирана в 3 Дирекции за изпълнение на специфични функции по проучване и поддържане на плавателния път) – фиг. 5.1-1. Общата численост на персонала в Агенцията към 30.06.2016 г. е 120 щатни бройки.

Органиграмата на ИАППД е представена на фиг. 5.1-1.



Фигура 5.1-1. Органиграма на ИАППД

В качеството си на бенефициент по ОПТ и ОПТТИ, ИАППД се отличава от останалите бенефициенти с това, че работи само на територията на гр. Русе, за разлика от всички останали бенефициенти, които имат общонационално покритие за обектите на тяхната дейност („Метрополитен“ ЕАД има сходен географски обхват на дейността си в рамките на гр. София).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

5.2 ИАПД В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП

В периода 2007-2020 г. ИА ППД е бенефициент на БФП с проекти по следните програми:

- Оперативна програма „Транспорт“ 2007-2013 г.;
- Оперативна програма „Югоизточна Европа“ 2007 - 2013 г.;
- Оперативна програма „Околна среда“ 2007-2013 г.;
- Седма рамкова програма за научни изследвания и технологично развитие;
- Финансовия инструмент „Свързаност на Европа“ – CEF;
- Механизъм за свързване на Европа;
- Оперативна програма „Трансгранично сътрудничество Румъния - България“ 2007-2013 г.;
- Оперативна програма „Административен капацитет“ 2007-2013 г.;
- Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г.

В рамките на Дейност 9 от настоящия договор е разработен пълен списък с проектите, по които Агенцията е бенефициент на БФП.

С цел по-конспектирано представяне на информацията, тук е приложена фигуративна схема за Приоритетните оси 4 и 5 по ОПТ, по които ИА ППД е била бенефициент (фиг. 5.2-1).



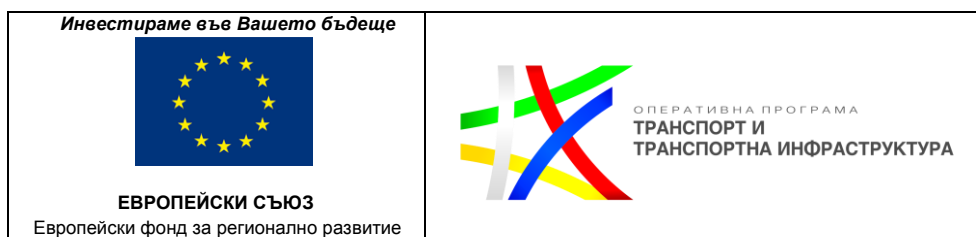
Фигура 5.2-1. Приоритетни оси на ОПТ, по които ИАПД е бенефициент

ИАПД е бенефициент по ОПТ в рамките на Проект BG161P0004-4.0.01-0007 „Подобряване на системите за навигация и топохидрографните измервания по река Дунав“, с общ бюджет: 3 488 507,63 лв.; Дял на ЕС – 85%; БФП – 3 488 507,63 лв. (1 516 122,04 евро).

Въпреки че е определена за бенефициент по Приоритетна ос V, Агенцията не е използвала финансиране по техническа помощ през целия период на действие на ОПТ.

През програмния период 2014-2020 г. Агенцията определена за бенефициент по Приоритетни оси 3 и 5 на ОПТТИ (фиг. 5.2-2).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 5.2-2. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които ИАПД е бенефициент

Към ноември месец 2016 г. ИАПД има сключени договори за БФП за следните проекти:

1. „Подобряване на системите за навигация и топохидрографните измервания по р. Дунав – фаза 2“, финансиран по Приоритетна ос 4 на ОПТТИ.
 - Период на изпълнение: 31.03.2016 г. – 31.01.2018 г.
 - Бюджет на проекта: 6 146 508 лв. (от ЕФРР)
2. „Повишаване на административния капацитет на ИАПД във връзка с изпълнението на проекти по ОПТТИ 2014-2020 г. и подобряване на материално-техническата база на Агенцията“, финансиран по Приоритетна ос 5 на ОПТТИ.
 - Период на изпълнение: 13.09.2016 г. – 30.09.2018 г.
 - Бюджет на проекта: 117 897.28 лв.
3. „Координирано изпълнение на Генералния план за рехабилитация и поддържане на корабоплавателния път на р. Дунав и плавателните й притоци“ FAIRway Danube, финансиран по Механизма за свързване на Европа.
 - Период на изпълнение: 1.07.2015 г. – 30.06.2020 г.
 - Бюджет на проекта: 7 018 800 евро, е бюджетът на ИАПД; общият бюджет на многонационалния проект е 23,4 млн. евро
4. „Техническа помощ за ревизиране и допълване на предпроектното проучване за подобряване на корабоплаването в общия българо-румънски участък на р. Дунав“ – FAST Danub, финансиран по Механизма за свързване на Европа.
 - Период на изпълнение: 1 ноември 2014 г. – 31 декември 2018 г.
 - Бюджет по проекта: 30 000 евро. за ИАПД; проектът се изпълнява съвместно от речните администрации на България и Румъния с общ бюджет 5,2 млн. евро.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

За целите на оценката на административния капацитет, е взето предвид и участието на ИА ППД в изпълнението на редица международни програми и проекти в областта на транспорта по вътрешните водни пътища на Европа (Дунавска стратегия, приоритетна ос 1А, GIS Forum Danube и др.). ИА ППД участва и в работата на Смесената българо-румънска комисия за р. Дунав, в Смесената техническа комисия за проверка на техническото състояние на моста над река Дунав между Русе и Гюргево и хидравличния режим в зоната на моста, в Съвместната българо-румънска техническа комисия за състоянието на моста на река Дунав при Видин – Калафат и водния режим на реката в района на съоръжението, в ГИС Форум за река Дунав, Дунавската комисия в Будапеща, в Работната група по вътрешен воден транспорт към Европейската икономическа комисия (ИКЕ) при ООН в Женева, в Меморандума за развитието на транспортен коридор № 7 (TINA), както и в работата на други международни организации, свързани с инфраструктурата, екологията и други проблеми по р. Дунав и по европейските вътрешни водни пътища.

В раздел 4.8 на настоящата глава от доклада са анализирани проблемите, възникнали в рамките на изпълнението и управлението на проектите на бенефициента; предложени са мерки за повишаване на административния капацитет и е разработен план-график за тяхното изпълнение в периода до 2020 г.

5.3 РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В ИА ППД В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

С ПМС № 106/29.04.2015 г. (ДВ бр. 33 от 8 май 2015 г.) е променен Устройствения правилник на ИА „Проучване и поддържане на река Дунав“, с който е обособена отделна Дирекция „Европейски програми, проекти и връзки с обществеността“. Основна цел на административното реструктуриране е постигането на ясно разпределяне на задълженията и отговорностите с оглед успешното изпълнение на проектите в Агенцията, по-висока оперативност и повишаване качеството на дейностите. Щатът на Дирекцията е 11 щатни бройки.

За разработване, управление, изпълнение и отчитане на проекти, по които ИА ППД е бенефициент или партньор, Изпълнителният директор на Агенцията издава поименна заповед за сформирание на проектен екип (**Звено за изпълнение и управление на проекта - ЗИУП за всеки отделен проект**).

Съгласно Заповед № 79/29.07.2015 г. на Изпълнителния директор на ИАППД в изпълнение на проект „Подобряване на системите за навигация и топохидрографните измервания по р. Дунав - фаза 2“ по ОПТТИ, **в ЗИУП са включени служители от три дирекции** (табл. 5.3-1.), както следва:

- От Дирекция „Европейски програми, проекти и връзки с обществеността“ – 6 души: директор ДЕППВО, 2-ма старши експерта, 2 -ма главни специалисти и 1 старши специалист.
- От Дирекция „Поддържане на корабоплавателния път“ – 3-ма души: директор ДПКП, 1 главен специалист и 1 старши експерт
- От Дирекция „Административно-правно и финансово-стопанско обслужване“ – 4 души: директор на ДАПФСО, 1 главен специалист, 1 главен експерт и 1 старши юрисконсулт.

Разпределението на функциите между поименно определените лица в ЗИУП обхваща всички процеси на проектния цикъл, без да има припокриване на задълженията и отговорностите. По отношение на професионалните компетентности и квалификация е налице



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

натрупан опит и експертиза на членовете на ЗИУП както по отношение на отделните етапи от проектния цикъл, така и във връзка с необходимата специализация.



Фигура 5.3-1. Структура на Звено за изпълнение и управление на проекта в ИА ППД

ДИРЕКЦИЯ „ЕВРОПЕЙСКИ ПРОГРАМИ, ПРОЕКТИ И ВРЪЗКИ С ОБЩЕСТВЕННОСТТА“

Функциите на Дирекцията, свързани с реализирането на проекти на Агенцията, включват:

- Изпълнение на проекти, финансирани от фондове на Европейския съюз, и други проекти от международните финансови институции и програми, свързани с развитие и поддържане на корабоплавателния път в българския участък на р. Дунав;
- Осъществяване на дейности по координация на изпълнението, мониторинг и отчитане на програми и проекти в качеството си на бенефициент по тях;
- Организиране на сътрудничеството с международни организации и координиране участието на агенцията в национални и международни проекти;
- Изготвяне на предложения и разработване на инициативи/проекти за осъществяване на мерки за повишаване на капацитета на ТЕН-Т коридор от основната мрежа Рейн-Дунав, включително в общия българо – румънски участък на р. Дунав и др.

ДИРЕКЦИЯ „ПОДДЪРЖАНЕ НА КОРАБОПЛАВАТЕЛНИЯ ПЪТ“

Функциите на Дирекцията, имащи отношение към проекти на Агенцията, включват:

- Извършване на целия комплекс от работите по поддържане на корабоплавателния път по р. Дунав, в подходите на пристанищата, в зимовниците и временните зимни убежища съгласно препоръките на Дунавската комисия и решенията на Смесената българо-румънска комисия по поддържането и подобряването на фарватера;
- Осигуряване на непрекъсната готовност на собствените кораби, плаващите технически средства и знаците от навигационната обстановка;
- Планиране, организиране и осъществяване на контрол при извършване на текущите, основните и аварийните ремонти на корабите и плаващите технически съоръжения;
- Изготвяне становища в рамките на компетентността си за Дунавската комисия, за смесените българо-румънски комисии за Работната група по вътрешен воден транспорт към ИКЕ при ООН и за други заинтересувани международни организации, свързани с речното корабоплаване и др.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

ДИРЕКЦИЯ „АДМИНИСТРАТИВНО-ПРАВНО И ФИНАНСОВО СТОПАНСКО ОБСЛУЖВАНЕ“

Функциите на Дирекцията, имащи отношение към проектите, включват:

- Осигуряване на правна помощ за законосъобразното изпълнение на функциите на агенцията;
- Организиране и осъществяване на деловодната и архивната дейност в агенцията;
- Организиране на управлението и развитието на човешките ресурси и др.

ДИРЕКЦИЯ „ХИДРОЛОГИЯ И ХИДРОМЕТЕОРОЛОГИЯ“

Функциите на Дирекцията, имащи отношение към проекти на Агенцията, включват:

- Извършване на всички измервания за определяне на ниското и високото корабоплавателно водно ниво;
- Предоставяне ежедневно на информационните бюлетини на заинтересуваните фирми и организации;
- Обработване и разпространение в международния обмен на хидроложките данни;
- Създаване на електронна база от хидроложки и хидрометеорологични данни;
- Съгласуване на проектите за строителство по р. Дунав от хидроложка гледна точка;
- Извършване на хидроморфоложки измервания и проучвания в изпълнение на препоръките на Дунавската комисия, на решенията на Смесената българо-румънска комисия по поддържане и подобряване на фарватера, Смесената техническа комисия за проверка на техническото състояние на моста над река Дунав между Русе и Гюргево и хидравличния режим в зоната на моста, на Съвместната българо-румънска техническа комисия за състоянието на моста на река Дунав при Видин - Калафат и водния режим на реката в района на съоръжението и на Работната група по вътрешен воден транспорт към ИКЕ при ООН;
- Извършване на изследователска дейност в областта на хидрографията и хидроморфологията на р. Дунав с цел използването ѝ за нуждите на корабоплаването и др.

При оценката на административния капацитет на бенефициента е отчетена взаимовръзката между програмирането, финансовото и техническото изпълнение на проектите по ОПТТИ и МСЕ, както и предприетите мерки за създаване на организационна и функционална връзка между тях. Отчетено е, че финансирането на проекти от програмата и инструмента изисква от експертите в ИА ППД познаване и спазване на различни правила и процедури както в процеса на кандидатстване, така и на фазите на изпълнение, мониторинг, финансово управление и контрол на проектите. В такъв контекст, следва да бъде отбелязано, че в Звената за управление и изпълнение на проектите, финансирани по линия на Механизма за свързване на Европа, са включени специалисти от Дирекция „Хидрология и хидрометеорология“ с оглед спецификите на конкретните проектни дейности.

В заключение, въз основа на направения анализ на организационно-управленските процеси, свързани с изпълнение и управление на проектите, може да бъде направен извод, че ИА ППД е усвоила „уроците“ от предходния програмен период при сформирание на ЗИУП като оперативна структура за изпълнението на всеки проект; обособена е и самостоятелно действаща структура – Дирекция, в която са включени специалисти с опит в различните етапи на проектния цикъл.



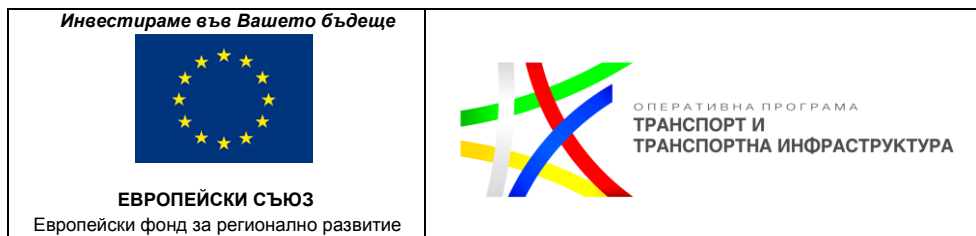
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

5.4 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ИАППД

Документалният преглед (кабинетният анализ) е извършен в рамките на Етап 2 „Събиране и преглед на данни“ на предоставените от ИАППД документи, включващи:

1. Устройствен правилник (Обн. ДВ. бр.39 от 12 Май 2000г., изм. ДВ. бр.87 от 9 Октомври 2001г., изм. ДВ. бр.96 от 30 Ноември 2005г., изм. ДВ. бр.43 от 26 Май 2006г., изм. ДВ. бр.68 от 1 Август 2008г., изм. ДВ. бр.15 от 23 Февруари 2010г., изм. ДВ. бр.64 от 19 Август 2011г., изм. ДВ. бр.22 от 16 Март 2012г., изм. ДВ. бр.6 от 22 Януари 2013г., изм. И доп. ДВ. бр.33 от 8 Май 2015г.);
2. Система за управление на качеството:
 - 2.1. Наръчник по качеството;
 - 2.2. ОПК 10 „Управление на човешките ресурси“;
3. Система за финансово управление и контрол:
 - 3.1. Вътрешни правила за работната заплата;
 - 3.2. Етичен кодекс на служителите на ИАППД;
 - 3.3. Вътрешни правила за управление на риска в ИАППД;
 - 3.4. Вътрешни правила за подбор, назначаване и преназначаване на служителите по трудови и служебни правоотношения в ИАППД;
 - 3.5. Вътрешни правила за реда и условията за обучение на служителите от ИАППД;
 - 3.6. Правилник за вътрешния трудов ред;
 - 3.7. Вътрешни правила за изграждане и функциониране на системите за финансово управление и контрол в ИАППД;
 - 3.8. Вътрешни правила за отчитане работата по проекти, съфинансирани от европейски фондове и други финансови източници, по които ИАППД е бенефициент или партньор;
4. Система за оценка на риска – Вътрешни правила за управление на риска в ИАППД;
5. Персонал, зает с подготовката и изпълнението на проекти – Оценка на административния капацитет на бенефициентите по Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г. за периода от началото на програмата до 15.02.2016 г.;
6. Утвърдени щатно разписание – към 03.02.2016 г. на Дирекция „Европейски програми, проекти и връзки с обществеността“;
7. Система за разработване на длъжностни характеристики, оценка на длъжностите, формиране на началните заплати за тях и методика за атестиране на персонала – извършва се в съответствие с действащата нормативна уредба и вътрешни правила, както следва:
 - 7.1. Наредба за длъжностните характеристики на държавните служители;
 - 7.2. Наредба за заплатите на служителите в държавната администрация;
 - 7.3. Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация;
 - 7.4. Вътрешни правила за работна заплата;
8. Наредба за професионалното обучение на персонала – Вътрешни правила за реда за условията за обучение на служителите от ИАППД;
9. Колективен трудов договор - №13/24.03.2016 г.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

10. Правила за набиране и подбор на кадри, заети с подготовката и изпълнението на проекти – Вътрешни правила за подбор, назначаване и преназначаване на служителите на трудови и служебни правоотношения в ИАПД;
11. План за дейността на ИАПД през 2016 г.;
12. Отчет за дейността на ИАПД за 2015 г. и др.

Целите на Етап 2 от Плана за провеждане на оценката на административния капацитет на ИА ПД са насочени към:

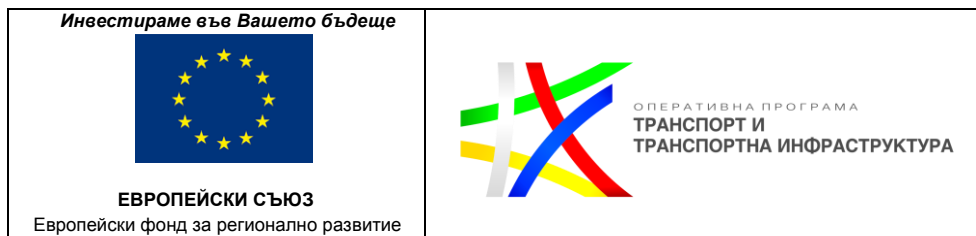
- Преглед и анализ на стратегията и политиката за развитие на човешките ресурси в структурите на Агенцията, отговорни за изготвяне, управление и изпълнение на проекти;
- Преглед и анализ на програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет на служителите в Агенцията, свързани с процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти;
- Преглед и анализ на силните и слабите страни, както и на възможностите и заплахите за тяхното реализиране, по отношение на административния капацитет на ИА ПД за управление и изпълнение на проекти;
- Преглед и анализ на индикативни тематични области за развитие и надграждане на компетентностите на служителите и ръководителите от ИА ПД, определени да работят по проекти и др.

Въз основа на комплексното документално проучване на вътрешните документи на Агенцията, могат да бъдат направени следните основни изводи (табл. 5.4-1.).

Таблица 5.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в ИА ПД

СЪБИРАНЕ И ПРЕГЛЕД НА ДАННИ	
ОБЛАСТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ИЗВОДИ
Стратегия и политика за РЧР в структури / звена, участващи в изпълнението и управлението на проекти	С ПМС № 106/29.04.2015 г. е променен Устройствения правилник на ИА ПД, като е обособена отделна Дирекция „Европейски програми, проекти и връзки с обществеността“ с цел постигане на ясно разпределяне на задълженията и отговорностите в изпълнението и управлението на проекти. Щатът на дирекцията е 11 бройки, които притежават необходимата специализирана професионална подготовка, както и придобит опит по проекти от предходния програмен период. Със заповеди на Изпълнителния директор са създадени ЗИУП за оперативно изпълнение и управление на проектите, в които ръководителите и членовете имат ясно вменени задължения по етапите от проектния цикъл.
	Съгласно предоставените данни от бенефициента, налице е последователна политика по развитие и надграждане както на експертизата, свързана с проектния цикъл, така и по отношение на езиковите, дигиталните и специализирани компетентности. За новопостъпилите служители са осигурени въвеждащи обучения. Липсва информация за проведени обучения по теми, свързани с верификация на разходи, нередности, одит, оценка на риска, работа в ИСУН 2020, нормативната рамка на ЕСИФ за периода 2014-2020 г., информация и публичност и др.
	Предоставени са документи и заповеди на Изпълнителния директор за разработени механизми и система за насърчване развитието и мотивирането на персонала, работещ в ИА ПД, но не и конкретно към служителите, работещи по проекти.
Програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет за работа по	Предоставени са данни и документи за целенасочена политика за РЧР в Агенцията с фокус върху развитие знанията и уменията за изпълнение на проекти по ОПТТИ. На 5.11.2015 г. е подадено проектно предложение до УО за финансиране на проект по техническа помощ на ОПТТИ. Подписан е договор № ДОПТТИ-5/30.03.2016 г. за предоставяне на БФП. По данни от

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

проекти	УО е проведена процедура и е сключен договор с избрания изпълнител на 11.03.2016 г.
Силни и слаби страни, възможности и заплахи за развитие на административния капацитет за работа по проекти	Силни страни: През последните 2 години са създадени структури и внедрени мерки за системно развитие на административния капацитет на Агенцията в качеството ѝ на бенефициент по различни финансиращи програми и инструменти.
	Слаби страни: Четири от общо 11 служители в Дирекция „Европейски програми, проекти и връзки с обществеността“ са с професионален опит в сферата на проектите под 3 г. На следващите етапи от оценката на капацитета на ИА ППД да се провери съществуват ли и ако да, в каква степен са ефективни програми / практики за експертна подкрепа на служителите с по-малък трудов стаж.
	Възможности: Внедряване на програми по наставничество / менторство / коучинг на служители с трудов стаж в ИА ППД по-малък от 3 години.
	Заплахи: По отношение на развитието на АК няма открити на този етап.

5.5 КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ИА ППД

Във връзка с реализиране на Етап 3 „Провеждане на анкетно проучване“ от Плана за извършване на оценката на административния капацитет е проведена конферентна работна среща с ръководители и служители в ИА ППД с цел:

- Представяне на методологията за оценка на административния капацитет, свързан с изпълнение и управление на проекти, с предвидените в нея етапи, стъпки и инструментариум;
- Провеждане на съвместен преглед на структурата и съдържанието на въпросника за анкетното проучване, с цел специфициране, допълване и фокусиране на въпросите, така че да отразяват актуалните потребности на Агенцията за успешно управление и изпълнение на проекти;
- Уточняване обхвата на целевата група, която ще бъде обект на анализа и оценката на капацитета – служители и ръководители в дирекциите в ИА ППД, които ще бъдат включени в проучването.

На 7.06.2016 г. е проведена конферентна работна среща между експерти на Изпълнителя и ръководители и служители в Агенцията в гр. Русе. Основни въпроси, които са дискутирани:

- Разширяване и допълване на въпросника за анкетното проучване с теми за обмен на добри практики при изпълнение и управление на проекти в сферата на речния транспорт.
- Постигнато е съгласие по отношение на всички раздели на въпросника и логистиката за провеждане на анкетното проучване.
- Във връзка с обхвата на целевите групи е постигнато решение, че в проучването ще бъдат включени служители от Звеното за изпълнение и управление на проекта (ЗИУП) „Подобряване на системите за навигация и топохидрографните измервания по р. Дунав - фаза 2“, както и от Дирекция „Европейски програми, проекти и връзки с обществеността“, Дирекция „Поддържане на корабоплавателния път“ и Дирекция „Административно-правно и финансово-стопанско обслужване“.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

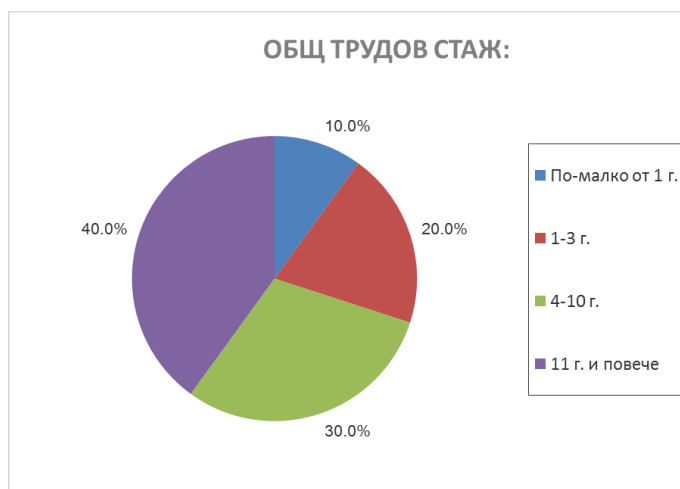
5.6 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ИА ППД

В периода 25.07-11.08.2016 г. в онлайн платформата на проучването са попълнени **общо 10 анкетни карти** от служители в ИА ППД, както следва:

- 6 анкетни карти от Дирекция „Европейски програми, проекти и връзки с обществеността“;
- 2 анкетни карти от Дирекция „Хидрология и хидрометеорология“;
- 1 анкетна карта от Дирекция „Административно-правно и финансово стопанско обслужване“;
- 1 анкетна карта от Дирекция „Поддържане на корабоплавателния път“.

От общо 10 валидни и обработени анкети, 9 броя (90%) са попълнени от служители на експертни позиции и 1 брой (10%) от ръководител на дирекция.

Данните на фиг. 5.6-1 показват, че най-голям дял от анкетираните лица (АЛ) – 40% имат общ трудов стаж над 11 г.; 30% са с трудов стаж между 4 и 10 г.; 20% - със стаж между 1 и 3 г. и 10% са с под 1 година общ трудов стаж. Разпределението на АЛ въз основа на общия трудов стаж, дава основание да се счита, че в ИА ППД е налице баланс по отношение на този признак.

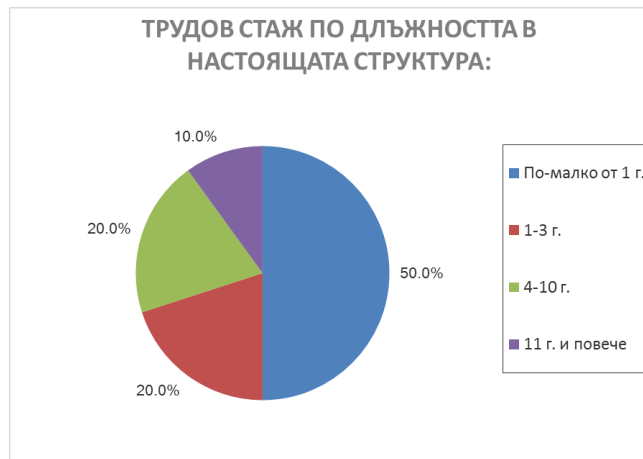


Фигура 5.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица

Данните от **Въпрос №5** показват трудовия стаж на респондентите, натрупан в структурата на Агенцията (фиг. 5.6-2). 50% са с под 1 година трудов стаж в ИА ППД; равен дял – по 20% са с трудов стаж между 4-10 години и 1-3 години; 10% са със стаж над 11 години. Въз основа на резултатите само от анкетата не могат да бъдат направени категорични заключения относно опита на АЛ в изпълнение на проектни дейности. Може да се направи допускане, че подобно разпределение на АЛ лица по признака изисква наличие на въвеждащи обучения и наставнически / менторски програми за подпомагане на новопостъпилите служители при навлизането в служебните задължения. При прегледа на документи на Агенцията е установено, че такива мерки не са регламентирани и не съществуват утвърдени практики в тази сфера, в това число и мерки, свързани с въвеждане в проектната материя.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 5.6-2. Трудов стаж в ИА ППД

Резултатите от отговорите на въпроси от 1 до 5, определят следния паспорт на АЛ в Агенцията:

- **Обща численост.** Общата численост на валидните и обработени онлайн анкетни карти е 10.
- Разпределение на АЛ в зависимост от **общия трудов стаж**: по-малко от 1 година – 10%; от 1 до 3 г. вкл. – 20%; от 4 до 10 г. – 30%; над 11 г. – 40%.
- Разпределение на АЛ по **трудов стаж в структурата на ИА ППД**: по-малко от 1 година – 50%; от 1 до 3 г. вкл. – 20%; от 4 до 10 г. – 20%; от 11 и повече – 10%.
- Разпределение на АЛ в зависимост от заемането на **ръководна позиция**: не заемат такава – 90%; заемат ръководна позиция – 10%.

На фиг. 5.6-3 са показани резултатите от отговорите на АЛ на **Въпрос №6** „Участвали ли сте в предишни обучения за повишаване на уменията и компетенциите си?“. Данните показват, че 100% от АЛ са включвани в обучения.



Фигура 5.6-3. Участие в обучения

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

100% от АЛ са участвали в обученията, свързани с над 30 различни теми. За целите на анализа на административния капацитет е направено обобщение само на темите, повтарящите се при отделните АЛ.

Таблица към фиг. 5.6-3. Участие в обученията

Участие на АЛ от ИАПД в обученията по теми, свързани с изпълнение и управление на проекти	
Теми	Брой АЛ, посетили обучението
1. Обучение по новия ЗОП / ППЗОП	7
2. Проблеми и решения за ефективно прилагане на ЗОП	2
3. Управление, мониторинг и отчитане на проекти по оперативни програми	4
4. Разработване на проекти по програми, съфинансирани от Европейския съюз	2
5. Методи за превенция и противодействие на корупцията в администрацията	4
6. Езикови обучения	4
7. Подготовка за заверка на годишните финансови отчети на разпоредителите с бюджетни средства	2
8. Специализирани обучения	3
9. Актуални въпроси при изготвянето на годишните финансови отчети на бюджетните предприятия	2
10. Основи на ISO 9001:2008	2
11. Обучения за ключови компетентности	6

Видно от систематизираните данни в таблицата, обученията, в които АЛ са взели участие имат широк тематичен обхват. С висока степен на увереност може да се твърди, че в ИА ППД съществува последователна политика по отношение на обученията за служителите.

Фиг. 5.6-4 показва резултатите от **Въпрос №7** относно формата на преминати обученията от АЛ. Получени са 9 валидни отговора. В 66.7% от случаите форматът е бил лекционен курс; в 22.2% - семинар; в 11.1% - тренинг. Резултатът дава основание да се направи препоръка относно разширяване на възможностите за участие във форуми за обученията с по-динамични методи и практико-ориентирани методи за обмен на информация като работни срещи по конкретни казуси, тренинги за развитие на ключови компетентности, практикуми, коучинг сесии и др.



Фигура 5.6-4. Формат на преминатите обученията

Въпрос №8 изисква от респондентите да направят самооценка на актуалното ниво на техните знания и умения за справяне с професионалните си задължения по проекти. Самооценката се извършва по 5-степенна скала, в която 1 е неудовлетворително; 2 – по-скоро

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

неудовлетворително; 3 – по-скоро удовлетворително; 4 е удовлетворително и 5 – изключително удовлетворително. Спрямо тази скала, средната обща оценка на респондентите в ИА ППД е 3.8.

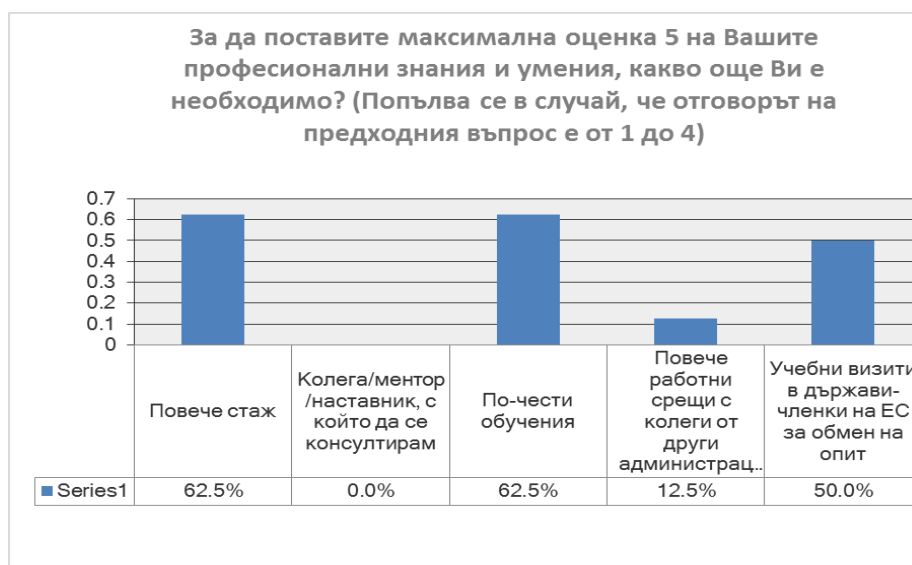
Таблица 5.6-1. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти

Въпрос №5 „Моля, отбележете по скалата от 1 до 5 как оценявате актуалното ниво на Вашите знания и умения при изпълнение на професионалните Ви задължения, свързани с проекти.“					
Оценка	1 неудовлетво- рително	2 по-скоро неудовлетво- рително	3 по-скоро удовлетвори-телно	4 удовлетвори-телно	5 изключително удовлетвори-телно
Брой отговори 10	0	0	3	6	1
Пропуснати отговори – 0					

Резултатите от въпроса дават основание да се направят следните заключения:

- 90% от АЛ оценяват професионалните си компетентности в спектъра 3 „по-скоро удовлетворително“ – 4 „удовлетворително“. Сформираният среден резултат от самооценката на нивото на компетентност може да бъде интерпретиран най-малко в две посоки.:
- ✓ От една страна, налице е ясна потребност от провеждане на системни обучения по конкретни тематично-проблемни полета, свързани със служебните задължения, в това число и работата по проекти.
- ✓ От друга страна, резултатът е в положителния диапазон на петобалната скала, което може да се интерпретира като наличие на реалистична самооценка на професионалното представяне.

Резултатите от **Въпрос №9** „За да получите максимална оценка 5 на Вашите професионални знания и умения, какво още Ви е необходимо?“, са показани във фиг. 5.6-5. На въпроса са отговорили 9 АЛ.



Фигура 5.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



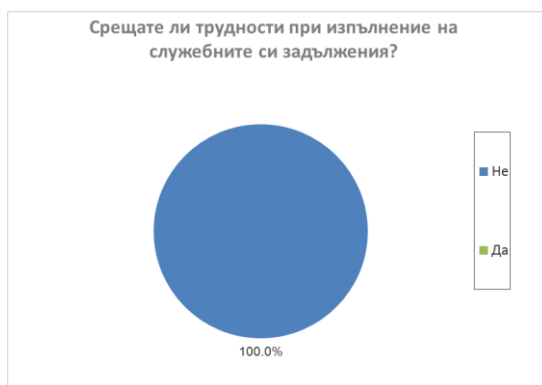
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

С най-голям относителен дял (62.5%) в ранжираните потребности са две мерки: „по-чести обучения“ и „повече стаж“. Резултатите са съотносими с данните за относително високия процент АЛ с малък трудов стаж в ИА ППД. Заявката / потребностите от системни и навременни обучения се препотвърждава и с отговорите на този въпрос.

Интересен е резултатът, че от 62.5%, заявили необходимост от повече стаж, за да повишат професионалната си самооценка, нито един не е предпочел отговора „колега / ментор, с който да се консултирам“. Инструментите на менторството / наставничеството / коучинга са доказали своята ефективност и могат да бъдат апробирани в ИА ППД в средносрочен план.

Половината от АЛ оценяват учебните визити като надеждна мярка за повишаване самооценката на професионалните си компетентности.

Въпрос №10 „Срещате ли трудности при изпълнение на служебните си задължения?“ има за цел да конкретизира естеството на трудностите при изпълнение на професионалните ангажименти на АЛ (фиг. 5.6-6). 100% от респондентите обаче заявяват, че не срещат трудности при изпълнение на служебните задължения. Резултатите от въпроса не кореспондират със резултатите от самооценката (3.88), която АЛ дават на Въпрос №8.



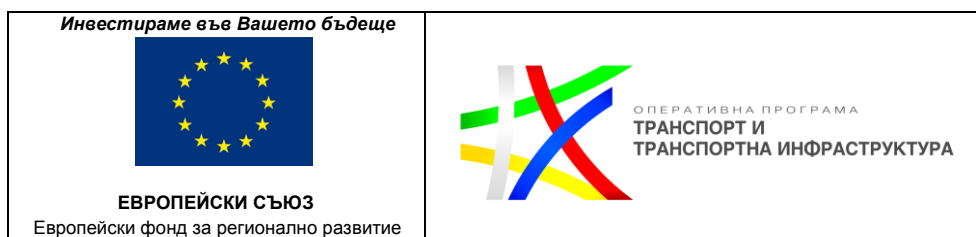
Фигура 5.6-6. Трудности в работата

Въпрос №11 от анкетното проучване е насочен към идентифициране на административния капацитет и нуждите от обучения на целевата група в бенефициента по теми, свързани с процесите по:

5. Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране;
6. Изпълнение на проекти;
7. Мониторинг и оценка на проекти и програми;
8. Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.

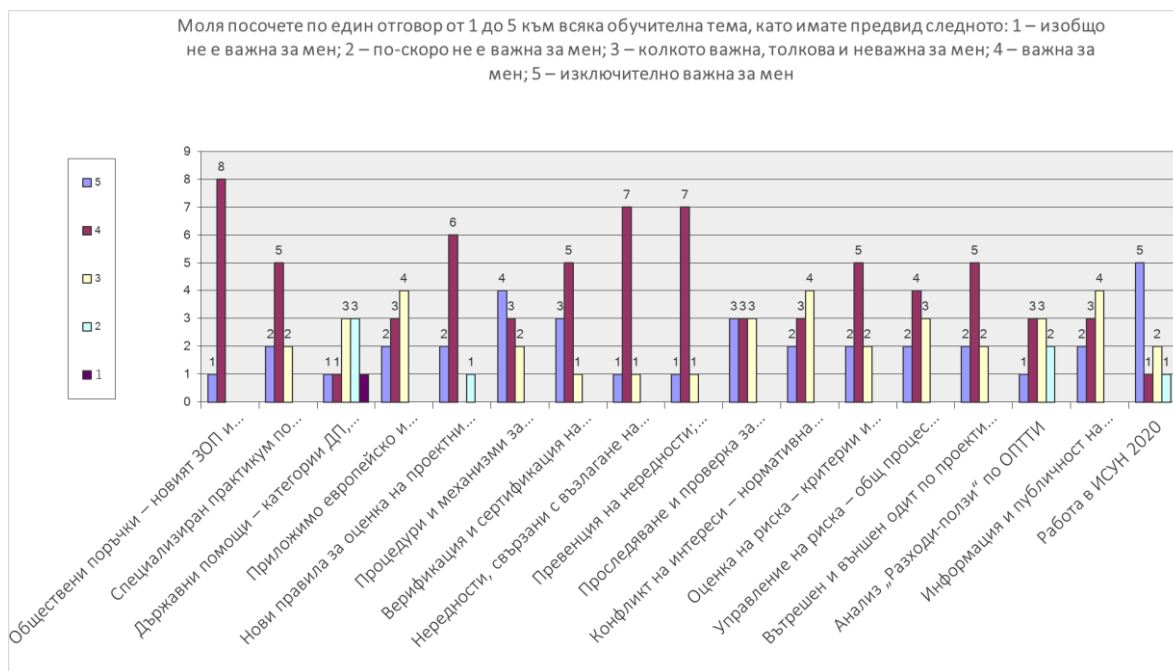
За прецизиране на отговорите е използвана мерна скала от 1 до 5 със следните значения за отделните оценки:

- 1 – изобщо не е важна за мен;
- 2 – по-скоро не е важна за мен;
- 3 – колкото важна, толкова и неважна за мен;
- 4 – важна за мен;
- 5 – изключително важна за мен.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Въпросът съдържа 17 опционално дефинирани теми и поле с възможности за допълнителни уточнения и допълнения. На въпроса са отговорили 9 АЛ от ИА ППД (фиг. 5.6-7).



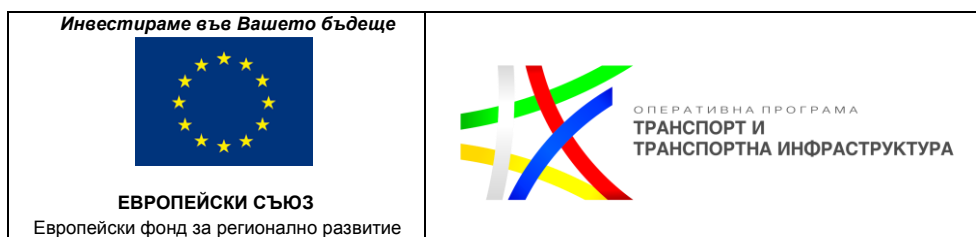
Фигура 5.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

В Табл. 5.6-2 е направен подробен анализ на ранжираните теми от респондентите в Агенцията. Агрегираните данни от попълнените анкети са представени по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 9 валидни анкети).

Таблица 5.6-2. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Процедури и механизми за мониторинг на проекти по ОПТТИ – изисквания, видове проверки на ДБФП, мониторинг през ИСУН 2020	4.22	44.5% (4)	33.3% (3)	22.2% (2)	0% (0)	0% (0)
1	Верификация и сертификация на разходи по ОПТТИ	4.22	33.3% (3)	55.6% (5)	11.1% (1)	0% (0)	0% (0)
2	Работа в ИСУН 2020	4.1	55.6% (5)	11.1% (1)	22.2% (2)	11.1% (1)	0% (0)
2	Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (базисно обучение)	4.11	11.1% (1)	88.9% (8)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
3	Проследяване и проверка за напредък на индикатори по проекти по ОПТТИ	4	33.3% (3)	33.3% (3)	33.3% (3)	0% (0)	0% (0)
3	Нови правила за оценка на проектни предложения	4	33.3% (3)	33.3% (3)	33.3% (3)	0% (0)	0% (0)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

3	Оценка на риска – критерии и методология за оценка на риска, източници и видове риск	4	22.2% (2)	55.6% (5)	22.2% (2)	0% (0)	0% (0)
3	Вътрешен и външен одит по проекти по ОПТТИ	4	22.2% (2)	55.6% (5)	22.2% (2)	0% (0)	0% (0)
3	Специализиран практикум по обществени поръчки – практики и казуси по прилагане на новия ЗОП и ППЗОП (решения на АОП, АДФИ, КЗК и ВАС)	4	22.2% (2)	55.6% (5)	22.2% (2)	0% (0)	0% (0)
3	Управление на риска – общ процес по управление на риска в ОПТТИ, процедури за управление на риска	4	22.2% (2)	44.5% (4)	33.3% (3)	0% (0)	0% (0)
3	Нередности, свързани с възлагане на обществени поръчки – актуална нормативна уредба, често срещани грешки, казуси от практиката на АОП, КЗК, ВАС, АДФИ и Съда на ЕС по тълкуване на нередности	4	22.2% (1)	77.7% (7)	11.1% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Превенция на нередности; идентифициране за нередности; установяване и докладване на нередности при физическо изпълнение на ДБФП; практики на ЕК, ОЛАФ и ИА ОСЕС по отношение на нередности	4	22.2% (1)	77.7% (7)	11.1% (1)	0% (0)	0% (0)
4	Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконовни актове, указания и др.	3.78	22.2% (2)	33.3% (3)	44.5% (4)	0% (0)	0% (0)
4	Конфликт на интереси – нормативна уредба, субекти на КИ, вътрешни правила и процедури в ИАПД за предотвратяване на КИ, решения на ВАС	3.78	22.2% (2)	33.3% (3)	44.5% (4)	0% (0)	0% (0)
4	Информация и публичност на проекти по ОПТТИ	3.78	22.2% (2)	33.3% (3)	44.5% (4)	0% (0)	0% (0)
5	Анализ „Разходи-ползи“ по ОПТТИ	3.33	11.1% (1)	33.3% (3)	33.3% (3)	22.2% (2)	0% (0)
6	Държавни помощи – категории ДП, правила за определяне на ДП, решения на Съда на ЕС относно ДП	2.67	11.1% (1)	11.1% (1)	33.3% (3)	33.3% (3)	0% (0)

На база на резултатите от този въпрос, могат да се очертаят следните **тенденции**:

- На първите места, с най-високи средни стойности, АЛ са извели обучителни потребности по теми от етапа „Изпълнение на проекти“ във всички негови аспекти – финансови, правни, икономически и др. Независимо от системното участие в обученията по новия ЗОП, темата е приоритизирана от респондентите, като е предпочетен варианта на базисното обучение в материята. Това ранжиране на темите следва да бъде отразено в краткосрочната програма за обученията за периода 2017-2018 г.
- Тематиката, свързана с приложимото европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, подзаконовни актове, указания и др., не е сред първите места, което може да означава, че материята не се припознава като проблематична от АЛ на този тап.

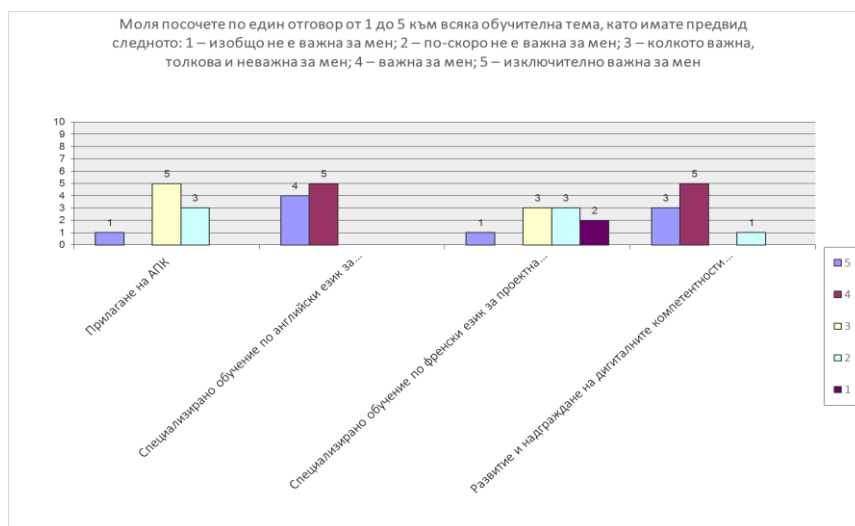
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Прави впечатление, че разликите между средните стойности по всички теми са минимални. Резултатите илюстрират високата необходимост от своевременно провеждане на комплексна програма от обучения, включваща максимално широк обхват от темите. Важно е да се отбележи, че съгласно информацията в ИСУН 2020, одобреният проект на ИА ППД по приоритетна ос „Техническа помощ“ на ОПТТИ, по който има сключен ДБФП, предвижда обучения по по-голямата част от темите, посочени в настоящето проучване.

Въпрос №12 изследва потребностите на АЛ от развитие на специализирани компетентности (фиг. 5.6.-8). Постъпили са 9 отговора на въпроса.



Фигура 5.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности

Подробен анализ на получените резултати и показан в табл. 5.6-3.

Таблица 5.6-3. Обучителни потребности по специализирани компетентности

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Специализирано обучение по английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на речния транспорт	4.44	44.4% (4)	55.6% (5)	16.7% (0)	0% (0)	0% (0)
2	Развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS)	4.11	33.3% (3)	55.6% (5)	0% (0)	11.1% (1)	0% (0)
3	Прилагане на АПК	2.89	11.1% (1)	0% (0)	55.6% (5)	33.3% (3)	0% (0)
4	Специализирано обучение по френски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на речния транспорт	2.45	11.1% (1)	0% (0)	33.3% (3)	33.3% (3)	22.2% (2)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

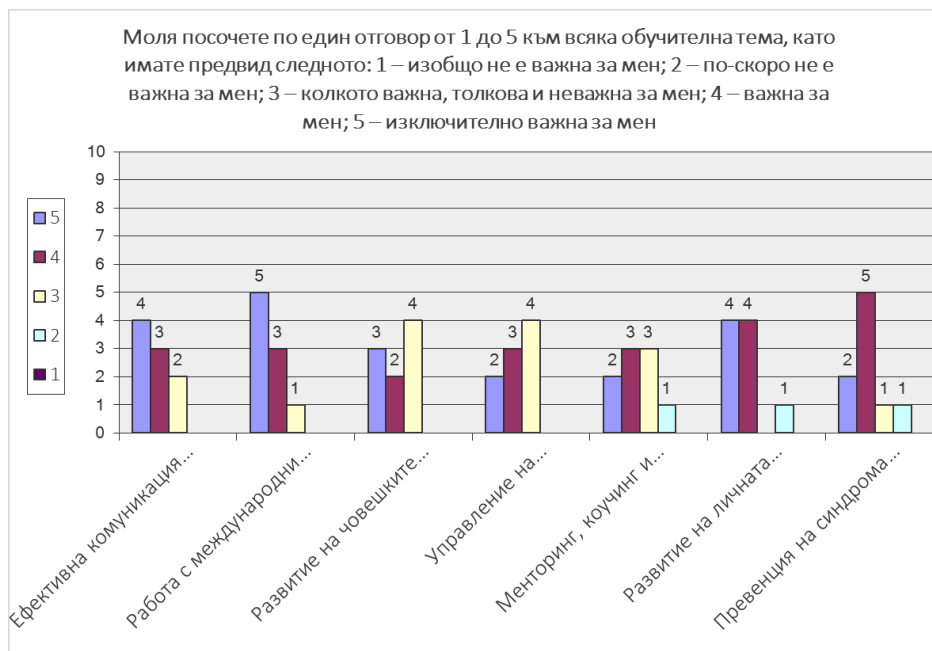


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Резултатите от въпроса дават основание да се очертаят следните **изводи**:

- На първо място са изведени потребности от развитие на езиковите компетентности на АЛ по специализиран английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на речния транспорт. Подобно обучение е заложено в проекта на Агенцията по техническа помощ на ОПТТИ и е логически обосновано в контекста на множеството международни проекти, в които ИА ППД участва в качеството си на бенефициент или партньор.
- С незначителна разлика в средната стойност, на второ място е ранжирана тема, свързана с развитие на дигитални компетентности (MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS). С оглед динамичното развитие на софтуерните продукти следва да се предвиди постоянна мярка с дългосрочен ефект върху непрекъснатото надграждане на дигиталната експертиза при работа с различни, в това число и специализирани софтуерни продукти в Агенцията.

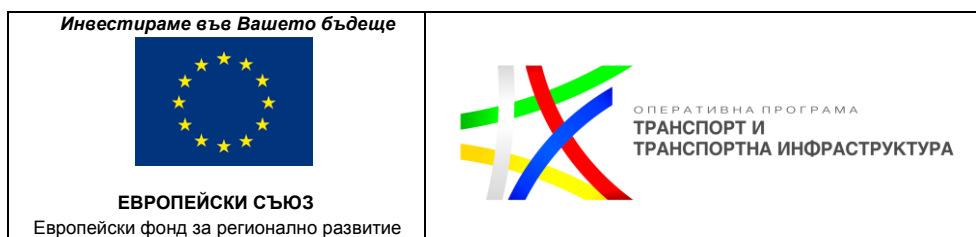
В рамките на **Въпрос №13** са изследвани потребностите на АЛ от развитие на социалните и управленските компетентности, допринасящи за работата по проекти. Във фиг. 5.6-9 са посочени получените резултати.



Фигура 5.6-9. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

В табл. 5.6-4 е направен подробен анализ на ранжираните теми за социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти. Представени са агрегирани данни от попълнените анкети по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 9 валидни анкети).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

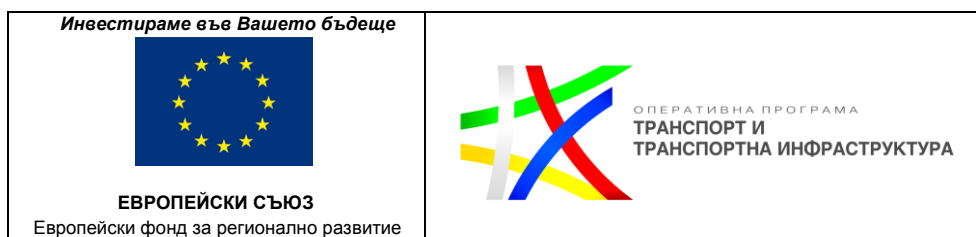
Таблица 5.6-4. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Работа с международни екипи по проекти	4.44	55.6% (5)	33.3% (3)	11.1% (1)	0% (0)	0% (0)
2	Развитие на личната продуктивност	4.22	44.4% (4)	44.4% (4)	0% (0)	11.1% (1)	0% (0)
2	Ефективна комуникация с екипи в речния транспорт – специфики на комуникацията, нови подходи и успешни решения	4.22	44.4% (4)	33.3% (3)	22.2% (2)	0% (0)	0% (0)
3	Превенция на синдрома „професионално прегаряне“ (burn out)	3.89	22.2% (2)	55.6% (5)	11.1% (1)	11.1% (1)	0% (0)
3	Развитие на човешките ресурси в звена за управление на проекти в речния транспорт – добри практики, подходи и системи в държави-членки на ЕС	3.89	33.3% (3)	22.2% (2)	44.4% (4)	0% (0)	0% (0)
4	Управление на стратегическото и оперативното планиране	3.78	22.2% (2)	33.3% (3)	44.4% (4)	0% (0)	0% (0)
5	Менторинг, коучинг и наставничество – ефективни инструменти за съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл	3.56	22.2% (2)	33.3% (3)	33.3% (3)	11.1% (1)	0% (0)

Получените отговори на Въпрос №13 извеждат няколко **тенденции**:

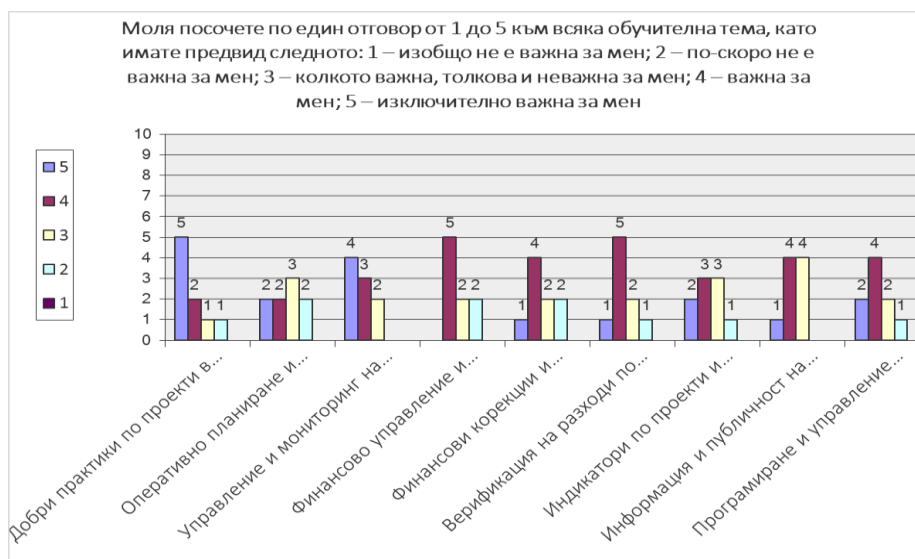
- Като приоритетна АЛ лица са извели темата за „Работа с международни екипи по проекти“. Резултатът е логически обоснован и реферира към големия брой проекти, които ИА ППД изпълнява в проектни екипи с множество международни партньори по различни програми / инструменти на ЕС. В рамките на подобно обучение могат да бъдат дискутирани в практически аспект теми, свързани с межкултурната комуникация; проектната субординация и взаимодействието между различни институционални партньори.
- Висока средна оценка по степен на важност е получила темата за развитие на личната ефективност (4.22). Резултатът илюстрира, че за АЛ е налице мотивация за подобряване на професионалното представяне, за постигане на по-висока ефективност и ефикасност, за по-добро целеполагане при изпълнение на служебните задължения. Тази констатация следва да бъде дискутирана по време на интервютата с ръководители в Агенцията и при потвърждение, да се предвидят мерки за системен преглед на работното натоварване в структурните звена, работещи по проекти, както и механизми за мотивация и възнаграждение на служители с високи нива на ефективност.
- Със същият като предходния резултат е ранжирана темата за ефективна комуникация с екипи в речния транспорт, което отново кореспондира с интензивното участие на ИА ППД в проекти с международни екипи.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Въпрос №14 изследва потребностите от повишаване на административен капацитет в Агенцията чрез обмен на добри практики в държави членки на ЕС. Резултатите са показани във фиг. 5.6-10.



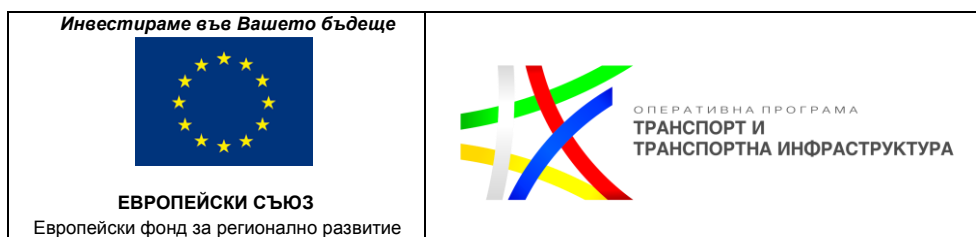
Фигура 5.6-10. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина

В табл. 5.6-5 е направен анализ на темите, изведени от АЛ.

Таблица 5.6-5. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Добри практики по проекти в областта на речния транспорт и в държави членки на ЕС	4.22	55.6% (5)	22.2% (2)	11.1% (1)	11.1% (1)	0% (0)
1	Управление и мониторинг на проекти по оперативни програми	4.22	44.4% (4)	33.3% (3)	22.2% (2)	0% (0)	0% (0)
2	Програмиране и управление на проекти по Техническа помощ	3.77	22.2% (2)	44.4% (4)	22.2% (2)	0% (1)	0% (0)
3	Финансови корекции и администриране на нередности	3.44	0% (0)	55.6% (5)	22.2% (2)	22.2% (2)	0% (0)
4	Финансово управление и контрол на проекти	3.33	11.1% (1)	44.4% (4)	22.2% (2)	22.2% (2)	0% (0)
4	Верификация на разходи по проекти	3.33	11.1% (1)	55.6% (5)	22.2% (2)	11.1% (1)	0% (0)
4	Индикатори по проекти и тяхното отчитане в периода 2014-2020 г.	3.33	22.2% (2)	33.3% (3)	33.3% (3)	11.1% (1)	0% (0)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

4	Информация и публичност на проекти по оперативни програми	3.33	11.1% (1)	44.4% (4)	44.4% (4)	0% (0)	0% (0)
5	Оперативно планиране и програмиране на проекти по ЕСИФ в областта на речния транспорт	3.11	22.2% (2)	22.2% (2)	33.3% (3)	22.2% (2)	0% (0)
6	Програмиране и управление на проекти по Техническа помощ	2.89	22.2% (2)	22.2% (2)	33.3% (3)	22.2% (2)	0% (0)

Резултатите извеждат потребности от обмен на добри практики по теми, свързани изцяло с дейности по изпълнение и управление на проекти. Етапът на изпълнение на проекти е проблематизиран във всички аспекти на мониторинга. Прави впечатление своеобразния блок от няколко теми, свързани с финансовите аспекти на контрола и управлението на проектите – финансовото управление и контрол, финансовите корекции, верификацията на разходи. Може да се предположи, че нуждата от обмен на добри практики по тези теми отново е свързана с проектите, реализирани в ИА ППД по централизираните програми и инструменти на ЕС.

5.7 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ИА ППД

Интервютата с ръководители имат за цел да изяснят въпроси, които не са намерили отговори на първите два етапа на анализа с цел гарантиране на обективност, надеждност и валидност на оценката на административния капацитет на съответния бенефициент.

Обхват на интервютата: ръководители на дирекции / ЗИУП в Агенцията, участващи в управлението и изпълнението на проекти.

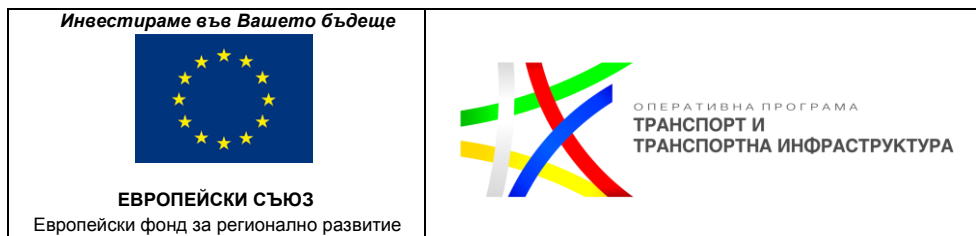
Покритие на изследването. На 10 октомври 2016 г. са проведени три интервюта с директорите на Дирекции: „Европейски програми, проекти и връзки с обществеността“; „Административно-правно и финансово стопанско обслужване“ (в това число и Главен счетоводител на Агенцията); „Хидрология и хидрометеорология“. И тримата интервюирани са членове / ръководители на различни ЗИУП в ИА ППД.

Видове въпроси в интервютата с ръководители. Използвани са полу-структурирани интервюта, поради високата им ефективност при вече събрана информация чрез други методи (кабинетно проучване на документи, анкетно проучване и др.). Въпросниците за интервютата съдържат преобладаващо отворени въпроси с цел набиране на допълнителна качествена информация за целите на изследването. За част от въпросите е формулирана 5-степенна скала, със следната тежест на отделните оценки:

- 1 – неудовлетворително;
- 2 – по-скоро неудовлетворително;
- 3 – по-скоро удовлетворително;
- 4 – удовлетворително;
- 5 – изключително удовлетворително.

Основен инструмент за провеждане на интервютата е предварително разработения и съгласуван с бенефициента вариант на въпросник. В табл. 5.7-1 са обобщени ключовите резултати / наблюдения / мнения / оценки на интервюираните лица (ИЛ) от Агенцията.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 5.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в „Метрополитен“ ЕАД

ОБОБЩЕНИЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА	
РАЗДЕЛ ОТ ВЪПРОСНИКА	ОБСЛЕДВАНА ОБЛАСТ / ПРЕДМЕТ НА ПРОУЧВАНЕТО
Раздел 1. Обща информация за интервюираните лица	Интервюираните имат среден трудов стаж на ръководна длъжност в ИА ППД 8 г. Всички интервюирани имат дългогодишен експертен стаж в Агенцията и в работата по проекти, финансирани от различни програми/инструменти на Общността. Всички ръководители са участвали в различни ЗИУП.
Раздел 2. Силни и слаби страни на настоящата ситуация в ИА ППД по отношение на АК за изпълнение и управление на проекти	<p>1. Обща оценка на АК в Агенцията по отношение изпълнението и управлението на проекти. По 5-степенната скала, средната стойност на оценката е 4.33 (между „удовлетворително“ и „изключително удовлетворително“). Като аргументи за оценката са приложени следните мнения:</p> <ul style="list-style-type: none"> „За да даде оценка 5 трябва да се повиши административния капацитет на експертите в дирекцията по проекти (повече обучения).“; „Дава максимална оценка, защото с малък екип успява да извърши голям обем от работа по проектите по всички програми в ИА ППД.“; „Оценка 4, защото „вече има хора с английски език в Дирекцията, но без опит и хора с опит, но без английски език.“;
	<p>2. Оценка на АК на дирекцията / звеното, което ръководи, по отношение на етапите от проектния цикъл, в които участва. Средна стойност на оценката е 4.67 („изключително удовлетворително“) – аргументи на ИЛ:</p> <ul style="list-style-type: none"> „Оценка 5 за етапа идентифициране на проекти, подготовка и програмиране – в дирекцията има натрупан опит по различни програми; ИА ППД е включена като партньор в множество международни проекти. Оценка 5 за изпълнението на проекти – има достатъчно натрупан опит и отделните ЗИУП се справят, въпреки различните процедури за управление на проектите. Оценка 5 за етапа мониторинг на проекти – ЗИУП се справят много добре. Оценка 4 за ФУК, тъй като има финансови корекции по предходни проекти, наложени по проведени тържни процедури.“ „На фазата на идентифициране на идейните проекти експерти от дирекцията участват в разработването на специфичните въпроси по проектите. Имат дългогодишен опит и участия в международни екипи по проекти.“ „Оценка 5 за Дирекция АПФСО, която отговаря за финансовото управление и контрол при изпълнението по проекти, защото вече има установени процедури и утвърден алгоритъм по работата с финансова документация.“
	<p>3. Оценка на силните страни на дирекцията / звеното при работа по проекти. Като водещи „силни страни“ са изброени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Работи се по много различни програми и проекти. Малък екип, но се стремят към ефективност. Дългогодишен опит и гъвкавост при работа по много проекти. Вече има 2 междинни плащания по ОПТТИ – готви се трето. В годините е кумулиран много голям опит / специализирана експертиза от инженерна гледна точка при работа по проекти. Концентрация на голяма експертиза за финансово управление на проекти по различни програми (за Югоизточна Европа, ОПТ, Трансгранично, МСЕ, ОПТТИ).
	<p>4. Идентифициране на области / процеси / фактори, които следва да бъдат подобро при изпълнение на проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Липса на оборотни средства за плащания по проектите. Налага се да бъдат планирани изключително прецизно финансовите средства, поради участие в различни програми, но Агенцията изпитва големи затруднения.
Раздел 3. Управленски практики и мерки за развитие АК за изпълнение и управление на проекти	<p>1. Обезпеченост на проектните процеси с човешки ресурси в дирекцията / звеното, което ръководи. ИЛ смятат, че:</p> <ul style="list-style-type: none"> Наличният екип е достатъчен и покрива всички етапи на проектния цикъл. Не всички процеси в дирекцията са осигурени с човешки ресурси. Тенденцията да се отворят нови проекти ще доведе до още по-голяма липса на служители. Преди това в АПФСО е имало 14 служители – към момента са 10 човека. Липсват експерти, които да познават р. Дунав. Няма достатъчно подготвени млади хора с академични познания в сферата на речния транспорт.
	<p>2. Идентифициране на добри практики и „поуки“ за развитие на АК в дирекцията / звеното от предходния програмен период при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Взет е опит по отношение на менажирането на проектите през предишния програмен

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<p>период; създадени са добри управленски практики относно ЗИУП и разпределение на екипа, според сферите на компетентност и др.</p> <ul style="list-style-type: none"> Това е постепенен процес на непрекъснато надграждане на опит във финансовото управление на проекти по различни програми. Участието като партньор в международни проекти също носи много ценна практика как да се работи ефективно по проекти. По проект по ОПТ на сайта на агенцията от 1 ½ г. се качват ежедневно справки / информация за водните стоежи по отделните станции на р. Дунав и прогнози за водните нива. Това е много полезно / ценно. <p>3. Формулиране на управленски мерки за оптимизиране процесите в отдела / звеното по отношение на работата по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Основно – необходими са мерки, свързани с осигуряването на финансови оборотни средства за проекти. Да бъдат осигурени на ниво ИА ППД финансови средства. Да бъдат осигурени достатъчно човешки ресурси. Липсата на хора води до ограничаване на броя проекти, в които да могат да се включват като агенция. На управленско ниво всички процеси в дирекцията са оптимизирани – трудностите са свързани с липсата на достатъчно подготвени кадри. <p>4. Трудности и проблеми, които срещат служителите в съответната дирекция / звено при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Трудности, свързани със забавяне на обработването / одобрението на исканията за плащане от страна на УО на ОПТТИ, което води до трудности и неравномерен процес при работата по проекти. Липса на финансови средства / собствен принос за проектите.
<p>Раздел 4. Обучителни потребности за повишаване на АК</p>	<p>1. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията / звеното по теми, свързани с работата по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> ИСУН 2020; Обществени поръчки; Надграждащо обучение по английски език за проектна терминология; Работа със специализиран софтуер. <p>2. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в отдела / звеното по теми, свързани със социални и управленски умения, допринасящи за работа по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Екипна ефективност; Комуникационни умения; Работа в стресови условия; Наставничество за развитие на по-млади кадри; Работа при стрес. <p>3. Приоритизиране на ключови теми за провеждане на учебни визити / обмен на добри практики в чужбина за повишаване АК при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> В Австрия – има сходна Агенция (Виа Донау), създадена след ИАППД. В Австрийската агенция за поддържане на р. Дунав, аналогична на ИА ПДД. В Австрия. <p>4. Приоритизиране на общи (хоризонтални) теми за обучения / работни срещи / дискусии / фокус групи / практикуми с участие на всички бенефициенти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Работа в ИСУН; Отчитане на проекти в ИСУН 2020; Обществени поръчки (2); Нередности – казуси по ОПТТИ; Казуси по ЗОП.
<p>Раздел 5: Политики за оценка на професионалното представяне и системи за кариерно развитие</p>	<p>1. Наличие на политики, мерки и инструменти за оценка на професионалното представяне на служителите при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Няма механизъм. Няма специално фокусиран механизъм към служителите, занимаващи се с проекти. <p>2. Наличие на система/и за насърчаване кариерното развитие и за повишаване мотивацията на служителите при работа по проекти.</p>

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<ul style="list-style-type: none"> Има вътрешни правила в ИА ППД за насърчаване на всички служители. По отношение на експертите, работещи по проекти – никой не е получавал допълнително средства за проекти по ОПТ.
<p>Раздел 6: Комуникация с други звена в организацията при работата по проекти; с Управляващия орган; с други бенефициенти</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с други отдели / звена при изпълнението и управлението на проекти в същата организация – силни страни; „тесни“ места. <ul style="list-style-type: none"> Има много добра комуникация между дирекциите в ИА ППД, когато се работи по проекти – взаимопомощ, сътрудничество. В годините са създадени добри практики за взаимодействие между отделните дирекции. Оценка 5 за работата между дирекцията по проекти и специализираните дирекции. 2. Възможности за оптимизиране процесите по изпълнение и управление на проекти чрез функционални и структурни промени в организацията – добри практики. <ul style="list-style-type: none"> С обособяването на работата по проекти в отделна дирекция в Агенцията това се е отразило положително на ефективността и управленските практики. 3. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с Управляващия орган при работа по проекти по ОПТ / ОПТИ. <ul style="list-style-type: none"> Комуникацията с УО е много добра.

Проведените интервюта предоставиха допълнителна информация за изясняване на въпроси и работни хипотези на Изпълнителя, възникнали по време на първите два етапа от оценката на административния капацитет на ИА ППД.

- Потвърдена е хипотезата за необходимост от включване на мерки за наставничество при развитието на по-млади служители в Агенцията.
- Потвърден е изводът за ефективността на структурирането на дейностите по проекти в самостоятелна дирекция.
- Потвърждават се тематичните приоритети за обученията, свързани с проекти и тези за развитие на ключови компетентности.
- Внесени са допълнителни уточнения относно възможности за обмен на добри практики на ИА ППД с австрийската Агенция Виа Донау.
- Потвърден е изводът, че в Агенцията не функционира целево разработена система за насърчаване служителите, работещи по проекти и др.

Въз основа на данните и резултатите от трите етапа на проучването са дефинирани проблемите на административния капацитет в ИА ППД.

5.8 ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ИА ППД

Съгласно методологията за оценка на административния капацитет, този етап включва две основни дейности:

- Разработване на списък с идентифицирани проблеми от общ характер, свързани с административния капацитет на ИАМА, въз основа на проведените: кабинетен анализ на документи (документално проучване); анкетно проучване и интервютата с ръководители (ИАППД-Приложение 1.1 към доклада);
- Разработване на списък с идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проекти (ИАППД-Приложение 1.2 към доклада).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Идентифицирани са **8 проблема от общ характер**, свързани с административния капацитет в ИА ППД (табл. 5-8.1).

Таблица 5.8-1. Проблеми на административния капацитет от общ характер в ИА ППД

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет от общ характер	Източници на информация за идентифициране на проблема		
				Кабинетно проучване на документи	Анкетно проучване	Интервюта с ръководители
1			2	3	4	5
П-Р	ИА ППД	1	36.4% от служителите в Дирекция „Европейски програми, проекти и връзки с обществеността“ са с под 3 години трудов стаж по проекти.	✓	✓	✓
П-Р	ИА ППД	2	Липса на обучения, свързани с финансово управление и контрол на проекти (верификация на разходи, финансов мониторинг в ИСУН); с изпълнение на проекти (практически аспекти и казуси по ЗОП; нередности; оценка и управление на риска и др.); свързани с европейска и национална нормативна рамка по ЕСИФ 2014-2020 г.	✓	✓	✓
П-Р	ИА ППД	3	Липса на системни обучения за повишаване на чуждоезиковите компетентности (по проекти и специализирана терминология в речния транспорт).	✓	✓	✓
П-Р	ИА ППД	4	Липса на системни обучения за надграждане на дигиталните компетентности и работа със специализиран софтуер.	✓	✓	✓
П-Р	ИА ППД	5	Липса на обмен на добри практики за: работа по проекти в речния транспорт с аналогични на ИА ППД институции в държави членки на ЕС; повишаване на административния капацитет по специфични въпроси за изпълнение и управление на проекти в речния транспорт.	✓	✓	✓
П-Р	ИА ППД	6	Липса на обучения за развитие на социални и управленски компетентности, подпомагащи работата по проекти (работа с международни екипи по проекти; развитие на личната ефективност; ефективна комуникация с екипи по проекти в речния транспорт и др.).	✓	✓	✓
П-Р	ИА ППД	7	Липса на системна политика и работещ механизъм за мотивиране и стимулиране на служителите, работещи по проекти. Риск от текучество на персонала и загуба на обучени и квалифицирани експерти за работа по проекти.	✓	✓	✓
П-Р	ИА ППД	8	Липса на финансов ресурс за осигуряване на собствения принос по проекти.	✓		✓

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



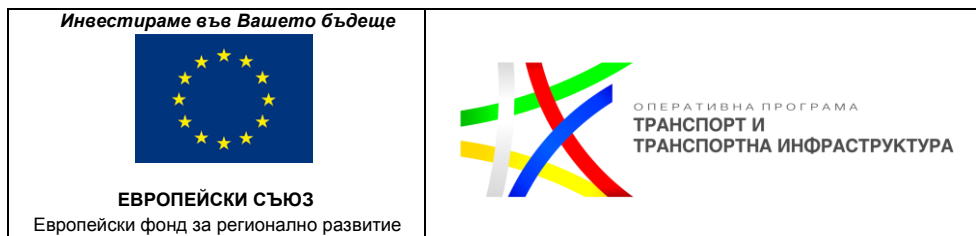
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

В процеса на провеждане на отделните етапи на анализа са идентифициран **1 проблем по вече приключил проект по ОПТ и 3 потенциални риска от проблеми, свързани с изпълнението на проекти до 2020 г.** (табл. 5-8.2).

Таблица 5.8-2. Проблеми на административния капацитет в ИА ППД при изпълнение и управление на проекти

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проектите	Финансираща програма / Номер и наименование на проекта / Предложение за финансираща програма
1			2	3
1. Проекти 2007-2014 г.				
П-Р	ИА ППД	1.1	Проведени са две процедури по 30П за избор на изпълнител за доставка на хидрографен кораб за изпълнение на Дейност 4 на проекта "Покупка на специализиран плавателен съд за хидрографски проучвания", по които са възникнали продължителни обжалвания. Решение №120/30.09.2014 г. на Изпълнителния директор на ИАПД за класиране на участници и избор на изпълнител е потвърдено от ВАС на 11.02.2015 г. Заложеният срок за изпълнение на поръчката е 330 дни, което възпрепятства реалното изпълнение на Дейност 4, тъй като крайният срок на договора излиза извън срока на допустимост на разходите по ОПТ. За да не се загубят средства, поради цялостно неизпълнение на проекта, той е разделен (фазиран), като е взето решение 2-та фаза на се финансира от ОПТТИ. Всички дейности по анексирания ДБФП за първата фаза на проекта /3-те компонента/ са завършени 100 %. По ОПТТИ е одобрен проект № BG16M10P001-4.001-0001 „Подобряване на системите за навигация и топохидрографните измервания по р. Дунав – фаза 2” по ОПТТИ, който е в процес на изпълнение.	ОПТ/Проект BG161P0004-4.0.01-0007 „Подобряване на системите за навигация и топохидрографните измервания по река Дунав“
2. Проекти 2014-2020 г.				
П-Р	ИА ППД	2.1	Риск от забавяне проектирането на кораба (по лотове) и съгласувателните процедури с Класификационната организация (наблюдаваща изпълнението на кораба), в съответствие с одобрената програма.	ОПТТИ/ Проект BG16M10P001-4.001-0001-C01 „Подобряване на системите за навигация и топохидрографните измервания по р. Дунав – фаза 2“
П-Р	ИА ППД	2.2	Риск от забавяне на процедурите за избор на изпълнител/и за реализиране дейностите по проекта, свързани с планираните обучения, което ще повлияе върху актуалността на обученията и потребностите за развитие на административния капацитет.	ОПТТИ/ Проект BG16M10P001-5.001-0011-C01 "Повишаване на административния капацитет на ИАПД във връзка с изпълнението на проекти по ОПТТИ 2014-2020 г. и подобряване на материално-техническата база на Агенцията"
П-Р	ИА ППД	2.3	Риск от липса на собствен финансов ресурс за включване в проекти, по които ИА ППД е потенциален бенефициент и загуба на потенциални възможности за повишаване на административния капацитет.	Проекти по МСЕ и други финансиращи програми на ЕС
				3. Предложения за проекти, действия (интервенция)
П-Р	ИА ППД		Н/П	Н/П

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.", финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ" на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

5.9 РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В ИАППД

Въз основа на идентифицираните проблеми и, съгласно методологическата концепция за обосновка на връзката проблеми/мерки/цели от ТС на Възложителя, са формулирани следните **8 мерки** за повишаване на административния капацитет в ИАППД (ИАППД-Приложение 2) – табл. 5.9.1.

Таблица 5.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в ИА ППД

Рамка на конкретни цели (Задачи)		Мерки			Проблеми, към които са насочени мерките			
		Код			1	2	3	4
2	Използване на други източници на финансиране на транспортната инфраструктура. Ефективно усвояване на средствата от европейските фондове	M-P	2.1	Създаване на механизъм за задължително въвеждащо специализирано обучение на новопостъпили служители в дирекция „Европейски програми, проекти и връзки с обществеността“ и последваща експертна подкрепа чрез практиките на наставничеството / менторството / коучинга от страна на по-опитните служители.	П-Р 1	П-Р 7		
		M-P	2.2	Повишаване на административния капацитет за изпълнение и управление на проекти чрез стартиране в ИА ППД на комплексна програма от обучителни интервенции по теми, свързани с всички етапи / области от проектния цикъл за периода до 2020 г. и в дългосрочен план (2021-2030 г.).	П-Р 1	П-Р 2	П-Р 2.1	П-Р 2.2
		M-P	2.3	Повишаване на административния капацитет по чуждоезиковите компетентности (по проекти и специализирана терминология в речния транспорт).	П-Р 3	П-Р 5		
		M-P	2.4	Повишаване на административния капацитет по отношение на дигиталните компетентности и работа със специализиран софтуер.	П-Р 4	П-Р 2.2		
		M-P	2.5	Повишаване на административния капацитет по теми, свързани със социални и управленски умения; повишаване на мотивацията и професионалното развитие.	П-Р 6	П-Р 7		
		M-P	2.6	Разработване и изпълнение на средносрочна програма за обмен на опит и добри практики в държави членки на ЕС и в аналогични на ИА ППД европейски институции; участия в специализирани конференции / работни срещи / международни събития, свързани с изпълнението и управлението на проекти в ИА ППД.	П-Р 5	П-Р 2		
7	Повишаване на институционалния капацитет	M-P	7.1	Разработване и въвеждане на мотивационна схема за набиране и задържане на служители в ИА ППД с цел осигуряване на институционална устойчивост и приемственост в структурите.	П-Р 1	П-Р 7		
		M-P	7.2	Осигуряване на финансов ресурс на ИА ППД за участие в проекти, финансирани от различни програми / инструменти на ЕС от национално значение.	П-Р 8	П-Р 2.3		
		M-P	7.3	Продължаващо укрепване на административния капацитет на бенефициента чрез техническа помощ и използване на консултантски услуги по инициативата JASPERS; чрез привличане на експертиза от МФИ - Световна банка, ЕБВР, ЕИБ и др. за подготовка и изпълнение на транспортни инфраструктурни проекти.	П-Р 8	П-Р 2.3		

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Последната дейност от методологията за провеждане оценката на административния капацитет в ИАППД е разработването на **план-график**, съдържащ следните раздели (Приложение 3):

- **Раздел I.** Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2017-2018 г.
- **Раздел II.** Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2019-2020 г.

Към всеки от разделите са включени различни категории мерки и свързаните с тях дейности, дефинирани въз основа на етапите от провеждане на изследването.

Тъй като за периода след 2021-2030 г. в Интегрираната транспортна стратегия няма идентифициран проект за речен транспорт с бенефициент ИА ППД, в план-графика не е включен **Раздел III.** Дългосрочни мерки за подобряване на административния капацитет на бенефициента за периода 2021-2030 г.“.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

VI. АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД

6.1 СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД

„Метрополитен“ ЕАД е търговско дружество със 100 % собственост на акциите на Столична община и обслужва железопътните линии за бърз превоз – метро в град София. Основното му предназначение е осигуряването на бърз и безопасен превоз на пътниците. **Основните процеси** в дружеството са:

- процеси, свързани с клиента;
- управление на транспортния процес – изпълнение на поставената транспортна задача от Столична община;
- управление на инвестиционния процес – възлагане и контрол на проектирането и изпълнението на строително-монтажните работи.

„Метрополитен“ ЕАД се управлява от **Съвет на директорите**, който се избира от Столичен общински съвет, назначава се от Кмета на гр. София и се представлява от **Изпълнителен директор**. В управлението на дружеството Изпълнителният директор се подпомага от Заместник-изпълнителен директор. „Метрополитен“ ЕАД развива своята дейност чрез утвърдените от Съвета на директорите структурни единици – управления, служби, отдели, сектори и др., които се ръководят от лица, назначени от Изпълнителния директор. На пряко подчинение на Изпълнителния директор са:

- четири отдела, свързани с общи и контролни функции („Човешки ресурси“; „Финансово счетоводен“; „Обществени поръчки, икономически анализ и прогнози“; „Административен и стопанска дейност“);
- един сектор „Здравословни и безопасни условия на работа“;
- Служба по трудова медицина и предпътни прегледи;
- Главен юрисконсулт;
- Главен счетоводител.

Останалите дейности са организирани в Управление „Инвестиционна дейност“ и Управление „Експлоатация“ (фиг. 6.1-1). Средствата за експлоатационни разходи за „Метрополитен“ ЕАД като общинска фирма, създадена да експлоатира Софийския Метрополитен, се осигуряват от бюджета на Столична община.

Управление „Инвестиционна дейност“ осъществява инвеститорски контрол по проектирането и строителството на новоизграждащите се участъци на метрото и доставка на специфично оборудване. Състои се от тясно специализирани обектови инвеститори по архитектурно-строителна част и експерти по системи за управление и функциониране на метрото. Към Управлението има производствен отдел за контрол на СМР, ценообразуването и спазването на тръжните условия; склад на Инвеститора за съхранение на доставяното оборудване и резервните части към него.

Управление „Експлоатация“ осъществява цялата експлоатационна дейност на завършените участъци от метрото, в т. ч.: превоз на пътници; поддръжка на машините и съоръженията; на системите за управление и функциониране на метрото и Централен диспечерски пункт (ЦДП); ремонт и поддръжка на вагонния парк в депо. Тази дейност се осъществява от шест служби: Депо „Обеля“; „Автоматика и телемеханика за движение на влаковете и съобщителни връзки“; „Електроснабдяване“; Служба „Движение“; „Електромеханика“; Служба „Железен път и инженерни съоръжения“. Към управлението има три самостоятелни отдела – отдел „Безопасност“, отдел „Технически“ и отдел „МТС“.

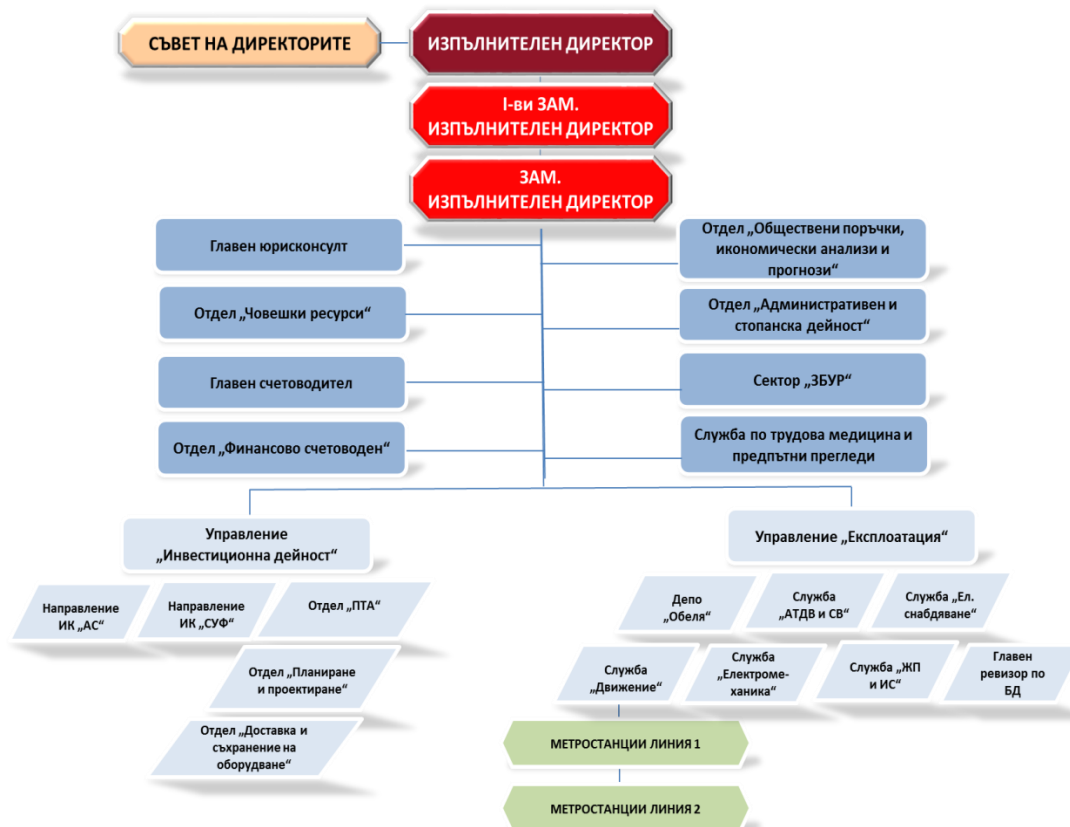
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Управлението „Експлоатация“ осигурява основния ресурс от експерти, участващи в процесите по изпълнение и управление на проекти по ОПТ/ОПТТИ.

Органиграмата на „Метрополитен“ ЕАД е представена на фиг. 6.1-1.



Фигура 6.1-1. Органиграма на „Метрополитен“ ЕАД

В качеството си на институционален бенефициент по ОПТ и ОПТТИ, „Метрополитен“ ЕАД притежава някои **специфични характеристики**, в сравнение с останалите бенефициенти на двете оперативни програми:

- Работи само на територията на столицата, за разлика от всички останали бенефициенти, които имат общонационално покритие за обектите на тяхната дейност (ИА ППД също има сходна географски ограничена специфика);
- Предприятието е собственост на Столична община, за разлика от останалите бенефициенти, които са държавни структури.

6.2 „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП

В периода 2007-2016 г. „Метрополитен“ ЕАД реализира проекти като бенефициент на БФП по следните програми:

- Оперативна програма „Транспорт“ 2007-2013 г.
- Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Подробен и изчерпателен списък на проектите по ОПТ / ОПТТИ, по които „Метрополитен“ ЕАД е бенефициент, е изготвен в рамките на Дейност 9 към настоящия договор.

С цел по-конспектирано представяне на информацията, тук е приложена фигуративна схема за Приоритетните оси 1, 3 и 5 по ОПТ, по които дружеството е било бенефициент (фиг. 6.2-1).



Фигура 6.2-1. Приоритетни оси на ОПТ, по които „Метрополитен“ ЕАД е бенефициент

За първия програмен период дружеството изпълнява пет проекта по Приоритетни оси 1 и 3 на ОПТТИ.

- Проект BG161P0004-3.0.01-0001 „Проект за разширение на метрото в София, I Етап – „Пътен възел „Надежда“- Централна ж. п. гара – пл. Света Неделя - бул. Черни връх”**.
 - Период на изпълнение: 9.07.2009 г. – 31.12.2014 г.
 - Обща стойност (без ДДС, BGN) – 741,485,760;
 - БФП – 362,207,592 BGN;
 - Собствено финансиране – 121,168,239 BGN.;
 - Проектът е по Приоритетна ос 3 "Подобряване на интермодалността при превоза на пътници и товари".
- Проект „Техническа помощ за подготовка на инвестиционен проект за трети метродиаметър на метрото в София "Кв. Княжево-ЦГЧ-бул. Ботевградско шосе" за реализация като тип "Леко метро"**.
 - Период на изпълнение: 15.10.2010 г. – 31.03.2014 г.
 - Обща стойност (без ДДС, BGN) – 3,336,000;
 - БФП – 2,780,000 BGN;
 - Собствено финансиране – 0 BGN.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.", финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ" на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура" 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

3. **Проект BG161P0004-3.0.01-0005 „Проект за разширение на метрото в София: Етап III Лот1 „Цариградско шосе – Летище София” и Лот 2 „ж.к. Младост 1 – Бизнес парк в Младост 4”.**
 - Период на изпълнение: 15.11.2012 г. – 31.12.2015 г.
 - Обща стойност (без ДДС, BGN) – 386,328,177;
 - БФП – 199,641,726 BGN;
 - Собствено финансиране – 13,857,317 BGN;
 - Проектът е по Приоритетна ос 3 "Подобряване на интермодалността при превоза на пътници и товари".
4. **Проект BG161P0004-1.0.01-0006 „Проект за разширения на метрото в София: Етап II лот 1 „Обеля – Надежда” и лот 2 „Младост I - Цариградско шосе”.**
 - Период на изпълнение: 22.02.2011 г. – 30.06.2013 г.
 - Обща стойност (без ДДС, BGN) – 705,852,959;
 - БФП – 456,219,816 BGN;
 - Собствено финансиране – 111.611.441 BGN;
 - Проектът е по Приоритетна ос 1 "Развитие на железопътната инфраструктура по Транс – европейските и основни национални транспортни оси".
5. **Проект BG161P0004-3.0.01-0009 „Проект за разширение Линия 2 на метрото в София, участък от МС "Джеймс Баучер" до МС "Витоша" - Фаза 1”.**
 - Период на изпълнение: 4.11.2015 г. – 31.12.2012 г.
 - Обща стойност (без ДДС, BGN) – 19,558,300;
 - БФП – 19,558,300 BGN;
 - Собствено финансиране – 1,992,140 BGN;
 - Проектът е по Приоритетна ос 3 "Подобряване на интермодалността при превоза на пътници и товари".

Въпреки че е определен за бенефициент по Приоритетна ос V „Метрополитен“ ЕАД не е използвал финансиране за техническа помощ през целия период на действие на ОПТ.

През програмния период 2014-2020 г. дружеството е определено за бенефициент по Приоритетни оси 3 и 5 на ОПТТИ (фиг. 6.2-2).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



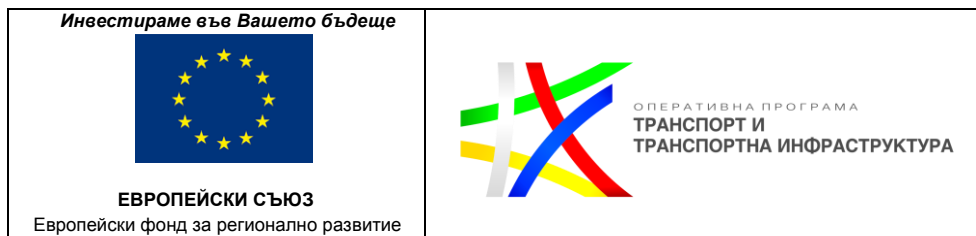
Фигура 6.2-2. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които „Метрополитен“ ЕАД е бенефициент

Към момента „Метрополитен“ ЕАД има сключени договори за БФП по следните проекти на ОПТТИ:

- Проект ЗА РАЗШИРЕНИЕ НА МЕТРОТО В СОФИЯ, ЛИНИЯ 3, ЕТАП I – УЧАСТЪК „БУЛ. ВЛАДИМИР ВАЗОВ –ЦГЧ - УЛ. ЖИТНИЦА.**
 - Период на изпълнение: 19.01.2016 г. – 31.12.2020 г.
 - Обща стойност (без ДДС, BGN) – 1,017,219,360;
 - БФП – 684,540,500 BGN;
 - Собствено финансиране – 332,678,860 BGN.
 - Проект с национално значение.
 - Проектът е по Приоритетна ос 3 "Подобряване на интермодалността при превоза на пътници и товари и развитие на устойчив градски транспорт".
- Проект за разширение на Линия 2 на метрото в София, Участък МС "Джеймс Баучер" до МС "Витоша" - фаза 2.**
 - Период на изпълнение: 17.06.2016 г. – 31.12.2016 г.
 - Обща стойност (без ДДС, BGN) – 26,432,856
 - БФП – 22,031,380
 - Собствено финансиране – 4,401,476
 - Проект с национално значение.
 - Проектът е по Приоритетна ос 3 "Подобряване на интермодалността при превоза на пътници и товари и развитие на устойчив градски транспорт".

В раздел 6.8 на настоящата глава от доклада е приложена таблица (извлечение от Приложение 1 към доклада) с анализирани проблеми, възникнали в рамките на изпълнението и управлението на проектите на бенефициента по двете оперативни програми;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

предложени са мерки за повишаване на административния капацитет и е разработен план-график за тяхното изпълнение в периода до 2020 г.¹¹

6.3 РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

Организационната структура за реализация на дейностите по подготовка, изпълнение, управление, наблюдение и контрол на отделните проекти на дружеството е **Структура за управление проекта (СУП)**, която включва звена с различни технически, функционални и организационни отговорности. Всяка СУП се създава с отделна заповед на Изпълнителния директор, в която се определят структурата, ръководителят на проекта, състава и длъжностните характеристики, с които се вменяват задълженията на членовете на отделните звена в СУП. Управлението на проектите се осъществява като цяло от сравнително идентични звена в Структурите за управление на проектите по ОПТ и ОПТТИ, както следва (фиг. 6.3-1.):

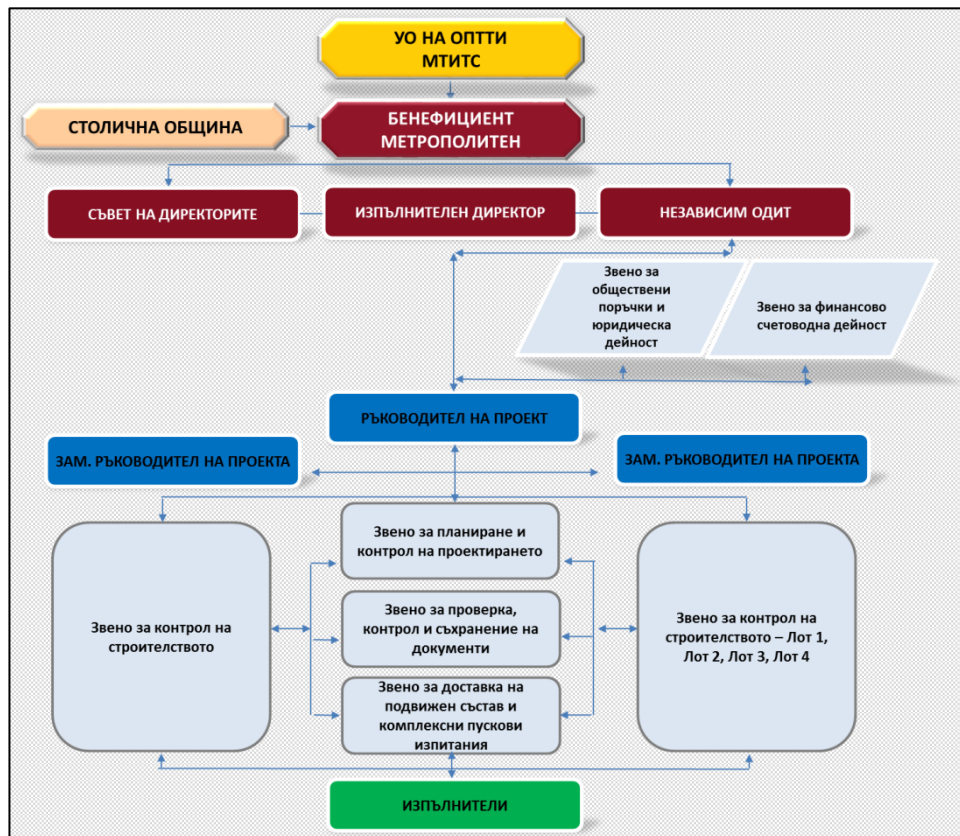
1. **Звената за обществени поръчки и юридическа дейност** отговарят за подготовката, провеждането и приключването на обществените поръчки, както и осигуряват правната експертиза за всички дейности по подготовка, управление и изпълнение на проектите по ОПТ/ОПТТИ.
2. **Звената за финансово счетоводна дейност** извършват функциите по планиране, отчет, контрол и разплащане на средствата за проектите по ОПТ/ОПТТИ.
3. **Звената за планиране и контрол на проектирането** участват в етапите по планиране, програмиране и подготовка на формулярите за кандидатстване, както и в дейностите по информация и публичност на проектите. Тези звена отговарят и за обучението на експертите в състава на СУП, както и за дейностите по координация с УО на ОПТ/ОПТТИ.
4. **Звената за контрол на строителството** изпълняват функции за наблюдение и контрол върху техническото изпълнение на проектите по ОПТ/ОПТТИ.
5. **Звената за проверка, контрол и съхранение на документи** изпълняват ролята на координиращо звено в СУП. Във функциите на тези звена влизат и задълженията за наблюдение и изготвяне на отчети за напредъка на проектите.
6. **Звената за доставка на подвижен състав и комплексни пускови изпитания** отговарят за доставката на метроваковете; за проектирането, доставката, монтажа и функционалните изпитания на системите, свързани с управлението на метроваковете за съответните лотове.

¹¹ За „Метрополитен“ ЕАД не е разработен Дългосрочен план-график за периода 2020-2030 г., тъй като в Интегрираната транспортна стратегия не са идентифицирани проекти с този институционален бенефициент.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 6.3-1. Структура за управление на проекти в „Метрополитен“ ЕАД

Основните права, задължения и механизми на взаимодействие между УО и конкретния бенефициент „Метрополитен“ ЕАД се уреждат чрез **Оперативни споразумения** за подготовка, избор, управление, изпълнение, наблюдение и контрол на проекти/операции, финансирани от ОПТ или от ОПТТИ. Всяка дейност, заложена като задължение на „Метрополитен“ ЕАД по Оперативните споразумения по ОПТ или по ОПТТИ, е подробно разписана в Наръчника на бенефициента по съответната оперативна програма, в който детайлно са описани процедурите, задълженията, отговорностите и сроковете за изпълнение в структурата на дружеството като бенефициент.

Основната рамка, която регламентира Наръчника по всяка оперативна програма на „Метрополитен“ ЕАД е:

- Законната рамка и системата за управление на изпълнението на ОПТ/ОПТТИ;
- Изборът, одобрението, мониторинга, финансирането, контрола и отчитането на проектите;
- Приемливостта на проектите и разходите;
- Задълженията на „Метрополитен“ ЕАД като бенефициент;
- Организационната структура на „Метрополитен“ ЕАД; разпределението на функциите, описанието на процесите и детайлното разписване на процедурите за изпълнение на проектите.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



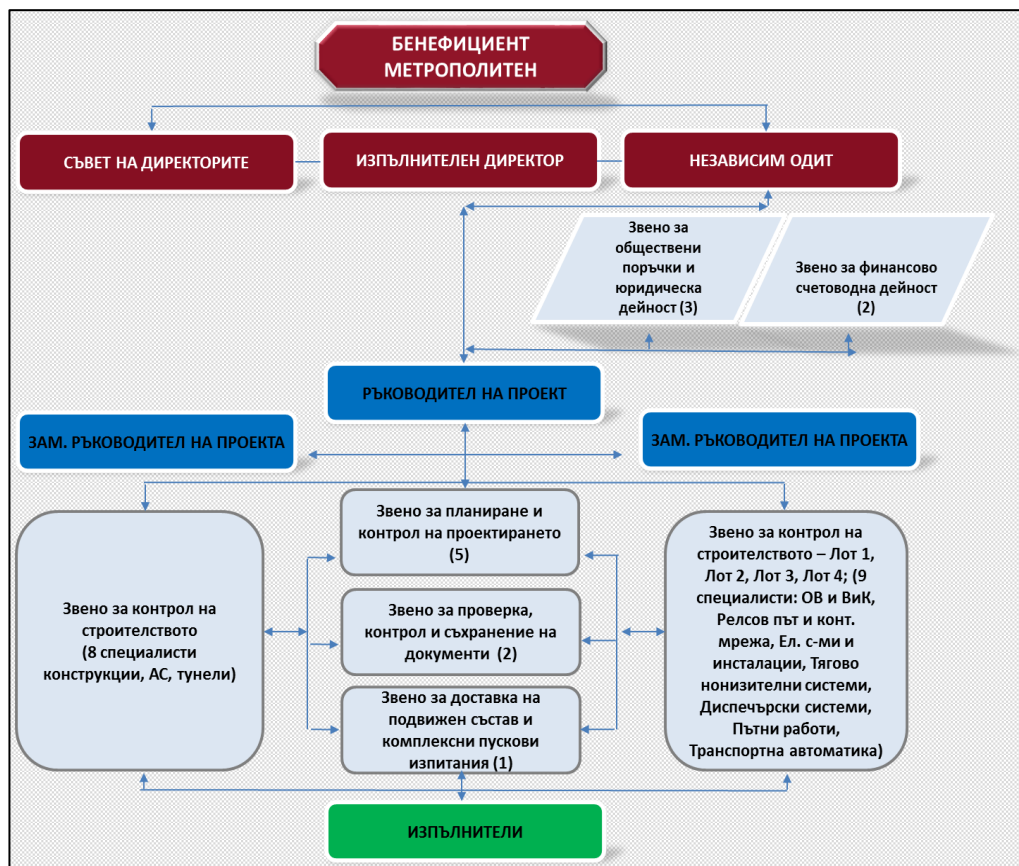
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Процедурният наръчник обяснява и систематизира, без да заменя законовата рамка (закони, наредби, директиви и др.), която ръководи изпълнението на ОПТ/ОПТТИ.

За целите на задълбочената оценка на административния капацитет е направен резюмиран анализ на **СТРУКТУРАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТ ЗА РАЗШИРЕНИЕ НА МЕТРОТО В СОФИЯ, ЛИНИЯ 3, ЕТАП I – УЧАСТЪК „БУЛ. ВЛАДИМИР ВАЗОВ –ЦГЧ - УЛ. ЖИТНИЦА**, който „Метрополитен“ ЕАД ще изпълнява до 2020 г.

СТРУКТУРА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТ ПО ОПТТИ ЗА ТРЕТИ МЕТРОДИАМЕТЪР

Съгласно Заповед № РД-12-247 от 28.12.2015 г., списъкът на служителите от Структурата за управление на „Проект за разширение на метрото в София, Линия 3 "Б заул. Владимир Вазов-ЦГЧ-ул. Житница", включва **общо 33 служители на „Метрополитен“ ЕАД**, пряко заети с процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти по ОПТТИ. Приблизително 49% от тях участват в етапа на изпълнение и управление на проекта, а останалите са разпределени, както следва – в планирането 24%; в програмирането – 27%. Разпределението на човешките ресурси в съответните звена на СУП е показано на фиг. 6.3-2.



Фигура 6.3-2. Структура за управление на проекта за Линия 3 на метрото

Основни функции на **Звеното за обществени поръчки и юридическа дейност** по отношение на обследваните области на административния капацитет:

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

1. Осигурява коректността и законосъобразността на процедурите по възлагане на обществените поръчки, които се провеждат от Бенефициента по изпълнение на проект като участва в дейността по организация, подготовка, провеждане и приключване на процедурите;
2. Предоставя на УО всички необходими документи: документацията за участие в процедурите за възлагане на обществени поръчки, протоколите от проведените процедури, договорната документация, както и всички документи, съгласно Оперативното споразумение с УО;
3. Подготвя необходимата информация за напредъка по изпълнение на процедурите за възлагане на обществените поръчки при спазване на условията, реда и механизма за функциониране на ИСУН;
4. Участва в преговори и оказва правна помощ на специалистите в звената във връзка с тяхната дейност, изразява мнение по законосъобразността на предложените или предприети дейности;
5. Подготвя проект за изменение/допълнение към договорите в съответствие в съответствие с правната и регулаторната рамка, като придружаващите документи и кореспонденцията, свързани с проекта за изменение/допълнение към договорите се представя на УО;
6. Следи за стриктното прилагане на нашето и приложимото чуждо законодателство и информира ръководството за настъпили промени, касаещи дейността и др.

Основни функции на **Звеното финансово счетоводна дейност** по отношение на обследваните области на административния капацитет:

1. Организира, ръководи и контролира финансовата дейност, планирането, счетоводната отчетност и вътрешния финансов контрол;
2. Организира разработването на финансовия план;
3. Организира своевременното счетоводно отразяване на всички стопански операции;
4. Осигурява поддържането на действаща техническа и финансова отчетна система за средствата на ЕС по оперативната програма и кореспондиращото съфинансиране;
5. Осигурява въвеждане на следните данни в използваните счетоводно-отчетни системи по оперативната програма: задължения от и към бенефициента; верифицирани разходи; одобрени лимити; плащания по десетразрядни кодове на бенефициента в СЕБРА; надплатени суми, нередности и отписани лоши вземания;
6. Съдейства при изготвяне и депозиране на съответните доклади и декларации за разходи, както и искания за средства и финансови отчети за проекти по оперативната програма в съответствие с приложимото законодателство и др.

Основните функции на **Звеното за планиране и контрол на проектирането** по отношение на обследваните области на административния капацитет, могат да бъдат обобщени така:

1. Изучава теоретичния и практическия опит при подготовката на проучвания, планове и анализи за разширението на метрото;
2. Участва в организирането и управлението на прогнози, проучвания, планове и анализи за отделните участъци от Проекта за разширение на метрото;
3. Координира подготовката на проекти, предвидени за финансиране;
4. Координира и контролира дейностите по попълване на формулярите за кандидатстване за конкретните проекти и подаването им в УО, съгласно Насоките за кандидатстване;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

5. Отразява всички аргументирани искания за корекция на формулярите за кандидатстване, които са поискани от страна на УО и/или ЕК;
6. Координира дейностите, свързани със съвместната работа с донорски институции и JASPERS;
7. Координира дейностите по подготовка и промени на Процедурния наръчник на УО;
8. Координира дейностите по обучение на служителите от Структурата за управление на проекта от Бенефициента;
9. Изготвя периодичен анализ на административния капацитет на Бенефициента по проекта;
10. Контролира, проверява и съгласува изготвените от Изпълнителите и одобрените от Инженер-Консултанта технически и работни проекти в съответствие с изискванията на техническите спецификации на тръжните документи и общите и специфични изисквания на стандартите по метростроителство и нормите за здравословни и безопасни условия на труд;
11. Изготвя съобщения и анонси до средствата за масово осведомяване, касаещи проекта;
12. Информира Изпълнителя на проекта за изискванията, касаещи мерките за информация и публичност на Управляващия орган и др.

Основни функции на **Звеното за контрол на строителството** по отношение на обследваните области на административния капацитет:

1. Проучва проектните документи, чертежи и графици за изпълнение на работите по специалността и при установени неточности и проблеми свързани с тяхното изпълнение предлага и следи за тяхното отстраняване;
2. Следи и контролира срочното и качествено изпълнение на строително-монтажните работи съгласно одобрените проекти по съответните части и специалности за отделни обекти или участъци;
3. Контролира и, при необходимост, съдейства при усвояването на строителните площадки, временното и постоянното им захранване с ток, вода, канал и други съобразно спецификата на специалността;
4. Проучва, проверява и контролира оформянето на текущата и окончателната документация за изпълнение и предаване на обектите;
5. Проверява и контролира работата на Изпълнителите и на Инженер-Консултанта по спазване на изискванията за качеството на влаганите материали, съхранението и монтажа на оборудването;
6. Следи за правилното оформление от Изпълнителите и от Инженер-Консултанта на месечните отчети за изпълненото строителство;
7. Следи за спазване графика на строителство и за отразяването на отклоненията от тях в отчетните и разплащателните документи;
8. Оформя текущи отчети и доклади от името на Възложителя за изпълнение на отделните обекти и участъци на проекта и др.

Основни функции на **Звеното по проверка, контрол и съхранение на документи**:

1. Координира дейността между звената;
2. Участва при подготовката и промените на Оперативното споразумение и Договорите за безвъзмездна помощ за проектите;
3. Определя начините за издаване, идентифициране, съхраняване, получаване и контрол на всички документи, свързани с реализацията на проекта;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

4. Изготвя и актуализира отчети за финансовите разходи по реализацията на проекта;
5. Прави оценка на рисковите фактори, оказващи влияние върху изпълнението на проекта;
6. Контролира изготвянето и актуализацията на отчети за финансовите разходи по реализацията на проекта;
7. Подготвя периодични доклади за наблюдение на физическото изпълнение на проектите;
8. Координира и участва при планирани и внезапни проверки на място в съответствие с годишния план и възникналите нужди в процеса на изпълнение на проектите;
9. Подпомага изготвянето на необходимата документация за завършване и приключване на финансирането на проекта;
10. Изготвя съответни справки, анализи, отчети и доклади от името на Бенефициента до Управляващия орган за хода на работите по проекта и ги представя на Ръководителя на проекта за оформяне и изпращане;
11. Подготвя необходимата информация за напредъка по изпълнение на проекта при спазване на условията, реда и механизма за функциониране на ИСУН.

Основни функции на **Звеното по доставка на подвижен състав и комплексни пускови изпитания:**

1. Следи проектните доставки да са извършени съгласно изискванията и спецификациите на договора и, че изпълнителят прилага необходимите технически процедури за управление на качеството;
2. Организира оперативната отчетност по операциите на доставките и тяхното складово отчитане и др.

В обхвата на оценката на административния капацитет са включени и служители от два отдела в дружеството, които имат функционални задължения на различни етапи от проектния цикъл.

ОТДЕЛ „ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ, ИКОНОМИЧЕСКИ АНАЛИЗИ И ПРОГНОЗИ“

Служителите от отдела участват в етапите на изпълнение на проекти на дружеството по ОПТ/ОПТТИ. Основни функции на отдела, свързани с реализиране на проектния цикъл в дружеството, най-общо могат да бъдат обобщени в следните стъпки:

- Предложенията за възлагане на обществени поръчки за всеки конкретен случай в „Метрополитен“ ЕАД, се отправят в писмен вид до Изпълнителния директор от Началниците на Управления „Инвестиционна дейност“ и „Експлоатация“. Правното основание и вида на всяка процедура се определя от отдел „Обществени поръчки, икономически анализи и прогнози“, на база писмено изложените мотиви в постъпилите предложения от Началниците Управления.
- При подготовка на документацията за откриване на процедурите Началниците на Управления „Инвестиционна дейност“ и „Експлоатация“ представят на отдел „Обществени поръчки, икономически анализи и прогнози“ следната информация:
 - ✓ Техничко-икономически задания, проекти, количествени сметки, спецификации, ориентировъчна стойност, минимални изисквания при изпълнение на обществената поръчка, ако има такива, изисквания към кандидатите или участниците, като: икономически и финансови възможности, технически, квалификационни възможности и др.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- ✓ Критерии за подбор, включващи минимални изисквания за икономическото и финансовото състояние на кандидата или участника, техническите му възможности и квалификация.
- ✓ Предложение за критерии за оценка: „икономически най-изгодна оферта“ или „най-ниска цена“ и съответна методика с показателите за оценка на офертите, когато критерия е „икономически най-изгодна оферта“.
- ✓ При процедурите на „договаряне без обявление“ по ЗОП, началниците Управления, в своите писмени предложения с кратка мотивировка, посочват и фирмите, които предлагат да бъдат поканени.
- Отдел „Обществени поръчки, икономически анализи и прогнози“ стартира процедурите, спазвайки действащата нормативна уредба, след получаване на всички необходими документи и данни, описани по-горе.
- Отделът подготвя и изпраща до определените институции – АОП, Официалния вестник на Европейския съюз (в приложимите случаи) и др., задължителната информация по ЗОП, в законово регламентираните срокове.
- Отделът води отчет за всички проведени обществени поръчки, съответно за Управление „Инвестиционна дейност“ и Управление „Експлоатация“.
- Отделът съхранява документацията по всички проведени процедури, съгласно законово определените срокове.

ОТДЕЛ „ФИНАНСОВО-СЧЕТОВОДНА ДЕЙНОСТ“

Служителите от отдела участват в етапите на финансово управление и контрол, както и при финансовия мониторинг на проекти на дружеството по ОПТ/ОПТТИ. Основни функции на отдела, свързани с реализиране на проектния цикъл в дружеството:

- Осчетоводяване и регистриране на счетоводните операции.
- Осигуряване на двойна проверка при осчетоводяването и обобщаването на стопанските операции, като осигурява проследима и даваща възможност за последващи проверки одитна пътека.
- Поддържане на аналитична счетоводна система с двустранно счетоводно записване, която обхваща всички договорни и други финансови операции, отнасящи се до приоритетната ос на оперативната програма.
- Счетоводител/и от Звено „Финансово счетоводна дейност“ от структурата за управление на проекта, проверява/т коректността на общите финансови данни в приложените документи. След приключването на предварителните контроли на счетоводните операции от страна на счетоводител/и, и ако няма несъответствия, се пристъпва към въвеждане на транзакциите от получените първични счетоводни документи в Счетоводната система.
- Осчетоводяване на искания за междинно/окончателно плащане от Бенефициента към Изпълнителите, Инженер-консултанта и Изпълнителя по строителен надзор.
- Осчетоводяване на искане на средства от УО.
- Съхранение на счетоводните документи по проекта.

В заключение, въз основа на анализа на функциите и отговорностите на отделните структури, отговарящи за изпълнението на проекти на метрополитена по ОПТТИ, може да бъде направен извод, че е налице ясно дефинирана структура на звената, които покриват всички проектни дейности, свързани с идентифициране на проекти, подготовка и програмиране; изпълнение на проекти; мониторинг и оценка на проекти и програми; финансово управление и контрол при изпълнението на проекти. В Структурата за управление на проекта е създадено

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

ново звено за доставка на подвижен състав и комплексни пускови изпитания, което показва, че бенефициентът осъществява непрекъснат процес по оптимизиране на организационно-управленските процеси на проектния цикъл и внедрява „добри практики“ в тази сфера.

6.4 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД

В рамките на Етап 2 „Събиране и преглед на данни“ от Плана за провеждане на оценката на административния капацитет е извършен документален преглед (кабинетен анализ) на предоставените от „Метрополитен“ ЕАД документи:

13. Правилник за устройството, дейността и вътрешния трудов ред в „Метрополитен“ ЕАД;
14. Процедурен наръчник за изпълнение и управление на проекти, финансирани по Оперативна програма „Транспорт“ на „Метрополитен“ ЕАД;
15. Приложения към Процедурен наръчник за изпълнение и управление на проекти, финансирани по Оперативна програма „Транспорт“ на „Метрополитен“ ЕАД;
16. Кодекс за етично поведение на „Метрополитен“ ЕАД;
17. Заповед № РД-12-247 от 28.12.2015 г. във връзка с реализация на „Проект за разширение на метрото в София, Линия 3, Етап I – Участък „Бул. Владимир Вазов – ЦГЧ - ул. Житница“ по ОПТТИ за определяне на Структура за управление на проекта;
18. Одобрени длъжностни характеристики на екипа в звената от Структурата за управление на Проекта за разширение на метрото в София, Линия 3 „бул. Вл. Вазов-ЦГЧ-ул. Житница“;
19. Списък на служителите от Структурите за управление на Проект за разширение на метрото в София, Линия 3, Етап I – Участък „Бул. Владимир Вазов –ЦГЧ - ул. Житница“;
20. Управление на човешките ресурси, като част от СУК на „Метрополитен“ ЕАД;
21. Сертификат СУК на „Метрополитен“ ЕАД;
22. Структура на „Метрополитен“ ЕАД;

В допълнение, за целите на анализа, е направен **преглед на други документи**, свързани с дейността на „Метрополитен“ ЕАД:

1. Заповеди на Изпълнителния директор на „Метрополитен“ ЕАД за сформирание на Звена за изпълнение на проекти по ОПТ;
2. Заповед на Изпълнителния директор на „Метрополитен“ ЕАД за СУП по Проект за разширение на Линия 2 на метрото в София, Участък МС "Джеймс Баучер" до МС "Витоша" - фаза 2;
3. Справка за персонала;
4. Справка за обучения на служителите в „Метрополитен“ ЕАД;
5. Справка за проведени тръжни процедури;
6. Справка за изготвените и подадени формуляри за кандидатстване;
7. Справка в ИСУН 2020 за Договори за БФП по ОПТТИ и др.

Целите на Етап 2 от Плана за провеждане на оценката на административния капацитет на „Метрополитен“ ЕАД са насочени към:

- Преглед и анализ на стратегията и политиката за развитие на човешките ресурси в структурите на дружеството, отговорни за изготвяне, управление и изпълнение на проекти по ОПТ / ОПТТИ;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Преглед и анализ на програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет на служителите в дружеството, свързани с процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти по ОПТ / ОПТТИ;
- Преглед и анализ на силните и слабите страни, както и на възможностите и заплахите за тяхното реализиране, по отношение на административния капацитет на „Метрополитен“ ЕАД за управление и изпълнение на проекти по ОПТ / ОПТТИ;
- Преглед и анализ на индикативни тематични области за развитие и надграждане на компетентностите на служителите и ръководителите от „Метрополитен“ ЕАД, определени да работят по проекти и др.

Изводите от комплексното документално проучване на вътрешните документи на „Метрополитен“ ЕАД са обобщени в табл. 6.4-1.

Таблица 6.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в „Метрополитен“ ЕАД

СЪБИРАНЕ И ПРЕГЛЕД НА ДАННИ	
ОБЛАСТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ИЗВОДИ
Стратегия и политика за РЧР в структури / звена, участващи в изпълнението и управлението на проекти	Прави впечатление, че подходът на дружеството по отношение на структурата на звената за изпълнение на проекти се запазва през двата програмни периода. Тези данни могат да бъдат интерпретирани в два аспекта: на първо място, формирането на звена за изпълнение на проектите по ОПТ/ОПТТИ, които поемат хоризонтално оперативната работа по целия проектен цикъл, допринася за максимално оптимизиране на организационно-управленските процеси и намалява йерархичното бюрократизиране на процедурите. На второ място, този подход допринася за непрекъснатото развитие и надграждане на административния капацитет на служителите, участващи в звената за изпълнение на проектите.
	Участието в обучения на служители от звената за изпълнение на проекти е незадоволително. Липсват данни за участие в обучения, свързани с: европейската и националната нормативна рамка за ЕСИФ 2014-2020; верификация; мониторинг; финансово управление и контрол; нередности; анализ „разходи-ползи“; управление и оценка на риска; проследяване и напредък на индикатори; оценка на въздействието върху околната среда; изисквания за провеждане на електронни търгове и др. Системно включване в обучения се наблюдава основно по темата за обществените поръчки (новия ЗОП / ППЗОП). Липсват данни за проведени учебни визити за обмен на добри практики при строителство на метро-участъци по проекти.
	Липсват данни и документи за целенасочена политика за РЧР в дружеството; за разработени система / механизми за насърчаване кариерното развитие и мотивиране на персонала.
Програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет за работа по проекти	Анализът на документи дава основание да се направи неоспорим извод, че „Метрополитен“ ЕАД разполага със значителен административен капацитет от гледна точка на постигнатите резултати по всички реализирани проекти по ОПТ. По време на следващите етапи от анализа следва да бъде оценено в каква степен в дружеството съществуват нагласи и потребности от провеждане на допълнителни мерки за повишаване на капацитета.
Силни и слаби страни, възможности и заплахи за развитие на административния капацитет за работа по проекти	Силни страни: През първия програмнен период, в Звената за изпълнение на проекти е кумулиран значителен експертен капацитет както по отношение на специализираните компетентности, свързани с изпълнение ангажиментите на дружеството, така и във връзка с отделните етапи от реализация на проектния цикъл.
	Слаби страни: Не са открити документи и данни за наличие на последователна и системна подготовка на служителите в дружеството по теми, свързани с надграждане на наличните компетентности с новите изисквания на програмнен период 2014-2020 г., свързани с изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ. Липсват данни и за въведени системи за мотивиране и развитие на персонала, работещ по проекти.
	Възможности: Използване на средства по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на ОПТТИ за дейности, свързани с повишаване капацитета за изпълнение и управление на проекти през програмнен период 2014-2020 г.; за мотивиране и развитие на служителите в метрополитена.
	Заплахи: Липса на технологично време за включване в обучения на експертите от Звената за изпълнение на проекти; липса на управленска политика за провеждане на мерки за РЧР в дружеството.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

6.5 КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД

За целите на Етап 3 „Провеждане на анкетно проучване“ от Плана за извършване на оценката на административния капацитет е проведена работна среща в „Метрополитен“ ЕАД с цел:

- Представяне на методологията за оценка на административния капацитет, свързан с изпълнение и управление на проекти, с предвидените в нея етапи, стъпки и инструментариум;
- Провеждане на съвместен преглед на структурата и съдържанието на въпросника за анкетното проучване, с цел специфициране, допълване и фокусиране на въпросите, така че да отразяват актуалните потребности на дружеството за успешно управление и изпълнение на проекти;
- Уточняване обхвата на целевата група, която ще бъде обект на анализа и оценката на капацитета – служители и ръководители в управленията / отделите / направленията / звената в структурата на дружеството, които ще бъдат включени в проучването.

Срещата е проведена на 17.06.2016 г. между експерти на Изпълнителя и ръководители и служители в „Метрополитен“ ЕАД. Основни резултати от срещата:

- Прецизиран е въпросника за провеждане на анкетното проучване – допълнени са специализирани теми за обучения като AutoCAD, Excel, MS Project, FIDIC, ЗУТ.
- Постигнато е решение да бъде предоставена допълнителна информация от страна на „Метрополитен“ ЕАД и по-конкретно: справка за проведени обучения за периода 2014-2015 г. и справка за абривиатурите в органограма на структурата на „Метрополитен“ ЕАД.
- По отношение на обхвата на анкетното проучване и представителите на целевите групи в „Метрополитен“ ЕАД, които следва да попълнят анкетните карти, е постигнато съгласие, че в проучването ще бъдат включени служители от Структурата на звената за управление на проекта по Линия 3 на метрото, както и експерти от други административни структури, свързани с изпълнение на проекти по ОПТТИ (от отдел „Обществени поръчки“; отдел „Финансово-счетоводна дейност“).

6.6 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД

В периода 25.07-11.08.2016 г. в онлайн платформата на проучването бяха попълнени **общо 6 анкетни карти** от служители в „Метрополитен“ ЕАД, както следва:

- 1 анкетна карта от отдел „Обществени поръчки, икономически анализи и прогнози“;
- 1 анкетна карта от отдел „Технически“ към Управление „Експлоатация“;
- 2 анкетни карти от отдел „Планиране и проектиране“ към Управление „Инвестиционна дейност“;
- 1 анкетна карта от отдел „Инвеститорски контрол“ към Управление „Инвестиционна дейност“;
- 1 анкетна карта от отдел „Инвестиционна дейност“ към Управление „Инвестиционна дейност“.

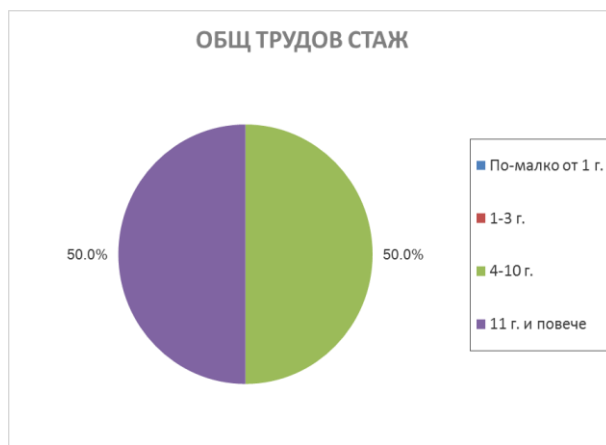
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

От общо 6 валидни и обработени анкети, 3 броя (50%) са попълнени от служители на експертни позиции в бенефициента и 3 броя (50%) от ръководители в дружеството. Всички анкетираните лица са част от Структурата за управление на „Проект за разширение на метрото в София, Линия 3 „бул. Вл. Вазов-ЦГЧ-ул. Житница““, която е с обща численост 33 специалисти.

От данните на фиг. 6.6-1 е видно, че 50% от респондентите имат общ трудов стаж повече от 11 г. и 50% от анкетираните лица (АЛ) са с трудов стаж между 4 и 10 г. Разпределението на АЛ въз основа на признака „общ трудов стаж“ потвърждава наблюденията от кабинетното проучване на документи за нисък процент на текучество в дружеството и преобладаващ дял на служителите с по-дълъг професионален опит.



Фигура 6.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица

Въпрос №5 от анкетното проучване изследва трудовия стаж на АЛ, натрупан в структурата на метрополитена (фиг. 6.6-2). 33.3% са с над 11 годишен опит в дружеството, а 66.7% с трудов стаж между 4 и 10 години. Резултатите следва да бъдат интерпретирани с положителен знак, тъй като илюстрират наличие на служители в СУП с продължителна специализация и експертиза в сферите на метро-строителството и в проектния цикъл.



Фигура 6.6-2. Трудов стаж в „Метрополитен“ ЕАД

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Въз основа на набраната информация от отговорите на въпроси 1-5, може да бъде изведен и следния паспорт на АЛ в „Метрополитен“ ЕАД:

- Обща численост. Общата численост на валидните и обработени онлайн анкетни карти е 6.
- Разпределение на АЛ в зависимост от общия трудов стаж: по-малко от 1 година – 0%; от 1 до 3 г. вкл. – 0%; от 4 до 10 г. – 50%; над 11 г. – 50%.
- Разпределение на АЛ по трудова стаж в структурата на метрополитена: по-малко от 1 година – 0%; от 1 до 3 г. вкл. – 0%; от 4 до 10 г. – 66.7%; от 11 и повече – 33.3%.
- Разпределение на АЛ в зависимост от заемането на ръководна позиция: не заемат такава – 50%; заемат ръководна позиция – 50%.

Фиг. 6.6-3 показва резултатите от отговорите на **Въпрос №6** „Участвали ли сте в предишни обучения за повишаване на уменията и компетенциите си?“. Данните показват, че 100% от АЛ са включвани в обучения.



Фигура 6.6-3. Участие в обучения

Трима респонденти са посочили следните теми на обучения, в които са участвали:

1. „Семинар във връзка с изискванията, свързани с изменението на климата за големи проекти в транспортния сектор в програмния период 2014-2020 2. Работна среща относно разработените "Насоки" ("Guidance Note") за финансовото приключване на приходогенериращи проекти по Оперативните програми, резюме на „Guidance Note““;
2. „Работа в ИСУН“;
3. „За подготовка на документации за кандидатстване за финансиране по предприсъединителните и съединителни ЕФ“.

На база на получените от АЛ теми не може да бъде направен обективен анализ на съотношението специализирани теми / теми, свързани с проектния цикъл, които специалистите от СУП са посещавали. Този въпрос следва да бъде изяснен по време на интервютата с ръководители.

Във фиг. 6.6-4 са показани резултатите от **Въпрос №7** относно формата на преминати обучения от АЛ. В 66.7% от случаите форматът е бил семинар; в 33.3% - работна среща. Не са посочени други от изброените формати – тренинг и лекционен курс. При разработването на

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

методология за провеждане на обучения за повишаване на административния капацитет в „Метрополитен“ ЕАД вбъдеще, следва да се предвидят и други, по-динамични формати като работни срещи по конкретни казуси, тренинги за развитие на ключови компетентности, практикуми, коучинг сесии и др.



Фигура 6.6-4. Формат на преминалите обучения

В отговорите на **Въпрос №8** респондентите правят самооценка на актуалното ниво на своите знания и умения за справяне с професионалните си задължения по проекти. Самооценката се прави по 5-степенна скала, в която 1 е неудовлетворително; 2 – по-скоро неудовлетворително; 3 – по-скоро удовлетворително; 4 е удовлетворително и 5 – изключително удовлетворително. Спрямо тази скала, средната обща оценка на респондентите в метрополитена е 4.33.

Таблица 6.6-1. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти

Въпрос №5 „Моля, отбележете по скалата от 1 до 5 как оценявате актуалното ниво на Вашите знания и умения при изпълнение на професионалните Ви задължения, свързани с проекти.“					
Оценка	1 неудовлетво- рително	2 по-скоро неудовлетво- рително	3 по-скоро удовлетвори- телно	4 удовлетвори- телно	5 изключително удовлетвори- телно
Брой отговори 6	0	0	0	4	2
Пропуснати отговори – 0					

Въз основа на получените резултати от Въпрос №8 могат да се очертаят няколко **извода**:

- Анкетираните лица в „Метрополитен“ ЕАД дават най-висока средна обща оценка на компетентностите си в сферата на изпълнението и управлението на проекти в сравнение с другите бенефициенти по ОПТ / ОПТТИ. Средната оценка може да е резултат както от по-малкия брой респонденти, взели участие в анкетното проучване, така и да е реално отражение на професионалното самочувствие на АЛ.
- Независимо от причините, този резултат следва да се вземе под внимание при разработване на предложения за мерки за повишаване административния капацитет на

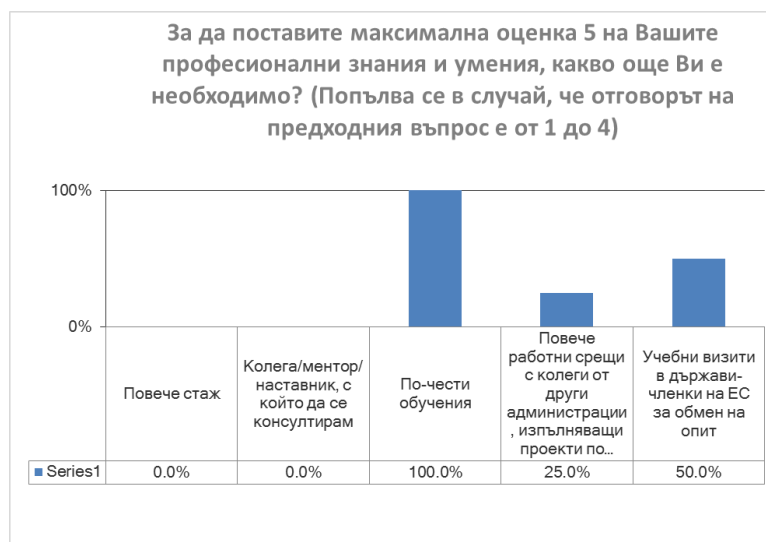


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

бенефициента. От една страна, това трябва да реферира към задълбочена експертност на предоставяните обучения, практически фокус и проблематизиране на въпроси и казуси от работата по проекти в дружеството. От друга страна, високата самооценка на професионалното представяне изисква съответните механизми за поощряване, финансови стимули и мотивация от страна на ръководството.

- Ефективна мярка за съизмерване на професионалните компетентности е обмяната / запознаването с добри практики в други държави, което предоставя възможности за надграждане на експертизата.

На **Въпрос №9** „За да получите максимална оценка 5 на Вашите професионални знания и умения, какво още Ви е необходимо?“ анкетата дава няколко опционални отговора.



Фигура 6.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности

С най-голям относителен дял (100%) в ранжираните потребности е мярката „по-чести обучения“, следвана от „учебни визити в държави-членки на ЕС за обмен на опит“ (50%) и на трето място – „повече работни срещи с колеги от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТТИ за обсъждане на конкретни казуси от работата“ (25%). Отговорите „повече стаж“ и „колега / ментор / наставник, с който да се консултирам“ не са предпочетени.

По отношение на резултатите от 3-те отговора могат да се изведат няколко допускания, които следва да бъдат допълнително верифицирани по време на интервютата с ръководители в метрополитена:

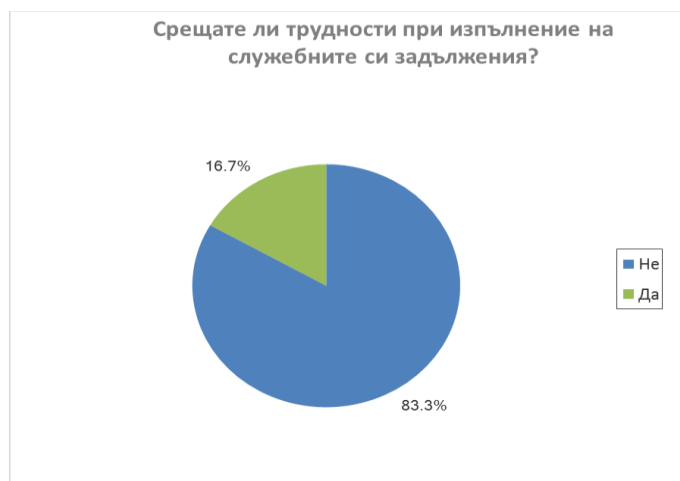
- Видно и от изводите на документалното (кабинетното) проучване, в дружеството липсва навременност и системност на обученията. Всички отговорили на въпроса извеждат честотата на обученията като основна мярка за повишаване самооценката на професионалното си представяне.
- Учебните визити се оценяват от половината АЛ като надеждна мярка за повишаване на самооценката на професионалните компетентности.
- Сходен с коментара в предходния въпрос е допускането, че респондентите предпочитат повече практически ориентирани работни срещи по въпроси / казуси, свързани с изпълнението на проекти.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Въпрос №10 „Срещате ли трудности при изпълнение на служебните си задължения?“ има за цел да конкретизира естеството на трудностите при изпълнение на професионалните ангажименти (фиг. 6.6-6). На въпроса са отговорили 6 АЛ, от които 83.3% посочват, че не срещат трудности в работата си, а 16.7% заявяват, че изпитват затруднения. Не са посочени конкретни причини / фактори, които водят до трудности при изпълнение на служебните задължения. Резултатите от въпроса потвърждават и високата самооценка за професионални компетентности, дадена от АЛ на Въпрос №9.



Фигура 6.6-6. Трудности в работата

Въпрос №11 от анкетното проучване е насочен към идентифициране на административния капацитет и нуждите от обучения на целевата група в бенефициента по теми, свързани с процесите по:

5. Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране;
6. Изпълнение на проекти;
7. Мониторинг и оценка на проекти и програми;
8. Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.

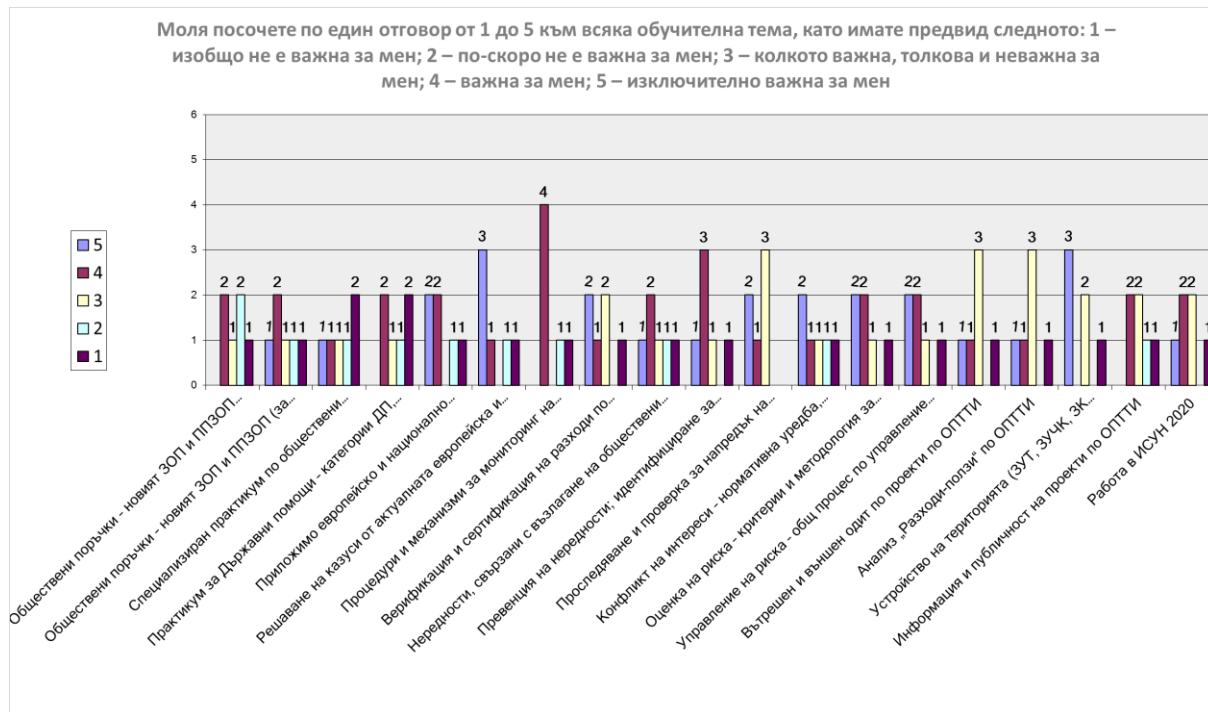
За прецизиране на отговорите е използвана мерна скала от 1 до 5 със следните значения за отделните оценки:

- 1 – изобщо не е важна за мен;
- 2 – по-скоро не е важна за мен;
- 3 – колкото важна, толкова и неважна за мен;
- 4 – важна за мен;
- 5 – изключително важна за мен.

Въпросът съдържа 17 опционално дефинирани теми и поле с възможности за допълнителни уточнения и допълнения. На въпроса са отговорили 6 АЛ от „Метрополитен“ ЕАД (фиг. 6.6-7).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 6.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

Табл. 6.6-2 съдържа подробен анализ на ранжираните теми от респондентите в метрополитена. Агрегираните данни от попълнените анкети са представени по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 6 валидни анкети).

Таблица 6.6-2. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Проследяване и проверка за напредък на индикатори по проекти по ОПТТИ	3.83	33.3% (2)	16.7% (1)	50% (3)	0% (0)	0% (0)
2	Оценка на риска – критерии и методология за оценка на риска, източници и видове риск	3.67	33.3% (2)	33.3% (2)	16.7% (1)	0% (0)	16.7% (1)
2	Управление на риска – общ процес по управление на риска в ОПТТИ, процедури за управление на риска	3.67	33.3% (2)	33.3% (2)	16.7% (1)	0% (0)	16.7% (1)
2	Решаване на казуси от актуалната европейска и национална нормативна рамка за ЕСИФ, свързани с работата на „Метрополитен“ ЕАД по ОПТТИ	3.67	50% (3)	16.7% (1)	0% (0)	16.7% (1)	16.7% (1)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

2	Устройство на територията (ЗУТ, Закон за кадастъра и имотния регистър и др.)	3.67	50% (3)	0% (0)	33.3% (2)	0% (0)	16.7% (1)
3	Верификация и сертификация на разходи по ОПТТИ	3.50	33.3% (2)	16.7% (1)	33.3% (2)	0% (0)	16.7% (1)
3	Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконови актове, указания и др.	3.50	33.3% (2)	33.3% (2)	0% (0)	16.7% (1)	16.7% (1)
3	Превенция на нередности; идентифициране за нередности; установяване и докладване на нередности при физическо изпълнение на ДБФП; практики на ЕК, ОЛАФ и ИА ОСЕС по отношение на нередности	3.50	16.7% (1)	50% (3)	16.7% (1)	0% (0)	16.7% (1)
4	Работа в ИСУН 2020	3.50	16.7% (1)	33.3% (2)	33.3% (2)	0% (0)	16.7% (1)
5	Конфликт на интереси – нормативна уредба, субекти на КИ, вътрешни правила и процедури в Метрополитен ЕАД за предотвратяване на КИ, решения на ВАС	3.33	33.3% (2)	16.7% (1)	16.7% (1)	16.7% (1)	16.7% (1)
6	Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (за напреднали)	3.17	16.7% (1)	33.3% (2)	16.7% (1)	16.7% (1)	16.7% (1)
6	Анализ „Разходи-ползи“ по ОПТТИ	3.17	16.7% (1)	16.7% (1)	50% (3)	0% (0)	16.7% (1)
6	Вътрешен и външен одит по проекти по ОПТТИ	3.17	16.7% (1)	16.7% (1)	50% (3)	0% (0)	16.7% (1)
6	Процедури и механизми за мониторинг на проекти по ОПТТИ – изисквания, видове проверки на ДБФП, мониторинг през ИСУН 2020	3.17	0% (0)	66.7% (4)	0% (0)	16.7% (1)	16.7% (1)
7	Специализиран практикум по обществени поръчки – практики и казуси по прилагане на новия ЗОП и ППЗОП (решения на АОП, АДФИ, КЗК и ВАС)	2.67	16.7% (1)	16.7% (1)	16.7% (1)	16.7% (1)	33.3% (2)
7	Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (базисно обучение)	2.67	0% (0)	33.3% (2)	16.7% (1)	16.7% (1)	16.7% (1)
8	Практикум за Държавни помощи – категории ДП, правила за определяне на ДП, решения на Съда на ЕС относно ДП	2.50	0% (0)	33.3% (2)	16.7% (1)	16.7% (1)	33.3% (2)
9	Информация и публичност на проекти по ОПТТИ	2.33	0% (0)	33.3% (2)	33.3% (2)	16.7% (1)	16.7% (1)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

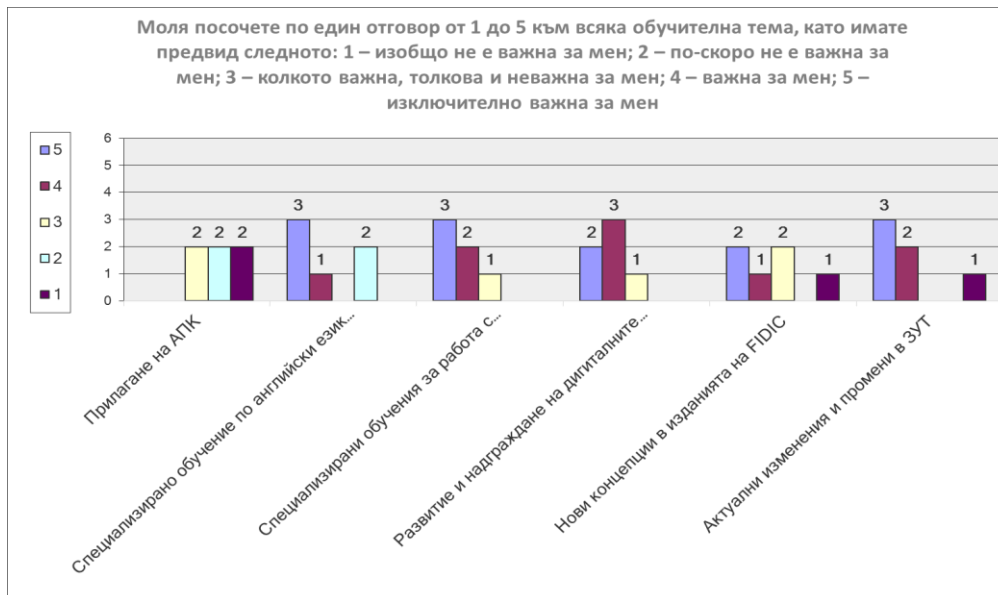
На база на резултатите от този въпрос, могат да се очертаят следните **допускания и констатации**:

- От 4-те обследвани области на проектния цикъл, заложили в ТС на Възложителя като области за оценка на административния капацитет, с най-голяма рангова тежест в „Метрополитен“ ЕАД респондентите проблематизират областта „Изпълнение на проекти“. Тя включва широк кръг от теми, ранжирани с високи средни стойности от АЛ: проследяване и отчитане на индикатори; прилагане на нормативната рамка по ЕСИФ и устройство на територията; превенция на нередности; работа в ИСУН 2020 и др. Оценката и управлението на риска са хоризонтални теми, обхващащи всички етапи от проектния цикъл, и също са номинирани от участниците в анкетата с високи средни стойности. Видно от табл. 6.6-2, преобладаващата част от темите са свързани с проектни процеси и не толкова със специализирани области на компетентност. Това приоритизиране следва да бъде отразено в краткосрочната програма от мерки, препоръчани за бенефициента и с оглед стартирания от 19.01.2016 г. Договор за БФП на „Метрополитен“ за строителството на трета метро-линия в София.
- Прави впечатление, че темите, свързани със ЗОП и провеждане на обществени поръчки, не са сред проблематизираните области на компетентност за анкетираните лица. Резултатът е в унисон с изводите от кабинетното проучване, които установиха системност в провеждането на обучения по ЗОП в метрополитена и целево развитие на капацитета в тази сфера. При оценката на административния капацитет на „Метрополитен“ ЕАД в сферата на провеждане на обществени поръчки следва да се има предвид, че към момента на разработване на анализа е приключил етапа на оценка на подадени документи на участници по процедура за избор на изпълнител по „Проект за разширение на метрото в София: Трета метролиния – Втори етап – Участък от км. 11+966,4 /11+941,33/ до км. 15+749,00 с четири метростанции“ (Протокол на Комисията от 7.11.2016 г.).

Въпрос №12 изследва потребностите на АЛ от развитие на специализирани компетентности (фиг. 6.6.-8).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 6.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности

Подробен анализ на получените резултати е показан в табл. 6.6-3.

Таблица 6.6-3. Обучителни потребности по специализирани компетентности

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Специализирани обучения за работа с AutoCAD и Excel	4.33	50% (3)	33.3% (2)	16.7% (1)	0% (0)	0% (0)
2	Актуални изменения и промени в ЗУТ	4	50% (3)	33.3% (2)	0% (0)	0% (0)	16.7% (1)
3	Нови концепции в изданията на FIDIC	4.17	33.3% (2)	16.7% (1)	33.3% (2)	0% (0)	16.7% (1)
3	Развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS)	4.17	33.3% (2)	50% (3)	16.7% (1)	0% (0)	0% (0)
4	Специализирано обучение по английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на метростроителството	3.83	50% (3)	16.7% (1)	0% (0)	33.3% (2)	0% (0)
5	Прилагане на АПК	2	0% (0)	0% (0)	33.3% (2)	33.3% (2)	33.3% (2)

Резултатите от въпроса дават основание за някои **изводи**:

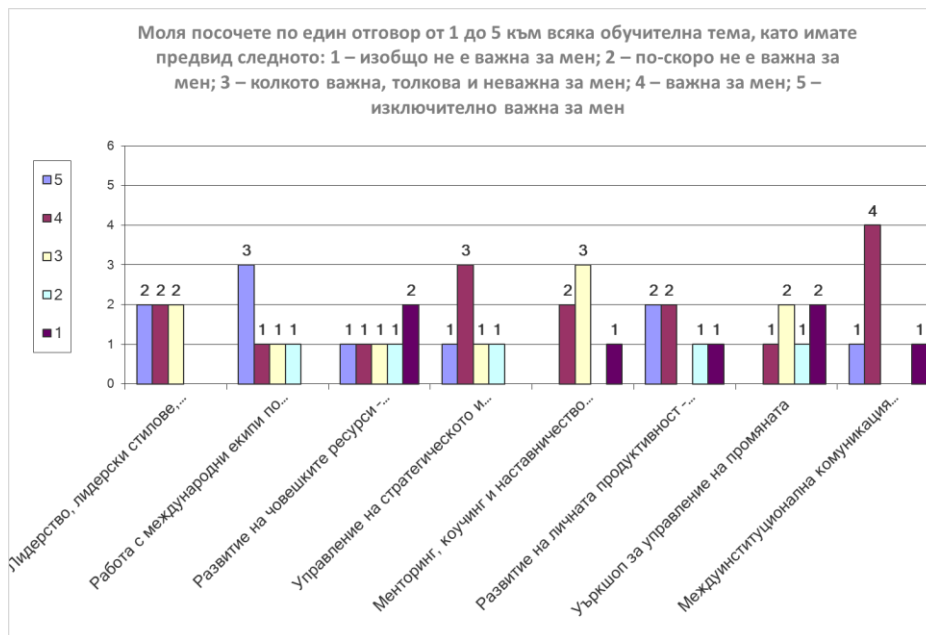
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- С незначителна преднина в средната стойност са заявени потребности от надграждане на дигитални компетентности, свързани с работа с различни софтуерни програми (AutoCAD, Excel, MS Project). С оглед динамичното развитие на софтуерните продукти следва да се предвиди постоянна мярка с дългосрочен ефект върху непрекъснатото надграждане на дигиталната експертиза при работа с различни софтуерни продукти в метropolитена.
- Темата за обучения по ЗУТ се появява отново, този път в рамките на специализираните компетентности. Резултатът илюстрира висока степен на обвързаност на темата както с процесите по изпълнение на проекти, така и с постигането на конкретните цели на дружеството. Налице са категорични мотиви за включване на обученията по ЗУТ в краткосрочната програма от план-графика на бенефициента.
- В същата категория на „спешни и важни“ обучения в краткосрочен план попада и темата за новите изисквания в изданията на FIDIC.

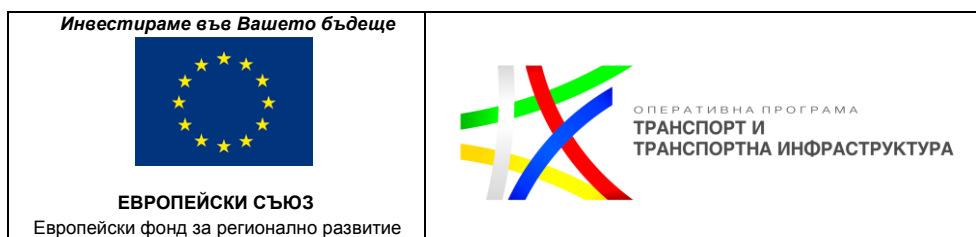
В рамките на **Въпрос №13** са изследвани потребностите на АЛ от развитие на социалните и управленските компетентности, допринасящи за работата по проекти. Във фиг. 6.6-9 са посочени получените резултати.



Фигура 6.6-9. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

В табл. 6.6-4 е направен подробен анализ на ранжираните теми за социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти. Представени са агрегирани данни от попълнените анкети по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 6 валидни анкети).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

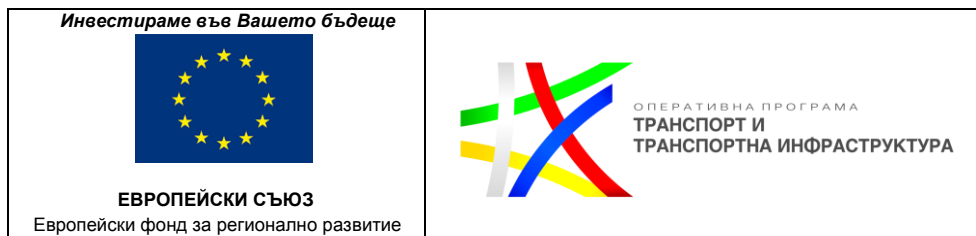
Таблица 6.6-4. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Работа с международни екипи по проекти	4	50% (3)	16.7% (1)	16.7% (1)	16.7% (1)	0% (0)
1	Лидерство, лидерски стилове, формиране на устойчиви екипи	4	33.3% (2)	33.3% (2)	33.3% (2)	0% (0)	0% (0)
2	Междунституционална комуникация и медиация	3.67	16.7% (1)	66.3% (4)	0% (0)	0% (0)	16.7% (1)
2	Управление на стратегическото и оперативното планиране	3.67	16.7% (1)	50% (3)	16.7% (1)	16.7% (1)	0% (0)
3	Развитие на личната продуктивност – обучение за развитие на личните ресурси на експертите в екипа	3.5	33.3% (2)	33.3% (2)	0% (0)	16.7% (1)	16.7% (1)
4	Менторинг, коучинг и наставничество – ефективни инструменти за съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл	3	0% (0)	33.3% (2)	50% (3)	0% (0)	16.7% (1)
5	Развитие на човешките ресурси – добри практики, подходи и системи в държави-членки на ЕС	2.67	16.7% (1)	16.7% (1)	16.7% (1)	16.7% (1)	33.3% (2)
6	Работна среща (уъркшоп) за управление на промяната	2.33	0% (0)	16.7% (1)	33.3% (2)	16.7% (1)	33.3% (2)

Въз основа на получените отговори по Въпрос №13 могат да бъдат формулирани няколко **тенденции**:

- Две са темите на първо място с еднаква средна стойност – „Работа с международни екипи по проекти“ и „Лидерство, лидерски стилове, формиране на устойчиви екипи“. В контекста на първата тема могат да бъдат проблематизирани въпроси, свързани с межкултурната комуникация, проектната субординация между отделните членове и ръководители на международни консорциуми от изпълнители, взаимодействието между различни по вид институционални партньори. Приоритизирането на темата за лидерството и различните лидерски стилове от АЛ е логически обоснована с оглед относителната самостоятелност на СУП и процесите в звената за управление на проекти в „Метрополитен“ ЕАД, които изискват добро познаване на ефективния личен лидерски

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

стил и използване на съвременни модели на лидерството (делегиране на отговорности; лидерство от дистанция и др.)

- С равна средна стойност, на второ място са също две теми – „Междуетноститутуционална комуникация и медиация“ и „Управление на стратегическото и оперативното планиране“. От гледна точка на ерганизационно-управленските специфики на дружеството – управлението на метрополитена се осъществява от Съвет на директорите, който се избира от Столичния общински съвет, назначава се от Кмета на столицата и се представлява от Изпълнителен директор – темата за повишаване на уменията за ефективна комуникация в междуетноститутуционална среда е логически обоснована. В допълнение, голямата мрежова ерганизация с изпълнители от различни сектори (частни компании; държавни и общински дружества и др.) поставя пред служителите на бенефициента изисквания за успешно използване на комуникативни техники за постигане на крайни срокове; баланс на интересите; договаряне и медиация на процеси.
- Във връзка с другата тема, поставена на второ място, се поставят въпроси, свързани с ръководните / лидерските процеси в ерганизацията. Стратегическото управление на хората има за цел да моделира съществуващото управление и да определя последствията от специфичните действия и промени, които се предвиждат в областта на човешките ресурси. Стратегическото и оперативното управление на човешките ресурси се основава на икономическите, производствените и технологичните цели на дружеството в дългосрочна перспектива и е тясно обвързано с: разработването на стратегия в областта на ЧР; ерганизация, контрол и координиране на програми за нейната реализация.

Въпрос №14 изследва потребностите от повишаване на административен капацитет в метрополитена за работа по проекти чрез обучения в специализирани обучителни институции в чужбина и обмен на добри практики в държави членки на ЕС. Резултатите са показани във фиг. 6.6-10.



Фигура 6.6-10. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина

В табл. 6.6-5 е направен анализ на двете теми, изведени от АЛ.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 6.6-5. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Оперативно планиране и програмиране на проекти по ЕСИФ в областта на строителството на метро-участъци	4	50% (3)	33.3% (2)	0% (0)	0% (0)	16.7% (1)
1	Добри практики в строителството на специфични участъци на метро по проекти в държави членки на ЕС	4	33.3% (2)	50% (3)	0% (0)	0% (0)	16.7% (1)

Темите са само две, но ясно дефинирани; фокусът е върху практически ориентиран обмен на тясно-експертно специализирано ноу-хау и предполагат като форма по-скоро учебни визити в различни държави членки на ЕС. Конкретно определената проблематика илюстрира висок методологичен подход при търсене на допълнителна експертиза. Организирането и провеждането на учебните визити следва да бъде предшествано от консултативен процес със сходни на метрополитена организации в държави от ЕС.

6.7 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД

Интервютата с ръководители в бенефициента имат за цел да изяснят въпроси, които не са намерили отговори на първите два етапа на анализа с цел гарантиране на обективност, надеждност и валидност на оценката на административния капацитет.

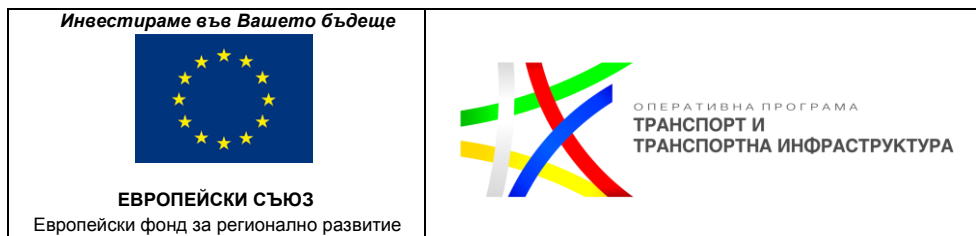
Обхват на интервютата: ръководители на структури (управления/отдели/звена в СУП) в „Метрополитен“ ЕАД, участващи в управлението и изпълнението на проекти по ОПТ / ОПТТИ. Поради организационно-управленските специфики на процесите за изпълнение и управление на проекти в бенефициента, в конкретния случай, в обхвата на интервютата са включени и експерти с дългогодишен опит в звената за управление на проекти по ОПТ.

Покритие на изследването. На 5 октомври 2016 г. са проведени 4 интервюта в „Метрополитен“ ЕАД: с Ръководителя на проекта за Линия 3 на метрото (Ръководител на проектите по всички метролинии и участъци от строителството на метрото по ОПТ/ОПТТИ); с експерт от Звеното за планиране и контрол на проектирането на проекта за Линия 3 на метрото (Участвал в Структурите за управление / звената на всички предходни проекти по ОПТ); с експерт от Звеното по проверка, контрол и съхранение на документи на проекта за Линия 3 на метрото; с експерт от Звеното за обществени поръчки и юридически дейности на проекта.

Видове въпроси в интервютата с ръководители. Използвани са полу-структурирани интервюта, поради високата им ефективност при вече събрана информация чрез други методи (кабинетно проучване на документи, анкетно проучване и др.). Въпросниците за интервютата съдържат преобладаващо отворени въпроси с цел набиране на допълнителна качествена информация за целите на изследването. За част от въпросите е формулирана 5-степенна скала, със следната тежест на отделните оценки:

- 1 – неудовлетворително;
- 2 – по-скоро неудовлетворително;
- 3 – по-скоро удовлетворително;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

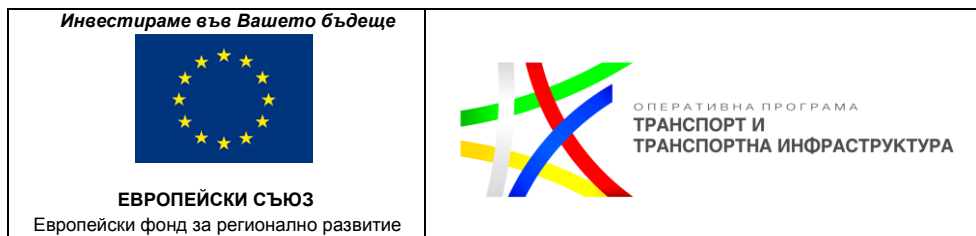
- 4 – удовлетворително;
5 – изключително удовлетворително.

Основен инструмент за провеждане на интервютата е предварително разработения и съгласуван с бенефициента вариант на въпросник. В табл. 6.7-1 са обобщени ключовите резултати / наблюдения / мнения / оценки на интервюираните лица (ИЛ) в метрополитена.

Таблица 6.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в „Метрополитен“ ЕАД

ОБОБЩЕНИЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА	
РАЗДЕЛ ОТ ВЪПРОСНИКА	ОБСЛЕДВАНА ОБЛАСТ / ПРЕДМЕТ НА ПРОУЧВАНЕТО
Раздел 1. Обща информация за интервюираните лица	Интервюираните лица имат общ трудов стаж в „Метрополитен“ ЕАД 59 г., като всички работят над 6 г. в дружеството. Ръководителят на проекта е с над 33 г. трудов стаж на ръководна позиция и е бил ръководител на всички проекти на бенефициента по ОПТ / ОПТТИ. Всички експерти са участвали в звената за управление на проекти по ОПТ. Данните дават основание да се направи извод за наличие както на управленски опит, така и на тясно специализирана експертиза в СУП.
Раздел 2. Силни и слаби страни на настоящата ситуация в „Метрополитен“ ЕАД по отношение на АК за изпълнение и управление на проекти	<p>1. Обща оценка на АК в метрополитена по отношение изпълнението и управлението на проекти. По 5-степенната скала, средната стойност на оценката е 4.75 („изключително удовлетворително“). Като аргументи за оценката са приложени следните мнения:</p> <ul style="list-style-type: none"> „Няма текучество; непрекъснато се надгражда опита на служителите; има приемственост на професионалната компетентност.“; „Много висока експертиза, натрупвана с годините по отделните проекти; компактен екип с ясно дефинирани функции; активно включване на всеки член от екипа в отделните проекти за метрото – надграждане на професионална компетентност.“; „Според ЕК, това е първият проект (Линия 3 на метрото) от Източна Европа, подаден през новия програмен период.“; „Резултатите от проектите по ОПТ и стартиралите по ОПТТИ доказват високото ниво на експертиза на Метрополитен.“.
	<p>2. Оценка на АК на отдела / звеното, което ръководи (в което работи), по отношение на етапите от проектния цикъл, в които участва. Средна стойност на оценката е 4.50 („изключително удовлетворително“) – аргументи на ИЛ:</p> <ul style="list-style-type: none"> „През годините е натрупан опит на отделните експерти при работа по проекти; усъвършенствани са процесите на взаимодействие между звената; усъвършенстват се управленските процеси.“; „По отношение на разработването на проекти в бенефициента има натрупан богат опит; познават се в детайли процесите по разработване на апликационни форми на големи инфраструктурни проекти. При разработването на проектите звеното работи в непрекъснат процес на консултации с JASPERS. Всички експерти в звеното имат дългогодишен опит в проектите по ОПТ и ОПТТИ.“; „Оценката е 5, защото вече има установени процедури и утвърден алгоритъм по работата с проектна документация.“; „Оценка 4. Поради новостите в европейското и националното законодателство (най-вече – новият ЗОП). Имало е финансови корекции по проекти по ОПТ във връзка с обществени поръчки.“
	<p>3. Оценка на силните страни на отдела / звеното при работа по проекти. Като водещи „силни страни“ са изброени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Стремеж към изграждане на собствени кадри и тяхното запазване; Дисциплинираност; Отдаденост на работата. Добро разпределение на функциите между отделните звена; висока експертиза; отлично лидерство / ръководство на процесите. Отлична стиковка между колегите; постоянство в структурата на Звената; изключително високо ниво на управленски опит и подходи. Има екипност при изпълнението на проектите; по всички въпроси могат да обсъждат казуси. Много натрупан опит при проектите по ОПТ; активно участие в обучения по ЗОП.
	<p>4. Идентифициране на области / процеси / фактори, които следва да бъдат подобрени при изпълнение на проекти. Единствената сфера, която според ИЛ е проблемна е работата в ИСУН, тъй като все още няма обучения. Получават постоянна подкрепа от ЦКЗ, но е добре да има редовни обучения по разработваните нови модули на системата.</p>
Раздел 3. Управленски практики и мерки за	<p>1. Обезпеченост на проектните процеси с човешки ресурси в отдела / звеното, което ръководи (в което работи). Всички ИЛ смятат, че е осигурена пълна оптимизация с ЧР, тъй като:</p>

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

<p>развитие АК за изпълнение и управление на проекти</p>	<ul style="list-style-type: none"> Броят и съставът на човешките ресурси е оптимизиран в годините; няма нужда от увеличаване, тъй като с това се увеличават и грешките. Формирането на компетентни кадри по проекти в Метрополитен ЕАД отнема 4-5 години. В екипите по проекти около 25% от експертите са млади хора, в които се инвестира, за да развият компетентност. Непрекъснато участват в обучения, конференции за нови инженерни технологии. Екипът е малък и компактен, но именно това определя голямата оперативност при изпълнение на отделните проектни процеси. Екипът е малък, но функционалните отговорности са разпределени оптимално. Само 2-ма човека отговарят за отчитането и мониторинга на проектите, както и за кореспонденцията с УО. Има максимално оптимизирано вътрешно разпределение на задачите. <p>2. Идентифициране на добри практики и „поуки“ за развитие на АК в отдела / звеното от предходния програмен период при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Експертите в звената по отделните проекти / линии на метрото са почти едни и същи от ОПТ насам. Всеки член и звено развива опит и надгражда компетентности на всеки отделен етап от изпълнението на проектите. Екипът на звеното работи в режим на непрекъснато надграждане на опита и усъвършенстване на процесите – това е постоянен процес. Положителен опит / добра практика – вътрешното разпределение на отговорностите в звеното на базата на компетентностите на експертите в него. Повишен е капацитета на изпълнителите – от една страна Метрополитен прави много строги договори с изпълнителите, които не позволяват да възпрепятстват изпълнението на договорите – това е взето като добра практика и от други бенефициенти по ОПТ. По отношение на обществените поръчки – имат разработени от служителите в отдела много подробни „контролни листа“ при подготовка и провеждане на тръжни процедури с цел минимизиране на грешките. <p>3. Формулиране на управленски мерки за оптимизиране процесите в отдела / звеното по отношение на работата по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Вече са взети такива мерки. Създадено е ново „Звено по доставка на подвижен състав и комплексни пускови срокове“, като по този начин са изведени в специален екип подбора на транспортни конфигурации и инженерни технологии за следващите етапи на проекта за метрото. <p>4. Трудности и проблеми, които срещат служителите в съответния отдел / звено при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Трудности, свързани с отчуждаването на терени, което забавя проекта. По 3-тата линия на метрото е имало забавяне именно поради отчуждителни процедури. Може да се мисли в посока на нормативни промени за облекчаване на процедурите по отчуждаване. Затруднения е имало при разработването на апликационната форма за ОПТТИ – с нови изисквания по новите Регламенти (за екологични оценки; анализа „разходи-ползи“ и др.), по които дори консултантите от JASPERS са срещнали трудности. Към момента – свързани са с липсата на предварителен контрол от страна на УО на ОПТТИ. Трудностите са свързани с липсата на предварителен контрол на тръжната документация. Проблем има и с обжалванията – имали са обжалване по новия ЗОП.
<p>Раздел 4. Обучителни потребности за повишаване на АК</p>	<p>1. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в отдела / звеното по теми, свързани с работата по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Специализиран английски език – терминология, свързана с проекти и нови инженерни технологии в строителството на метро. Новите Регламенти за ЕСИФ. В рамките на ОПТ не е ползвана Техническа помощ за обучения – добре е да се планират такива след анализ на нуждите. ЗОП и ППЗОП – непрекъсната нужда от актуализиране на знанията чрез обучения. Нужда от информиране относно актуални практики по ЗОП от страна на други възложители по ОПТТИ. Работа по Жълтия Фидик и Фидик договорите – нормативна терминология. <p>2. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в отдела / звеното по теми, свързани със социални и управленски умения, допринасящи за работа по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Подобряване на личната ефективност. Работа в стресови условия.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<p>3. Приоритизиране на ключови теми за провеждане на учебни визити / обмен на добри практики в чужбина за повишаване АК при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Досега са посещавали други европейски страни за обмен на опит в строителството на метро и имат достатъчно самочувствие да смятат, че в България метрополитенът притежава необходимия капацитет. Мониторинг на големи инфраструктурни проекти. В сферата на обществените поръчки при инфраструктурни проекти, свързани със строителство на метростанции. <p>4. Приоритизиране на общи (хоризонтални) теми за обучения / работни срещи / дискусии / фокус групи / практикуми с участие на всички бенефициенти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Работа и контрол на изпълнителите на терен е тема, по която могат да се направят работни срещи между УО на ОПТТИ и останалите конкретни бенефициенти. Тъй като „Метрополитен“ ЕАД е първият краен бенефициент по ОПТТИ, попълнил апликационна форма, той може да предостави информация за останалите бенефициенти по някои въпроси, свързани с този процес. Работа с ИСУН; нередности; технически и финансов мониторинг на проекти Изключително полезно ще бъде провеждането на редовни форуми по обществени поръчки с други бенефициенти по ОПТТИ.
<p>Раздел 5: Политики за оценка на професионалното представяне и системи за кариерно развитие</p>	<p>1. Наличие на политики, мерки и инструменти за оценка на професионалното представяне на служителите при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Няма никаква специална система. Основният източник за повишаване на опита е практическата работа – няма толкова тясно специализирани обучения, които да им вършат работа, затова не отделят много време за обучения. Не ползват и възможностите на Техническа помощ по ОПТ / ОПТТИ за възнаграждения и обучения. По принцип, дружеството не е усвоило средства по техническа помощ от ОПТ (за заплати, материално-техническа база). Благодарение на отличния мениджмънт хората участват мотивирано в проектите. Не са ползвали средства от Техническа помощ по ОПТ и ОПТТИ за заплати. <p>2. Наличие на система/и за насърчаване кариерното развитие и за повишаване мотивацията на служителите при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Високата мотивация идва от силното лидерство в лицето на ръководителя на „Метрополитен“ ЕАД, който успява да мотивира служителите за максимално професионално представяне.
<p>Раздел 6: Комуникация с други звена в организацията при работата по проекти; с Управляващия орган; с други бенефициенти</p>	<p>1. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с други отдели / звена при изпълнението и управлението на проекти в същата организация – силни страни; „тесни“ места.</p> <ul style="list-style-type: none"> С годините е изградена отлична комуникация между звената по проектите – хората се познават много добре, има взаимопомощ, регулярни оперативни срещи. Силни страни: дългогодишен опит; предаване на ноу-хау; добра комуникация с външни консултанти JASPERS; Столична община; УО на ОПТТИ; други бенефициенти (АПИ; НКЖИ). На етапа на разработване на проектните апликационни форми има непрекъснат контакт с експертите, разработвали идейните проекти. Непрекъснати оперативки се правят и на етапа на изпълнение с всички други звена от управлението на проекта. Отлична комуникация с всички отдели. Налице и отлична стиковка. Имат много добре изградена комуникация. Най-активно работят с другите Звена по проектите на фазата на подготовката на тръжните спецификации. <p>2. Възможности за оптимизиране процесите по изпълнение и управление на проекти чрез функционални и структурни промени в организацията – добри практики.</p> <ul style="list-style-type: none"> Съставът и броят на Звената е оптимизиран – в проекта по Линия 3 има обособено ново Звено – по доставка на подвижен състав и комплексни пускови изпитания. Оставалите ИЛ не виждат обстоятелства, които биха могли да бъдат оптимизирани. <p>3. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с Управляващия орган при работа по проекти по ОПТ / ОПТТИ.</p> <ul style="list-style-type: none"> Комуникацията с УО е отлична. Винаги, когато има въпроси към УО, се дават навремени отговори. Имат непрекъсната подкрепа и помощ от страна на УО.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Проведените интервюта предоставиха допълнителна информация за изясняване на въпроси и работни хипотези на Изпълнителя, възникнали по време на първите два етапа от оценката на административния капацитет на „Метрополитен“ ЕАД. Резултатите могат да бъдат обобщени по следния начин:

- Опровергана е хипотезата за липса на обучения за служители на бенефициента. Въпреки недостатъчните източници на първични данни (програми за обучения; планове за обучения), интервюираните лица заявяват, че до момента са включвани в обучения, когато са имали нужда. Според ИЛ, основните потребности са свързани с обучения за новите разпоредби в нормативната уредба (Регламенти за периода 2014-2020 г., ЗОП, ЗУТ и др.), както и с новите правила за изпълнение и мониторинг на големи инфраструктурни проекти по ОПТТИ.
- Резултатите от интервютата относно обучителните потребности не са подкрепени с данните, получени от анкетното проучване, в което АЛ заявяват, че имат нужда от „почести обучения“ и „обмен на добри практики в държави членки на ЕС“. В такъв контекст, обработените данни от трите етапа за провеждане на оценката на административния капацитет на бенефициента, следва да бъдат отразени в балансирана краткосрочна програма от мерки, отразяваща реалистично потребностите и очакванията на целевата група.
- Обученията за развитие на социални и управленски компетентности, подпомагащи работата по проекти, не са изведени като приоритет от ИЛ. От друга страна, анкетирания респондент са извели теми за развитие на ключови компетентности, които са логично обосновани от служебните им ангажименти.
- Липсват маркери, идентифициращи потребности от функционални, организационни, структурни подобрения на процесите по изпълнение и управление на проекти.
- Констатиран са високи нива на професионална удовлетвореност, мотивация за работа и самооценка на професионалното представяне.
- Отчетена е водещата роля на управленските практики и подходи за постигнатите резултати както по отношение на проектите по ОПТ / ОПТТИ, така и във връзка с цялостното развитие на човешките ресурси в столичния метрополитен.

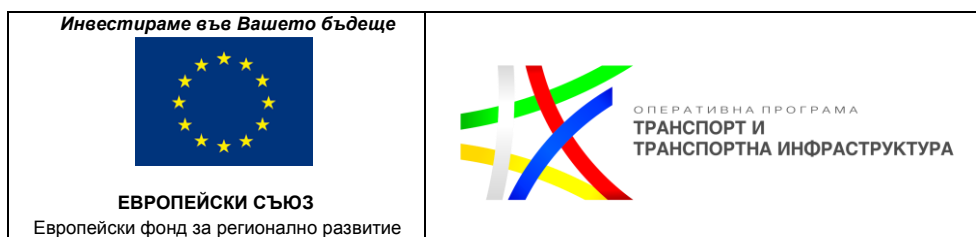
Въз основа на данните и резултатите от трите етапа на проучването са дефинирани проблемите на административния капацитет.

6.8 ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД

Съгласно методологията за оценка на административния капацитет, този етап включва две основни дейности:

- Разработване на списък с идентифицирани проблеми от общ характер, свързани с административния капацитет на „Метрополитен“ ЕАД, въз основа на проведените: кабинетен анализ на документи (документално проучване); анкетно проучване и интервютата с ръководители (Приложение 1 към доклада);
- Разработване на списък с идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проекти (Приложение 1 към доклада).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Идентифицирани са **8 проблема от общ характер**, свързани с административния капацитет в метрополитена (табл. 6-8.1).

Таблица 6.8-1. Проблеми на административния капацитет от общ характер в „Метрополитен“ ЕАД

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет от общ характер	Източници на информация за идентифициране на проблема		
				Кабинетно проучване на документи	Анкетно проучване	Интервюта с ръководители
1			2	3	4	5
П-И	"Метрополитен" ЕАД	1	100% от анкетиранияте лица определят мярката „по-чести обучения“ като водеща за повишаване самооценката на професионалното им представяне.	✓	✓	
П-И	"Метрополитен" ЕАД	2	50% от АЛ определят учебните визити в държави-членки на ЕС за обмен на опит, като втора по важност мярка за повишаване самооценката на професионалното им представяне.	✓	✓	
П-И	"Метрополитен" ЕАД	3	АЛ проблематизират теми, свързани с етапа „Изпълнение на проекти“, като: проследяване и отчитане на индикатори по ОПТИ; прилагане на европейската и националната нормативна рамка по ЕСИФ; устройство на територията (ЗУТ, Закон за кадастъра и имотния регистър); превенция на нередности; работа в ИСУН 2020; оценка и управление на риска и др.	✓	✓	✓
П-И	"Метрополитен" ЕАД	4	В сферата на специализираните обучения АЛ проблематизират нуждата от надграждане на компетентности за работа с AutoCAD и Excel.	✓	✓	
П-И	"Метрополитен" ЕАД	5	Липса на обучения за развитие на социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти. Анкетиранияте лица извеждат 4 теми с най-висока степен на важност за тях: „Работа с международни екипи по проекти“; „Лидерство, лидерски стилове, формиране на устойчиви екипи“; „Междунституционална комуникация и медиация“ и „Управление на стратегическото и оперативното планиране“.	✓	✓	
П-И	"Метрополитен" ЕАД	6	Липса на надграждащи обучения и актуализиране на знанията по специализиран английски език (терминология, свързана с проекти и нови инженерни технологии в строителството на метро).	✓		✓
П-И	"Метрополитен" ЕАД	7	Липса на систематизирана и актуална информация относно: 1) опита на ЕС в сферата на оперативното планиране и програмиране на проекти по ЕСИФ в областта на строителството на метро-участъци и 2) добри практики в строителството на специфични участъци на метро по проекти в държави членки на ЕС.		✓	✓
П-И	"Метрополитен" ЕАД	8	Проблеми, свързани с разработването на формулярите за кандидатстване по проектите.			✓

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Въз основа на отделните етапи на анализа са идентифицирани **3 проблема**, свързани с административния капацитет в метрополитена при изпълнение и управление на проекти по ОПТ (табл. 6-8.2).

Таблица 6.8-2. Проблеми на административния капацитет в „Метрополитен“ ЕАД при изпълнение и управление на проекти

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проектите	Финансираща програма / Номер и наименование на проекта / Предложение за финансираща програма
1			2	3
1. Проекти 2007-2014 г.				
П-И	"Метрополитен" ЕАД	1.1	Възникналият през 2012 г. финансов проблем относно продължаване на разплащането на изпълнените строителни и монтажни работи след достигане на 90% от разплатените суми по договора за БФП е решен с приемане на ПМС № 212/ 13.09.2012 год., с което се осигуряват необходимите средства за текущи разплащания. Финансови корекции за проведени тържни процедури.	ОПТ/Проект BG161P0004-1.0.01-0006 „Проект за разширения на метрото в София: Етап II лот 1 „Обеля – Надежда“ и лот 2 „Младост I – Цариградско шосе“
П-И	"Метрополитен" ЕАД	1.2	Възникналият през 2012 г. финансов проблем относно продължаване на разплащането на изпълнените строителни и монтажни работи след достигане на 90% от разплатените суми по договора за БФП е решен с приемане на ПМС № 212/ 13.09.2012 год., с което се осигуряват необходимите средства за текущи разплащания. Финансови корекции за проведени тържни процедури.	ОПТ/Проект BG161P0004-3.0.01-0001 „Проект за разширение на метрото в София: I Етап- II метродиаметър: участък „Пътен възел „Надежда“ (МС 5-II) - бул."Черни връх" (МС 11-II)“
П-И	"Метрополитен" ЕАД	1.3	Временен проблем по ограничението на ДОПТ за осигуряване на окончателните 10% от БФП от Бенефициента до приключване на проекта. Проблемът е решен с прилагане на указанията на МФ - ДДС № 6/ 2011 год. Финансови корекции за проведени тържни процедури.	ОПТ/Проект BG161P0004-3.0.01-0005 „Проект за разширение на метрото в София: Етап III Лот1 „Цариградско шосе – Летище София“ и Лот 2 „ж.к. Младост 1 – Бизнес парк в Младост 4“
2. Проекти 2014-2020 г.				
П-И	"Метрополитен" ЕАД		Няма констатирани проблеми.	
3. Предложения за проекти, действия (интервенция)				
П-И	"Метрополитен" ЕАД		Няма планирани проекти.	

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

6.9 РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В „МЕТРОПОЛИТЕН“ ЕАД

На база на идентифицираните проблеми и, съгласно методологическата концепция за обосновка на връзката проблеми/мерки/цели от ТС на Възложителя, са формулирани следните **6 мерки** за повишаване на административния капацитет в „Метрополитен“ ЕАД (Приложение 1).

Таблица 6.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в „Метрополитен“ ЕАД

Рамка на конкретни цели (Задачи)		Мерки			Проблеми, към които са насочени мерките				
		Код			1	2	3	4	5
2	Използване на други източници на финансиране на транспортната инфраструктура. Ефективно усвояване на средствата от европейските фондове	М-И	2.1	Повишаване на административния капацитет чрез провеждане на системни и навременни обучения по теми, свързани с: проследяване и отчитане на индикатори по ОПТТИ; прилагане на европейската и националната нормативна рамка по ЕСИФ; устройство на територията (ЗУТ, Закон за кадастъра и имотния регистър); превенция на нередности; работа в ИСУН 2020; оценка и управление на риска; ЗОП и др.	П-И 1	П-И 3	П-И 1.1	П-И 1.2	П-И 1.3
		М-И	2.2	Повишаване на административния капацитет чрез обмен на опит и добри практики с държави членки на ЕС в сферата на оперативното планиране и програмиране на проекти в областта на строителството на метро-участъци и при строителството на специфични участъци на метро по проекти, финансирани от ЕСИФ.	П-И 2	П-И 7			
		М-И	2.3	Повишаване на административния капацитет по отношение на дигиталните компетентности и работа със специализиран софтуер.	П-И 4				
		М-И	2.4	Повишаване на административния капацитет по теми, свързани със социални и управленски умения, допринасящи за работата по проекти.	П-И 5				
		М-И	2.5	Повишаване на административния капацитет чрез дългосрочна програма за развитие на езикови компетентности по проектна и специализирана терминология.	П-И 6	П-И 7			
		М-И	2.6	Продължаващо укрепване на административния капацитет на бенефициента чрез техническа помощ и използване на консултантски услуги по инициативата JASPERS; чрез привличане на експертиза от МФИ - Световна банка, ЕБВР, ЕИБ и др. за подготовка и изпълнение на транспортни инфраструктурни проекти.	П-И 8				

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Последната дейност от методологията за провеждане оценката на административния капацитет на „Метрополитен“ ЕАД е разработването на **план-график**, съдържащ следните раздели (Приложение 2):

- **Раздел I.** Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2017-2018 г.
- **Раздел II.** Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2019-2020 г.

Към всеки от разделите са включени различни категории мерки и свързаните с тях дейности, дефинирани въз основа на етапите от провеждане на изследването.

Тъй като за периода след 2021-2030 г. в Интегрираната транспортна стратегия няма идентифициран проект за интермодален транспорт с бенефициент „Метрополитен“ ЕАД, в план-графика не е включен **Раздел III.** Дългосрочни мерки за подобряване на административния капацитет на бенефициента за периода 2021-2030 г.“.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

VII. АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ДЪРЖАВНО ПРЕДПРИЯТИЕ ПРИСТАНИЩНА ИНФРАСТРУКТУРА (ДППИ)

7.1 СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА ДППИ

Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“ (ДППИ) управлява инфраструктурата на пристанищата за обществен транспорт с национално значение и предоставя услуги по управление на трафика и информационно обслужване на корабоплаването. ДППИ е на пряко разпореждане към министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията, който упражнява правата на собственост на държавата в предприятието. ДППИ е юридическо лице по смисъла на чл. 62, ал. 3 от Търговския закон и е образувано съгласно чл. 115 л. от Закона за морските пространства, вътрешните водни пътища и пристанищата на Република България.

Основният предмет на дейност на ДППИ е:

- изграждане, реконструкция, рехабилитация и поддържане на пристанищата за обществен транспорт с национално значение освен в случаите, когато това е възложено на концесионер или на еднолично търговско дружество с държавно участие в капитала; тези дейности се съгласуват с министъра на околната среда и водите;
- управление на собствеността в пристанищата за обществен транспорт с национално значение;
- поддържане на съществуващите и изграждане на нови подходни канали, пристанищни акватории, морски и речни депа за изхвърляне на драгажна маса, вълноломи, защитни съоръжения и други, обслужващи пристанищата за обществен транспорт с национално значение,
- изготвяне, поддържане и съхраняване на регистър, съдържащ данни за пристанищната инфраструктура на пристанищата за обществен транспорт с национално значение и др.

Органи на управление на ДППИ са министърът на транспорта, информационните технологии и съобщенията; управителният съвет и генералният директор. Управителният съвет се състои от трима членове, включително генералния директор, които се назначават от министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията за срок до 5 години.

Структурата на предприятието включва (фиг. 7.1-1):

- главно управление;
- клонове – териториални поделения във Варна, Бургас, Русе и Лом;
- специализирано поделение дирекция "Управление на корабния трафик – Черно море;
- специализирано поделение дирекция "Управление на корабния трафик – река Дунав";
- специализирано поделение дирекция "Опериране и експлоатация на пристанищни терминали".

Структурата на главното управление на предприятието включва:

- финансов контролър;
- отдел "Вътрешен одит";
- отдел "Охрана и сигурност";
- отдел "Човешки ресурси";

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- отдел "Връзки с обществеността и протокол";
- обща администрация, организирана в две дирекции, и
- специализирана администрация, организирана в три дирекции.

Щатният брой на предприятието за 2016 г., съгласно получените данни от ДППИ, е 244 щатни бройки.



Фигура 7.1-1. Административна структура на ДППИ

7.2 ДППИ В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП

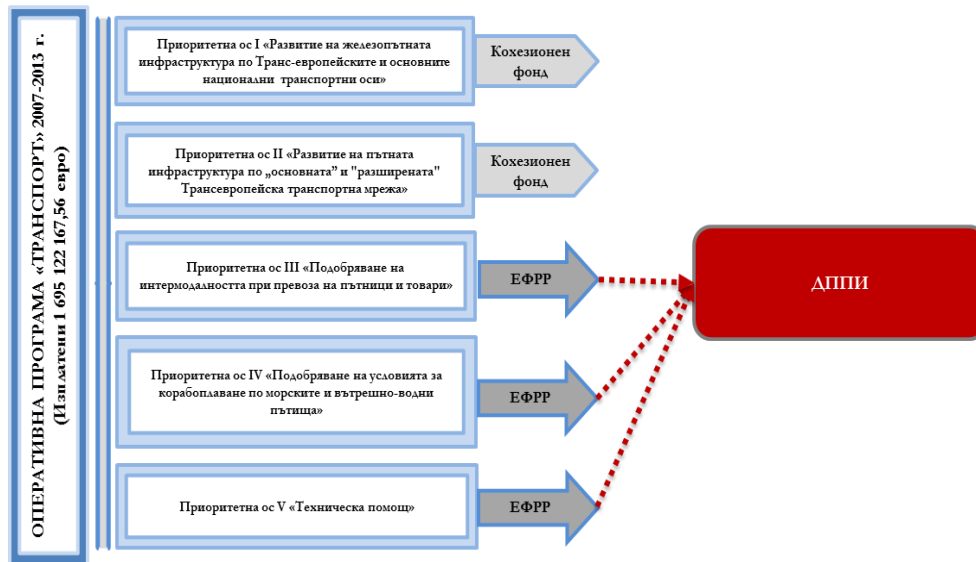
За периода 2007-2020 г. ДППИ е бенефициент на БФП по различни финансиращи програми и инструменти. Подробен и изчерпателен списък на проектите, по които предприятието е бенефициент, е изготвен в рамките на Дейност 9 към настоящия договор. В настоящия раздел е приложена резюмирана информация за целите на анализа.

Оперативна програма „Транспорт“ 2007-2013 г. Фиг. 7.2-1 представя Приоритетните оси по ОПТ, по които ДППИ е бенефициент на БФП.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 7.2-1. Приоритетни оси на ОПТ, по които ДППИ е бенефициент

В конспектиран вид по-долу е представен списък с изпълняваните от ДППИ проекти по различни финансиращи програми за периода 2007-2017.

- Проект BG161P0004-4.0.01-0003 „Създаване на речна информационна система в българската част на р. Дунав – БУЛРИС”, финансиран по Приоритетна ос 4 на ОПТ.**
 - Период на изпълнение: 10.04.2011 г. (дата на сключване на ДБФП) – 12.31.2015 г.
 - Бюджет на проекта: 42 318 622,36 лв. (съгласно ДОПТ-14/04.10.2011 г.)
- Проект BG 161P0004-5.0.01-0063 „Техническа помощ за проучване възможността за осъществяване на инвестиционен проект „Супер Бургас – зона за обществен достъп”, финансиран по Приоритетна ос 5 на ОПТ.**
 - Период на изпълнение: 06.07.2011 г. – 30.10.2014 г.
 - Бюджет на проекта: 643 251,60 лв.
- Проект BG161P0004-4.0.01-0005 „Информационна система за управление на трафика на плавателни съдове (VTMIS) – фаза 3”, финансиран по Приоритетна ос 4 на ОПТ.**
 - Период на изпълнение: 26.06.2012 г. – 6.30.2015 г.
 - Бюджет на проекта: 38 925 203,71 лв.
- Проект „Подобряване на системите за навигация и топохидрографните измервания по р. Дунав”, финансиран по Приоритетна ос 5 на ОПТ.**
 - Период на изпълнение: 09.10.2013 г. – 30.09.2015 г.
 - Бюджет на проекта: 3 488 507 лв.
- Проект BG 161P0004-5.0.01.0087 „Техническа помощ за управление на отпадъците в българските пристанища с национално значение”, финансиран по Приоритетна ос 5 на ОПТ.**
 - Период на изпълнение: 12.05.2014 г. – 12.03.2015 г.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.”, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ” на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура” 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Бюджет на проекта: 787 000 лв.
- 6. **Проект BG 161 PO 004-5.0.01-0059 „Проектиране и внедряване на географска информационна система (ГИС) за управление на пристанищната“, финансиран по Приоритетна ос 5 на ОПТ.**
 - Период на изпълнение: 19.07.2014 г. – 12.01.2014 г.
 - Бюджет на проекта: 4 703 728,60 лв.
- 7. **Проект BG161PO004-5.0.01-0069 „Подобряване на материално-техническите условия на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“, в качеството му на конкретен бенефициент по ОПТ, финансиран по Приоритетна ос 5 на ОПТ.**
 - Период на изпълнение: 25.07.2013 г. – 10.12.2015 г.
 - Бюджет на проекта: 1 282 310 лв.
- 8. **Проект BG161PO004-5.0.01-0086-C0001 "Техническа помощ за развитие на българските пристанища", финансиран по Приоритетна ос 5 на ОПТ.**
 - Период на изпълнение: 12.03.2013 г. – 10.12.2015 г.
 - Бюджет на проекта: 1 017 700 лв.
- 9. **„Повишаване на административния капацитет на Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“ за изпълнение на проекти по Оперативна програма „Транспорт“ 2007-2013 г.“ - BG 161PO004-5.0.01-0054, финансиран по Приоритетна ос 5 на ОПТ.**
 - Период на изпълнение: 04.01.2011 г. – 18.02.2014 г.
 - Бюджет на проекта: 1 521 924,00 лв.

Проекти на ДППИ в периода 2007-2013 г., финансирани от други програми:

- 10. **Проект "Екологосъобразно управление на пристанищата от трансграничния коридор" (ECOPORT 8), финансиран по приоритетна ос 2 на Оперативна програма "Югоизточна Европа" 2007 - 2013 г.**
 - Период на изпълнение: 20.06.2010 г. – 08.06.2012 г.
 - Бюджет на проекта: 324 200 евро
- 11. **Проект TEN_ECOPORT „Транснационално разширяване на мрежата на ECOPORT 8“, финансиран по приоритетна ос 2 на Оперативна програма "Югоизточна Европа" 2007 - 2013 г.**
 - Период на изпълнение: м. 10.2012 – м. 9.2014 г.
 - Бюджет на проекта: 2 284 282.00 евро
- 12. **Monitoring and information System for Black Sea – Мониторинг и информационна система за Черно море, финансирана от Норвежкия Финансов Механизъм 2009-2014 в рамките на Програма „Иновации в зелената индустрия“ в България.**
 - Период на изпълнение: 25.09.2014 г. – 30.04.2017 г.
 - Бюджет на проекта: 1 500 000 евро

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

13. Проект "Cross-Border Maritime Spatial Plan for the Black Sea – Romania, Bulgaria" - MARSPLAN-BS към Генерална дирекция „Морско дело и рибарство“ към Европейската комисия

- Морско пространствено планиране – Румъния, България

14. Програмата за транснационално сътрудничество „Дунав 2014 - 2020“

- Regional and Transport Development in the Danube-Black Sea Region towards a Transnational Multiport Gateway Region - DBS Gateway Region
- Danube Ports Network – DAPhNE

15. Проект „Common Information Sharing Environment in the 2020 perspective (EU CISE 2020)“, финансиран от Седма рамкова програма на ЕС.

През програмния период 2014-2020 г. ДППИ ще бъде конкретен бенефициент по Приоритетни оси 4 и 5 на ОПТТИ (фиг. 7.2-2).



Фигура 7.2-2. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които ДППИ е бенефициент

Към ноември месец 2016 г., съгласно информация от ИСУН 2020, ДППИ има сключени договори за БФП за следните проекти по ОПТТИ 2014-2020 г.:

1. Проект BG16M1OP001-5.001-0004-C01 „Количествена оценка на риска и подобряване ефективността на българските пристанища за обществен транспорт с национално значение.“, финансиран по приоритетна ос 5 на ОПТТИ.

- Период на изпълнение: 01.12.2015 – 30.11.2016
- Бюджет на проекта: 882 353 лв.

2. BG16M1OP001-5.001-0006 „Проектиране и внедряване на интегрирана информационна система (ИИС) за планиране и управление на ресурсите в ДП „Пристанищна инфраструктура“, финансиран по приоритетна ос 5 на ОПТТИ.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Период на изпълнение: 27.4.2016 – 31.10.2018
- Бюджет на проекта: 6 418 644.12 лв.

В допълнение, предприятието е партньор в следните проекти:

3. Партньорство по проект „Cross-Border Maritime Spatial Plan for the Black Sea – Romania, Bulgaria” (MARSPLAN-BS), финансиран от Генерална дирекция „Морско дело и рибарство“, чрез Европейския фонд за морско дело и рибарство.

- Период на изпълнение: 14.08.2014 – 13.08.2017
- Бюджет на проекта: 118 731 евро

4. Партньорство по проект "River Information Services Corridor Management Execution (RIS COMEX), финансиран от Механизъм за Свързване на Европа (CEF), с приоритет Речни Информационни Услуги (RIS).

- Период на изпълнение: 14.08.2014 – 13.08.2017
- Бюджет на проекта: 118 731 евро

В раздел 7.9 на настоящата глава са приложени таблици (извлечения от ДППИ-Приложение 1.1 и Приложение 1.2 към доклада) с идентифицираните проблеми от общ и специфичен характер, за които има данни, че са възникнали в рамките на изпълнението и управлението на проектите на ДППИ. В раздел 7.9 са дефинирани мерки за повишаване на административния капацитет на предприятието (ДППИ-Приложение 2) и е разработен план-график за тяхното изпълнение за периода до 2030 г. (ДППИ-Приложение 3)

7.3 РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В ДППИ В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

В качеството си на конкретен институционален бенефициент по ОПТ и ОПТТИ, ДППИ носи отговорности за подготовката, управлението и изпълнението на проекти, които отговорности са показани схематично на фиг. 7.3-1.



Фигура 7.3-1. Основни отговорности на ДППИ като бенефициент

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Основните права, задължения и механизми на взаимодействие между УО и конкретния бенефициент ДППИ се уреждат чрез отделни **Оперативни споразумения** за подготовка, избор, управление, изпълнение, наблюдение и контрол на проекти/операции, финансирани от ОПТ или от ОПТТИ. Принципите, изискванията и процедурите за изпълнение на задълженията на ДППИ, в качеството на бенефициент по всяка от оперативните програми, са подробно разписани в съответния „Процедурен наръчник на бенефициента“ за изпълнение и управление на проекти по ОПТ/ОПТТИ, който ДППИ изготвя, актуализира и представя на УО.

В текста по-долу е направено резюмирано обобщение на задълженията и отговорностите на основните административни звена в ДППИ, отговарящи за изпълнението и управлението на проекти, съгласно актуалния вариант на Правилника за устройството, функциите и дейността на Държавно предприятие "Пристанищна инфраструктура" (изм. и доп. бр. 37 от 22.05.2015 г.).

ДИРЕКЦИЯ „УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ“

Дирекция "Управление на проекти" в ДППИ е структурата, която отговаря за дейностите по подготовка, управление, изпълнение и контрол на проекти, в т. ч. и финансираните и планирани за финансиране от Структурните и Кохезионния фонд на ЕС, в съответствие с транспортната политика на Европейския съюз, националната транспортна политика и политиката на предприятието.

Основни функции на Дирекцията са:

А) Програмиране:

1. ръководи и координира дейностите по събиране на информация за определяне на приоритетите и възможностите за финансиране на проекти със средства на ОПТ, ОПТТИ и други финансови източници по програми на ЕС; изготвя доклади до ръководството с предложения за стартиране подготовката на проекти;
2. координира и участва в изпълнението на дейностите по програмиране, планиране и подготовка на проекти в обхвата на дейността на предприятието, в съответствие с изискванията на финансиращата програма, подготвя формуляри за кандидатстване за безвъзмездна финансова помощ и извършва проверка за съответствие на получените технически спецификации/задания за инфраструктурни проекти с формуляра за кандидатстване;
3. координира и извършва необходимите действия за осъществяване на подготвителни (анализ на нуждите на предприятието с оглед иницирането на нови проекти, предпроектни проучвания, идейни проекти и др.) и съгласувателни процедури по проекти, съфинансирани и планирани за съфинансиране от ОПТТИ и други финансови източници, в т.ч. осъществява комуникация с външни експерти при необходимост от ползване на специфична експертиза за изготвяне на технически спецификации/задания за инфраструктурни проекти и с управляващия орган по съгласуване на формулярите за кандидатстване;
4. изготвя разчети и финансови прогнози, свързани с инвестиционните разходи, осъществява финансово планиране, отчита финансовото изпълнение по проектите, отговаря за координацията в процеса на верификация на разходите.

Б) Участие в процедури по обществени поръчки:

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

1. организира и ръководи администрирането на всички договори, свързани с проектите; осъществява комуникация с изпълнителите и следи залежалите в договорите с изпълнителите клаузи относно плащанията;
2. проследява съответствието на изпълнението с предвиденото по договор, удостоверява допустимостта на разходите и координира дейностите по извършване на плащанията, счетоводните записи и отчетността, съвместно с дирекция "Административно, финансово и информационно обслужване", изготвя доклади от посещенията и доклади за напредъка;

В) Предварителен контрол:

1. осъществява предварителен контрол преди поемане на задължение от страна на възложителя;
2. проверка на формуляри за кандидатстване за съответствие с правилата на оперативната програма; на тръжни документи и на документи за обществени поръчки и др.;
3. отговаря за предотвратяване, регистриране, докладване и последващо проследяване на случаи на нередности и измами.

Г) Управление на проекти, мониторинг и верификация на разходи:

1. осъществява управлението на проектите, мониторинга и верификацията на разходи;
2. осъществява верификацията на разходите – документална и чрез проверки на място (мониторинг);
3. изготвя доклади от посещенията, доклади за напредъка, проследяване на съответствието на изпълнението с предвиденото по договор;
4. осъществява комуникация с изпълнителите;
5. управление на проекта и следене на залежалите в договорите с изпълнителите клаузи относно плащанията
3. удостоверява допустимостта на разходите и координира дейностите по извършване на плащанията и др.

Персоналът в Дирекцията към м. ноември 2016 г. се състои от 14 щатни бройки, от които са заети 10 щатни места.

ЗВЕНА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ (ЗИУП)

За изпълнението на проектите, финансирани от ОПТТИ 2014-2020 г., със Заповеди на Генералния директор са сформирани 2 Звена за изпълнение и управление на проектите (ЗИУП) в ДППИ:

1. **ЗИУП по проект „Количествена оценка на риска и подобряване ефективността на българските пристанища за обществен транспорт с национално значение”,** сформирани със Заповед № РД-3-5/30.03.2016 г. Екипът на звеното се състои от 4 служители, като в хода на изпълнение на дейностите по проекта в състава на ЗИУП са включени 6 допълнителни експерти от териториалните подразделения – клонове на ДППИ. Заедно с Ръководителя на ЗИУП общият брой на членовете на звеното е 11.
2. **ЗИУП по проект „Проектиране и внедряване на интегрирана информационна система (ИИС) за планиране и управление на ресурсите в ДП „Пристанищна**

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.”, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ” на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура” 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

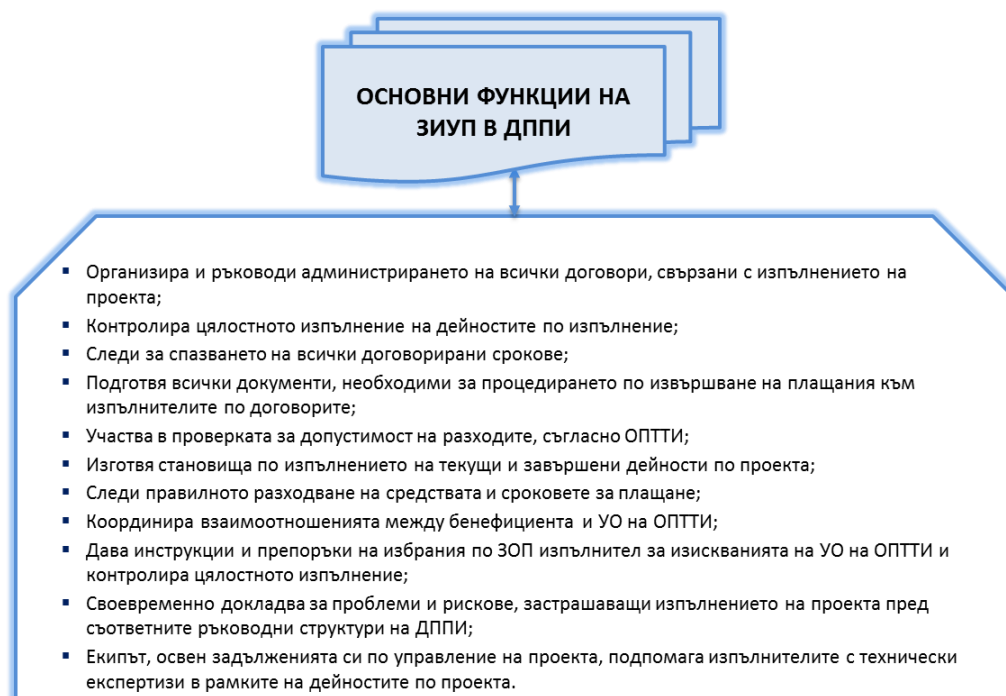


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

инфраструктура”, сформирано със Заповед № РД-08-6/01.06.2016 г. на Главния директор. Звеното се състои от 21 служители.

Съгласно предоставените данни от ДППИ, разпределението на служителите в двете ЗИУП по отделните етапи от проектния цикъл – подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление, контрол и мениджмънт, е балансирано и отразява спецификите на дейностите, заложи в двата проекта. По отношение на специализираната експертиза са включени експерти с необходимата професионална квалификация за изпълнение на дейностите.

Основните функции на Звената за изпълнение и управление на проекти в ДППИ са показани на фиг. 7.3-2.



Фигура 7.3-2. Основни функции на ЗИУП в ДППИ

В зависимост от спецификите на проектите, работата на Дирекция "Управление на проекти" е подпомагана и от други административни структури в предприятието.

За целите на оценката на административния капацитет на ДППИ е анализиран и големия брой проекти, в които предприятието участва в качеството на бенефициент на БФП. Проектната активност изисква от експертите в ДППИ познаване и спазване на различните правила и процедури на отделните финансиращи програми / инструменти на ЕС относно процесите на разработване на идейните проекти; на формулярите за кандидатстване; по време на изпълнението, мониторинга, финансовото управление и контрол на проектите.

На този етап от изследването са направени следните изводи, свързани с функционалното разпределение на проектните задължения в структурните звена на ДППИ (табл. 7.3-1).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 7.3-1. Изводи от анализа на функционалното разпределение на проектните задължения в структурните звена на ДППИ

СЪБИРАНЕ И ПРЕГЛЕД НА ДАННИ	
ОБЛАСТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ИЗВОДИ
Функционално и организационно разпределение на отговорностите между Дирекция „Управление на проекти“ и ЗИУП	Силни страни: В ДППИ са въведени Система за управление на качеството и Система за управление на сигурността на информацията. Във връзка с препоръките на Международната асоциация по стандартизация, в периода 2017г. – 2018г. в ДППИ се очаква да се внедри и новата версия на Системата за управление на качеството в изпълнение изискванията на ISO 9001:2015. Налице са детайлно разработени документи за ясно определяне на задълженията и отговорностите по изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ между Дирекция „Управление на проекти“, ЗИУП и другите административни звена в предприятието. Няма дублиране на функции.
	Рискове: Разделянето на експертите в отделни ЗИУП може да доведе до недостиг на квалифицирани експерти, компетентни в проблематиката по мониторинг и верификация на отделните проекти.
	Възможности: Да се предвидят мерки за обучение на достатъчен брой експерти в отделните ЗИУП и целевите дирекции, които да осигуряват процесите по мониторинг, контрол и финансово управление на проектите. Да се предвидят мерки за осигуряване на текущ обмен на информация / решаване на казуси по изпълнението на проектите / добри практики между експертите от отделните ЗИУП в ДППИ.
Подсигуряване на Дирекция „Управление на проекти“ с юридическа експертиза и финанисти	Слаби страни: Видно от прегледа на функционалното разпределение на задълженията, Дирекция „Управление на проекти“ не разполага със собствен човешки ресурс по отношение на текущата юридическа експертиза, необходима в както за подготовка и провеждане на тръжни процедури, разработване на договори с изпълнители и др., така и във връзка със специфичната европейска и национална законодателна и нормативна рамка. Предвид големия обем от правна документация, с която ежедневно работи дирекцията и необходимостта от оперативна реакция по отношение на свързаните с нея въпроси е налице „тясно“ място в експертното поле. Хипотеза, която следва да бъде проверена по време на интервютата с ръководители: необходимост от финанисти в дирекцията за провеждане на процесите по финансов контрол, мониторинг и отчетност.
	Възможности: Да се предвидят мерки за осигуряване на капацитет (юристи и финанисти) в Дирекция „Управление на проекти“. Да се предвидят мерки за обучение на юристите и финансистите по теми, свързани с европейската и националната рамка по ЕСИФ.

7.4 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ДППИ

За целите на Етап 2 „Събиране и преглед на данни“ от Плана за провеждане на оценката на административния капацитет е извършен документален преглед (кабинетен анализ) на предоставените от ДППИ документи, както следва:

33. Правилник за устройството, функциите и дейността на Държавно предприятие "Пристанищна инфраструктура" (Издаден от министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията, обн., ДВ, бр. 36 от 10.05.2011 г., изм., бр. 77 от 9.10.2012 г., изм. и доп., бр. 93 от 25.10.2013 г., бр. 12 от 11.02.2014 г., бр. 31 от 28.04.2015 г., бр. 37 от 22.05.2015 г.);
34. Правилник за вътрешния трудов ред на ДППИ;
35. Процедурен наръчник за изпълнение и управление на проекти по ОПТ;
36. Етичен кодекс за поведението на служителите и работниците в ДППИ и стандарти за професионална етика;
37. Вътрешни правила за планиране, организация и провеждане на процедури за подбор на служители и работници в ДППИ;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

38. Методика за възлагане на задължения, формиране и изплащане на възнаграждения на лицата, участващи в управлението и изпълнението на проекти по ОПТ 2007-2013 г. по ОПТ с бенефициент ДППИ;
39. Част от СУК „Управление на човешките ресурси“;
40. Концепция за управление на човешките ресурси в ДППИ 2011-2013 г.;
41. Поименни разписания на длъжностите в ДППИ по ОПТ и ОПТТИ;
42. Справка за служители на ДП "Пристанищна инфраструктура", заети с подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление, контрол и мениджмънт на проекти, финансирани от ЕС по ОП "Транспорт 2007 - 2013 година";
43. Справка за служителите на ДП "Пристанищна инфраструктура", заети с подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление, контрол и мениджмънт на проекти, финансирани от ЕС по ОП "Транспорт и транспортна инфраструктура 2014 - 2020 година";
44. Справки за длъжностни характеристики 2011-2012 г. и 2013-2014 г.;
45. Оценка на състоянието на човешките ресурси 2014/2015;
46. Предварителни, междинни и последващи доклади / анализи / препоръки от консултантски проекти, свързани с ОПТ и ОПТТИ;
47. Политика и цели по качеството;
48. СУК и СФУК на ДППИ;
49. Стратегия за управление на риска в ДППИ.

Целите на Етап 2 от Плана за провеждане на оценката са насочени към:

- Преглед и анализ на стратегията и политиката за развитие на човешките ресурси в структурите в ДППИ, отговорни за изготвяне, управление и изпълнение на проекти;
- Преглед и анализ на програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет на служителите в ДППИ, свързани с процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти;
- Преглед и анализ на силните и слабите страни, както и на възможностите и заплахите за тяхното реализиране по отношение на административния капацитет на ДППИ за управление и изпълнение на проекти;
- Преглед и анализ на индикативни тематични области за развитие и надграждане на компетентностите на служителите и ръководителите от ДППИ, работещи по различни проекти и др.

Изводите от комплексното документално проучване на вътрешните документи на ДППИ са обобщени в табл. 7.4-1.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 7.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в ДППИ

СЪБИРАНЕ И ПРЕГЛЕД НА ДАННИ	
ОБЛАСТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ИЗВОДИ
Стратегия и политика за РЧР в структури / звена, участващи в изпълнението и управлението на проекти	Последователно развиваната политика за РЧР в сферата на проектите е подкрепена с последващи дългосрочни цели. В изпълнение на проект „Проектиране и внедряване на интегрирана информационна система (ИИС) за планиране и управление на ресурсите в ДП „Пристанищна инфраструктура“ по ОПТТИ, се разработват отделните модули на ИИС, два от които са свързани с управление на проекти и управление на човешки ресурси. Крайният срок за изпълнение на проекта е м. октомври 2018 г. Очаква се с въвеждането на ИИС да се ускори планирането, разработването и изпълнението на проекти в ДППИ, както и да бъдат оптимизирани процесите по разпределение на човешките ресурси в различните етапи от изпълнение на проектите. Въпреки този краен срок, в ДППИ се полагат усилия за въвеждане на ИИС до началото на 2017 г. В системата са предвидени и модули „Човешки ресурси“ и подмодули (организационна структура; администриране на персонала; обучения; възнаграждения).
Програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет за проекти	<p>Ежегодно в ДППИ се изготвя и утвърждава Годишен план за обучение на работещите въз основа на периодични анализи на потребностите от обучение.</p> <p>При прегледа на Годишните планове за обучения за 2014 и 2015 г. е установено наличие на добър тематичен баланс на обученията, обхващащ всички етапи от проектния цикъл, но недостатъчна регулярност на обучителните интервенции.</p> <p>През последните 5 години ДППИ реализира стажантска програма, в която са включени и административните структури за управление на проекти. Програмата осигурява приемственост и привличане на млади кадри в административната структура на бенефициента.</p> <p>Липсва информация за включване в специализирани обучения, свързани с управление и развитие на пристанищна инфраструктура; добри практики в тази сфера.</p>
Силни и слаби страни, възможности и заплахи за развитие на административния капацитет за проекти в ДППИ	<p>Силни страни: налице са данни за последователна политика в ДППИ за повишаване на административния капацитет на служителите, работещи по проекти.</p> <p>Слаби страни: изоставане във времето на обучения по теми, свързани с етапа на изпълнение и финансово управление и контрол на проекти.</p> <p>Възможности: очаква се с въвеждането на ИИС от началото на 2017 г. да бъде постигнат прецизиран анализ на процесите по РЧР и административния капацитет. Разработване на проект по ПО 5 на ОПТТИ за обучения.</p>

7.5 КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ДППИ

На база на резултатите от проведения кабинетен анализ са определени следните задачи за дискусия по време на работната среща в ДППИ:

- Представяне на методологията за оценка на административния капацитет с предвидените в нея етапи, стъпки и инструментариум;
- Съвместен преглед на структурата и съдържанието на въпросника за анкетното проучване, с цел допълване и фокусиране на въпросите, така че да отразяват актуалните потребности на ДППИ за управление и изпълнение на проекти;
- Уточняване обхвата на целевата група, която ще бъде обект на анализа и оценката на капацитета.

На 16.06.2016 г. е проведена работна среща между експерти на Изпълнителя и ръководители и служители в ДППИ. Постигнати са следните резултати:

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Прецизиране и фокусиране на темите, свързани с необходимия специфичен капацитет на ДППИ във връзка с бъдещото изпълнение на проекти по ОПТТИ, по които има вече сключени договори.
- Взето е решение в анкетното проучване да бъдат включени експерти от всички дирекции в ДППИ, участващи в проектния цикъл по ОПТТИ.

7.6 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ДППИ

Съгласно методологията и плана за провеждане на оценката, следващата дейност от Етап 3 е същинското провеждане на анкетното проучване. Прецизираният след работната среща с представители на ДППИ въпросник е публикуван на онлайн платформа на Изпълнителя.

В периода 25.07-11.08.2016 г. са попълнени онлайн общо **36 анкети** от целевата група служители и ръководители в ДППИ. В табл. 7.6-1 са представени резултатите от разпределението на анкетираните лица по структури в ДППИ.

Таблица 7.6-1. Обхват на целевата група на анкетното проучване в ДППИ

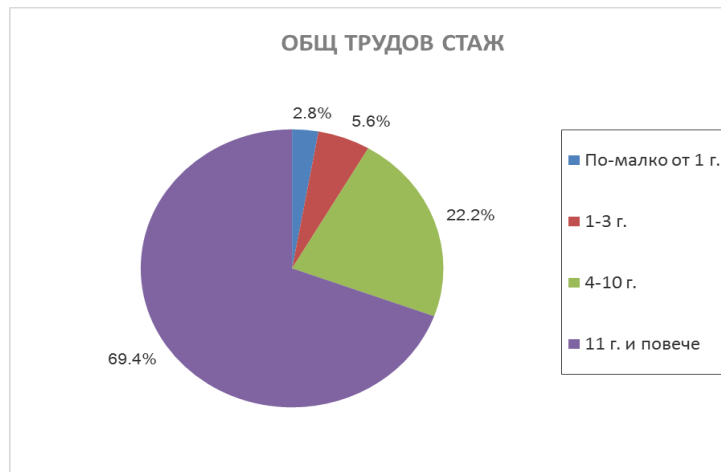
Дирекция / отдел / звено в ДППИ, в което респондента работи в момента	
Отговори	Бр.
Дирекция „Управление на проекти“	7
Дирекция „Административно-финансово и информационни обслужване“	1
Дирекция „Инфраструктура, акватория и собственост“	3
Дирекция „Стратегическо развитие, пристанищни услуги и екология“	1
Клон Териториално поделение Русе	7
Клон Териториално поделение Бургас	11
Дирекция „Ръководство на корабния трафик“ – р. ДУНАВ	1
Главно управление, отдел „Човешки ресурси“	1
Главно управление, отдел „Връзки с обществеността и протокол“	1
Главно управление, финансов контролор	1
Общо	34
Забележка: В онлайн платформата са постъпили общо 36 анкетни карти, в 2 от които липсват данни за дирекциите / отделите, в които работят АЛ, както и попълнени отговори по въпросите за обученията. Към всеки от въпросите в раздела е представена информация за броя обработени анкетни карти.	

88.2% от АЛ са попълнени от служители на експертни позиции в ДППИ, а 11.8% – от служители на ръководни позиции в бенефициента.

От фиг. 7.6-1 е видно, че най-голям брой лица, участвали в проучването, са с над 11 г. общ трудов стаж, който представлява 69.4% дял от общата съвкупност на анкетираните в ДППИ; 22.2% са респондентите с трудов стаж между 4 и 10 г. Едва 2.8% от АЛ са с трудов стаж под 1 година. Може да се направи извод въз основа на тези данни, че в работата по проекти в предприятието преобладават служители с по-дълъг общ трудов стаж и с натрупан достатъчно продължителен професионален опит.

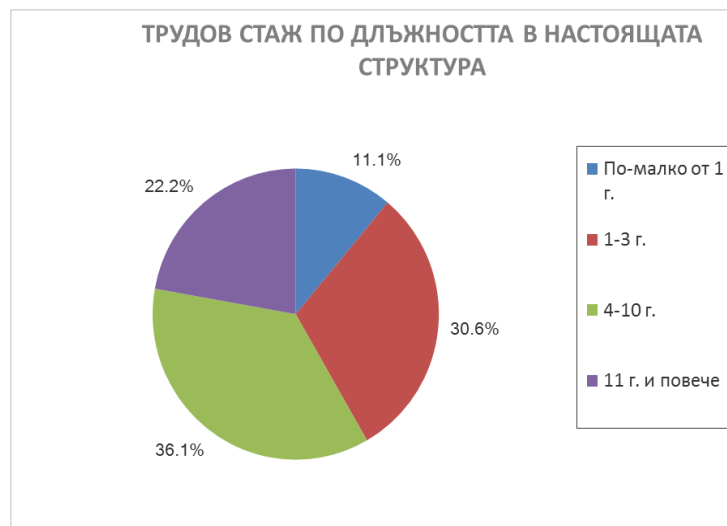


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 7.6-1. Общ трудов стаж на анкетираните лица

Във връзка с трудовия стаж, натрупан в структурата на ДППИ (фиг. 7.6-2), прави впечатление, че е налице относителен баланс в общата съвкупност между следните 3 групи – 36.1%, са респондентите с опит между 4-10 г.; 30.6% са с между 1-3 г. опит; 22.2% с опит над 11 г. Само 11.1% работят в предприятието под 1 година. Предвид функционирането на различни програми за РЧР в ДППИ, в това число и стажантска програма, работеща повече от 5 години, може да се твърди с висока степен на увереност, че този баланс е търсен. При разработване на мерките за повишаване на административния капацитет, следва да се предвидят различни инструменти / подходи, в зависимост от признака трудов стаж / опит в организацията.



Фигура 7.6-2. Трудов стаж в ДППИ

Въз основа на набраната информация от отговорите на въпроси 1-5, може да бъде изведен и следния паспорт на анкетираните лица (АЛ) в ДППИ:

- **Обща численост.** Общата численост на валидните и обработени онлайн анкетни карти е 36.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Разпределение на АЛ в зависимост от общия трудов стаж: по-малко от 1 година – 2.8%; от 1 до 3 г. вкл. – 5.6%; от 4 до 10 г. – 22.2%; над 11 – 69.4%.
- Разпределение на АЛ по трудова стаж в структурата на ДППИ: по-малко от 1 година – 11.1%; от 1 до 3 г. вкл. – 30.6%; от 4 до 10 г. – 36.1%; от 11 и повече – 22.2%.
- Разпределение на АЛ в зависимост от заемането на ръководна позиция: не заемат такава – 88.2%; заемат ръководна позиция – 11.8%.

Във фиг. 7.6-3 са показани резултатите от **Въпрос №6** „Участвали ли сте в предишни обучения за повишаване на уменията и компетенциите си?“. Данните илюстрират високия процент АЛ, участвали в предходни обучения, организирани от ДППИ – 70.8%. От друга страна, прави впечатление, че приблизително 1/3 от респондентите (29.4%) не са участвали в обучения. Препотвърждават се изводите от документалния преглед на изследването за недостатъчна интензивност и честота на обученията.



Фигура 7.6-3. Участие в обучения

За целите на анализа на административния капацитет на ДППИ в табл. 7.6-2 е направено обобщение единствено на темите, повтарящите се повече от един път в анкетните карти.

Таблица към фиг. 7.6-2. Участие в обучения

Участие на АЛ от ДППИ в обучения по теми, свързани с изпълнение и управление на проекти	
Теми	Брой АЛ, посетили обучението
12. Обществени поръчки	8
13. Географска Информационна Система (ГИС)	6
14. Управление на проекти	6
15. Устройство на територията и актуални промени в кадастъра	2
16. Изпълнение, наблюдение и контрол на проекти, финансирани по ОП "Транспорт"	
17. Курс за вътрешни одитори	3
18. Управление на ЧР и управленски умения	2
19. Подготовка на проекти	2

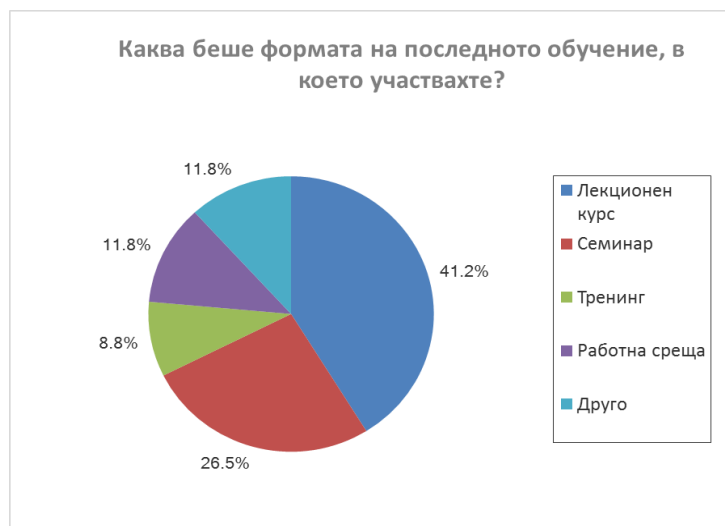


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Списъкът с обучителни теми показва, че служителите, чиито професионални задължения са свързани с проекти в ДППИ, са преминали обучения по основни и важни въпроси, свързани с проектния цикъл. От друга страна, изцяло липсват ключови тематични области като: новата нормативна рамка на ЕС 2014-2020 по ЕСИФ; мониторинг на проекти; верификация на разходи; нередности; анализ разходи-ползи и др.

Резултатът от 29.4% АЛ, които не са посещавали обучения, е важен за целите на настоящия анализ. Следва да бъде направено уточнение, че с този въпрос се изследва принципното участие на целевата група в обучения, а не конкретно обученията, свързани с проектната материя. Може да се формулира извод, че в ДППИ е налице необходимост от провеждане на системни мерки, в това число и обучения, за формиране и надграждане на административен капацитет. Данните, набрани чрез въпроса, показват, че при разработване на учебните програми за бъдещи обучения трябва да се има пред вид условното разделяне на учебната материя на базово ниво и на ниво напреднали.

На фиг. 7.6-4 са показани резултатите от **Въпрос №7** относно форматите на преминати обучения. В 41.2% от случаите форматът на предходните обучения, в които са участвали анкетиранията лица, е бил лекционен курс; при 26.5% – семинар; 11.8% са участвали в работни срещи и други обучителни форми (в отговорите са вписани „обучения“ и „слушане“). Само 8.8% са присъствали в тренинги. Резултатите дават основание да се направят препоръки за включване и на други формати в методологията за провеждане на предстоящи обучения в ДППИ – напр. практикуми за решаване на казуси; работни срещи; екипен коучинг; симулации; групови дискусии.



Фигура 7.6-4. Формат на преминати обучения

Въпрос №8 от анкетната карта е свързан със самооценката, която анкетиранията лица поставят на актуалното ниво на техните знания и умения за справяне с професионалните задължения по проекти. За самооценката е дефинирана 5-степенна скала, в която 1 е неудовлетворително; 2 – по-скоро неудовлетворително; 3 – по-скоро удовлетворително; 4 е удовлетворително и 5 – изключително удовлетворително. Спрямо тази скала, средната обща оценка на респондентите в ДППИ е 3.84.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 7.6-3. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти

Въпрос №5 „Моля, отбележете по скалата от 1 до 5 как оценявате актуалното ниво на Вашите знания и умения при изпълнение на професионалните Ви задължения, свързани с проекти.“					
Оценка	1 неудовлетворително	2 по-скоро неудовлетворително	3 по-скоро удовлетворително	4 удовлетворително	5 изключително удовлетворително
Брой отговори 34	0	2	8	19	5
Пропуснати отговори – 2					

Самооценката на 55.9% от АЛ е удовлетворителна – резултатът дава основание да се твърди, че по отношение на работата по проекти преобладаващият дял от респондентите в ДППИ притежават много добро професионално самочувствие. Обвързан с мерките, които ще бъдат дефинирани за предприятието, този резултат реферира към:

- необходимост от провеждане на обучителни интервенции в конкретни тематично-проблемни полета от проектния цикъл;
- методологията и дизайна на обученията, които следва да предоставят работа по конкретни казуси и въпроси от практиката;
- осигуряване на възможности за съизмерване на личните професионални компетентности в работна / учебна среда с други експерти от държави членки на ЕС.

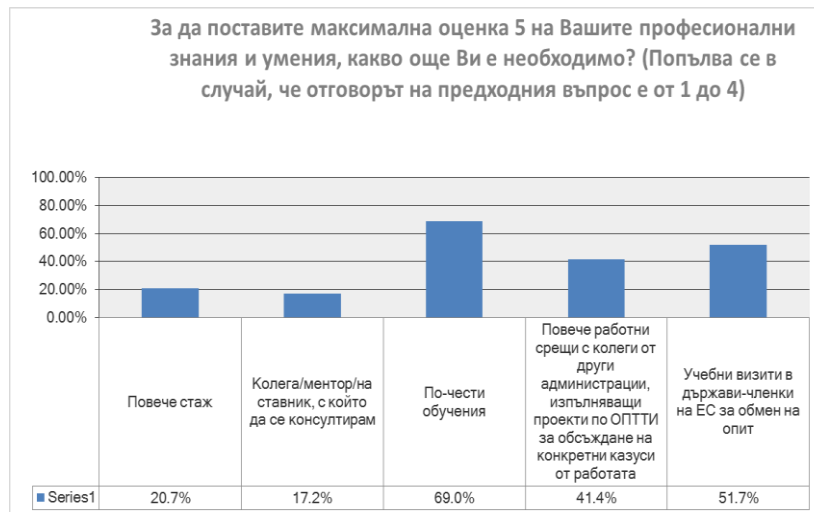
Приблизително 1/3 от АЛ (29.4%) оценяват професионалните си компетентности в спектъра 1-3 („по-скоро неудовлетворително“ – „по-скоро удовлетворително“). Възможно е този резултат да кореспондира с данните от Въпрос №6, според които 1/3 от АЛ не са посещавали предходни обучения. Друга причина би могла да бъде по-висока самокритичност на част от респондентите. Независимо от причините обаче, тази самооценка може да бъде повишена както с по-чести обучения за компенсиране на зоните на професионална неудовлетвореност, така и с включване в тренинги за повишаване на личната ефективност, управлението на професионалното представяне, екипен коучинг и др.

При 14.7% от анкетираните представители на целевата група в ДППИ самооценката на притежаваното ниво на компетентност е в най-високата степен на скалата – „изключително удовлетворително“. Възможност този компетентностен ресурс да бъде използван дават различни наставнически / менторски програми, които привличат служители с висока професионална самооценка в процеси за развитие на вътрешноинституционалния капацитет.

На **Въпрос №9** „За да получите максимална оценка 5 на Вашите професионални знания и умения, какво още Ви е необходимо?“ са получени 29 отговора (фиг. 7.6-5). От изброените примерни мерки, които имат потенциал да повишат самооценката на АЛ относно професионалните им компетентности, с най-голям относителен дял (69%) са „по-чести обучения“, следвана от „учебни визити в държави-членки на ЕС за обмен на опит“ (51.7%); „повече работни срещи с колеги от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТТИ за обсъждане на конкретни казуси от работата“ (41.4%); „повече стаж“ (20.7%) и на последно място „колега / ментор / наставник, с който да се консултирам“ (17.2%). В отговорите на този въпрос прави впечатление както значимостта, която АЛ отдават на обученията и учебните визити, така и заявката за повече работни срещи между конкретните бенефициенти на ОПТТИ. Макар и на последно място, не бива да се пренебрегва потенциалната готовност на 17.2% от респондентите да имат наставник / ментор / професионален коуч, който да ги консултира. Използването на вътрешни пулове от наставници / ментори в предприятията е утвърдена практика, доказала ефективността си.

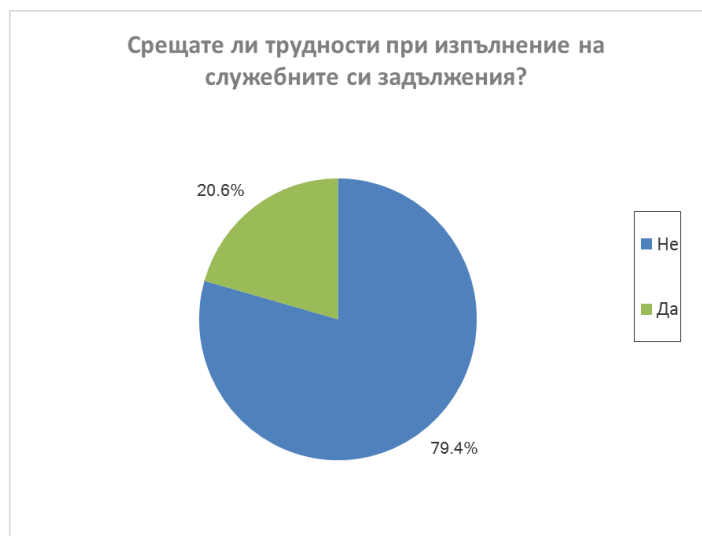


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 7.6-5. Потребности от развитие на професионалните компетентности

Въпрос №10 „Срещате ли трудности при изпълнение на служебните си задължения?“ е насочен към установяване на това дали служителите в ДППИ, работещи по проекти, срещат трудности в работата си и от какво естество са те (фиг. 7.6-6).



Фигура 7.6-6. Трудности в работата

79.4% от респондентите отговарят, че не срещат трудности при изпълнение на служебните си задължения. Резултатът следва да бъде интерпретиран с положителен знак, защото демонстрира, че АЛ притежават професионална компетентност, която им позволява да се справят със служебните задачи.

20.6% от АЛ са заявили, че срещат затруднения в работата си. Този резултат кореспондира с дела респонденти, оценяващи професионалните си компетентности „по-скоро неудовлетворително“ и „по-скоро неудовлетворително“, както и с тези, които не са участвали в предходни обучения в ДППИ. В такъв контекст може да се твърди, че 1/3 от представителите на общата извадка от 36 анкетирани лица в предприятието агрегират група с ясно заявени

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

потребности от спешни обучения, за постигане на по-високо ниво на удовлетвореност от професионалното си представяне.

Важни са конкретните причини, посочени от АЛ, водещи до трудности в работата им по проекти в ДППИ. Посочени са следните причини:

- Административни;
- Бюрокраични и административни трудности;
- Липса на координация;
- Липса на колегиалност, недостатъчно доставена информация, липсата на познания в иновациите и развитието в съответната професионална област.

Факторите са преди всичко свързани с административни процеси, отколкото с липса на капацитет и ресурси (време, материална база, технически средства).

Въпрос №11 от анкетното проучване има за цел да идентифицира нуждите от обучения на целевата група по теми, свързани с:

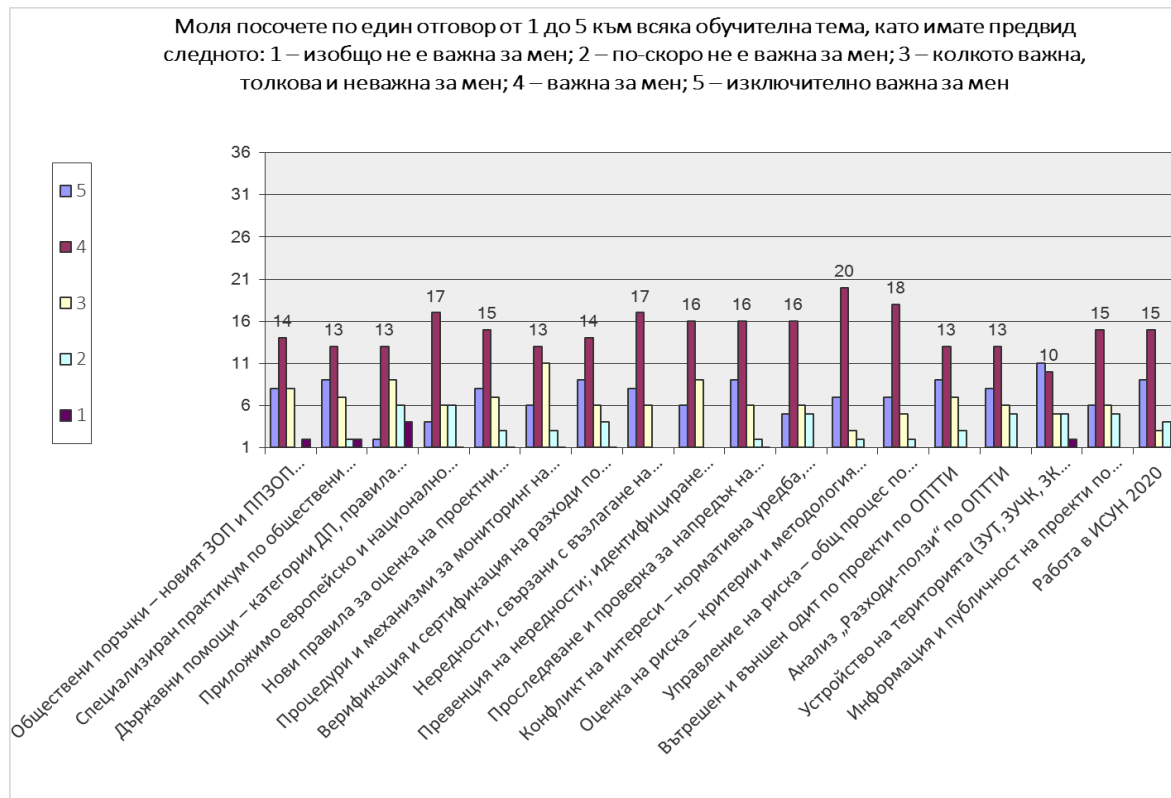
5. Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране;
6. Изпълнение на проекти;
7. Мониторинг и оценка на проекти и програми;
8. Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.

Използвана е мерна скала от 1 до 5 със следните значения за отделните оценки:

- 1 – изобщо не е важна за мен;
- 2 – по-скоро не е важна за мен;
- 3 – колкото важна, толкова и неважна за мен;
- 4 – важна за мен;
- 5 – изключително важна за мен.

Въпросът съдържа 17 опционално дефинирани теми и поле с възможности за допълнителни уточнения и допълнения. На въпроса са отговорили 33 анкетирани лица. Във фиг. 7.6-7 са посочени отговорите по отделните степени на всяка тема.

Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

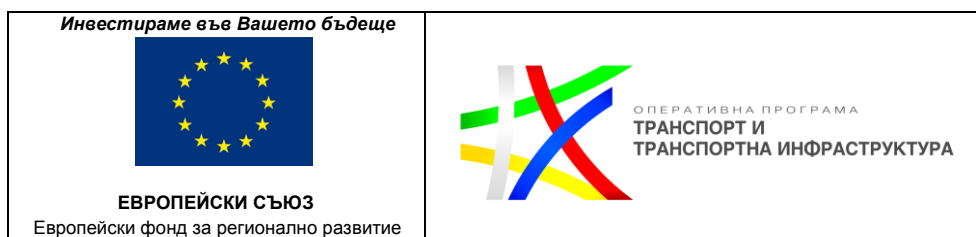


Фигура 7.6-7. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

В табл. 7.6-4 е направен подробен анализ на ранжираните теми от анкетираните лица. С цел по-голяма прегледност са представени агрегирани данни от попълнените анкети по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 34 валидни анкети).

Таблица 7.6-4. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Проследяване и проверка за напредък на индикатори по проекти по ОПТТИ	3.97	27.3% (9)	48.5% (16)	18.1% (6)	6.1% (2)	0% (0)
2	Нерядности, свързани с възлагане на обществени поръчки – актуална нормативна уредба, често срещани грешки, казуси от практиката на АОП, КЗК, ВАС, АДФИ и Съда на ЕС по тълкуване на нередности	3.91	24.3% (8)	51.5% (17)	18.1% (6)	3% (1)	3% (1)
2	Оценка на риска – критерии и методология за оценка на риска, източници и видове риск	3.91	21.2% (7)	60.6% (20)	9.1% (3)	6.1% (2)	3% (1)



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

3	Управление на риска – общ процес по управление на риска в ОПТТИ, процедури за управление на риска	3.88	21.2% (7)	54.6% (18)	15.1% (5)	6.1% (2)	3% (1)
4	Верификация и сертификация на разходи по ОПТТИ	3.85	27.3% (9)	42.5% (14)	18.1% (6)	12.1% (4)	0% (0)
4	Нови правила за оценка на проектни предложения	3.85	24.3% (8)	45.4% (15)	21.2% (7)	9.1% (3)	0% (0)
5	Устройство на територията (ЗУТ, ЗУЧК, ЗК имотен регистър)	3.81	33.4% (11)	30.3% (10)	15.1% (5)	15.1% (5)	6.1% (2)
6	Вътрешен и външен одит по проекти по ОПТТИ	3.79	27.3% (9)	39.4% (13)	21.2% (7)	9.1% (3)	3% (1)
7	Работа в ИСУН 2020	3.76	27.3% (9)	45.4% (15)	9.1% (3)	12.1% (4)	6.1% (2)
8	Специализиран практикум по обществени поръчки – практики и казуси по прилагане на новия ЗОП и ППЗОП (решения на АОП, АДФИ, КЗК и ВАС)	3.76	27.3% (9)	39.3% (13)	21.2% (7)	6.1% (2)	6.1% (2)
8	Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (базисно обучение)	3.76	24.3% (8)	42.3% (14)	24.3% (8)	3% (1)	6.1% (2)
8	Превенция на нередности; идентифициране за нередности; установяване и докладване на нередности при физическо изпълнение на ДБФП; практики на ЕК, ОЛАФ и ИА ОСЕС по отношение на нередности	3.76	18.2% (6)	48.5% (16)	27.3% (9)	3% (1)	3% (1)
9	Анализ „Разходи-ползи“ по ОПТТИ	3.67	24.3% (8)	39.3% (13)	18.2% (6)	15.2% (5)	3% (1)
9	Процедури и механизми за мониторинг на проекти по ОПТТИ – изисквания, видове проверки на ДБФП, мониторинг през ИСУН 2020	3.67	18.2% (6)	39.3% (13)	33.4% (11)	9.1% (3)	0% (0)
10	Информация и публичност на проекти по ОПТТИ	3.61	18.2% (6)	45.4% (15)	18.2% (6)	15.2% (5)	3% (1)
11	Конфликт на интереси – нормативна уредба, субекти на КИ, вътрешни правила и процедури в ДППИ за предотвратяване на КИ, решения на ВАС	3.58	15.1% (5)	48.5% (16)	18.2% (6)	15.2% (5)	3% (1)
11	Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконови актове, указания и др.	3.57	12.1% (4)	51.5% (17)	18.2% (6)	18.2% (6)	0% (0)
12	Държавни помощи – категории ДП, правила за определяне на ДП, решения на Съда на ЕС относно ДП	3.48	6.1% (2)	36.3% (12)	27.3% (9)	18.2% (6)	12.1% (4)

Въз основа на получените данни могат да се направят следните **изводи**:

- От гледна точка на 4-те обследвани области на проектния цикъл с най-голяма рангова тежест АЛ поставят проблематиката в областта на изпълнението на проекти и свързаните с този процес дейности – проследяване и проверка за напредък на индикатори по ОПТТИ; казуси по нередности, свързани с обществени поръчки. С оглед предстоящото изпълнение на проектите на ДППИ по ОПТТИ, потребностите от обучения по двете теми са логично обосновани. Прави впечатление, че практически ориентираната тема за нередности по обществени поръчки е предпочетена пред базисното и специализираното обучения по същия закон. Тази потребност следва да се

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

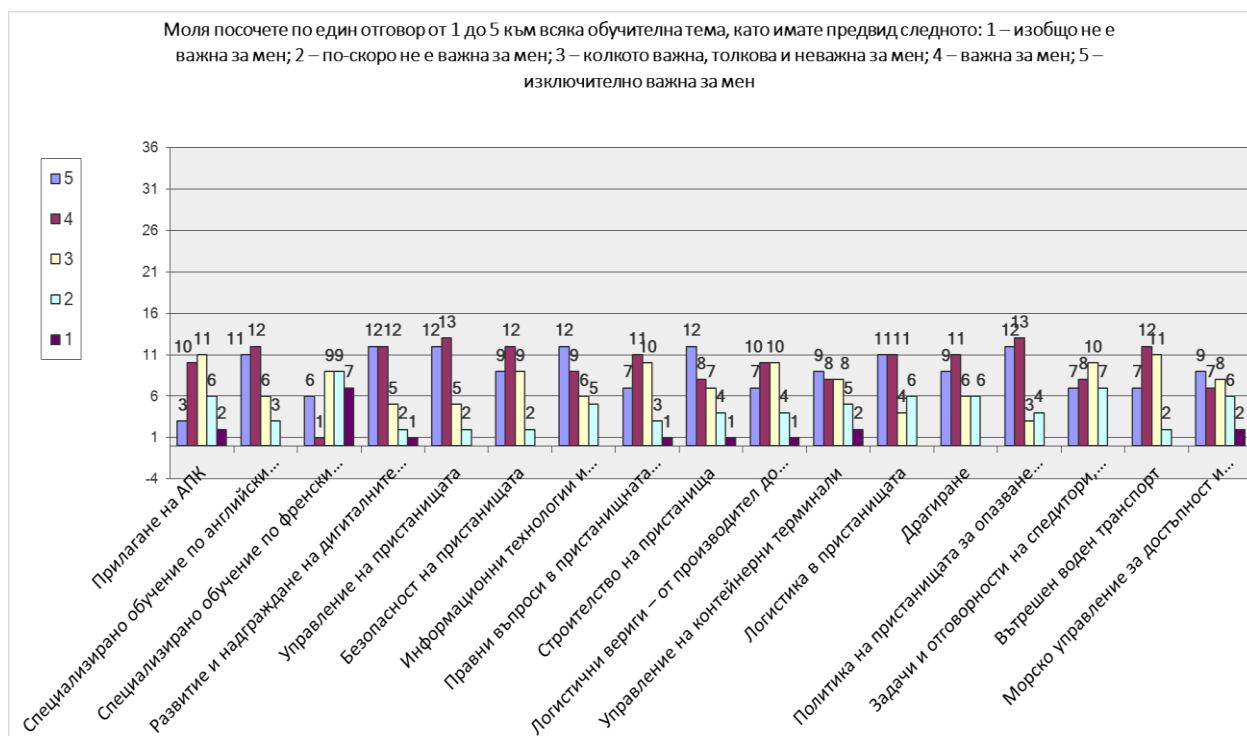


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

предвиди при разработване на краткосрочния план-график за обучения на бенефициента ДППИ.

- Темите за оценка и управление на риска са изведени като приоритетни от почти всички конкретни бенефициенти на анализа на административния капацитет. Резултатът е закономерен с оглед задълженията на бенефициентите за предоставяне на информация по отношение на рисковете за проектите, произтичащи от Ръководството за анализи разходи-ползи на инвестиционни проекти, Инструмент за икономическа оценка на кохезионната политика 2014-2020 г. за новия програмен период.
- Като следваща важна област от проектния цикъл АЛ в ДППИ ранжират финансовото управление и контрол и свързаните с тях процеси по верификация и сертификация на разходи.
- Резултатите от въпроса показват минимални разлики между средните стойности по всички теми. Те потвърждават необходимостта от своевременно провеждане на комплексна програма от обучения, включваща максимално широк обхват от теми. Следва да се има пред вид, че посочените теми са съгласувани предварително с бенефициента по време на проведена работна среща с ръководители и служители от целевите административни звена. По този начин е гарантирано максимално фокусиране на анализа към важните / проблематичните теми и сфери за конкретния бенефициент във връзка с изпълнението и управлението на проекти.

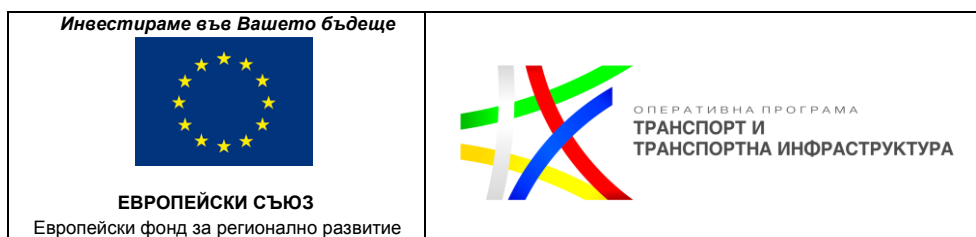
Въпрос №12 от анкетното проучване изследва потребностите от развитие на специализирани компетентности (фиг. 7.6-8).



Фигура 7.6-8. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности

Анализът на резултатите е показан в табл. 7.6-5.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 7.6-5. Обучителни потребности свързани със специализирани компетентности

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Управление на пристанищата	4.13	37.5% (12)	40.6% (13)	15.6% (5)	6.3% (2)	0% (0)
1	Развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS)	4.13	37.5% (12)	37.5% (12)	15.6% (5)	6.3% (2)	3.1% (1)
2	Политика на пристанищата за опазване на околната среда	4.03	37.5% (12)	40.6% (13)	9.4% (3)	12.5% (4)	0% (0)
3	Специализирано обучение по английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на морския и речния транспорт и пристанищната инфраструктура	3.97	34.4% (11)	37.5% (12)	18.7% (6)	9.4% (3)	0% (0)
4	Информационни технологии и електронен обмен на данни в пристанищната дейност	3.87	37.5% (12)	28.1% (9)	18.7% (6)	15.6% (5)	0% (0)
4	Безопасност на пристанищата	3.87	28.1% (9)	37.5% (12)	28.1% (9)	6.3% (2)	0% (0)
4	Управление на контейнерни терминали	3.87	28.1% (9)	25% (8)	25% (8)	15.6% (5)	6.3% (2)
5	Логистика в пристанищата	3.84	34.4% (11)	34.4% (11)	12.5% (4)	18.7% (6)	0% (0)
6	Строителство на пристанища	3.81	37.5% (12)	25% (8)	21.9% (7)	12.5% (4)	3.1% (1)
7	Вътрешен воден транспорт	3.75	21.9% (7)	37.5% (12)	34.3% (11)	6.3% (2)	0% (0)
8	Драгиране	3.72	28.1% (9)	34.3% (11)	18.8% (6)	18.8% (6)	0% (0)
9	Правни въпроси в пристанищната дейност и търговията	3.63	28.1% (9)	34.3% (11)	18.8% (6)	18.8% (6)	0% (0)
10	Логистични вериги – от производител до клиент	3.56	21.9% (7)	31.3% (10)	31.3% (10)	12.5% (4)	3.1% (1)
11	Морско управление за достъпност и ръководство на корабния трафик	3.47	21.9% (7)	34.3% (11)	31.3% (10)	9.4% (3)	3.1% (1)
11	Задачи и отговорности на спедитори, агенции и транспортни линии	3.47	21.9% (7)	25% (8)	31.3% (10)	21.9% (7)	0% (0)
12	Специализирано обучение по френски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на морския и речния транспорт и пристанищната инфраструктура	2.69	18.8% (6)	3.1% (1)	28.1% (9)	28.1% (9)	21.9% (7)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

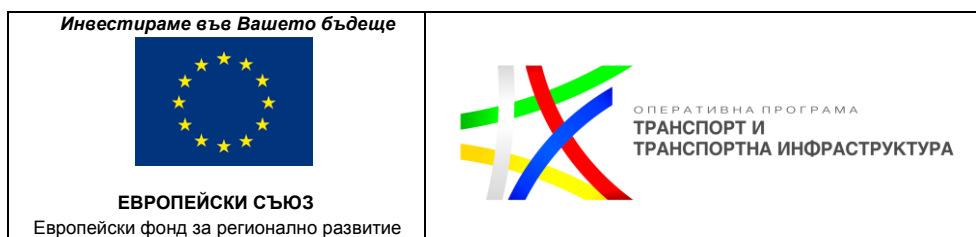


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

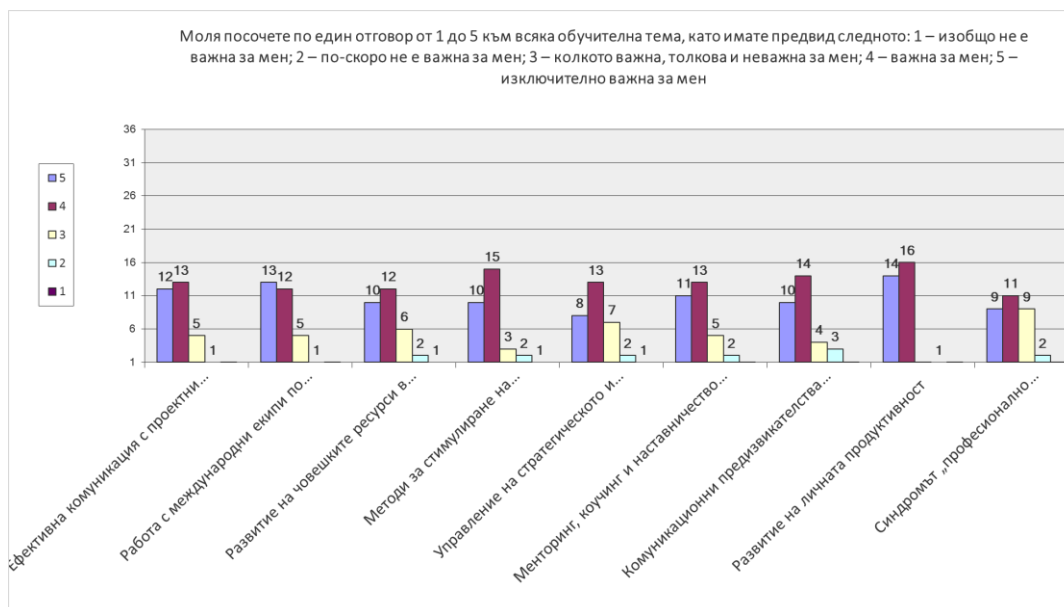
Получените резултати дават основание да бъдат формулирани няколко **основни извода**:

- На първо място АЛ са извели 2 теми „Управление на пристанищата“ и „Развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS)“. По 12 респондента са определили всяка от темите като „изключително“ важна за тях. Първата тема е тясно специализирана и изисква разработване на обучителна програма след предварителен анализ на нуждите от модулите / подтемите, които ще удовлетворят в най-висока степен заявените потребности. Във връзка с втората тема и с оглед динамичното развитие на софтуерните програми следва да се предвиди постоянна мярка с дългосрочен ефект върху непрекъснатото надграждане на дигиталната експертиза при работа с различни софтуерни продукти в ДППИ. Ефективно решение за индивидуализиране на обученията по дигитални компетентности е организирането на дистанционни онлайн курсове.
- Ранжираната на второ място тема „Политика на пристанищата за опазване на околната среда“ е актуална с оглед изискванията по ОПТТИ за обосноваване устойчивостта на очакваните резултати от инвестиционните проекти и отговорността на бенефициентите за разработване на анализи за въздействието на проектите върху околната среда.
- Като трета приоритетна тема от специализираните обучения са изведени потребностите от развитие на езиковите компетентности по специализиран английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на морския и речния транспорт и пристанищната инфраструктура. Проектите на ДППИ по Механизма за свързване на Европа и други централизираните програми на ЕС, работата с международни екипи, както документацията за изпълнение на тези проекти, са едни от основните аргументи за включването на постоянни дългосрочни мерки за повишаване на специализираните езикови компетентности в план-графика на предприятието.
- От 4-то до 11-то място са класирани изключително специализирани теми, директно кореспондиращи с изпълняваните от ДППИ проекти, които следва да бъдат заложи в краткосрочния план-график на бенефициента.
- Сравнителният анализ на средните стойности между табл. 7.6-4 (теми за обучения, свързани с проектния цикъл) и табл. 7.6-5 (специализирани теми за обучения) показва съпоставимост на потребностите от повишаване на административния капацитет както в сферата на проектните дейности, така и по отношение на специализираните компетентности за изпълнение на проекти. Тази обвързаност ще бъде отчетена чрез дефиниране на конкретни мерки за ДППИ в дългосрочен план.

Въпрос №13 изследва потребностите на АЛ от развитие на социалните и управленските компетентности, допринасящи за работата по проекти. На въпроса са отговорили 31 респондента. Във фиг. 7.6-9 са посочени получените резултати.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 7.6-9. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти

В табл. 7.6-6 е направен подробен анализ на ранжираните теми за социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти. Представени са агрегирани данни от попълнените анкети по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 31 валидни анкети).

Таблица 7.6-6. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Развитие на личната продуктивност	4.39	45.2% (14)	51.6% (16)	0% (0)	3.2% (1)	0% (0)
2	Развитие на човешките ресурси в звена за управление на проекти в морския транспорт – добри практики, подходи и системи в държави-членки на ЕС	4.29	32.2% (10)	38.7% (12)	19.4% (6)	6.5% (2)	3.2% (1)
3	Работа с международни екипи по проекти	4.19	42% (13)	38.7% (12)	16.1% (5)	3.2% (1)	0% (0)
4	Ефективна комуникация с проектни екипи	4.16	38.7% (12)	42% (13)	16.1% (5)	3.2% (1)	0% (0)
5	Менторинг, коучинг и наставничество – ефективни инструменти за	4.06	35.4% (11)	42% (13)	16.1% (5)	6.5% (2)	0% (0)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл						
6	Методи за стимулиране на кариерното развитие на човешките ресурси (Кодекс на труда, актуално ПМС за определяне възнагражденията на служители за управление и изпълнение на проекти, Методики за определяне на възнагражденията)	4.00	32.2% (10)	48.4% (15)	9.7% (3)	6.5% (2)	3.2% (1)
6	Комуникационни предизвикателства и екипна ефективност между XYZ поколенията	4.00	32.2% (10)	45.2% (14)	12.9% (4)	9.7% (3)	0% (0)
7	Синдромът „професионално прегаряне“ (burn out)	3.87	29% (9)	35.5% (11)	29% (9)	6.5% (2)	0% (0)
8	Управление на стратегическото и оперативното планиране	3.81	25.8% (8)	41.9% (13)	22.6% (7)	6.5% (2)	3.2% (1)

Основни изводи, свързани с получените резултати по Въпрос №13:

- На първо място АЛ са поставили темата за развитие на личната ефективност – общо 96.8% от респондентите са определили проблематиката като „изключително важна за мен“ и „важна за мен“. Сравнено с всички останали сфери, както за специализирани компетентности и обмен на добри практики, така и свързаните с проектния цикъл, това е темата с най-висока средна стойност за АЛ от цялото анкетно проучване в ДППИ. Резултатът може да бъде интерпретиран в два аспекта: анкетиранияте служители от ДППИ имат мотивация за подобряване на професионалното си представяне, за постигане на по-висока ефективност и ефикасност, за по-добри резултати при изпълнение на служебните задължения. На второ място, приоритетното извеждане на темата е характерно за екипи с висока степен на професионално натоварване при ограничен човешки ресурс, което води до завишени очаквания към личната продуктивност. Тези резултати дават основание да бъдат предвидени мерки за комплексно въздействие върху целеполагането в административните структури и измерването на ефективността в работата с обективни индикатори.
- Приоритизирането на темата за развитие на човешките ресурси в звена за управление на проекти в морския транспорт подкрепя изводите от предходните етапи на изследването, че в предприятието е налице системна политика за усъвършенстване на процесите за РЧР, работещи по проекти.
- Резултатите от въпроса показват минимални различия в ранжирането на темите „Работа с международни екипи по проекти“ и „Ефективна комуникация с проектни екипи“. Видно от проблематиката, фокусът на обучителните потребности реферира към знания и умения, свързани с: межкултурна комуникация и етикет; модели за

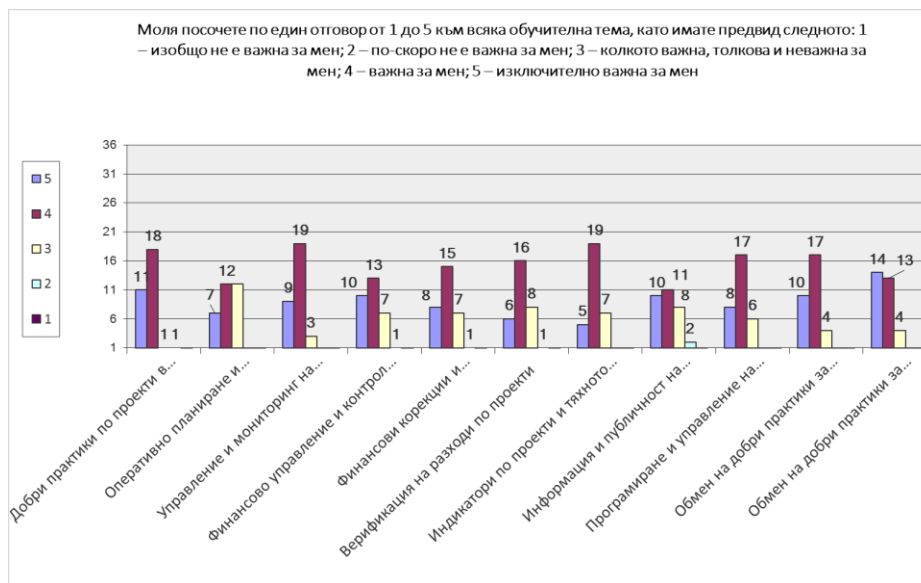
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

ефективна комуникация; решаване на конфликти и др. Обучения по тези теми следва да бъдат заложени на регулярна база за екипите на ЗИУП и дирекциите в предприятието, работещи по проекти.

Въпрос №14 изследва потребностите от повишаване на административен капацитет в ДППИ чрез обмен на добри практики в държави членки на ЕС. Резултатите са показани във фиг. 7.6-10.



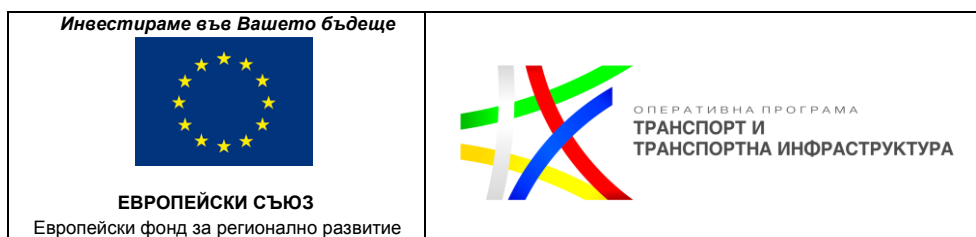
Фигура 7.6-10. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина

В табл. 7.6-7 е направен анализ на темите, изведени от АЛ.

Таблица 7.6-7. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Обмен на добри практики за управление на пристанищна инфраструктура с Холандия	4.32	45.2% (14)	41.9% (13)	12.9% (4)	0% (0)	0% (0)
2	Добри практики по проекти в областта на морския и речния транспорт и пристанищната инфраструктура в държави членки на ЕС	4.26	35.5% (11)	58.1% (18)	3.2% (1)	3.2% (1)	0% (0)
3	Обмен на добри практики за управление на пристанищна инфраструктура с Белгия	4.19	32.3% (10)	54.8% (17)	12.9% (4)	0% (0)	0% (0)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

3	Управление и мониторинг на проекти по оперативни програми	4.19	29% (9)	61.3% (19)	9.7% (3)	0% (0)	0% (0)
4	Програмиране и управление на проекти по Техническа помощ	4.16	25.8% (8)	54.8% (17)	19.4% (6)	0% (0)	0% (0)
5	Информация и публичност на проекти по оперативни програми	4.06	32.3% (10)	35.5% (11)	25.8% (8)	6.4% (2)	0% (0)
6	Финансово управление и контрол на проекти	4.03	32.3% (10)	41.9% (13)	22.6% (7)	3.2% (1)	0% (0)
7	Финансови корекции и администриране на нередности	3.97	25.8% (8)	48.4% (15)	22.6% (7)	3.2% (1)	0% (0)
8	Индикатори по проекти и тяхното отчитане в периода 2014-2020 г.	3.94	16.1% (5)	61.3% (19)	22.6% (7)	0% (0)	0% (0)
9	Оперативно планиране и програмиране на проекти по ЕСИФ	3.84	22.6% (7)	38.7% (12)	38.7% (12)	0% (0)	0% (0)
10	Верификация на разходи по проекти	3.81	19.4% (6)	51.6% (16)	25.8% (8)	3.2% (1)	0% (0)

Резултатите от отговорите на въпроса извеждат необходимостта от дефиниране на мерки за повишаване на административния капацитет в ДППИ със следните специфики:

- конкретно са посочени държавите членки на ЕС, носители на специфична експертиза в проблематизираните от АЛ сфери, свързани с управление на пристанищна инфраструктура;
- приоритизирани са потребности за обмен на добри практики по теми, основно свързани с областите „Изпълнение на проекти“ и „Финансово управление и контрол“ на проекти.

7.7 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ДППИ

Интервютата с ръководители в ДППИ имаха за цел да проверят хипотезите и допусканията от проведеното анкетно проучване и контент-анализа на анкетните карти, както и от експертния преглед на документи на предприятието, с цел гарантиране на обективност, надеждност и валидност на оценката на административния капацитет.

Обхват на интервютата: служители на ръководни позиции в ДППИ, които отговарят за управление на административни структури (дирекции / отдели / ЗИУП), изпълняващи функции по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и/или контрол на проекти (основно по ОПТТИ и МСЕ).

Покритие на изследването. На 14 октомври 2016 г. са проведени 4 интервюта с представители на генералната съвкупност, и по-конкретно с: директора на Дирекция „Управление на проекти“; директора на Дирекция „Инфраструктура, акватория и собственост“ (ИАС); Директора на дирекция „Правна“ и Ръководителя на отдел „Човешки ресурси“.

Видове въпроси в интервютата с ръководители. За целите на оценката на административния капацитет са използвани полу-структурирани интервюта, поради високата им ефективност при вече събрана информация чрез други методи (кабинетно проучване на

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

документи, анкетно проучване и др.), както и при наличие на различни работни хипотези от получените и интерпретирани данни. По отношение структурата и вида на въпросите, интервюта съдържат преобладаващо отворени въпроси с цел набиране на допълнителна качествена информация за целите на изследването. За част от въпросите, изискващи оценка на степента на развитие на административния капацитет на сравнителна база, е формулирана 5-степенна скала, със следната тежест на отделните оценки:

- 1 – неудовлетворително;
- 2 – по-скоро неудовлетворително;
- 3 – по-скоро удовлетворително;
- 4 – удовлетворително;
- 5 – изключително удовлетворително.



Основен инструмент за провеждане на интервюта е предварително разработения и съгласуван с бенефициента вариант на въпросник, който допълнително е фокусиран към спецификите на предприятието по отношение развитието на капацитета за изпълнение и управление на проекти. В допълнение, са разработени няколко подварианта на въпросника, които конкретизират обследваните области, в зависимост от позицията на ръководителя; функциите на дирекцията / отдела / звеното, което управлява; административно-управленската рамка на комуникацията с другите отдели, отговарящи за изпълнение на проекти. Независимо от различните варианти и подварианти, въпросниците за интервюта съдържат общи елементи и набор от задължителни въпроси за оценка на административния капацитет.

В табл. 7.7-1 са обобщени ключовите резултати / наблюдения / мнения / оценки на интервюираните лица (ИЛ).

Таблица 7.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в ДППИ

ОБОБЩЕНИЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА	
РАЗДЕЛ ОТ ВЪПРОСНИКА	ОБСЛЕДВАНА ОБЛАСТ / ПРЕДМЕТ НА ПРОУЧВАНЕТО
Раздел 1. Обща информация за интервюираните ръководители	Интервюираните ръководители в ДППИ имат общ трудов стаж на ръководна позиция 58 г, като средната стойност на управленския опит на човек е над 14 г. Преобладаващата част от ръководната дейност е упражнявана в съответните дирекции/отдели на ДППИ. Налице е висока управленска компетентност; дългогодишен управленски опит на проекти; умения за управление на човешки ресурси и проектни процеси и др.
Раздел 2. Силни и слаби страни на настоящата ситуация в ДППИ по отношение на АК за изпълнение и управление на проекти	<p>1. Обща оценка на АК в ДППИ по отношение изпълнението и управлението на проекти. По 5-степенната скала за измерване, средната стойност на оценката на АК, дадена от интервюираните ръководители е 4 („удовлетворително“). На подвъпроса „Какво, според Вас, трябва да се направи още в ДППИ, за да поставите максимална оценка 5?“ са получени следните отговори:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ повече обучения (4 пъти); ■ още организационно-управленски действия; ■ проектната материя изисква непрекъснат процес на надграждане на знанията по нови въпроси, свързани с уредбата на фондовете; ■ повишаване на компетентностите по провеждане на тръжни процедури. <p>2. Оценка на АК на дирекцията / отдела / звеното, което ИЛ ръководи, по отношение на етапите от проектния цикъл, за които отговаря. По 5-степенната скала, средната стойност на оценката, дадена от ИЛ е 4 („удовлетворително“). Аргументи на ръководителите:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране – оценка 4 по отношение на ОПТТИ. При разработването на проекти за „меки“ проекти („Черно море“ и „Средиземно море“) по други програми има 3-ма човека, които разработват апликационните форми, които са различни от тези на ОПТТИ – има натрупан опит от много проекти. Процесите по идентифициране на проектните идеи; намирането на партньори; попълването на формулярите изискват специфична експертиза, която е много висока в ДППИ. ■ Изпълнение на проекти – оценка 3-4. Използва се капацитета и на териториалните поделения на предприятието, откъдето се привличат специалисти за ЗИУП с висока професионална компетентност.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

<p>Инвестираме във Вашето бъдеще</p>  <p>ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ</p> <p>Европейски фонд за регионално развитие</p>	 <p>ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА ТРАНСПОРТ И ТРАНСПОРТНА ИНФРАСТРУКТУРА</p>
--	---

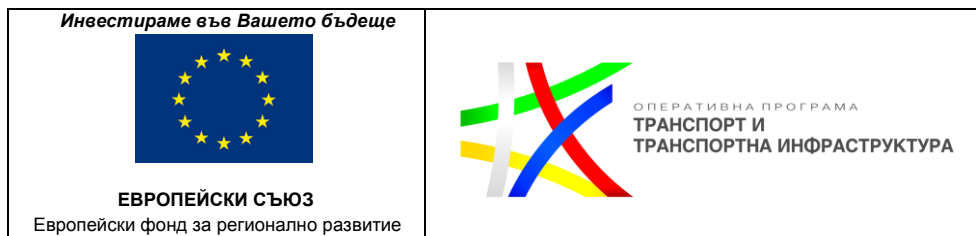
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<ul style="list-style-type: none"> По отношение на мониторинга на проекти – има наличен капацитет в ДППИ, но има и недостиг на човешки ресурси за този проектен етап. ФУ и управление и контрол при изпълнението на проекти – има капацитет; вече има пуснати искания за възстановяване на плащания по ОПТТИ (за ИИС – чака се одобрение от УО); има недостиг на финансисти в дирекцията за управление на проекти. <p>3. Оценка на силните страни на дирекцията / отдела / звеното, което ИЛ ръководи при работа по проекти. Като водещи „силни страни“ са изброени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Има експертен капацитет в дирекцията за управление на проекти. Няма утежняване на йерархията – няма отдели в дирекцията; работните процеси са максимално оптимизирани. Натрупаният капацитет пред предходния програмен период. Има експертиза за спецификите на работа – познават се тънкостите в проблематиката, по която се работи в ДППИ. Има взаимно доверие. Последователната политики за РЧР в предприятието. Повишаването на капацитета е насърчавано – няма ограничения за обучения, заявени от отделните дирекции. <p>4. Идентифициране на области / процеси / фактори, които следва да бъдат подобрени при изпълнение на проекти. Като основни насоки за подобрене са посочени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Заемане на вакантните места – за дирекцията има 14 щатни места, заети са 10 щата. Необходимост от юрист в дирекцията за управление на проекти. Необходимост от финансисти. Повече обучения – специализирани за пристанищна инфраструктура, свързана с проектите на ДППИ и за английски език. По отношение на обученията – необходимост от въвеждане на нови методи / форми на обучения.
Раздел 3. Управленски практики и мерки за развитие АК за изпълнение и управление на проекти	<p>1. Обезпеченост на проектните процеси с човешки ресурси в дирекцията / отдела / звеното, което ИЛ ръководи.</p> <ul style="list-style-type: none"> За изпълнението на проекти се сформират Звена с експерти от различни дирекции – това е добра практика, тъй като се „покриват“ различни сфери на необходимия капацитет. Това обаче води до известно недоволство на експерти, които не са разпределени във звена за управление на проекти. В дирекциите в ДППИ нямат отдели, с което на структурно и функционално ниво е търсен резултат, насочен към максимална ефективност и по-малко бюрокрация. Юристи и финансисти за дирекция управление на проекти. <p>2. Идентифициране на добри практики и „поуки“ за развитие на АК в дирекцията / отдела / звеното от предходния програмен период при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> В ДППИ е направен анализ на грешките от ОПТ и финансовите корекции – най-вече в провеждането на тържни процедури; отчетени са пропуските; взети са мерки за преодоляване и недопускане на такива през този програмен период. Премахнати са отделите в дирекцията за управление на проекти, което подпомага оперативната работа и дава възможности за повече експедитивност в работата по проекти. Обученията и обменът на опит / практики с държави членки на ЕС са доказали през предишния програмен период, че са много важни за осигуряването на капацитет на експертите по проекти. Добра практика е установена чрез структурирането на екипите в звената за управление на проекти – намерен е балансът, така че да се осигурява достатъчно капацитет вътре в звената в различни сфери; експертите се допълват взаимно; взимат се ефективни решения. <p>3. Формулиране на управленски мерки за оптимизиране процесите в дирекцията / отдела / звеното по отношение на работата по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Най-вече повече обучения за служителите на дирекцията и за експерти от други дирекции, които влизат в звената за управление на проекти. По отношение на потенциални мерки – очаква се след въвеждането на САП по проекта за ИИС да се получат резултати, които да показват какво следва да се оптимизира – така ще бъде преодоляна в голяма степен субективната преценка относно организационните решения в ДППИ. На управленско ниво трябва да бъдат взети мерки за подобряване комуникацията между отделните дирекции. <p>4. Трудности и проблеми, които срещат служителите в съответната дирекция / отдел / звено при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Трудности, свързани с езиковата подготовка (английски език), особено за работа по международните проекти.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<ul style="list-style-type: none"> Голяма натовареност на служителите в ДППИ. Освен това, експертите от ДППИ са натоварени с много роли – текущи задачи, проекти и др., което води до необходимост от мобилизиране на собствените ресурси на всеки в максимална степен. Трудности, свързани с непрекъснатите промени в ЗУТ, ЗОП.
Раздел 4. Обучителни потребности за повишаване на АК	<p>1. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията / отдела / звеното по теми, свързани с работата по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Необходима е допълнителна езикова подготовка (английски език), както и ЗОП, ЗУТ, работа в ИСУН и др. Най-вече обучения по непрекъснато променящата се нормативна база – ЗУТ, ЗОП, специализиран английски език (от преподаватели от УАСГ, Техническият университет). ЗОП и ППЗОП; добри практики за провеждане на тръжни процедури; казуси на ВАС, АОП, КЗК. <p>2. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията / отдела / звеното по теми, свързани със социални и управленски умения, допринасящи за работа по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Екипна ефективност, ефективна работа в екип, комуникативни умения. Работа в условия на стрес – управление на стреса. Работа в екип (в това число в международни екипи по проекти). Екипна ефективност, ефективна работа в екип, комуникативни умения. Повишаване на личната ефективност в работата; подобряване управлението на времето и планиране на ангажиментите. <p>3. Приоритизиране на ключови теми за провеждане на учебни визити / обмен на добри практики в чужбина за повишаване АК при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Благодарение на партньорствата по международни проекти, в които участва ДППИ, е натрупана информация и обменен ценен опит с други, сходни на ДППИ структури в държавите членки. Има нужда и от целеви визити за обмен на опит както в управлението на инфраструктурни проекти, така и в събирането на информация за това как се случва в другите държави повишаването на административния капацитет във водния транспорт и пристанищната инфраструктура в частност. Обучения в специализирани институции на ЕС по теми, свързани с цялостния проектен цикъл – най-общо управление на проекти. Посещения на пристанищата в Хамбург, Констанца. Процедури за провеждане на избор на изпълнители в други държави. <p>4. Приоритизиране на общи (хоризонтални) теми за обучения / работни срещи / дискусии / фокус групи / практикуми с участие на всички бенефициенти.</p> <ul style="list-style-type: none"> С ДП „НКЖИ“ – общи обучения по всички изброени теми (ЗОП, ИСУН, ЗУТ, финансово управление на проекти и др.). Развитие на човешките ресурси в предприятия, работещи по проекти. ЗОП и практически обмен на информация с другите бенефициенти по ОПТИ.
Раздел 5: Политики за оценка на професионалното представяне и системи за кариерно развитие	<p>1. Наличие на политики, мерки и инструменти за оценка на професионалното представяне на служителите при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> В предприятието има Методика за допълнителни възнаграждения, които не могат да бъдат повече от половин работна заплата на месец. С тази Методика се избягва създаването на напрежение между служителите – дава добри резултати. Методиката за допълнителните възнаграждения в ДППИ функционира добре. С Методиката за допълнителните възнаграждения в ДППИ и с включването на експерти от дирекцията в звената за проекти служителите са добре мотивирани. Има Методиката за допълнителните възнаграждения в ДППИ. <p>2. Наличие на система/и за насърчаване кариерното развитие и за повишаване мотивацията на служителите при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Да – включването на служителите в ЗИУП е механизъм, чрез който хората се мотивират не само да повишават капацитета си, но и чрез допълнителното финансиране, което получават. Отделно, чрез Методиката за ДВ.
Раздел 6: Комуникация с други звена в организацията при работата по проекти; с Управляващия орган; с	<p>1. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с други дирекции / отдели / звена при изпълнението и управлението на проекти в същата организация – силни страни; „тесни“ места.</p> <ul style="list-style-type: none"> Може да бъде подобрена в посока повече разбиране на важността на проектните дейности, срокове, изисквания, както и в посока – подобряване на комуникацията.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

<p>други бенефициенти</p>	<ul style="list-style-type: none"> Има понякога напрежение между дирекциите, когато се работи по проекти. Причината най-вече е в голямата допълнителна натовареност, която идва с проектите. Между ИАС и другите дирекции има отлична комуникация; правят се редовно неформални оперативки за уточняване на ангажиментите по проектите. Оперативна, ефективна комуникация. <p>2. Възможности за оптимизиране процесите по изпълнение и управление на проекти чрез функционални и структурни промени в организацията – добри практики.</p> <ul style="list-style-type: none"> Нищо друго, освен обучения. Структурата в ДППИ в момента е в резултат на изпълнен проект за развитие на административния капацитет по ОПТ. Изпълнили са препоръките по проекта за обособяване на отделна дирекция за проекти, както и за внедряване на САП. С въвеждането на ИИС по проекта по ОПТТИ ще могат да се следят всички дейности на дирекцията, натовареността и ефективността на отделните процеси. Вероятно оттам ще могат да се получат реални данни за оптимизиране на работата в ДППИ. Да се провеждат планови работни срещи на регулярен принцип. <p>3. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с Управляващия орган при работа по проекти по ОПТ / ОПТТИ / МСЕ.</p> <ul style="list-style-type: none"> Получават подкрепа и консултации от УО на всеки етап от изпълнението на проектите. Комуникацията с УО е отлична. Пълно съдействие от страна на УО.
----------------------------------	--

Проведените интервюта допълват изводите от анкетното проучване и кабинетния анализ на документи в ДППИ като извеждат както проблемите / „тесни“ места в управленските практики, механизми и процеси, свързани с изпълнение и управление на проекти в предприятието, така и добрите практики, оптимизираните процедури, надграждането на опита от предходния програмен период. С помощта на интервютата са конкретизирани предложенията за мерки, свързани с административния капацитет в изследваните области.

7.8 ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ДППИ

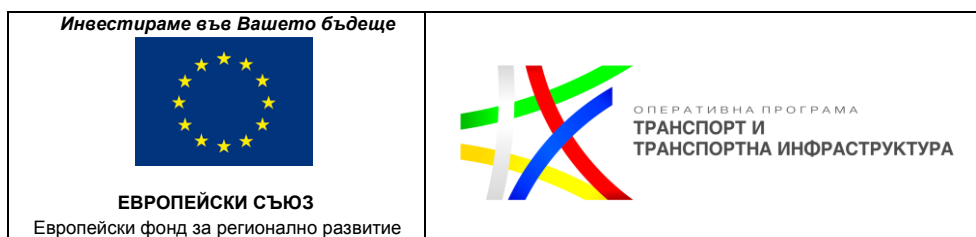
Четвъртият компонент от методологията за оценка на административния капацитет, след проведените документален анализ, анкетно проучване и интервюта с ръководители, е насочен към дефиниране на проблеми на административния капацитет във всеки от целевите бенефициенти. Съгласно методологията на оценката, този етап включва две основни дейности:

- Разработване на списък с идентифицирани проблеми от общ характер, свързани с административния капацитет на ДППИ (ДППИ-Приложение 1.1 към доклада);
- Разработване на списък с идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проекти (ДППИ-Приложение 1.2 към доклада).

Списъкът с идентифицираните проблеми, свързани с административния капацитет на ДППИ, е разработен в матрица, аналогична на използваната от Изпълнителя в Доклад 3 по настоящия договор, която е адаптирана за целите на Дейност 10.

Идентифицирани са общо **22 конкретни проблема от общ характер**, свързани с административния капацитет на ДППИ (табл. 7-8.1).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 7.8-1. Списък с идентифицирани проблеми от общ характер в ДППИ

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет от общ характер	Източници на информация за идентифициране на проблема		
				Кабинетно проучване на документи	Анкетно проучване	Интервюта с ръководители
1			2	3	4	5
П-Р; П-М	ДППИ	1	Липса на достатъчно човешки ресурси за пълно подsigуряване на процесите по финансово управление, контрол и мониторинг на проекти, както и на специализирана юридическа експертиза за работа с европейската и националната нормативна уредба на ЕСИФ.	✓		✓
П-Р; П-М	ДППИ	2	Липса на системност и честота на обученията по теми, свързани с проектния цикъл по ОПТТИ.	✓	✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	3	Липса на специализирани обучения, свързани с управление и развитие на пристанищна инфраструктура и проучвания за добри практики в тази сфера.	✓	✓	
П-Р; П-М	ДППИ	4	Изоставане във времето на провеждането на обучения по теми, свързани с етапите на изпълнение и финансово управление и контрол на проекти.	✓	✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	5	Приблизително 1/3 от респондентите (29.4%) в анкетното проучване не са участвали в никакви обучения.	✓	✓	
П-Р; П-М	ДППИ	6	В обученията, в които са участвали анкетиранията лица, липсват обучителни теми, свързани с европейската и националната нормативна рамка на ЕС 2014-2020 и ЕСИФ; мониторинг на проекти; верификация на разходи; нередности; анализ разходи-ползи; оценка и управление на риска и др.	✓	✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	7	Приблизително 1/3 от АЛ (29.4%) оценяват професионалните си компетентности в ниския регистър на самооценката - в спектъра 1-3 („по-скоро неудовлетворително“ – „по-скоро удовлетворително“). Налице е необходимост от повишаване самооценката на професионалното представяне с по-чести обучения за компенсиране на зоните на професионална неудовлетвореност; с включване в тренинги за повишаване на личната ефективност, управлението на професионалното представяне, екипен коучинг и др.		✓	
П-Р; П-М	ДППИ	8	69% от анкетираните заявяват потребност от „по-чести обучения“.	✓	✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	9	51.7% от АЛ заявяват потребност от учебни визити в това число и обмен на опит с други държави-членки на ЕС / обучения в специализирани обучителни институции, както и в специализирани конференции / работни срещи / международни събития, свързани с изпълнението и управлението на проекти в ДППИ.		✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	10	41.4% от АЛ смятат, че са необходими „повече работни срещи с колеги от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТТИ за обсъждане на конкретни казуси от работата“.		✓	
П-Р; П-М	ДППИ	11	20.6% от АЛ срещат затруднения в работата си.		✓	
П-Р; П-М	ДППИ	12	С най-голяма рангова тежест АЛ поставят проблематиката в областта на изпълнението на проекти и свързаните с този процес дейности – проследяване и проверка за напредък на индикатори по ОПТТИ; казуси по нередности, свързани с обществени поръчки и др.		✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	13	42.4% от АЛ извеждат темите за оценка и управление на риска като „изключително важни“ за развитие на техния капацитет.		✓	

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

П-Р; П-М	ДППИ	14	Финансовото управление и контрол и свързаните с тях процеси по верификация и сертификация на разходи са приоритизирани от приблизително 1/3 от респондентите в проучването.	✓	✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	15	37.5% от АЛ проблематизират нивото на дигиталните си компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS).	✓	✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	16	По отношение на областите за развитие на специализирани компетентности и капацитет са приоритизирани темите: „Управление на пристанищата“; „Политика на пристанищата за опазване на околната среда“; „Безопасност на пристанищата“; „Управление на контейнерни терминали“; „Логистика в пристанищата“; „Строителство на пристанища“ и др.		✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	17	Проблеми, свързани с актуалното ниво на дигитални компетентности и работа със специализиран софтуер. Над 37% от АЛ са заявили потребност от надграждащи специализирани обучения по дигитални компетентности и работа със специализиран софтуер, както и над 37% - с информационни технологии и електронен обмен на данни в пристанищната дейност.		✓	
П-Р; П-М	ДППИ	18	Проблеми с чуждоезиковите компетентности с фокус върху проектна терминология, свързана с проекти в областта на морския и речния транспорт и пристанищната инфраструктура.		✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	19	Темата с най-висока средна стойност, според АЛ, за цялото анкетно проучване в ДППИ е "Развитие на личната ефективност" – общо 96.8% от респондентите са определили проблематиката като „изключително важна за мен“ и „важна за мен“. Високи средни стойности за всички теми, свързани с развитие на социални и управленски компетентности, подпомагащи работата по проекти.		✓	
П-Р; П-М	ДППИ	20	Идентифициран проблем в рамките на проведените интервюта с ръководители, свързан с недостиг на юристи и финансисти в Дирекция "Управление на проекти".	✓	✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	21	Липса на нови методи и форми на обучения.	✓	✓	✓
П-Р; П-М	ДППИ	22	Трудности, свързани с административния капацитет при разработване на формулярите за кандидатстване по големи инфраструктурни проекти.	✓		✓

На базата на подробния преглед на налична информация и данни за изпълнени / проекти в процес на изпълнение, е идентифициран 1 конкретен проблем и 1 потенциален риск, касаещ конкретно административния капацитет в ДППИ при изпълнени проекти; проекти, в процес на изпълнение и идентифицирани проекти по Интегрираната транспортна стратегия за периода след 2021 г. (табл. 7.8-2).



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 7.8-2. Списък с идентифицирани проблеми при изпълнение и управление на проекти в ДППИ

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проектите	Финансираща програма / Номер и наименование на проекта / Предложение за финансираща програма
1			2	3
1. Проекти 2007-2014 г.				
П-Р	ДППИ	1.1	Проблеми по Дейност 2: Спиране срока за изпълнение на договора поради идентифицирани проблеми със собственост на имот Вълбел; издаване на разрешителни документи за 2 обекта; навлизане в период на неблагоприятни метеорологични условия за СМР. Изпълнението на договора е възобновено с констативен протокол и договорът е изпълнен успешно. Проблеми по Дейност 4 на Фаза 2, Лот 1. Удължаване срока на Договора между ДППИ и Консорциум „ДУНАВ“ с 200 дни, поради комплексни причини. Проблеми по Дейност 7, Фаза 3 не е изпълнена в периода на допустимост на разходите по ОПТ 2007-2013 г., поради забавяне публикуването на Регламент (ЕС) № 164/2010 и приемането на Регламент за изпълнение (ЕС) № 689/2012 на ЕК относно техническите спецификации за системи за прихващане и проследяване на корабите. Подготовката на Фаза 2 е отчела всички актуални технически регламенти и технологии. С реализацията на Фаза 2 се решават и планираните цели поставени за реализация при Фаза 3 на проекта.	ОПТ/Проект BG161P0004-4.0.01-0003 „Създаване на речна информационна система в българската част на р. Дунав – БУЛРИС“, финансиран по Приоритетна ос 4 на ОПТИ.
2. Проекти 2014-2020 г.				
П-Р; П-М	ДППИ		Няма данни за идентифицирани проблеми по изпълнението на проектите от страна на ДППИ.	
				3. Предложения за проекти, действия (интервенция)
П-М	ДППИ		Проектът е предложен в рамките на Интегрираната транспортна стратегия за изпълнение след 31.12.2022 г. Като източници на финансиране са посочени: НФ или заеми от МФИ, ПЧП. Като потенциален риск, свързан с административния капацитет, може да се идентифицира проблема, свързан с проектирането на логистичния комплекс, за което ще бъде необходимо финансиране и оказване на консултантска помощ.	Проектиране и изграждане на основната инфраструктура на логистичен комплекс на пристанищен терминал Варна-запад

7.9 РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В ДППИ

На база на идентифицираните проблеми и, съгласно методологическата концепция за обосновка на връзката проблеми/мерки/цели, са формулирани следните мерки за повишаване на административния капацитет в ДППИ (Приложение 2).

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

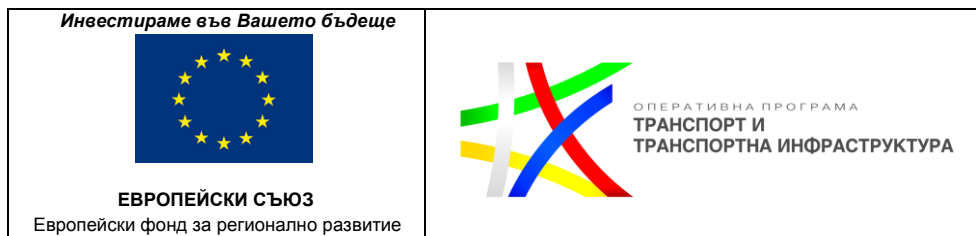


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 7.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в ДППИ

СЦ	1. Повишаване на ефективността и конкурентоспособността на транспортния сектор									
СП	Рамка на конкретни цели (Задачи)	Мерки		Проблеми, към които са насочени мерките						
		Код			1	2	3	4	5	6
СП 1. Ефективно поддържане, модернизация и развитие на транспортната инфраструктура	2	Използване на други източници на финансиране на транспортната инфраструктура. Ефективно усвояване на средствата от европейските фондове	М-М; М-Р	2.1	Повишаване на административния капацитет на Дирекция "Управление на проекти" чрез осигуряване на допълнителен човешки ресурс за процесите по финансово управление, контрол и мониторинг на проекти, както и за специализирана юридическа експертиза за работа с европейската и националната нормативна уредба на ЕСИФ.	П-Р; П-М 1	П-Р; П-М 20	П-Р; П-М 1.1		
			М-М; М-Р	2.2	Стартиране на системно провеждана дългосрочна програма за обучения по теми, обхващащи всички етапи на проектния цикъл, с включени служители от административните структури в ДППИ, които работят по проекти.	П-Р; П-М 2	П-Р; П-М 4	П-Р; П-М 5	П-Р; П-М 7	П-Р; П-М 8
			М-М; М-Р	2.3	Стартиране на системно провеждана дългосрочна програма за обучения по специализирани теми, свързани с управление и развитие на пристанищна инфраструктура и проучвания на добри практики в тази сфера.	П-Р; П-М 3	П-Р; П-М 5	П-Р; П-М 7	П-Р; П-М 9	П-Р; П-М 16
			М-М; М-Р	2.4	Повишаване на административния капацитет по теми, свързани със социални и управленски умения, подпомагащи работата по проекти.	П-Р; П-М 7	П-Р; П-М 19			
			М-М; М-Р	2.5	Повишаване на административния капацитет по чуждоезиковите компетентности с фокус върху проектна терминология, свързана с проекти в областта на морския и речния транспорт и	П-Р; П-М 18				

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

				пристанищната инфраструктура.						
		М-М; М-Р	2.6	Надграждане и осъвременяване на дигиталните компетентности, уменията за работа със специализиран софтуер, използването на информационни технологии и електронен обмен на данни в пристанищната дейност.	П-Р; П-М 15	П-Р; П-М 17				
		М-М; М-Р	2.7	Повишаване ефективността на обученията чрез използване на съвременни интерактивни форми за обучения (дистанционни обучения; конферетни казуси; коучинг; менторство; наставничество и др.)	П-Р; П-М 21					
		М-М; М-Р	2.8	Разработване и изпълнение на програми за обмен на опит и добри практики в държави членки на ЕС, обучения в специализирани обучителни институции, както и в специализирани конференции / работни срещи / международни събития, свързани с изпълнението и управлението на проекти в ДППИ.	П-Р; П-М 3	П-Р; П-М 9				
СП 2. Подобряване на управлението на транспортната система	7	Повишаване на институционалния капацитет	М-М; М-Р	7.1	Осигуряване на системност и задоволителна честота на обученията в ДППИ, свързани с проектния цикъл по ОПТТИ.	П-Р; П-М 1	П-Р; П-М 4	П-Р; П-М 5	П-Р; П-М 5	
			М-М; М-Р	7.2	Повишаване на институционалния и административния капацитет чрез провеждане на работни срещи с експерти от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТТИ/МСЕ за обсъждане на конкретни казуси от работата.	П-Р; П-М 10				



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

					Продължаващо укрепване на административния капацитет на бенефициента чрез техническа помощ и използване на консултантски услуги по инициативата JASPERS; чрез привличане на експертиза от МФИ - Световна банка, ЕБРР, ЕИБ и др. за подготовка и изпълнение на транспортни инфраструктурни проекти.	П-Р; П-М 22	П-Р; П-М 3.1				
--	--	--	--	--	--	-------------	--------------	--	--	--	--

Последната дейност от методологията за провеждане оценката на административния капацитет на ДППИ е разработването на **план-график**, съдържащ следните раздели (Приложение 3):

- **Раздел I.** Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2017-2018 г.
- **Раздел II.** Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2019-2020 г.
- **Раздел III.** Дългосрочни мерки за подобряване на административния капацитет на бенефициента за периода 2021-2030 г.

Към всеки от разделите са включени различни категории мерки и свързаните с тях дейности, дефинирани въз основа на етапите от провеждане на изследването. Мерките са разработени за всяка от структурите в ДППИ, свързани с изпълнението и управлението на проекти.

Дългосрочният план-график (за периода 2021-2030 г.), дефинира индикативни насоки / мерки за устойчиво развитие на административния капацитет в ДППИ, като са търсени приемственост и надграждащ ефект на вече реализираните мерки при изпълнение на проектите, включени в Интегрираната транспортна стратегия за периода до 2030 г.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

VIII. АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ „МОРСКА АДМИНИСТРАЦИЯ“ (ИАМА)

8.1 СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА ИАМА

Изпълнителна агенция „Морска администрация“ (ИАМА) изпълнява регулаторните и контролните функции на държавата в областта на пристанищата и осъществява надзора върху корабоплаването по вътрешните водни пътища; контролира предоставянето на речни информационни услуги на корабния трафик; следи за спазването на приетите от Република България норми и стандарти за предотвратяване и ограничаване замърсяването на морската среда; организира дейностите по търсене и спасяване; води регистри на корабите, морските лица, пристанищата и пристанищните оператори в Република България; следи за изпълнението на разпоредбите по обезпечаване сигурността на корабите, плаващи под българско знаме и пристанищата в Република България; представя на министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията мотивирани становища по инвестиционните инициативи за изграждане на нови и разширяване на съществуващи пристанища за обществен транспорт; одобрява планове за приемане и обработка на отпадъци, съгласува планове на пристанищните оператори за действия при бедствия, аварии и катастрофи.

Предвид факта, че ИАМА е нов бенефициент по ОПТТИ, за целите на анализа на административния капацитет, структурата и функциите на агенцията ще бъдат разгледани по-подробно.

ИАМА е юридическо лице на бюджетна издръжка към министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията, със седалище София и с дирекции във Варна, Бургас, Русе и Лом. Съгласно Устройствения правилник (Приет с ПМС № 106 от 29.04.2015 г. Обн. ДВ. бр.33 от 8 Май 2015 г., изм. и доп. ДВ. бр.92 от 27 Ноември 2015 г.),

В контекста на настоящия анализ на административния капацитет, са важни следните функции на ИАМА във връзка с планираните проекти по ОПТТИ 2014-2020 г.

1. Контролни функции за:

- спазването на условията за безопасност на корабоплаването спрямо корабите, плаващи под българско или чуждо знаме;
- предоставянето на услуги по управление на трафика и информационното обслужване на корабоплаването в морските пространства, вътрешните водни пътища, каналите, пристанищата на Република България и другите, определени по съответния ред, райони;
- спазването на изискванията за качество на корабните горива;
- спазването на условията на труд и живот на моряците;
- изпълнението на изискванията на правото на Европейския съюз относно правата на пътниците, пътуващи по море или по вътрешни водни пътища, и относно отговорността на превозвачите на пътници по море в случай на произшествия и др.

2. Предоставяне на информация за:

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- изпълнението на изискванията за експлоатационна годност на пристанищата и на специализираните пристанищни обекти по чл. 111а, ал. 1 и чл. 111б, ал. 1 от Закона за морските пространства, вътрешните водни пътища и пристанищата на Република България (ЗМПВВПРБ);
- функционирането на изградената в българските пристанища организация по приемане и обработване на отпадъци - резултат от корабоплавателна дейност, и на остатъци от корабни товари;
- дейността на пристанищните оператори и на собствениците на пристанища и пристанищни съоръжения;
- временно преустановяване или ограничаване на експлоатацията на пристанища и за временно преустановяване експлоатацията на специализирани пристанищни обекти и др.

3. Териториална компетентност на ИАМА върху:

- вътрешните морски води;
- териториалното море;
- българския участък на р. Дунав;
- сухоземната крайбрежна ивица, имаща широчина 100 метра, отчитана от линията на най-големия отлив; там, където има селища или височина, отстояща на по-малко от 100 метра от линията на най-големия отлив, границите на крайбрежната ивица съвпадат с чертите на селището от страна на морето или с върха на височината;
- сухоземната крайбрежна ивица на разстояние 100 метра, мерено от линията, където водната повърхност на р. Дунав пресича сушата на българския участък при най-ниски водни стоежи;
- територията на пристанищата, включително зоните по чл. 103, ал. 6 ЗМПВВПРБ и специализираните пристанищни обекти по чл. 111а, ал. 1 и чл. 111б, ал. 1 ЗМПВВПРБ, с изключение на военните пристанища;
- изключителната икономическа зона на Република България в съответствие с Конвенцията на Организацията на обединените нации по морско право, сключена в Монтего Бей на 10 декември 1982 г. (ДВ, бр. 73 и 74 от 1996 г.), ратифицирана със закон (ДВ, бр. 38 от 1996 г.);
- българския морски отговорен район за търсене и спасяване в съответствие с Международната конвенция за търсене и спасяване по море, 1979 г., съставена в Хамбург на 27 април 1979 г. (обн., ДВ, бр. 75 от 1999 г.; изм., бр. 61 от 2005 г.), ратифицирана със закон (ДВ, бр. 47 от 1999 г.);
- реки, които се използват за корабоплаване и се вливат в Черно море.

ИАМА се ръководи и представлява от **изпълнителен директор**, който се назначава от министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията, съгласувано с министър-председателя на Република България. При осъществяване на своите правомощия изпълнителният директор се подпомага от **заместник изпълнителен директор**. Административното ръководство на Агенцията се осъществява от **главен секретар**.

Агенцията е организирана в дирекции от **общата и специализираната администрация**, които подпомагат изпълнителния директор при осъществяване на правомощията му, осигуряват технически дейността му и извършват дейности по административното обслужване на физическите и юридическите лица (фиг. 8.1-1). Общата численост на персонала в Агенцията е 245 щатни бройки.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 8.1-1. Организграма на ИАМА

8.2 ИАМА В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП

За целите на анализа на административния капацитет на ИАМА, е проучена информация за **участието на Агенцията в следните проекти:**

1. **Проект „Мониторинг и информационна система за Черно море“**, финансиран от Норвежкия финансов механизъм 2009-2014 г. в рамките на програма „Иновации в зелената индустрия“ (най-големият проект, финансиран по програмата в България през за целевия период). Държавно предприятие „Пристанищна инфраструктура“ е водеща организация по проекта от страна на България, ИАМА е един от партньорите. Основен партньор от страна на Норвегия е Норвежката брегова администрация (KYSTVERKET).
 - Целта на проекта е създаване на платформа, включваща база данни за състоянието на различни параметри на околната среда, морските пространства и крайбрежните зони, оказващи екологично въздействие и свързани с опазването и устойчивото развитие на Черно море, инструменти за анализ и за представяне на данните в подходящ потребителски интерфейс. Проектът е насочен към събиране и обобщаване на данни за Черно море, например информация за нефтени разливи, сеизмологични изследвания, следене на рибни пасажи, изхвърляне на отпадъци в морето и др.
 - Продължителност на проекта ноември 2012 г. – април 2016 г. Обща стойност на проекта 1,5 млн. евро
2. **Проект „Европейска тестова платформа за обща морска среда за информационен обмен в перспективата на 2020“ (EU CISE 2020)**, финансиран от Европейската комисия по Седма рамкова програма, FP 7-SEC-2013-1, тема SEC-2013-5.3-2 „Тестване на оперативната съвместимост на системите за морско наблюдение – предоперативно валидиране“.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Основната цел на проекта е споделяне на данни между различни институции, като тези данни трябва да бъдат представени по подходящ начин при определени нива за достъп до тях. Очакван резултат е изграждането на CISE система на национално ниво и постигане на по-добро ниво на обмен на информация между националните компетентни власти.
 - Продължителност на проекта – 31 месеца, считано от 01.12.2014 г. Бюджет на проекта: 354 196 лв.
3. **Проект „Трансгранично морско пространствено планиране (МПП) в Черно море“ (MARSPLANBS)**, финансиран от Европейски фонд по морско дело и рибарство към Европейската комисия.
- Основните цели на проекта са разработване на правна рамка за българо-румънското трансгранично МПП, развитие на сътрудничеството с всички страни граничещи с Черно море във връзка с МПП, разработване на Морски пространствен план за трансграничната зона и разпространение на събраната информация за МПП, Черноморската зона и добрите практики до всички заинтересовани страни.
 - Продължителност на проекта – 24 месеца, считано от дата на подписване на договора 14 август 2015 г. Бюджет на проекта: 188 485 лв.
4. **Проект „Критични морски маршрути в Индийския океан“ (CRIMARIO)**, финансиран от Програма „Критични морски маршрути“, която е част от Инструмента, допринасящ за стабилността и мира, създаден с Регламент (ЕС) № 230/2014 на Европейския парламент и на Съвета от 11 март 2014 г.
- Проектът има за цел да подобри морската сигурност и безопасност в Индийския океан, насърчавайки създаването на по-тясна връзка между западната част на Индийския океан и Югоизточна Азия по отношение на морската ситуационна осведоменост, промотирайки прилагането на Кодекса от Джибути и Протокола от Монбаса от държавите в региона.
 - Проектът стартира на 1 януари 2015 г. и е с продължителност 48 месеца.
 - ИАМА е част от партньорската мрежа по проекта, който се ръководи от Френския институт по международна експертиза, и в който участват: Italian Coast Guard (Италия); IMSSEA – International Maritime Safety and Environment Academy (Италия); DGPM – Directorate-General for Maritime Policy, Ministry of Agriculture and Sea (Португалия); Световния морски университет към Международната морска организация (Швеция); Университет в Любляна, Факултет по морски науки и транспорт (Словения); Halpin Center – Институт за предлагане на обучения и проучвания (Ирландия); FEI France Expertise Internationale (Франция) и др.
5. **Проект „НИЕ ЦЕНИМ НАШИТЕ СЛУЖИТЕЛИ“ – По-висока квалификация и компетентност чрез поддържане и повишаване на знанията и уменията на служителите**. Проектът се осъществява по ДБФП рег. № 14-22-10/29.09.2014 г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет“ 2007-2013 г.
- Проектът е насочен към поддържане високо ниво на компетентност на ИАМА и професионалните знания и умения на служителите в специализираната и общата администрация. По проекта са проведени 12 специализирани обучения на 107 служители ИАМА.
 - Срок на изпълнение: 12 месеца; Бюджет: 85 442.80 лв.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

6. **Проект „Сътрудничество“ (CoopP - Cooperation Project)**, който е част на един от мащабните проекти на ЕК в морската област – CISE (Common Information Sharing Environment). По проекта са взели участие експерти от 12 страни, представящи над 50 национални ведомства, както и неправителствени организации и консорциуми, свързани с морското наблюдение.
 - ИА „Морска Администрация“ участва в основните работни пакети на проекта и в разработването на Работен Пакет 2 – Дефиниране на сценарии за използване на информация от морското наблюдение, Работен Пакет 4 – Дефиниране на правата за достъп и Работен Пакет 5 – Спецификация на общите данни и семантика. Получените крайни резултати са от изключително значение за практиката и предпоставка да се премине към следващия етап – провеждане на общоевропейски тест.
 - Проектът е приключил на 5.02.2014 г.
7. **Проект „Хармонизиране на навигацията във вътрешния воден транспорт чрез образование и информационни технологии“ (HINT)**, финансиран по Програма за транснационално сътрудничество „Югоизточна Европа 2007-2013“.
 - HINT е продължение на завършил проект NELI „Мрежа за сътрудничество за логистика и морско образование с фокус върху вътрешния воден транспорт в Дунавския коридор, което е подкрепено от иновативни решения“ и е насочен към създаване на уникална хармонизирана система за теоретично и практическо обучение в корабоплаването по вътрешните водни пътища в района на река Дунав. По проекта е внедрено електронно обучение за участващите в проекта страни, както и създаване на условия за насърчаване на възможностите за кариерно развитие в областта на корабоплаването по вътрешните водни пътища.
 - Партньорите са 18 – университети, администрации, асоциации от осем държави – 5 членки на ЕС (Австрия, България, Румъния, Словакия и Унгария) и 3 държави извън ЕС – Сърбия, Украйна и Хърватия.
 - Продължителност на проекта: декември 2012 г. – ноември 2014 г. Общ бюджет 1 655 955 евро.
8. **Проект „Зелени интермодални транспортни коридори“ (GIFT)**, финансиран от Програмата на ЕС за транснационално сътрудничество в Югоизточна Европа.
 - GIFT има за цел да насърчи използването на зелени интермодални транспортни коридори на територията на Югоизточна Европа. По проекта е направена оценка на текущото състояние на транспортната мрежа на територията на проекта, като на базата на получените резултати и достигнатите изводи са изготвени предложения за нови европейски политики и стратегии за подобряване и развиване на инфраструктурата, процесите, информационните и комуникационни технологии, законодателството, нормите и процедурите по хармонизиране и стандартизиране в транспортния сектор.
 - В партньорство по проекта участват общо 27 партньора, от които 15 пълноправни партньора, 8 асоциирани партньора и 3 наблюдаващи партньора. Водещ партньор на проекта GIFT е Министерство на инфраструктурата, транспорта и мрежите на Гърция.
 - ИАМА има ключова роля в изпълнението на работен пакет 4 „Изготвяне на предложения за модални коридори на територията на проект GIFT на базата на синтез“, на който е координатор.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Продължителност на проекта: март 2012 г. – август 2014 г. Общ бюджет 4 040 493.70 евро.
9. **Проект „Мултимодална платформа „Адриатическо море – река Дунав – Черно море“ (ADB),** финансиран по Програмата на ЕС за транснационално сътрудничество в Югоизточна Европа“.
- Целите на проекта са насочени към развитие на мрежа от мултимодални терминали с общи стандарти за изпълнение и качество на транспортните коридори в региона; към разработване на железопътен коридор от Черно море до държавите без излаз на море; към насърчаване на комбинирания превоз железница/море/река; към опазване на околната среда и използване на екологичен транспорт.
 - В проекта участват 41 партньора от 13 страни, като водещ партньор е автономна област Фриули Венеция Джулия, Италия. ИАМА е партньор по проекта.
 - Продължителност на проекта: април 2012 г. – септември 2014 г.
10. **Проект „Развитие на пристанищата по река Дунав“ (DaHar),** финансиран по Програмата на ЕС за транснационално сътрудничество в Югоизточна Европа.
- Проектът обединява усилията на институции, организации и фирми от региона на Средния и Долен Дунав с цел подобряване на транспортните отношения; повишаване ефикасността на превозите по река Дунав и подобряване социалната среда в дунавските градове. Целите на проекта са близки до целите на националната политика в областта на вътрешния воден транспорт и са насочени към насърчаване развитието на българските дунавски пристанища като интермодални центрове и важни логистични връзки.
 - Партньорите са 23 от 6 държави членки на ЕС (Австрия, Белгия, България, Румъния, Словакия и Унгария) и 2 държави извън ЕС – Сърбия и Хърватия. ИАМА е партньор по проекта.
 - Продължителност на проекта: април 2011 г. – март 2014 г.

Във връзка с оценката на административния капацитет на ИАМА на процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти, следва да се отбележи, че към момента в Агенцията се разработват формулярите за кандидатстване на следните проектни предложения:

- Проектно предложение „Проучване на съществуващите системи за наблюдение на морските пространства на Република България“;
- Проектно предложение „Дунавски умения – повишаване на институционалния капацитет в сферата на образованието и обществените услуги за вътрешния воден транспорт в региона на р. Дунав“.

През програмния период 2007-2013 г. ИАМА не е била бенефициент по проекти, финансирани от Оперативна програма „Транспорт“ 2007-2013 г.

В Общия генерален план на транспорта, в Раздел 6, Таблица 9.14 Приоритетни проекти, е препоръчан проект за изграждане на информационна система за управление на корабния трафик.

В процеса на подготовка на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г. е извършена приоритизация на проектите, включени в обхвата на програмата, на базата на мултикритериален анализ. В етапа на програмиране на ОПТТИ

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

2014-2020 г., е отчетена необходимостта от постигане на следните цели в сферата на „Пристанищната инфраструктура и вътрешните водни пътища“:

- Осигуряване, последващо развитие и надграждане на системите за управление на корабоплаването за гарантиране приемственост и устойчивост на постигнатите резултати. Целта е дефинирана в контекста на усилията през последните години, насочени към изграждане на модерни логистични, навигационни и информационни системи за Черно море и река Дунав, което допринася за подобряване на условията за корабоплаване и намалява риска от инциденти. От 2003 г. функционира VTMS система за хармонизирано информационно обслужване за морския транспорт, която води до по-високо ниво на морска безопасност в българските териториални води, до повишен капацитет за отговор и противодействие в случай на замърсяване, създаване на инструмент за ефективно информационно обслужване и управление на трафика, подкрепа при операции по търсене и спасяване, цялостно улесняване на морския транспорт.
- През следващите години Република България ще се стреми към повишаване на товарния и пътнически трафик и насърчаване развитието на водния транспорт в съответствие с транспортната политика на Европейския съюз. Политиката е насочена към подобряване на условията за корабоплаване по река Дунав и морските пространства на Република България, за подобряване на морската безопасност и безопасността на вътрешните водни пътища и опазване на околната среда, в съответствие с политиката на Общността за укрепване на морския транспорт и мрежата на вътрешните водни пътища. Изпълнението на мерки за постигане на очакванията могат да бъдат финансирани от Оперативната програма, тъй като основните морски пристанища са включени в концепцията за развитие на TEN-T мрежата: пристанище Бургас е част от „основната мрежа“, а пристанище Варна от „разширената“ TEN-T мрежа.

ИАМА е определена като потенциален бенефициент на ОПТТИ 2014-2020 г. по **Приоритетна ос 4** "Иновации в управлението и услугите – внедряване на модернизирана инфраструктура за управление на трафика, подобряване на безопасността и сигурността на транспорта"; **Специфична цел 1** „Подобряване на управлението на транспорта чрез внедряване на иновативни системи“; **Инвестиционен приоритет 7с** „Разработване и подобряване на екологосъобразни, включително с ниски емисии на шум, и нисковъглеродни транспортни системи, включително вътрешни водни пътища и морски транспорт, пристанища, мултимодални връзки и летищна инфраструктура с цел насърчаване на устойчиво развита регионална и местна мобилност“.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 8.2-1. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които ИАМА е бенефициент

Сред примерните допустими дейности в приоритета са заложили:

- модернизация и изграждане на съоръжения за приемане и третиране на отпадъци в българските пристанища с национално значение,

В ОПТТИ се посочва, че вниманието в оценката за подбор на операциите по инвестиционен приоритет 7с, включен в Приоритетна ос 4, е насочено към отчитане на покриването на следните **под-критерии**, касаещи ИАМА:

- принос за изпълнение на Интегрираната морска политика на ЕС;
- въвеждане на информационни системи в речния транспорт в съответствие със стандартите на ЕС.

В общите и специфичните за ОПТТИ показатели за резултатите по Инвестиционен приоритет 7с (за ЕФРР) се очаква към 2023 г. да бъде постигнат следният показател „Въведени/модернизирани навигационни информационни системи“.

Резултатът, който държавите членки се стремят да постигнат с подкрепата от ЕС чрез финансиране от ЕСИФ е „Подобрено управление на околната среда в областта на водния транспорт и гражданското въздухоплаване“.

ИАМА е допустим бенефициент и по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ по ОПТТИ, в рамките на която е планирано **използването на техническа помощ** за подготовката / завършването на проектите, включени за финансиране по Приоритетната ос 4, включително изготвяне или актуализация на проучвания, анализи „разходи-ползи“, оценки на въздействието върху околната среда, проектиране и др.

В проекта на **Индикативна годишна работна програма по ОПТТИ за 2017 г.** ИАМА е определена за допустим бенефициент по процедура за БФП „Подобряване на управлението на транспорта, чрез развитие на информационни системи за управление на автомобилния трафик и железопътното движение и информационни системи в корабоплаването“.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Съгласно прогнозирания времеви график и бюджет на проекти, планирани от ИАМА по ОПТТИ 2014-2020 г., Агенцията ще изпълнява следните проекти:

- **Проектно предложение "Разработване и внедряване на интегрирана информационна система за координиране и управление в реално време на операции при бедствия и аварии в БМОРТС"** по ос 4 "Иновации в управлението и услугите - внедряване на модернизирана инфраструктура за управление на трафика, подобряване на безопасността и сигурността на транспорта" на ОПТТИ 2014-2020 г.
 - ✓ Прогнозни оценки на разходите, свързани с изпълнение на дейностите по проекта: около 3 912 000 лв.
 - ✓ Прогнозен времеви график на проекта: от второто тримесечие на 2017 г. до второто тримесечие на 2019 г.
- **Проектно предложение "Осигуряване на финансови средства за изплащане възнагражденията и допълнително материално стимулиране на служители на ИА "Морска администрация", които изпълняват функции, свързани с подготовка, управление, контрол и отчитане на проекти по ОП "Транспорт и транспортна инфраструктура" 2014-2020 г.", по ос 5 "Техническа помощ"**
 - ✓ Прогнозни оценки на разходите, свързани с изпълнение на дейностите по проекта: около 500 000 лв.
 - ✓ Прогнозен времеви график на проекта: от последното тримесечие на 2016 г. до второто тримесечие на 2019 г.
- **Проектно предложение "Осигуряване на финансови средства за укрепване на административния капацитет на ИАМА като бенефициент по ОПТТИ 2014-2020 г."**
 - ✓ Прогнозни оценки на разходите, свързани с изпълнение на дейностите по проекта: около 300 000 лв.
 - ✓ Прогнозен времеви график на проекта: от първото тримесечие на 2017 г. до първото тримесечие на 2019 г.

8.3 РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В ИАМА В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

За целите на оценката на административния капацитет е направен анализ на функционалното разпределение на отговорностите между целевите административни звена в ИАМА, които ще имат задължения при изпълнението и управлението на проекти по ОПТТИ. В документална справка, предоставена от Агенцията, са посочени структурите, предвидени да участват в подготовката, изпълнението, контрола и мониторинга на проекта по ОПТТИ. Това са дирекция АПФСО и отдел „Проекти“ към главна дирекция „АСП“. Главният секретар на Агенцията ще изпълнява контролни функции на всички етапи от проектния цикъл. Към датата на провеждане на интервютата с ръководители и служители от ИАМА – 9.11.2016 г., беше установено, че има издадена заповед за определяне на Звено за изпълнение на проекта (ЗИП), която беше изискана от екипа на Изпълнителя.

След провеждане на интервютата с ръководители, на 14.11.2016 г. е получена допълнителна информация от бенефициента за издадена **Заповед № 3-218/18.10.2016 г.** от Изпълнителния директор на Агенцията за сформирание на Звено за управление на проект (ЗУП) "Извършване на прединвестиционно проучване и изготвяне на пакет документи за проект "Разработване и

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

внедряване на интегрирана информационна система за координиране и управление в реално време на операции при бедствия и аварии в БМОТС". Проектът ще се изпълнява по ос 5 "Техническа помощ" със следния екип, както следва:

1. Ръководител на екипа по проекта;
2. Служител, осъществяващ контрол и координиране на дейностите във връзка със счетоводната, финансовата отчетност на проекта и възлагането и изпълнението на обществените поръчки;
3. Служител, осъществяващ контрол във връзка със счетоводната и финансовата отчетност на проекта, изготвянето на финансовите отчети и заявките за възстановяване на средствата по проекта;
4. Служител, извършващ счетоводната и финансовата отчетност на проекта;
5. Служител, извършващ подготовката при възлагането и изпълнението на обществените поръчки във връзка с ангажиментите на агенцията по проекта;
6. Служител по нередностите;
7. Служител, отговарящ за мониторинга и докладването на проекта;
8. Служител по информация и публичност и отговарящ за съхранението и архивирането на документацията по проекта.

Видно от изброените позиции, ЗУП обхваща всички процеси от проектния цикъл. Няма налични данни за разпределението на функциите в ЗУП по длъжностни характеристики на неговите членове.

В контекста на настоящия анализ е направен преглед на по-важните функции на структурите в Агенцията, които имат ангажименти в отделните етапи на изпълнение и управление на проекти.

Общата администрация на ИАМА е организирана в **дирекция "Административно-правно и финансово-счетоводно обслужване"**, която:

- координира процеса по отчитане на системата за финансово управление и контрол в Агенцията;
- изготвя проекта на бюджет на Агенцията;
- изготвя, оформя и съхранява трудовите и служебните досиета на служителите в Агенцията и ги поддържа в съответствие с изискванията на Кодекса на труда, Закона за държавния служител и подзаконовите актове по тяхното прилагане;
- изготвя договори във връзка с дейността на Агенцията и осъществява контрол по изпълнението на сключените договори;
- организира и осъществява деловодната дейност на Агенцията, в т.ч. деловодната обработка на документите посредством автоматизирана информационна система, текущото им съхраняване и съхраняването и използването на учредения архив;

Основните функции и задължения на **главна дирекция "Аварийно-спасителна дейност"**, които са свързани със спецификата на проекта по ОПТТИ са:

- поддържа сили и средства в обединения авиационен и морски спасително-координационен център за координиране и провеждане на операции по търсене и спасяване на човешки живот и за оказване на помощ на търпящи бедствие кораби и самолети в българския морски отговорен район за търсене и спасяване и във вътрешните водни пътища на Република България;
- поддържа съвместно със служители на ГД "Гражданска въздухоплавателна администрация" дежурства на спасителните средства на ИА "Морска администрация" за реагиране при сигнал за бедстващи хора, кораби и самолети в българския морски отговорен район за търсене и спасяване;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- поддържа денонощно дежурство за приемане на сигнали за:
- бедствие на море и във вътрешните водни пътища на Република България, включително от системата за спешни повиквания с единен европейски номер 112;
- безопасността на корабоплаването чрез системата SafeSeaNet - Европейска платформа за обмен на морска информация между морските администрации на държавите - членки на ЕС;
- организира изготвянето на национален план за търсене и спасяване на човешки живот в българския морски отговорен район за търсене и спасяване и на процедури за оперативно взаимодействие с Военноморските сили и с останалите съставни части на Единната спасителна система;
- осъществява оперативното взаимодействие с областните управители, Военноморските сили и останалите съставни части на Единната спасителна система;
- осъществява регистрацията на аварийни радиобуйове, монтирани на кораби, плаващи под българско знаме, и работещи на честота 406 MHz, в регистрационната база данни за аварийните радиобуйове на Международната спътникова система за търсене и спасяване Cospas-Sarsat и др.

В Устройствения правилник на ИАМА лисва описание на функционалните отговорности на **отдел „Проекти“** в главна дирекция „АСП“. След провеждане на интервюта с ръководители в ИАМА, на 14.11.2016 г. е получена следната допълнителна информация за дейността на отдел „Проекти“. Отделът участва в изпълняваните от агенцията проекти, касаещи аварийно-спасителната дейност, осигуряването на безопасност на корабоплаването в морските пространства и във вътрешните водни пътища на Република България и опазването на морската и речна среда от замърсяване, причинено от корабоплавателна дейност. Основните функции на отдел "Проекти" са свързани с подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление, контрол и мениджмънт на проекти, финансирани по международни и европейски програми, в които ИАМА е партньор или директен бенефициент по оперативна програма, финансирана със средства от ЕСИФ. В отдел "Проекти" има 6 щатни позиции, от които вакантна към момента е длъжността "началник-отдел".

Специализираната администрация в ИАМА е структурирана в следните дирекции:

- Дирекция "Международни и национални регулации на корабоплаването";
- Дирекция "Пристанища и пристанищни услуги";
- Дирекция "Морска администрация - Варна" с район, заключен между географския паралел от точката на сухоземната българо-румънска граница и този на нос Емине;
- Дирекция "Морска администрация - Бургас" с район, заключен между географския паралел от точката на нос Емине и този на българо-турската граница;
- Дирекция "Речен надзор - Русе" с район, определен от километър 374,100 (българо-румънската граница) до километър 645 от българския участък на р. Дунав;
- Дирекция "Речен надзор - Лом" с район, определен от километър 645 до километър 845,650 (българо-сръбската граница) от българския участък на р. Дунав.

8.4 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНО ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ИАМА

В рамките на Етап 2 „Събиране и преглед на данни“ от Плана за провеждане на оценката на административния капацитет е извършен документален преглед (кабинетен анализ) на предоставените от ИАМА документи:

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

23. Устройствен правилник на ИА „Морска администрация“ (ИАМА);
24. Организационна и функционална структура;
25. Вътрешни правила за дейността и организацията на управлението на човешките ресурси в ИА „Морска администрация“;
26. Справка за служителите, участващи в подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, финансово управление, контрол и мениджмънт на проекти в структурата на ИАМА;
27. Утвърдено щатно разписание на длъжностите на персонала, зает с подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление, контрол и мениджмънт на проекти, основните заплати за тях и длъжностни характеристики;
28. Правилник за вътрешния трудов ред;
29. Колективен трудов договор;
30. Етичен кодекс на работниците и служителите;
31. Годишен план за 2014 г. за развитие на администрацията;
32. Отчетни доклади по изпълнение на годишните планове за 2014 г. и 2015 г.;
33. Окончателен технически доклад по проект „НИЕ ЦЕНИМ НАШИТЕ СЛУЖИТЕЛИ — По-висока квалификация и компетентност чрез поддържане и повишаване на знанията и уменията на служителите, финансиран от ОП Административен капацитет“, свързан с провеждане на специализирани обучения за служителите на ИАМА;
34. Копие от сертификат, доказващ, че в агенцията има внедрена и функционираща Система по управление на качеството /СУК/, сертифицирана по стандарт ISO 9001 с последна ре-сертификация на системата от 07-08.03.2016 г.;
35. СФУК — общи положения;
36. Процедура за управление на риска.

Допълнително е направен **преглед на публични документи**, свързани с дейността на ИАМА, достъпни онлайн:

1. Директива 2000/59/ЕО на Европейския парламент и на Съвета относно пристанищните приемни съоръжения за отпадъци от експлоатацията на корабите и на остатъци от товари;
2. Директива 2002/59/ЕО на Европейския парламент и на Съвета, установяваща система на Общността за наблюдение и информационно обслужване на корабоплаването и отменяща Директива 93/75/ЕИО на Съвета;
3. Директива 2005/35/ЕО на Европейския парламент и на Съвета относно замърсяване от кораби и налагане на санкции при нарушения;
4. Рамково решение 2005/667/ПВР на Съвета за укрепване на наказателноправната рамка за прилагане на законите срещу замърсяването от корабите.
5. Списък на одобрените учебни заведения и центрове за провеждане на курсове за ВМК и водач на кораб до 40БТ и др.

Целите на Етап 2 от Плана за провеждане на оценката на административния капацитет на ИАМА са насочени към:

- Преглед и анализ на стратегията и политиката за развитие на човешките ресурси в структурите на Агенцията, отговорни за изготвяне, управление и изпълнение на проекти, финансирани от различни донорски програми и фондове;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Преглед и анализ на програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет на служителите в Агенцията, свързани с процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на проекти;
- Преглед и анализ на силните и слабите страни, както и на възможностите и заплахите за тяхното реализиране, по отношение на административния капацитет на ИАМА за управление и изпълнение на проектите;
- Преглед и анализ на индикативни тематични области за развитие и надграждане на компетентностите на служителите и ръководителите от ИАМА, определени да работят по проекти и др.

Изводите от комплексното документално проучване на вътрешните документи на ИАМА са обобщени в табл. 8.4-1.

Таблица 8.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в ИАМА

СЪБИРАНЕ И ПРЕГЛЕД НА ДАННИ	
ОБЛАСТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ИЗВОДИ
Стратегия и политика за РЧР в структури / звена, участващи в изпълнението и управлението на проекти	През 2015 г. е приет нов Устройствен правилник на ИАМА и, считано от 18.05.2015 г., Агенцията има нова структура, промяна на функциите на административните звена и числеността на персонала. Закрити са дирекции „Европейски съюз, международни отношения и проекти“ и „Инспекционна дейност“ и са създадени 3 нови дирекции „Пристанища и пристанищни услуги“, „Международни и национални регулации на корабоплаването“ и ГД „Аварийно-спасителна дейност“. Оптимизиран е численият състав на Агенцията.
	Служителите на Агенцията участват регулярно в обучения с различна тематична насоченост, в т.ч. и по теми, свързани с проектния цикъл; теми, касаещи УЧР; специализирани обучения за повишаване на мотивацията и изпълнение на професионалните задължения; обучения в специализирани учебни заведения в чужбина и др.
	В ИАМА функционира Система за РЧР с ясно разписани процедури и правила. Дейностите за организация и управление на ЧР се изпълняват при ясно дефинирани цели. Добавена стойност към повишаването на административния капацитет на ИАМА имат обученията / обмяната на опит / партньорските визити, провеждани в рамките на международните проекти, в които Агенцията взема участие.
Програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет за работа по проекти	В резултат от участието в редица трансгранични проекти, финансирани по различни програми и фондове на ЕС / Норвежкия механизъм, може да се направи извод, че служителите в ИАМА имат възможност за активно включване в международни мрежи за обмен на добри практики. Включването в интернационални работни групи по разработването на програмни документи, политики и иновации в сектора, предоставя достъп до специфично ноу-хау за непрекъснато надграждане на вътрешноинституционалния капацитет на Агенцията.
	По отношение на включването на ИАМА като институционален бенефициент по ОПТТИ, в програмите за обучения липсват целево дефинирани теми, свързани със спецификата на процесите по изпълнение и управление на проекти по оперативната програма.
Силни и слаби страни, възможности и заплахи за развитие на административния капацитет за проекти	Силни страни: ИАМА притежава богат опит в участието в международни проекти, който следва да бъде интерпретиран като надежден ресурс и наличен капацитет за изпълнение на бъдещи проектни дейности.
	Слаби страни: Не са открити документи и данни за наличие на последователна и системна подготовка на служителите в Агенцията по теми, свързани със специфичните компетентности от проектния цикъл на ОПТТИ (ЗОП; нередности; мониторинг и отчитане на проекти; работа в ИСУН; верификация на разходи и др.). Липсват данни за системи за мотивиране на персонала, работещ по проекти.
	Възможности: Кабинетното проучване на документи на ИАМА дава основания да бъде направен извод, че е налице капацитет за преодоляване на констатираните слаби страни. Своевременното разработване на проект по техническа помощ на ОПТТИ за провеждане на комплекс от мерки, насочени към развитие на административния капацитет, е възможност, която следва да бъде формулирана в препоръките за мерки на ИАМА.
	Заплахи: В рамките на интервютата с ръководители следва да бъде проверена работната хипотеза за потенциален недостиг от квалифициран човешки ресурс в административните звена, отговарящи за изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ и други централизирани проекти, в които ИАМА участва.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

8.5 КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ИАМА

В рамките на Етап 3 „Провеждане на анкетно проучване“ от Плана за извършване на оценката на административния капацитет е проведена работна среща, която има за цел:

- Представяне на методологията за оценка на административния капацитет, свързан с изпълнение и управление на проекти, с предвидените в нея етапи, стъпки и инструментариум;
- Провеждане на съвместен преглед на структурата и съдържанието на въпросника за анкетното проучване, с цел специфициране, допълване и фокусиране на въпросите, така че да отразяват актуалните потребности на ИАМА за успешно управление и изпълнение на проекти;
- Уточняване обхвата на целевата група, която ще бъде обект на анализа и оценката на капацитета – служители и ръководители в дирекциите в структурата на ИАМА, които ще бъдат включени в проучването.

На 20.05.2016 г. е проведена работна среща между експерти на Изпълнителя и ръководители и служители в ИАМА. Основните резултати от срещата са:

- Прецизиран е въпросника за провеждане на анкетното проучване – премахнати са теми, които не влизат в обхвата на професионалните компетентности на служителите в Агенцията.
- Изведени са важни теми, които следва да бъдат включени в краткосрочната програма за развитие на капацитета в ИАМА за периода 2017-2018 г.
- Взето е решение ИАМА да предостави списък с теми за специализирани обучения и квалификация, отнасящи се до изпълнението на проекта по ОПТТИ.
- Дискутирани са приоритетни теми за обмен на добри практики и провеждане на учебни визити в чужбина в сферата на корабоплаването, безопасността и опазването на морската и речната среда от замърсяване.
- Относно целевата група е взето решение в анализа на капацитета да бъдат включени служители от дирекция „Административно-правно и финансово-счетоводно обслужване“ и от отдел „Проекти“ в главна дирекция „Аварийно-спасителна дейност“.

8.6 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ИАМА

След фокусиране на въпросника за анкетното проучване и публикуването му в онлайн платформата на Изпълнителя, в периода 25.07-11.08.2016 г. бяха попълнени **общо 7 анкетни карти** от служители в Агенцията:

- 4 анкетни карти от отдел „Проекти“ към Главна дирекция „Аварийно-спасителна дейност“;
- 3 анкетни карти от дирекция „Административно-правно и финансово-счетоводно обслужване“.

От общо **7 валидни и обработени анкети**, 6 броя (85.7%) са попълнени от служители на експертни позиции в ИАМА, а 1 брой (14.3%) – от служител на ръководна позиция в структурата.

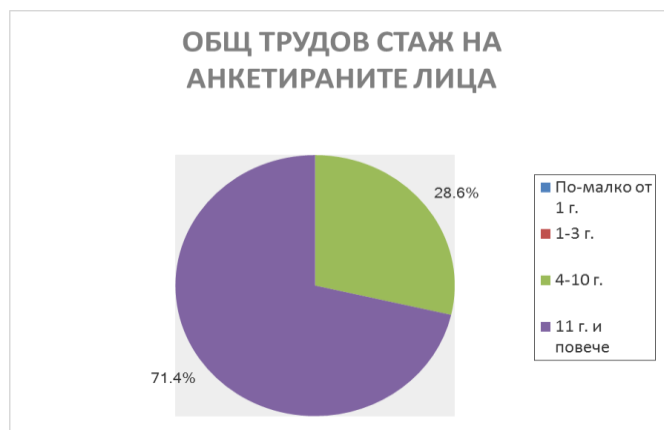
От фиг. 8.6-1 е видно, че най-голям брой лица, участвали в проучването, са с повече от 11 г. общ трудов стаж, който представлява 71.4% дял от общата съвкупност на анкетираните в

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

ИАМА; 28.6% са респондентите с трудов стаж между 4 и 10 г. Въз основа на тези данни може да се направи извод, че в целевите организационни звена в Агенцията преобладават служители с по-голям общ трудов стаж и по-дълъг професионален опит.



Фигура 8.6-1. Общ трудов стаж на анкетиранияте лица

Във връзка с трудовия стаж, натрупан в ИАМА (фиг. 8.6-2), най-голям относителен дял в общата съвкупност – 85.7%, са респондентите с опит между 4 и 10 години, а всички останали – 14.3% – са опит над 11 години. Налице е сериозен професионален ресурс с дългогодишен опит както в сферата на морския и речния транспорт, така и в областта на проектното финансиране. От гледна точка на дефинирането на мерки за развитие на административния капацитет тези данни следва да се имат пред вид при определянето на програми за надграждане на знанията и уменията предимно в специфични тематични области, свързани с новите ангажименти на служителите за изпълнение на проекти по ОПТТИ. В дългосрочен план, политиката за развитие на човешките ресурси в Агенцията следва да предвиди мерки за осигуряване на приемственост на натрупаната експертиза и на възрастов баланс сред служителите.

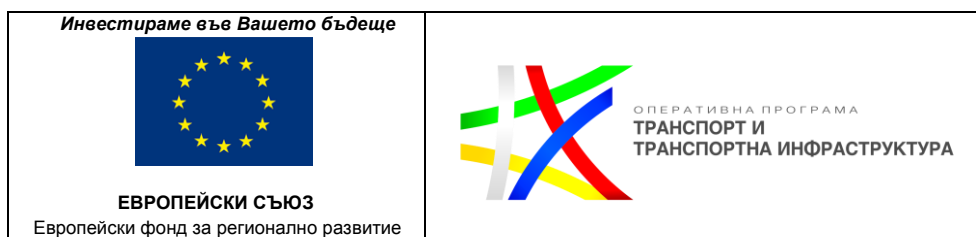


Фигура 8.6-2. Трудов стаж в ИАМА

На база на набраната информация от отговорите на **въпроси 1-5**, може да бъде изведен и следния паспорт на анкетиранияте лица (АЛ) в ИАМА:

- **Обща численост.** Общата численост на валидните и обработени онлайн анкетни карти е 7.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Разпределение на АЛ в зависимост от общия трудов стаж: по-малко от 1 година – 0%; от 1 до 3 г. вкл. – 0%; от 4 до 10 г. – 28.6%; над 11 г. – 71.4%.
- Разпределение на АЛ по трудова стаж в структурата на ИАМА: по-малко от 1 година – 0%; от 1 до 3 г. вкл. – 0%; от 4 до 10 г. – 85.7%; над 11 г. – 14.3%.
- Разпределение на АЛ в зависимост от заемането на ръководна позиция: не заемат такава – 85.7%; заемат ръководна позиция – 14.3%.

На следващия **Въпрос №6** „Участвали ли сте в предишни обучения за повишаване на уменията и компетенциите си?“, 100% от анкетираните лица са отговорили с „ДА“. В отговор на **Въпрос №7** респондентите са изброили следните обучителни теми, които се повтарят при повече от едно анкетирано лице:

- Въведение в държавната администрация;
- Развитие на системата за планиране и мобилност на държавната администрация;
- Управление, мониторинг и отчет на проекти по оперативни програми;
- Правилно изпълнение на проекти по ОПАК;
- Закон за обществените поръчки – практика и прилагане;
- Финансово управление и контрол в публичния сектор – основни изисквания, управление на риска и годишно докладване;
- Административни и управленски умения;
- Обучение относно морското законодателство на ЕС (Training course on EU Maritime Legislation), организирано от Европейската агенция за морска безопасност (EMSA);
- Обучение относно Морската трудова конвенция, организирано от Европейската агенция за морска безопасност (EMSA);
- Процес на вземане на решение в ЕС;
- Европейско морско законодателство и др.

Неизчерпателно посочения списък с обучителни теми показва, че анкетираните служители от ИАМА са преминали малък на брой обучения по общи теми, свързани с проектния цикъл. Прави впечатление, че липсват ключови тематични области като: новата нормативна рамка на ЕС 2014-2020 по ЕСИФ; мониторинг на проекти; нередности; финансово управление и отчитане на проекти; верификация на разходи по проекти; работа в ИСУН 2020; анализ „разходи-ползи“ и др.

Въпрос №8 от анкетната карта е свързан със самооценката, която анкетираните лица поставят на актуалното ниво на техните знания и умения за справяне с професионални задължения по проекти. За самооценката е дефинирана 5-степенна скала, в която 1 е неудовлетворително; 2 – по-скоро неудовлетворително; 3 – по-скоро удовлетворително; 4 е удовлетворително и 5 – изключително удовлетворително. Спрямо тази скала, средната обща оценка на респондентите в ИАМА е 4, при 5 постъпили отговора на въпроса.

Таблица 8.6-1. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти

Въпрос №5 „Моля, отбележете по скалата от 1 до 5 как оценявате актуалното ниво на Вашите знания и умения при изпълнение на професионалните Ви задължения, свързани с проекти.“					
Оценка	1 неудовлетво- рително	2 по-скоро неудовлетво- рително	3 по-скоро удовлетвори- телно	4 удовлетвори- телно	5 изключително удовлетвори- телно
Брой отговори 5	0	0	1	3	1
Пропуснати отговори – 2					

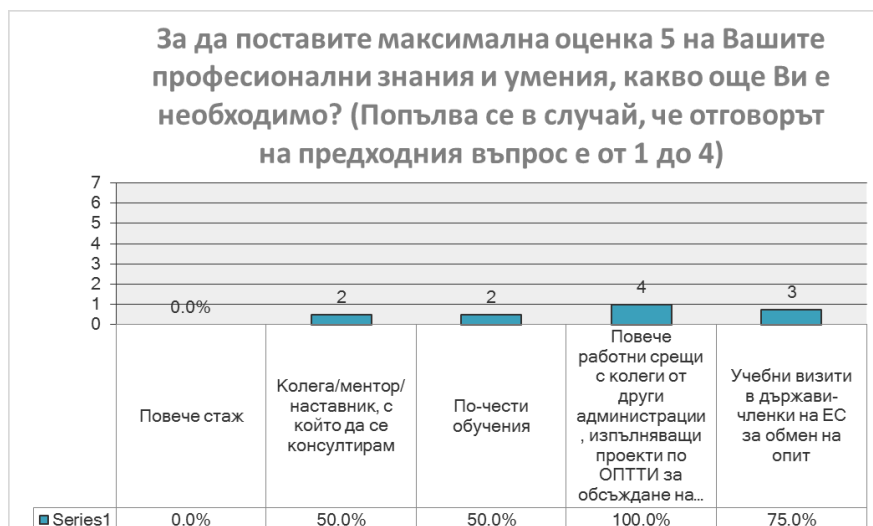
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Въпросът не конкретизира вида на проектите (по ОПТТИ или финансирани от други програми/фондове), поради което резултатът от отговорите показва, че анкетираните лица оценяват проектите си компетентности във високия диапазон на скалата. С положителен знак може да се интерпретира резултата, че 80% (4 АЛ) оценяват нивото на своите знания и умения като „удовлетворително“ или „изключително удовлетворително“. По отношение на изводите, които могат да бъдат направени във връзка с мерките за повишаване на административния капацитет, този резултат изисква формулиране на дейности със силен практически фокус върху изпълнението на проекти по ОПТТИ, който да надгражда наличните знания и умения по вече изпълнени проекти, финансирани от други програми/фондове.

На фиг. 8-6.3 са показани резултатите от **Въпрос №9** „За да получите максимална оценка 5 на Вашите професионални знания и умения, какво още Ви е необходимо?“, на който са получени 4 отговора. Всички АЛ са посочили отговора „повече работни срещи с колеги от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТТИ за обсъждане на конкретни казуси от работата“, който резултат потвърждава извода от предходния въпрос за нуждата от практически фокус на препоръчваните обучителни мерки за служителите на ИАМА, работещи по проекти. На второ място, 75% от респондентите заявяват, че важна мярка за повишаване на капацитета им по отношение на изпълнението и управлението на проекти са учебните визити в държави членки на ЕС за обмен на опит. По 50% са получили отговорите „повече обучения“ и „колега / ментор / наставник, с който да се консултирам“. Последните два резултата са логически обосновани от гледна точка на продължителния стаж на анкетираните лица и придобития предходен опит по проекти.

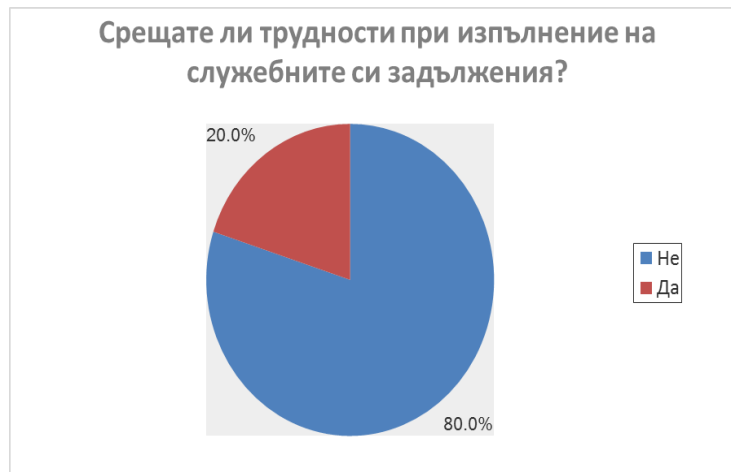


Фигура 8.6-3. Потребности от развитие на професионалните компетентности

На **Въпрос №10** „Срещате ли трудности при изпълнение на служебните си задължения?“ са отговорили 5 АЛ (фиг. 8-6.4) – от тях 80% са заявяват, че не срещат трудности при изпълнение на служебните си задължения, а 20% - че изпитват затруднения в работата си и те са свързани с „недостатъчен административен капацитет“.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 8.6-4. Трудности в работата

Въпрос №11 от анкетното проучване е насочен към идентифициране на нуждите от обучения на целевата група в ИАМА по теми, свързани с процесите по:

- Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране;
- Изпълнение на проекти;
- Мониторинг и оценка на проекти и програми;
- Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.

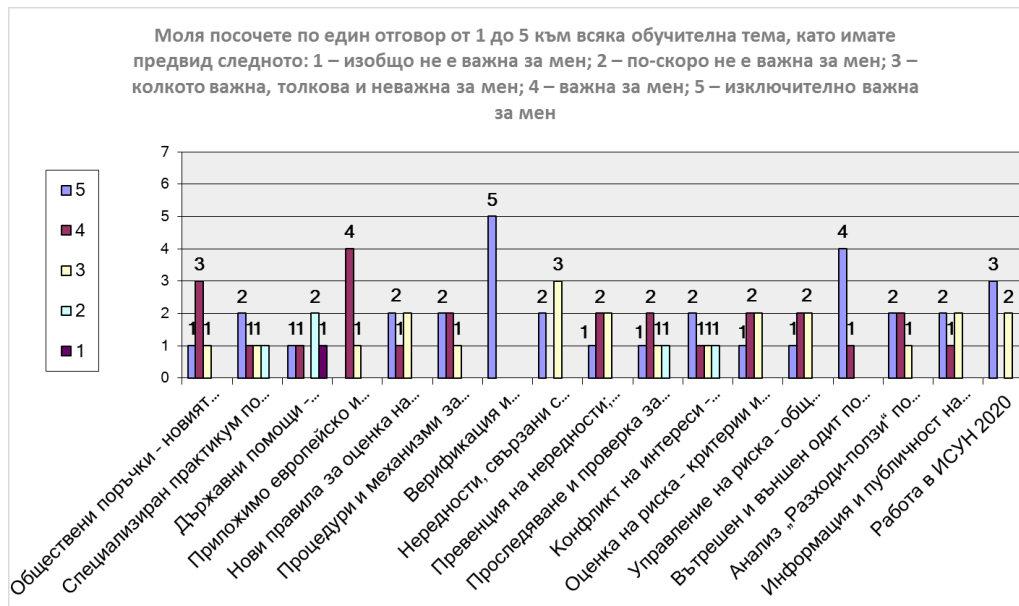
Въпросът съдържа 17 дефинирани теми, фокусирани за нуждите на Агенцията по време на работната среща, и поле с възможности за допълнителни уточнения и допълнения. За прецизиране на отговорите е използвана мерна скала от 1 до 5 със следните значения за отделните оценки:

- 1 – изобщо не е важна за мен;
- 2 – по-скоро не е важна за мен;
- 3 – колкото важна, толкова и неважна за мен;
- 4 – важна за мен;
- 5 – изключително важна за мен.

На въпроса са отговорили 5 анкетирани лица от ИАМА. Във фиг. 8.6-5 са посочени постъпилите отговори по скалата за всяка тема.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



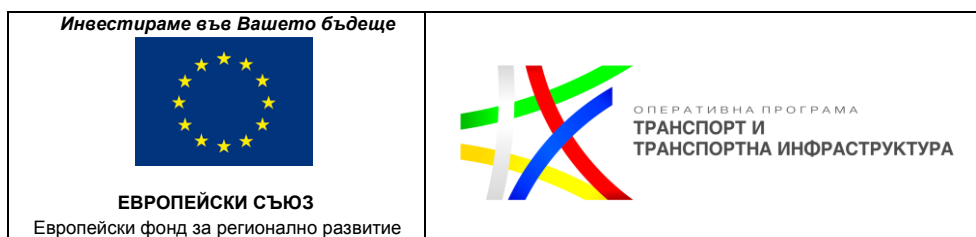
Фигура 8.6-5. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

По-долу, в табл. 8.6-2 е разработен детайлен анализ на ранжираните от АЛ теми. Агрегираните данни от попълнените анкети са представени по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 5 валидни анкети).

Таблица 8.6-2. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Верификация и сертификация на разходи по ОПТТИ	5	100% (5)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	Вътрешен и външен одит по проекти по ОПТТИ	4.8	80% (4)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
3	Работа в ИСУН 2020	4.2	60% (3)	0% (0)	40% (2)	0% (0)	0% (0)
3	Анализ „Разходи-ползи“ по ОПТТИ	4.2	40% (2)	40% (2)	20% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Процедури и механизми за мониторинг на проекти по ОПТТИ – изисквания, видове проверки на ДБФП, мониторинг през ИСУН 2020	4.2	40% (2)	40% (2)	20% (1)	0% (0)	0% (0)
4	Информация и публичност на проекти по ОПТТИ	4	40% (2)	20% (1)	40% (2)	0% (0)	0% (0)
4	Обществени поръчки – новият ЗОП и ПЗОП (базисно обучение)	4	20% (1)	60% (3)	20% (1)	0% (0)	0% (0)
5	Приложимо европейско и национално законодателство за ОПТТИ	3.8	0% (0)	80% (4)	20% (1)	0% (0)	0% (0)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконовни актове, указания и др.						
5	Нередности, свързани с възлагане на обществени поръчки – актуална нормативна уредба, често срещани грешки, казуси от практиката на АОП, КЗК, ВАС, АДФИ и Съда на ЕС по тълкуване на нередности	3.8	40% (2)	0% (0)	60% (3)	0% (0)	0% (0)
5	Конфликт на интереси – нормативна уредба, субекти на КИ, вътрешни правила и процедури в ИАМА за предотвратяване на КИ, решения на ВАС	3.8	40% (2)	20% (1)	20% (1)	20% (1)	0% (0)
5	Превенция на нередности; идентифициране за нередности; установяване и докладване на нередности при физическо изпълнение на ДБФП; практики на ЕК, ОЛАФ и ИА ОСЕС по отношение на нередности	3.8	20% (1)	40% (2)	40% (2)	0% (0)	0% (0)
5	Оценка на риска – критерии и методология за оценка на риска, източници и видове риск	3.8	20% (1)	40% (2)	40% (2)	0% (0)	0% (0)
5	Управление на риска – общ процес по управление на риска в ОПТТИ, процедури за управление на риска	3.8	20% (1)	40% (2)	40% (2)	0% (0)	0% (0)
6	Специализиран практикум по обществени поръчки – практики и казуси по прилагане на новия ЗОП и ППЗОП (решения на АОП, АДФИ, КЗК и ВАС)	3.6	40% (2)	20% (1)	20% (1)	20% (1)	0% (0)
6	Проследяване и проверка за напредък на индикатори по проекти по ОПТТИ	3.6	20% (1)	40% (2)	20% (1)	20% (1)	0% (0)
7	Нови правила за оценка на проектни предложения	3.2	40% (2)	20% (1)	40% (2)	0% (0)	0% (0)
8	Държавни помощи – категории ДП, правила за определяне на ДП, решения на Съда на ЕС относно ДП	2.8	20% (1)	20% (1)	0% (0)	40% (2)	20% (1)

Попълненият брой анкетни карти не може да даде представителност за дефиниране на изводи, но може да очертае някои допускания, които следва да бъдат верифицирани по време на интервютата с ръководители в ИАМА:

- Резултатите от ранжирането на първите по важност теми потвърждават извода към Въпрос №7, че до момента служителите от ИАМА не са участвали в обучения, с фокус върху проблематиката на проектния цикъл по ОПТТИ.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.

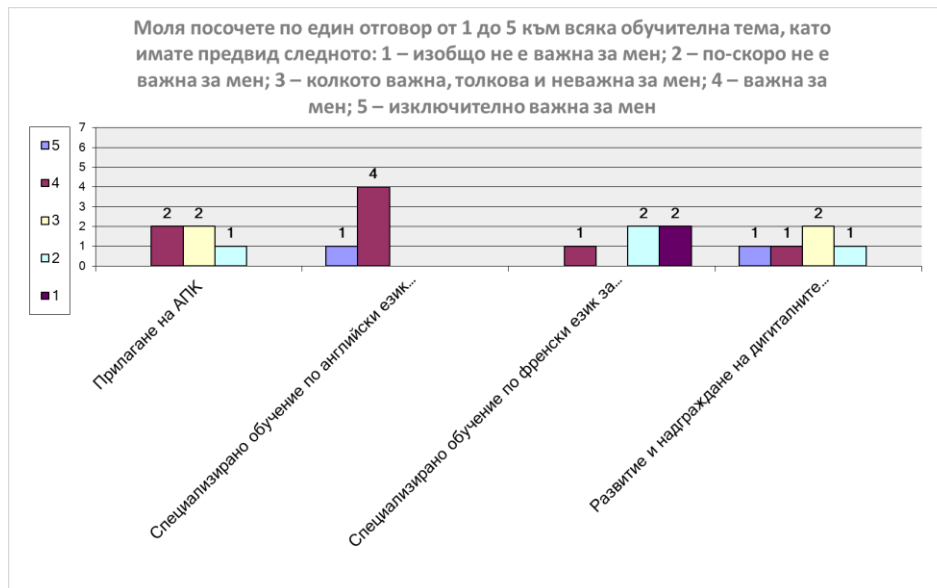


Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- Категорично на първо място АЛ извеждат темата „Верификация и сертификация на разходи по ОПТТИ“ със средна стойност на оценката по важност 5. Предвид специфичните процедури за верифициране на разходи по проекти на оперативната програма, опитът на служителите в Агенцията по финансовото управление на централизирани проекти на ЕС (или финансирани по Норвежкия механизъм) не може да бъде особено полезен. Тук следва да се има пред вид и заявеното предпочитание на анкетирания лица от провеждане на практически ориентирани работни срещи с други институционални бенефициенти на оперативната програма с по-голям опит в процесите на верификация и сертификация на разходи (напр. с ДППИ, ИАППД).
- Прави впечатление, че приоритетно определените обучителни теми на рангови места от 1 до 5 вкл., са свързани с област 2 „Изпълнение на проекти“ и област 4 „Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти“ от целево изследваните области на проектния цикъл. В диапазона на заявени потребности за развитие на капацитета в ИАМА попадат както финансови теми, така и такива с юридическа проблематика.
- Включването на ИАМА за първи път като институционален бенефициент по оперативна програма за транспорт ще постави Агенцията пред комплексната задача да трябва да формира знания и капацитет по дейности, едновременно / успоредно с тяхното реализиране, като същевременно изпълнява текущите проекти, финансирани от други програми/фондове. Това предизвикателство изисква оптимизиране на наличния човешки ресурс в дирекция „Административно-правно и финансово-счетоводно обслужване“ и в отдел „Проекти“ към Главна дирекция „Аварийно-спасителна дейност“, както и регулярна подкрепа от страна на Управляващия орган на всички етапи от изпълнението на проектите по ОПТТИ.
- В планираните краткосрочни обучения следва да се предвиди и ранжираната на трето място тема за работа в ИСУН 2020, по която в ИАМА не е работено досега. Информационната система за управление и наблюдение за програмния период 2014-2020 г. е с изцяло обновени модули за управление, което изисква формиране на устойчив капацитет в Агенцията.
- Важността на всяка една от темите със средна стойност над 3 следва да бъде обсъдена с интервюираните ръководители, за да бъдат определени служителите от целевите административни звена, които да участват в селектираните обучения.
- Освен значително по-високата средна стойност на темата с рангово място №1, прави впечатление, че разликите между средните стойности по останалите теми са минимални. Резултатите доказват необходимостта от комплексната краткосрочна програма от обучения, която ще бъде разработена в план-графика на Агенцията към настоящия доклад. Програмата може да послужи като фундамент / ориентир при разработването на проект на ИАМА по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ по ОПТТИ за финансиране на обучения.

Въпрос №12 от анкетното проучване изследва потребностите от развитие на специализирани компетентности, свързани с административния капацитет в ИАМА за изпълнение и управление на проекти (фиг. 8.6-6). На въпроса са отговорили 5 анкетирани лица.

Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 8.6-6. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности

Детайлно анализираните резултати са показани в табл. 8.6-3.

Таблица 8.6-3. Обучителни потребности свързани със специализирани компетентности

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Специализирано обучение по английски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на морския и речния транспорт	4.2	20% (1)	80% (4)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	Развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS)	3.4	20% (1)	20% (1)	40% (2)	20% (1)	0% (0)
3	Прилагане на АПК	3.2	20% (0)	40% (2)	40% (2)	20% (1)	0% (0)
4	Специализирано обучение по френски език за проектна терминология, свързана с проекти в областта на морския и речния транспорт	2	0% (0)	20% (1)	0% (0)	40% (2)	0% (2)

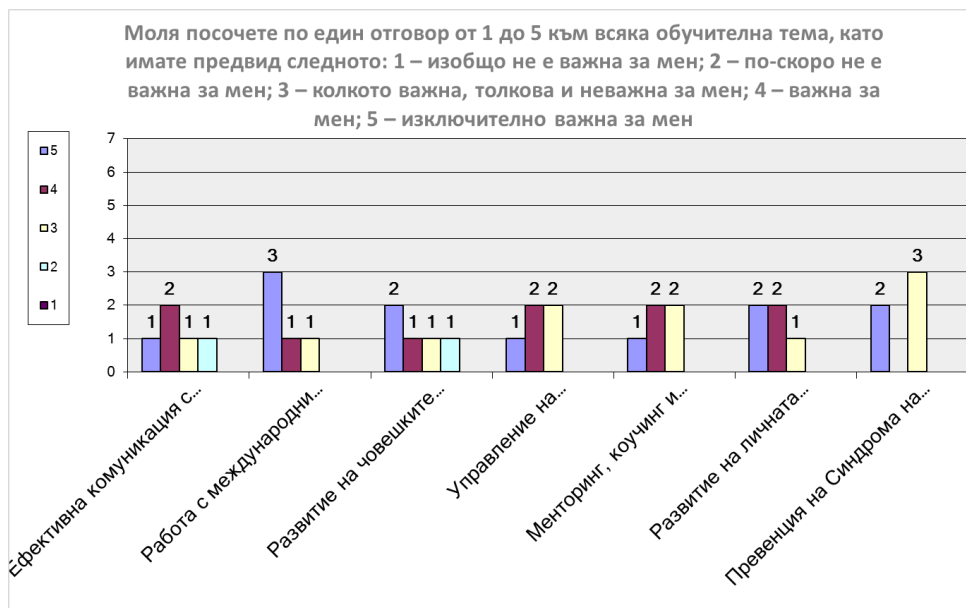
Въз основа на получените резултати може да бъде формулиран извод, че сред изброените теми няма такава, която да е категорично приоритизирана от АЛ. С оглед разпределението на отговорите по скалата, може да се допусне, че става въпрос за индивидуални предпочитания и потребности за системно надграждане на знания и умения. Включването на темите за



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

специализирани обучения в план-графика с мерките за ИАМА следва да се обсъди по време на интервютата с ръководители в дирекцията.

На **Въпрос №13** са отговорили 5 анкетирани лица от ИАМА. Във фиг. 8.6-7 е посочено разпределението на отговорите по ранжираните теми.



Фигура 8.6-7. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти

В табл. 8.6-4 е направен подробен анализ на ранжираните теми за социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти.

Таблица 8.6-4. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Работа с международни екипи по проекти	4.4	60% (3)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)
2	Развитие на личната продуктивност	4.2	40% (2)	40% (2)	20% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Развитие на човешките ресурси в звена за управление на проекти в морския и речния транспорт – добри практики, подходи и системи в държави-членки на ЕС	3.8	40% (2)	20% (1)	20% (1)	20% (1)	0% (0)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

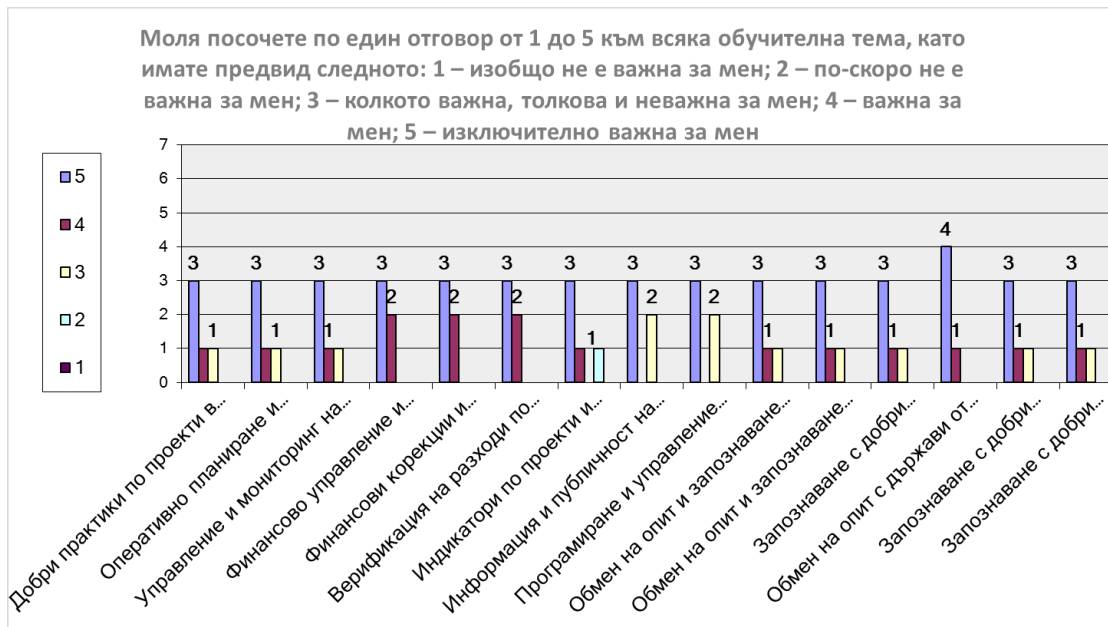
3	Синдромът „професионално прегаряне“ (burn out)	3.8	40% (2)	0% (0)	60% (3)	0% (0)	0% (0)
3	Управление на стратегическото и оперативното планиране	3.8	20% (1)	40% (2)	40% (2)	0% (0)	0% (0)
3	Менторинг, коучинг и наставничество – ефективни инструменти за съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл	3.8	20% (1)	40% (2)	40% (2)	0% (0)	0% (0)
4	Ефективна комуникация с екипи в морския и речния транспорт – специфики на комуникацията, нови подходи и успешни решения	3.6	20% (1)	40% (2)	20% (1)	20% (1)	0% (0)

Въз основа на получените отговори по Въпрос №13 могат да бъдат формулирани няколко **тенденции**:

- Видно от резултатите, с най-висока средна стойност по важност за АЛ е темата „Работа с международни екипи по проекти“ (4.4). Резултатът е логически обоснован и реферира към големия брой проекти, които ИАМА изпълнява в проектни екипи с множество международни партньори. В рамките на подобно обучение следва да бъдат проблематизирани основни „тесни“ места в межкултурната комуникация с фокус върху проектната субординация и взаимодействие между различни по вид институционални партньори.
- На второ място е ранжирана темата за развитие на личната ефективност, което може да бъде интерпретирано като наличие на мотивация в анкетираните лица за подобряване на личната ефективността в работните процеси. Резултатът е важен ориентир за ръководството на Агенцията, тъй като мотивирането на квалифициран персонал за работа по проекти е важен процес за съхраняване на наличния административен капацитет.
- Четири теми са поставени от респондентите на трето място с една и съща средна стойност от 3.8. Тематичният обхват е широк и може да бъде интерпретиран по-скоро като потребност от провеждане на обучения за развитие на ключови компетентности като цяло, които подпомагат успешното изпълнение и управление на проекти.

Въпрос №14 изследва потребностите от повишаване на административния капацитет за работа по проекти чрез обучения в специализирани обучителни институции в чужбина и обмен на добри практики в държави членки на ЕС. Резултатите във фиг. 8.6-8 са на база на 5 попълнени анкетни карти.

Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 8.6-8. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина

В табл. 8.6-5 е направен анализ на ранжираните теми.

Таблица 8.6-5. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Обмен на опит с държави от района на Черно море в областта на анализа, планирането и управлението на аварийно-спасителната дейност на море при различни аварийни ситуации	4.8	80% (4)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	Финансово управление и контрол на проекти	4.6	80% (4)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	Финансови корекции и администриране на нередности	4.6	80% (4)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	Верификация на разходи по проекти	4.6	80% (4)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
3	Добри практики по проекти в областта на морския и речния транспорт в държави членки на ЕС	4.4	60% (3)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Оперативно планиране и програмиране на проекти по ЕСИФ в областта на	4.4	60% (3)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)

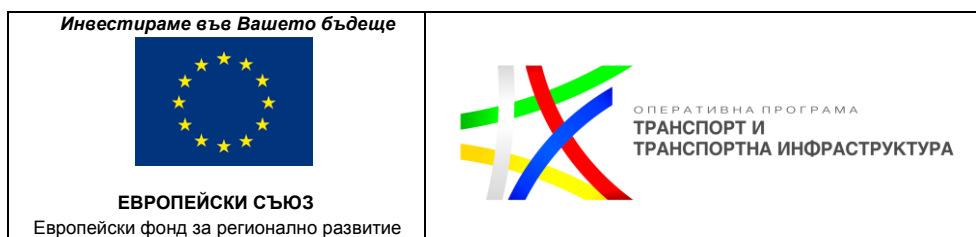
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	морския и речния транспорт						
3	Управление и мониторинг на проекти по оперативни програми	4.4	60% (3)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Обмен на опит и запознаване с добри практики на Република Хърватия за разработване, внедряване и поддръжка на интегрирана информационна система за управление и координация в реално време на операции при бедствия и аварии на море	4.4	60% (3)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Обмен на опит и запознаване с добри практики на Италия в областта на координирането и управлението в реално време на операции при бедствия и аварии	4.4	60% (3)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Запознаване с добри практики за повишаване на оперативната съвместимост между различните институции, ангажирани на национално ниво в Испания при планиране и координиране на операциите по търсене и спасяване на море	4.4	60% (3)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Запознаване с добри практики и обмен на опит с Португалия по отношение на въвеждането в националното законодателство и прилагането на международните договори, регулиращи управлението на аварийните ситуации по море	4.4	60% (3)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Запознаване с добри практики за приложението във Франция на разпоредбите от Директива 2007/2/ЕО на Европейския парламент и на съвета от 14 март 2007 година за създаване на инфраструктура за пространствена информация в	4.4	60% (3)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	Европейската общност (INSPIRE)						
4	Индикатори по проекти и тяхното отчитане в периода 2014-2020 г.	4.2	60% (3)	20% (1)	0% (0)	20% (1)	0% (0)
4	Информация и публичност на проекти по оперативни програми	4.2	60% (3)	0% (0)	40% (2)	0% (0)	0% (0)
4	Програмиране и управление на проекти по Техническа помощ	4.2	60% (3)	0% (0)	40% (2)	0% (0)	0% (0)

Във връзка с резултатите от Въпрос №14 може да бъде направено следното обобщение. Ранжираните теми условно могат да бъдат разделени в две групи, свързани със запознаването / проучването на място на добри практики: А) в конкретни области от морския и речния транспорт и Б) такива, които обхващат различни етапи от изпълнението на проекти по оперативни програми в периода 2014-2020 г. Конкретно дефинираните теми и държави, в които да бъдат проведени различните учебните визити, илюстрират експертен подход към потребностите от развитие на административния капацитет от страна на анкетираните лица. Темите за обмен на добри практики, свързани с проектния цикъл, могат да бъдат заложили като в съответните времеви периоди на план-графика на ИАМА с предварителното условие, че ще бъдат предшествани от целеви проучвания, анализи и консултативен процес с партньорски институции в държави членки на ЕС.

8.7 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ИАМА

Интервютата с ръководители в Агенцията са насочени към конкретизиране на събраната информация от първите два етапа на проучването с цел гарантиране на обективност, надеждност и валидност на оценката на административния капацитет.

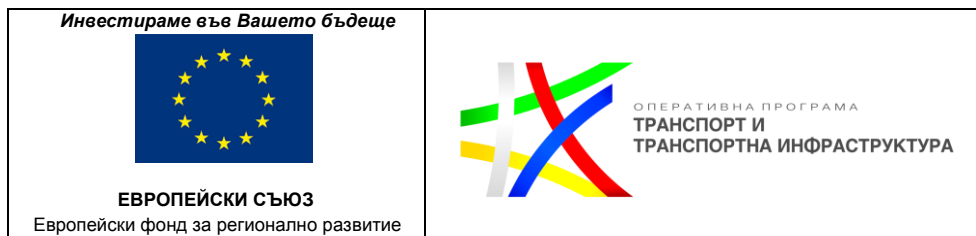
Обхват на интервютата: ръководители на административни звена (дирекции / отдели / ЗИП) в ИАМА, които отговарят / ще отговарят за управлението и изпълнението на проекти по ОПТИ.

Покритие на изследването. Във връзка с трудности от организационен характер от страна на ИАМА, на 09.11.2016 г. са проведени две интервюта: с директора на дирекция „Административно-правно и финансово-счетоводно обслужване“ и със старши експерт от отдел „Проекти“ в главна дирекция „Аварийно-спасителна дейност“ (поради временно незаает щат на ръководител на отдела).

Видове въпроси в интервютата с ръководители. Използвани са полу-структурирани интервюта, поради високата им ефективност при вече събрана информация чрез други методи (кабинетно проучване на документи, анкетно проучване и др.), както и при наличие на различни работни хипотези от получените и интерпретирани данни. Въпросниците за интервютата съдържат преобладаващо отворени въпроси с цел набиране на допълнителна качествена информация за целите на изследването. За част от въпросите е формулирана 5-степенна скала, със следната тежест на отделните оценки:

- 1 – неудовлетворително;
- 2 – по-скоро неудовлетворително;
- 3 – по-скоро удовлетворително;
- 4 – удовлетворително;
- 5 – изключително удовлетворително.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



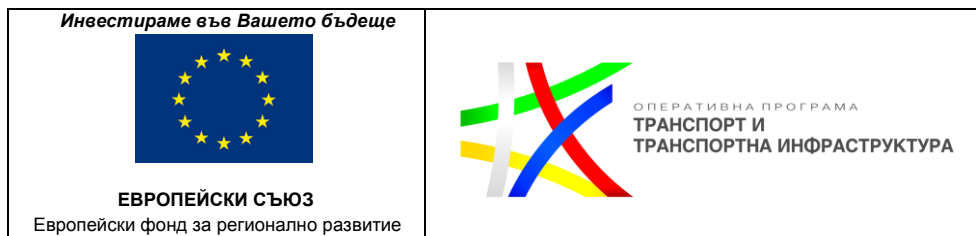
Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Основен инструмент за провеждане на интервютата е предварително разработения и съгласуван с ИАМА вариант на въпросник, който допълнително е фокусиран към конкретните организационно-управленски процеси в Агенцията. В табл. 8.7-1 са обобщени основните резултати / наблюдения / мнения / оценки на интервюираните лица (ИЛ).

Таблица 8.7-1. Обобщени резултати от проведени интервюта с ръководители в ИАМА

ОБОБЩЕНИЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА	
РАЗДЕЛ ОТ ВЪПРОСНИКА	ОБСЛЕДВАНА ОБЛАСТ / ПРЕДМЕТ НА ПРОУЧВАНЕТО
Раздел 1. Обща информация за интервюираните лица	Интервюираният директор на дирекция „Административно-правно и финансово-счетоводно обслужване“ има над 16 г. трудов стаж на ръководна позиция в ИАМА. Притежава дългогодишен опит управленски опит в процесите по подготовка, изпълнение, финансов мониторинг и контрол на проекти, финансирани от различни програми и фондове на ЕС. Участва във вътрешноорганизационните процеси по дефиниране и въвеждане на мерки за: развитие на човешките ресурси и повишаване на административния капацитет на служителите в дирекцията; функционално и структурно оптимизиране на дирекцията и др. Старши експертът от отдел „Проекти“ притежава дългогодишен опит в процесите по подготовка и изпълнение на проекти, финансирани от различни програми/фондове; в провеждане на мерки за информация и публичност по проекти и др.
Раздел 2. Силни и слаби страни на настоящата ситуация в ИАМА по отношение на АК за изпълнение и управление на проекти	<p>1. Обща оценка на АК в ИАМА по отношение изпълнението и управлението на проекти. Средната стойност на оценката на АК, дадена от интервюираните е 3 („по-скоро удовлетворително“). Като „тесни“ места са оценени: липсата на достатъчен експертен ресурс / щатни бройки за юристи; липсата на обучения за изпълнение на проекти по ОПТТИ; ниското заплащане, което възпрепятства задържането на обучени и придобили опит специалисти; липсата на бонусна / мотивационна система или механизъм за насърчаване на професионалното представяне и др.</p>
	<p>2. Оценка на АК на дирекцията / отдела / звеното, което ИЛ ръководи, по отношение на етапите от проектния цикъл, за които отговаря. По 5-степенната скала, средната стойност на оценката е 3 („по-скоро удовлетворително“). На подвъпроса „Какво, според Вас, трябва да се направи още в ръководеното от вас звено, за да поставите максимална оценка 5?“ са получени следните отговори:</p> <ul style="list-style-type: none"> Включване на експерти от дирекцията и отдела в работни срещи / практикуми с участие на всички бенефициенти по ОПТТИ за интензифициране на процесите за обмен на практически ориентирана информация при изпълнение и управление на проектите. Осигуряване на своевременна консултантска помощ за подготовката на формуляра за кандидатстване (и за прединвестиционното проучване) за проекта на ИАМА за изграждане на информационна система при аварийни случаи в корабоплаването. Интензифициране включването на служителите от Звеното за управление на проекта в обучения за подготовка, изпълнение и управление на проекти;
	<p>3. Оценка на силните страни на дирекцията / отдела / звеното, което ИЛ ръководи при работа по проекти. Като водещи „силни страни“ са изброени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Придобит опит в участие и изпълнение на проекти, финансирани от различни програми/фондове на ЕС; Натрупан опит в разработване на нормативни документи в сектора на морския и речния транспорт, чрез участие в работни групи по проекти; Наличие на професионален опит и експертиза.
	<p>4. Идентифициране на области / процеси / фактори, които следва да бъдат подобрени при изпълнение на проекти. Като основни насоки за подобрене са</p>

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<p>посочени:</p> <ul style="list-style-type: none"> Разработване на комплексен пакет от мерки за дългосрочно и устойчиво повишаване на АК по отношение на проекти в ИАМА. Планиране на краткосрочни мерки за обучения по теми, свързани с финансовото управление и контрол на проекти по ОПТТИ (верифициране на разходи; мониторинг и финансово управление на проекти; нередности при обществени поръки; ЗОП/ППЗОП; европейска нормативна рамка по ЕСИФ и др.). Осигуряване на допълнителен човешки ресурс от юристи в дирекцията. Разработване и внедряване на система / механизъм за стимулиране и мотивиране на служителите, участващи в изпълнението на проекти.
Раздел 3. Управленски практики и мерки за развитие АК за изпълнение и управление на проекти	<p>1. Обезпеченост на проектните процеси с човешки ресурси в дирекцията / отдела / звеното, което ИЛ ръководи. Дългогодишен проблем – липсата на достатъчен ресурс от специалисти-експерти в дирекция АПФСО.</p> <p>2. Идентифициране на добри практики и „поуки“ за развитие на АК в дирекцията / отдела / звеното от предходния програмен период при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> ИАМА не е била бенефициент по ОПТ. Натрупаните добри практики са от изпълнени / изпълнявани проекти по ОПАК, програма за Югоизточна Европа, Норвежки механизъм, Европейски фонд за морско дело и рибарство и др. В рамките на тези проекти експертите от ИАМА са участвали в разработването на стратегически и нормативни документи за изпълнение на политики в сектора на морския и речния транспорт; в специализирани обучения в институции на ЕС; в прилагането на различни „меки“ мерки. <p>3. Формулиране на управленски мерки за оптимизиране процесите в дирекцията / отдела / звеното по отношение на работата по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Необходимост от въвеждане на система / механизми за запазване в Агенцията на висококвалифицирани експерти с натрупан специфичен опит в сектора. <p>4. Трудности и проблеми, които срещат служителите в съответната дирекция / отдел / звено при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Проблеми, свързани с непрекъснатата променящата се нормативна уредба; Недостатъчен човешки ресурс за обемите на работа в дирекцията и отдела; Трудности, свързани с намиране на експерти/лектори в България по теми, свързани със специализирани обучения и др.
Раздел 4. Обучителни потребности за повишаване на АК	<p>1. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията / отдела / звеното по теми, свързани с работата по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Финансово управление на проекти по ОПТТИ; Новия ЗОП и ППЗОП; мониторинг на проекти; работа в ИСУН 2020; Нова европейска рамка по ЕСИФ и промени в националната нормативна уредба обучения по английски език и др. <p>2. Приоритизиране на обучителните потребности на служителите в дирекцията / отдела / звеното по теми, свързани със социални и управленски умения, допринасящи за работа по проекти, в средносрочен план (2017-2018 г.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Управление на времето и стреса; Работа в екип (и в международни екипи); Повишаване на уменията за ефективно изпълнение на задачи и др. <p>3. Приоритизиране на ключови теми за провеждане на учебни визити / обмен на добри практики в чужбина за повишаване АК при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Учебни визити в държави от района на Черно море в областта на анализа, планирането и управлението на аварийно-спасителната дейност на море при различни аварийни ситуации;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

	<ul style="list-style-type: none"> Обмен на опит с Хърватия за разработване, внедряване и поддръжка на интегрирана информационна система за управление и координация в реално време на операции при бедствия и аварии на море; Запознаване с добри практики на Италия в областта на координирането и управлението в реално време на операции при бедствия и аварии и др.
	<p>4. Приоритизиране на общи (хоризонтални) теми за обучения / работни срещи / дискусии / фокус групи / практикуми с участие на всички бенефициенти.</p> <ul style="list-style-type: none"> С ДППИ и ИАПД – по теми за провеждане на обществени поръчки по проекти и казуси, свързани с тях; по публичност и информация; финансов мониторинг на проекти по ОПТТИ и др. Теми, касаещи всички бенефициенти – ЗОП; работа в ИСУН; работа с Наръчника на УО по ОПТТИ; Могат да се създадат мрежи от експерти по сходни проекти по ОПТТИ (по подобие на съществуващата мрежа от експерти по публичност и информация) за регулярен обмен на практически ориентирана информация.
Раздел 5: Политики за оценка на професионалното представяне и системи за кариерно развитие	<p>1. Наличие на политики, мерки и инструменти за оценка на професионалното представяне на служителите при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Липса на мотивационна система / механизми, отчитаща извършването на дейности по управление и изпълнение на проекти; В СУК на Агенцията има въведени процедури, но те не могат да осигурят задържане на персонала, най-вече заради ниските възнаграждения. <p>2. Наличие на система/и за насърчаване кариерното развитие и за повишаване мотивацията на служителите при работа по проекти.</p> <ul style="list-style-type: none"> Липса на система за кариерно развитие на персонала и професионалното представяне на служителите. Липса на система за задържане на експертите по проекти в Агенцията.
Раздел 6: Комуникация с други звена в организацията при работата по проекти; с Управляващия орган; с други бенефициенти	<p>1. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с други дирекции / отдели / звена при изпълнението и управлението на проекти в същата организация – силни страни; „тесни“ места.</p> <ul style="list-style-type: none"> Комуникацията с регионалните дирекции може да бъде подобрена чрез включването им в обученията, предвидени в програмите и план-графика на ИАМА. <p>2. Възможности за оптимизиране процесите по изпълнение и управление на проекти чрез функционални и структурни промени в организацията – добри практики.</p> <ul style="list-style-type: none"> Включване на всички дирекции на ИАМА на централно и регионално ниво, които работят по проекти, в планираните обучения за социални и управленски компетентности. <p>3. Качество на комуникацията, субординацията и взаимодействието с Управляващия орган при работа по проекти по ОПТ / ОПТТИ / МСЕ.</p> <ul style="list-style-type: none"> Комуникацията с УО е добра. Оказват методическо съдействие и подкрепа, предвид факта, че Агенцията е нов бенефициент по ОПТТИ.

Проведените интервюта предоставиха допълнителна информация за изясняване на въпроси и работни хипотези на Изпълнителя, възникнали по време на първите два етапа от оценката на административния капацитет на ИАМА.

Въз основа на данните и резултатите от трите етапа на проучването са дефинирани проблемите на административния капацитет.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

8.8 ИДЕНТИФИЦИРАНИ ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В ИАМА

Методологията за оценка на административния капацитет предвижда този етап да бъде осъществен в две основни дейности:

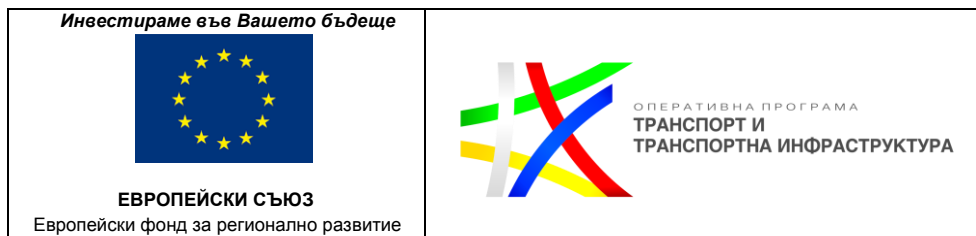
- Разработване на списък с идентифицирани проблеми от общ характер, свързани с административния капацитет на ИАМА, въз основа на проведените: кабинетен анализ на документи (документално проучване); анкетно проучване и интервютата с ръководители (ИАМА-Приложение 1.1 към доклада);
- Разработване на списък с идентифицирани проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проекти (ИАМА-Приложение 1.2 към доклада).

Идентифицирани са **13 проблема от общ характер**, свързани с административния капацитет в Агенцията (табл. 8-8.1).

Таблица 8.8-1. Проблеми на административния капацитет от общ характер в ИАМА

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет от общ характер	Източници на информация за идентифициране на проблема		
				Кабинетно проучване на документи	Анкетно проучване	Интервюта с ръководители
1	2	3	4	5	6	7
П-М	ИАМА	1	ИАМА няма предходен институционален опит в изпълнение и управление на проекти по ОПТ. Агенцията е един от 2-та нови конкретни бенефициенти по ОПТТИ 2014-2020 г., заедно с ГД ГВА.	✓	✓	✓
П-М	ИАМА	2	В ИАМА няма предходен административен опит за изпълнение и управление на проекти по ОПТ.	✓	✓	✓
П-М	ИАМА	3	Преобладаващата част от служителите не са участвали в обучения по теми, свързани с новата нормативна рамка на ЕС 2014-2020 по ЕСИФ; мониторинг на проекти; нередности; финансово управление и отчитане на проекти; верификация на разходи по проекти; работа в ИСУН 2020; анализ „разходи-ползи“ и др., свързани със спецификите за изпълнение на проекти по ОПТТИ.	✓	✓	✓
П-М	ИАМА	4	Според всички анкетираните лица, повишаването на административния капацитет зависи на първо място от провеждането на „повече работни срещи с колеги от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТТИ за обсъждане на конкретни казуси от работата“.		✓	✓
П-М	ИАМА	5	Като най-проблемни области на капацитет по отношение на проектния цикъл по ОПТТИ анкетираните лица определят А) изпълнението на проекти; Б) финансовото управление и контрол при изпълнение на проекти.		✓	✓

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

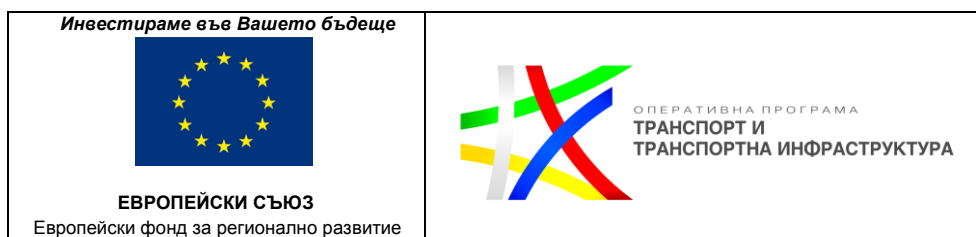
П-М	ИАМА	6	Липса на комплексна тематична обучителна програма за повишаване на административния капацитет в сферата на изпълнението на проекти по ОПТТИ в ИАМА.	✓	✓	✓
П-М	ИАМА	7	Липса на финансов ресурс за осигуряване на системни обучения за надграждане на езиковите компетентности в Агенцията за работа по проекти в морския и речния транспорт.	✓	✓	✓
П-М	ИАМА	8	В сферата на социалните и управленски компетентности, допринасящи за изпълнението на проекти, като най-проблематична е изведена темата „Работа с международни екипи по проекти“.		✓	✓
П-М	ИАМА	9	Липса на обучения в ИАМА за структурите на централно и регионално ниво, насочени към развитие на ключови компетентности, които подпомагат успешното изпълнение и управление на проекти.	✓	✓	✓
П-М	ИАМА	10	Проблеми, свързани с недостиг на човешки ресурси / щатни бройки за юристи в Дирекция АПФСО с компетентности в нормативната уредба на ЕСИФ.	✓		✓
П-М	ИАМА	11	Проблеми, свързани с липсата на действаща бонусна система / мотивационен механизъм за насърчаване на професионалното представяне на служителите в ИАМА, ангажирани в работата по проекти.	✓		✓
П-М	ИАМА	12	Проблеми, свързани с липсата на административен капацитет за разработване на формуляра за кандидатстване (и за прединвестиционното проучване) по проекта на ИАМА по ОПТТИ.		✓	✓
П-М	ИАМА	13	Трудности и проблеми, свързани с прилагането на добри практики и опит по отношение на изпълнението и управлението на проекти в държави членки на ЕС, свързани с морския и речния транспорт.	✓	✓	✓

Тъй като ИАМА не е била бенефициент по ОПТ, а в Интегрираната транспортна стратегия не е идентифициран проект с потенциален бенефициент ИАМА за периода след 2021 г., таблицата с проблемите, свързани с административния капацитет на Агенцията изглежда така.

Таблица 8.8-2. Проблеми на административния капацитет в ИАМА при изпълнение и управление на проекти

Код			Проблеми, свързани с административния капацитет на бенефициента при изпълнение и управление на проектите	Финансираща програма / Номер и наименование на проекта / Предложение за финансираща програма
1			2	3
1. Проекти 2007-2014 г.				
ПМ	ИАМА		Н/П	Н/П
3. Проекти 2014-2020 г.				
П-М	ИАМА	1.1	Липса на административен капацитет в ИАМА за разработване на формуляр за кандидатстване и на прединвестиционно проучване.	ОПТТИ/ Проект "Изграждане на интегрирана информационна система за управление и координиране при аварийни случаи в корабоплаването"
4. Предложения за проекти, действия (интервенция)				
П-М	ИАМА		Н/П	Н/П

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

По отношение на идентифицирания проблем, на първо място ИАМА следва да разработи проект за консултантска помощ с цел разработване на прединвестиционно проучване, за което е необходима мобилизация на наличния капацитет в Агенцията.

8.9 РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕРКИ И ПЛАН-ГРАФИК ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В ИАМА

С оглед методологическата концепция за връзката проблеми/мерки/цели, заложен в ТС на Възложителя, са формулирани следните **9 мерки** за повишаване на административния капацитет в ИАМА (ИАМА-Приложение 3).

Таблица 8.9-1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в ИАМА

Таблица 6.3.1. Списък на мерките за повишаване на административния капацитет в ИАМА										
СП	Рамка на конкретни цели (Задачи)		Мерки			Проблеми, към които са насочени мерките				
			Код			1	2	3	4	5
СП 1. Ефективно поддържане, модернизация и развитие на транспортната инфраструктура	2	Използване на други източници на финансиране на транспортната инфраструктура. Ефективно усвояване на средствата от европейските фондове	M-M	2.1	Повишаване на административния капацитет на ИАМА за изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ, чрез разработване и стартиране на комплексна обучителна програма, която да бъде финансирана в рамките на проект по Приоритетна ос 5 "Техническа помощ" на ОПТТИ.	П-М 1	П-М 2	П-М 3	П-М 5	П-М 6
			M-M	2.2	Повишаване на административния капацитет на ИАМА по теми, свързани със социални и управленски умения, подпомагачи работата по проекти, за всички дирекции на ИАМА.	П-М 6	П-М 8	П-М 9		
			M-M	2.3	Повишаване на административния капацитет на ИАМА чрез осигуряване на мерки за системно надграждане на езиковите компетентности, свързани с проектна терминология в морския и речния транспорт.	П-М 7				
			M-M	2.4	Разработване и изпълнение на програми за обмен на опит и запознаване с добри практики в държави членки на ЕС, обучения в специализирани обучителни институции, както и в специализирани конференции / работни срещи / международни събития, свързани с изпълнението и управлението на проекти в ИАМА.	П-М 1	П-М 2	П-М 6	П-М 13	
			M-M	2.5	Повишаване на административния капацитет на бенефициента чрез използване на консултантски услуги по инициативата JASPERS; чрез привличане на експертиза от МФИ - Световна банка, ЕБВР, ЕИБ и др. за подготовка и изпълнение на транспортни инфраструктурни проекти.	П-М 1	П-М 2	П-М 12	П-М 1.1	

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

			М-М	2.6	Повишаване на административния капацитет на Дирекция АПФСО, чрез осигуряване на допълнителен човешки ресурс - юристи, компетентни в материята на актуалната нормативна уредба по ЕСИФ.	П-М 1	П-М 2	П-М 10		
СП 2. Подобряване на управлението на транспортната система	7	Повишаване на институционалния капацитет	М-М	7.1	Повишаване на административния капацитет на ИАМА за изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ чрез разработване и стартиране на комплексна обучителна програма.	П-М 1	П-М 2	П-М 3	П-М 5	П-М 6
			М-М	7.2	Разработване и въвеждане на бонусна система / мотивационен механизъм за насърчаване на професионалното представяне на служителите в ИАМА, ангажирани в работата по проекти, с цел осигуряване на институционална устойчивост и административен капацитет.	П-М 1	П-М 2	П-М 11		

Въз основа на дефинираните проблеми и мерки за повишаване на административния капацитет на ИАМА е разработен **план-график**, съдържащ следните раздели (Приложение 2):

- **Раздел I.** Краткосрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2017-2018 г.
- **Раздел II.** Средносрочни мерки за подобряване на административния капацитет за периода 2019-2020 г.

Към всеки от разделите са включени различни категории мерки и свързаните с тях дейности, дефинирани въз основа на етапите от провеждане на изследването.

Тъй като за периода след 2021-2030 г. в Интегрираната транспортна стратегия няма идентифициран проект с бенефициент ИАМА, в план-графика не е включен **Раздел III.** Дългосрочни мерки за подобряване на административния капацитет на бенефициента за периода 2021-2030 г.“.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

IX. АНАЛИЗ НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ГЛАВНА ДИРЕКЦИЯ „ГРАЖДАНСКА ВЪЗДУХОПЛАВАТЕЛНА АДМИНИСТРАЦИЯ“ (ГД „ГВА“)

9.1 СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА ГД „ГВА“

Главна дирекция "Гражданска въздухоплавателна администрация" (ГД „ГВА“) изпълнява функциите на гражданска въздухоплавателна администрация в съответствие с международните договори в областта на гражданското въздухоплаване, по които Република България е страна; контролира гражданското въздухоплаване, гражданските летища и летателните площадки, гражданските въздухоплавателни средства, аеронавигационните и други съоръжения на територията на страната; контролира изпълнението на задълженията на летищните оператори и на въздушните превозвачи относно правата на хората с увреждания и на хората с ограничена подвижност при пътувания с въздушен транспорт.

Предвид факта, че ГД „ГВА“ е нов, потенциален бенефициент по ОПТТИ, за целите на анализа на административния капацитет, структурата и функциите на дирекцията ще бъдат разгледани по-подробно.

ГД „ГВА“ е администрация, чрез която се осъществяват правомощията на министъра на транспорта по чл. 8, ал. 1 от Закона за гражданското въздухоплаване (ЗГВ). Съгласно последните изменения в Устройствения правилник на ГД „ГВА“, издаден от министъра на транспорта (обн., ДВ, бр. 37 от 22.04.1999 г., изм. и доп., бр. 29 от 7.04.2000 г., бр. 62 от 28.07.2000 г., в сила от 28.07.2000 г., бр. 90 от 19.10.2001 г., изм., бр. 64 от 18.07.2003 г., изм. и доп., бр. 77 от 3.09.2004 г., бр. 60 от 25.07.2006 г., бр. 44 от 5.06.2007 г., бр. 101 от 18.12.2009 г., бр. 29 от 16.04.2010 г., в сила от 16.04.2010 г., бр. 56 от 24.07.2012 г., бр. 6 от 22.01.2016 г., в сила от 1.01.2016 г., бр. 53 от 12.07.2016 г.), ГД "ГВА" е национален надзорен орган по отношение на безопасната и ефективна работа на доставчика на аеронавигационно обслужване.

С промените в Устройствения правилник на ГД „ГВА“, влезли в сила от 12.07.2016 г., са утвърдени изменения в административната структура на дирекцията.

ГД „ГВА“ съгласува, подготвя и предлага на министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията за утвърждаване:

- нормативни актове, норми, правила и процедури в областта на гражданското въздухоплаване;
- възлагане функциите на летищна администрация на летищен оператор;
- предложения за допускане до работа в гражданското въздухоплаване на чужденци;
- предложения за разрешаване скачането с парашут и хвърлянето на товари с парашут от въздухоплавателни средства, намиращи се в районите на летищата или на въздушните трасета или над населените места;
- предложения във връзка с издаването на разрешения за строителство на сгради, съоръжения, водоеми, сметища, надземни силнотоккови линии, кариерни ями и други подобни обекти в сервитутните зони и зоните на влияние на летищата.

ГД „ГВА“ съвместно с други компетентни ведомства:

- координира ползването на въздушното пространство на страната;
- координира ползването на радиотехническите средства за обслужване на въздушното движение и радиочестотния ресурс;
- участва в дейностите по търсене и спасяване и др.

ГД „ГВА“ изпълнява **контролни функции** като контролира гражданското въздухоплаване, гражданските летища и летателни площадки, гражданските въздухоплавателни средства,

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

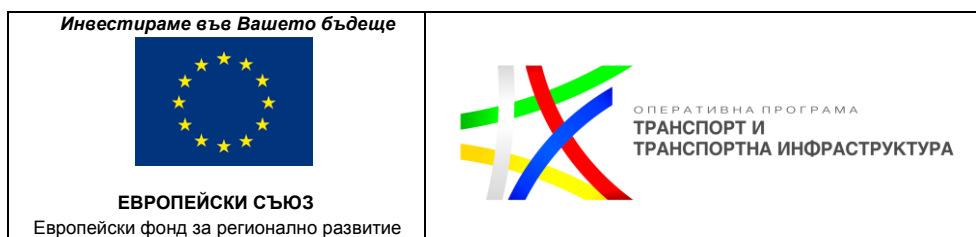
аеронавигационните и други съоръжения, свързани с гражданското въздухоплаване на територията на страната, независимо от собствеността им. Дирекцията контролира спазването на нормативните актове при подбора, подготовката и повишаването на квалификация на авиационния персонал.

Със заповед на главния директор на ГД "ГВА", се назначават **инспектори по въздухоплаването**, които са лица, упълномощени с правото да контролират спазването на ЗГВ и издадените въз основа на него нормативни актове. За целите на инспектирането в областта на летателната годност, инспекторите трябва да притежават професионален опит и практика, съгласно:

- предвиденото в Раздел Б на **Регламент (ЕС) № 1321/2014** на Комисията от 26 ноември 2014 г. относно поддържане на летателната годност на въздухоплавателните средства и авиационните продукти, части и устройства и за одобряване на организациите и персонала, изпълняващ тези задачи и всички актове, свързани с изменението и допълнението му;
- в съответствие с **Регламент № 1034/2011 г.** на Комисията от 17 октомври 2011 г. относно надзора на безопасността при управлението на въздушното движение и аеронавигационното обслужване и за изменение на Регламент (ЕС) № 691/2010 и последващите актове по изменението му;
- изискванията на **Регламент (ЕС) № 18/2010** на Комисията от 8 януари 2010 г. за изменение на Регламент (ЕО) № 300/2008 на Европейския парламент и на Съвета по отношение на спецификациите за национални програми за контрол на качеството в областта на сигурността на гражданското въздухоплаване и последващите актове по изменението и допълнението му и др.

ГД „ГВА“ се управлява и представлява от **главен директор**, който в изпълнение на своите правомощия издава индивидуални административни актове и задължителни указания и разпореждания в съответствие с действащото законодателство. Административното ръководство на дирекцията се осъществява от главен секретар. Общата численост на персонала е 111 щатни бройки.

Дейността на ГД "ГВА" се извършва от **обща и специализирана администрация**, организирани в три дирекции, които подпомагат главния директор при осъществяване на правомощията му, осигуряват технически дейността му и извършват дейности по административното обслужване на гражданите и юридическите лица.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 9.1-1. Организграма на ГД „ГВА“

Общата администрация в ГД „ГВА“ е организирана в **дирекция "Финансово-стопански дейности и административно обслужване"**, от чиито основни задължения, в контекста на настоящия анализ, по-важните са:

1. организира и контролира финансовата дейност, счетоводната отчетност и вътрешния финансов контрол;
2. изготвя проекта на бюджет на главната дирекция;
3. изготвя счетоводните отчети и следи за правилното разходване на средствата съгласно утвърдения бюджет;
4. подпомага главния директор в управлението на финансовите ресурси;
5. оказва съдействие на главния директор по прилагането на Закона за обществените поръчки;
6. организира и участва в годишната инвентаризация;
7. организира и контролира административното обслужване;
8. организира и контролира деловодната дейност, в т. ч. документооборот, архив и съхраняване на ведомствените документи;
9. организира и контролира правилното използване, стопанисване и управление на собствеността на главната дирекция;
10. организира функционирането и поддържа автоматизираната информационна инфраструктура на главната дирекция - локални мрежи, комуникационно оборудване, компютърна техника и софтуер;
11. подготвя, поддържа и периодически осъвременява страницата на главната дирекция в интернет;
12. организира и осъществява материално-техническото снабдяване на главната дирекция с оборудване, резервни части и консумативи, като планира, осигурява и контролира финансовото обезпечаване на дирекциите от специализираната администрация;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

13. организира финансовото осигуряване на кариерното развитие на служителите на ГД "ГВА" и тяхното обучение и подпомага дейността на дирекция "Регулиране, международно сътрудничество и авиационна сигурност" в определени дейности.

Специализираната администрация е организирана в дирекция "Авиационна безопасност", дирекция "Аеронавигационно обслужване, търсене и спасяване при авиационни произшествия" и дирекция "Регулиране, международно сътрудничество и авиационна сигурност".

По-важните функции на **Дирекция "Авиационна безопасност"**: свързани с настоящия анализ, са:

1. изготвя експертни становища, доклади, анализи и препоръки по въпроси, свързани с осигуряването на изискващото се равнище на безопасност на гражданското въздухоплаване;
2. участва в подготовката на проекти на подзаконовни нормативни актове в областта на гражданското въздухоплаване, както и спецификации, указания, правила и процедури;
3. извършва необходимите действия в съответствие с компетентността на дирекцията, свързани с издаването на лицензи, разрешения, разрешителни, свидетелства, удостоверения, одобрения, атестации и сертификати;
4. контролира гражданското въздухоплаване и гражданските въздухоплавателни средства, организациите за обучение и авиационните оператори, лицата по чл. 119е ЗГВ, авиомедицинските центрове, авиомедицинските експерти и авиационния персонал;
5. утвърждава и контролира изпълнението на актове, регламентиращи подготовката, организацията, провеждането и отчитането на въздухоплавателната дейност, технологични и технически документи, програми, планове, доклади и анализи в съответствие с изискванията на ЗГВ и подзаконовите нормативни актове;
6. разследва инциденти;
7. контролира гражданските летища, летателни площадки и други летищни съоръжения, както и самолетообслужващата техника;
8. дава становище пред главния директор относно публикуването на данни в Сборника за аеронавигационна информация и публикация на Република България;
9. осъществява координация между ведомствата и юридическите лица в областта на гражданското въздухоплаване във връзка с безопасността на полетите;
10. организира и изпълнява дейности по лицензиране на оператори по наземно обслужване или самообслужване в съответствие с изискванията на ЗГВ и подзаконовите нормативни актове и др.

Дирекция "Аеронавигационно обслужване, търсене и спасяване при авиационни произшествия":

1. изготвя проекти на експертни становища, доклади, анализи и препоръки и участва в подготовката на проекти на подзаконовни нормативни актове по въпроси, свързани с аеронавигационното обслужване, търсене и спасяване при авиационни произшествия;
2. контролира аеронавигационните и други съоръжения, свързани с гражданското въздухоплаване;
3. извършва необходимите действия в съответствие с компетентността на ГД "ГВА", свързани с издаването на лицензи, разрешения и удостоверения по отношение дейността на аеронавигационното обслужване, търсене и спасяване при авиационни произшествия;
4. дава становище пред главния директор относно публикуването на данни в Сборника за аеронавигационна информация и публикация на Република България;

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

5. осъществява координация между ведомствата и юридическите лица в областта на аеронавигационното обслужване, търсене и спасяване при авиационни произшествия в гражданското въздухоплаване;

6. извършва проверки за безопасна и ефективна работа на доставчиците на аеронавигационно обслужване, предоставящи услуги в обслужваното въздушно пространство на Република България;

7. извършва проверки и подготвя становища на главния директор във връзка с издаване на свидетелство за извършване на аеронавигационно обслужване на кандидатите за доставчици на аеронавигационно обслужване за всеки вид аеронавигационни услуги;

8. участва в проверки на доставчика на аеронавигационно обслужване за съответствие с изискванията, при които е издадено свидетелството;

9. изготвя становища до главния директор във връзка с признаването на свидетелства за извършване на аеронавигационно обслужване, издадени от чужди национални органи за контрол за осигуряване на аеронавигационно обслужване;

10. изготвя мотивирано предложение за частично делегиране на функциите по осъществяване на проверки и контрол на доставчиците на аеронавигационно обслужване на чужди национални органи за контрол и др.

Дирекция "Регулиране, международно сътрудничество и авиационна сигурност":

1. оказва правно съдействие на ръководството на администрацията за законосъобразното изпълнение на нейните функции, като разработва и предлага решения на правни проблеми, свързани с дейността на главната дирекция;

2. осъществява процесуалното представителство на главната дирекция;

3. изготвя договори във връзка с дейността на главната дирекция и осъществява контрол по изпълнението на сключените договори;

4. разработва проекти на нормативни актове;

5. организира дейността и изготвя актове и документи, свързани с възникването, изменянето, прекратяването и регистрирането на служебните и трудовите правоотношения, и съхранява трудовите и служебните досиета на служителите в ГД "ГВА";

6. организира и осъществява цялостната дейност по лицензиране на въздушните превозвачи;

7. организира и осъществява дейностите по глава X "В" от ЗГВ "Процедура за определяне размера на летищните такси на летище с годишен трафик над 5 милиона превозени пътници или на летище с най-голям брой пътнически превози на територията на Република България";

8. разглежда и се произнася по жалбите на пътниците съгласно ЗГВ и Регламент № 261 на Европейския парламент и на Съвета от 11 февруари 2004 г. относно създаване на общи правила за обезщетяване и помощ на пътниците при отказан достъп на борда и отмяна или голямо закъснение на полети и за отмяна на Регламент (ЕИО) № 295/91;

9. регулира безопасния превоз на опасни товари по въздуха в съответствие с международните и националните нормативни актове;

10. организира и осъществява дейността на ГД "ГВА" във връзка с изпълнението на задълженията, произтичащи от международните договори, страна по които е Република България, и членството ѝ в организации в областта на гражданското въздухоплаване;

11. координира конкретното изпълнение от ГД "ГВА" на задълженията, произтичащи от членството на Република България в Европейския съюз и специализираните международни организации и др.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

9.2 ГД „ГВА“ В КАЧЕСТВОТО НА БЕНЕФИЦИЕНТ НА БФП

Съгласно ИСУН 2007-2013 г., през програмен период 2007-2014 г. ГД „ГВА“ е бенефициент на БФП по три проекта:

1. Проект на ГД „ГВА“ в изпълнение на Договор № 13-31-36/07.04.2014 г. **„Повишаване на качеството на предоставяните онлайн електронни услуги чрез надграждане на 16 административни услуги до достигане на 4-то ниво на развитие“**, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Административен капацитет", съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Бюджет на проекта 792 799 лв.
2. Проект на ГД „ГВА“ в изпълнение на Договор №13-32-27/27.01.2014 г. **„Надграждане на информационно-комуникационната среда на ГД "ГВА" чрез разработка и внедряване на нови електронни административни услуги“**, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Административен капацитет", съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Бюджет на проекта 394 738 лв.
3. Проект на ГД „ГВА“ в изпълнение на Договор №12-32-9/26.11.2012 г. **„Развитие на съществуващите информационни системи в Главна дирекция „Гражданска въздухоплавателна администрация“, разработване на нови модули и тяхното интегриране в Единна информационно-комуникационна система (ЕИКС), обхващаща извършваните административни услуги по отношение на издаваните лицензии, свидетелства, удостоверения и одобрения в гражданското въздухоплаване“**, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Бюджет на проекта 1 009 772 лв.

През програмен период 2007-2013 г. ГД „ГВА“ не е била бенефициент по проекти, финансирани от Оперативна програма „Транспорт“ 2007-2013 г.

В Общия генерален план на транспорта, в Раздел 6, Таблица 9.14 Приоритетни проекти, са препоръчани 2 приоритетни проекта за въздушен транспорт: летищни такси и проучване на въздушния пазар (Централна и Северна България).

В процеса на подготовка на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014-2020 г. е извършена приоритизация на проектите, включени в обхвата на програмата, на базата на мултикритериален анализ. В етапа на програмиране на ОПТТИ 2014-2020 г., е отчетена необходимостта от постигане на следните цели в сферата на въздухоплаването на национално ниво:

- С цел гарантиране на безопасността и в подкрепа на новите концепции за опериране в рамките на Европейската мрежа за управление на въздушното движение (ЕАТМН) са необходими аеронавигационни данни и информация с високо качество.
- Съставните части на системите и процедурите, използвани за функционирането на ЕАТМН, трябва да бъдат оперативно съвместими със системите, използвани от останалите доставчици на аеронавигационно обслужване. Това може да бъде постигнато чрез изграждане на нови системи и автоматизирани средства.
- Изискванията на Регламент (ЕС) 73/2010 се прилагат за системите на ЕАТМН, за техните съставни части и процедури, включени в изготвянето на първични данни, съставянето, съхранението, манипулацията, обработката, преноса и разпространението на аеронавигационни данни и аеронавигационна информация. По този начин ще бъде

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

подобро качество на аеронавигационните данни и информация – точност, разделителна способност и интегритет в съответствие с Европейския генерален план за УВД по програма SESAR (научни изследвания в областта на УВД в Единното европейско небе), със задачата ITY-ADQ за въвеждане качество на аеронавигационните данни и информация на Европейския план за въвеждане на Единно Европейско Небе (ESSIP) и Регламент (ЕС) 73/2010.

- Изискванията са приложими към летищните оператори и организациите, свързани със създаване и предоставяне на геодезически и картографски материали и данни. С повишаване на качеството на аеронавигационните данни и информация ще се подобри управлението на гражданското въздухоплаване.

Включването на Главна дирекция „Гражданска въздухоплавателна администрация“ / Държавно предприятие „Ръководство на въздушното движение“ в списъка с потенциални бенефициенти по ОПТТИ 2014-2020 г., има за цел да осигури финансиране на мерки за подобряване на безопасността и управлението на въздушното движение с изграждането на нови системи и средства за управление.

ГД „ГВА“ / ДП „РВД“ са определени като потенциални бенефициенти на оперативната програма по **Приоритетна ос 4** "Иновации в управлението и услугите – внедряване на модернизирана инфраструктура за управление на трафика, подобряване на безопасността и сигурността на транспорта"; **Специфична цел 1** „Подобряване на управлението на транспорта чрез внедряване на иновативни системи“; **Инвестиционен приоритет 7с** „Разработване и подобряване на екологосъобразни, включително с ниски емисии на шум, и нисковъглеродни транспортни системи, включително вътрешни водни пътища и морски транспорт, пристанища, мултимодални връзки и летищна инфраструктура с цел насърчаване на устойчиво развита регионална и местна мобилност“.



Фигура 9.2-1. Приоритетни оси на ОПТТИ, по които ГД „ГВА“ е бенефициент

Сред примерните допустими дейности в приоритета са заложи:

- повишаване качеството на аеронавигационните данни и информация и
- подобряване на управлението на околната среда в областта на гражданското въздухоплаване.

Повишаването на качеството на аеронавигационните данни и информация включва изследване, разработване и въвеждане на процеси и процедури за управление на

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

аеронавигационните данни. Цели се създаване на информационни масиви с електронни данни за терена, препятствията и летищата, в съответствие със стандартите и препоръчителните практики на Международната организация за гражданска авиация (International Civil Aviation Organization – ICAO). Данните позволяват внедряване на автоматизирани системи за придобиване и управление на аеронавигационните данни и информация, осигуряващи качеството им по веригата от източника до крайния потребител за постигане на съответствие с изискванията на Регламент (ЕО) 73/2010.

Подобряването на управлението на околната среда в областта на гражданското въздухоплаване предвижда разработване / адаптиране и внедряване на инструменти за симулиране и оценка на въздействието върху околната среда от промените в авиационната инфраструктура, процедурите и средствата за управление на трафика.

В ОПТТИ се посочва, че вниманието в оценката за подбор на операциите по инвестиционен приоритет 7с, включен в Приоритетна ос 4, е насочено към отчитане на покриването на следните **под-критерии**, касаещи ГД „ГВА“ / ДП „РВД“:

- принос за изграждане на автоматизирани системи за обработка и съхранение на аеронавигационни данни и приложения за тяхното използване;
- въвеждане на иновации в управлението на услугите и модернизиране на инфраструктурата за управление на въздушния трафик.

В общите и специфичните за ОПТТИ показатели за резултатите по Специфична цел 1 (за ЕФРР) е заложен показател „Капацитет на летищните съоръжения“, по който се очаква **увеличаване на самолетните движения** от 75 000 (базова стойност към 2013 г.) на 85 000 (целева стойност за 2023 г.).

Резултатът, който държавите членки се стремят да постигнат с подкрепата от ЕС чрез финансиране от ЕСИФ е „Подобрено управление на околната среда в областта на водния транспорт и гражданското въздухоплаване“.

В Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на ОПТТИ е планирано **използването на техническа помощ** за подготовката / завършването подготовката на проектите, включени за финансиране по Приоритетната ос 4, включително изготвяне или актуализация на проучвания, анализи „разходи-ползи“, оценки на въздействието върху околната среда, проектиране и др. В дейностите, свързани с осигуряване на устойчивост на административния капацитет, като потенциални бенефициенти са заложили и Главна дирекция „Гражданска въздухоплавателна администрация“ / Държавно предприятие „Ръководство на въздушното движение“.

9.3 РОЛЯ И ОТГОВОРНОСТИ НА ЗВЕНАТА В ГД „ГВА“ В ПРОЦЕСИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

В нито един от предоставените от ГД „ГВА“ документи, както и в онлайн достъпната публична информация, не бяха открити данни, че бенефициентът е стартирал процес по планиране / определяне на организационно-управленски структури и служители, които да отговарят за изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ. Липсват заповеди за поименно определяне на екипа на структури / звена за изпълнение и управление на проекта, както и длъжностни характеристики.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

9.4 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА ДОКУМЕНТАЛНО ПРОУЧВАНЕ В ГД „ГВА“

За целите на Етап 2 „Събиране и преглед на данни“ от Плана за провеждане на оценката на административния капацитет е извършен документален преглед (кабинетен анализ) на предоставените от ГД „ГВА“ документи, както следва:

37. Устройствен правилник на ГД „ГВА“, издаден от министъра на транспорта (обн., ДВ, бр. 37 от 22.04.1999 г., изм. и доп., бр. 29 от 7.04.2000 г., бр. 62 от 28.07.2000 г., в сила от 28.07.2000 г., бр. 90 от 19.10.2001 г., изм., бр. 64 от 18.07.2003 г., изм. и доп., бр. 77 от 3.09.2004 г., бр. 60 от 25.07.2006 г., бр. 44 от 5.06.2007 г., бр. 101 от 18.12.2009 г., бр. 29 от 16.04.2010 г., в сила от 16.04.2010 г., бр. 56 от 24.07.2012 г., бр. 6 от 22.01.2016 г., в сила от 1.01.2016 г., бр. 53 от 12.07.2016 г.);
38. ПК-01 „Управление на документите по качество“;
39. ПК-02 „Управление на записите по качество“;
40. ПК-03 „Вътрешни одити и преглед на ръководството“;
41. ПК-04 „Коригиращи действия“;
42. ПК-05 „Превантивни действия и подобрене на СУК“;
43. ПК-06 „Управление на несъответстващ продукт“;
44. ПК-07 „Управление на човешките ресурси“;
45. ПК-08 „Контрол на летателната експлоатация“;
46. ПК-08А „Сертифициране и контрол на авиационни оператори, Регламент 952/12“;
47. ПК-09 „Регулация и сертификация на летателна годност на ВС“;
48. ПК-10 „Лицензиране и контрол на авиационен персонал и авиомедицински центрове / проверяващи“;
49. ПК-12 „Контрол на авиационна сигурност“;
50. ПК-13 „Сертифициране и надзор над безопасността на аеронавигационно обслужване“;
51. ПК-15 „Международни дейности и регулации“;
52. ПК-16 „Поддържане на регистри и статистическа информация“;
53. ПК-19 „Контрол върху провеждането на мерки по програма EU RAMP“;
54. ПК-18 „Процедура за нотифициране на неодобрение, различие или съответствие с международните стандарти и препоръчителни практики на ИКАО и въвеждането им в националното законодателство“;
55. ПК-21 „Управление на риска“;
56. ПК-22 „Процедура за разглеждане на жалби, свързани с прилагането на Регламент (ЕО) №261/2004 относно създаване на общи правила за обезщетяване и помощ на пътниците при отказан достъп на болда и отмяна или голямо закъснение на полети“;
57. Годишни планове за задължителни и специализирани обучения за 2013, 2014 г. Годишният план за 2016 г. беше предоставен към 07.11.2016 г.

Допълнително, е направен преглед на публични документи, свързани с дейността на ГД „ГВА“, достъпни онлайн:

- Отчет за изпълнение на целите за 2013 г. на Главна дирекция „Гражданска въздухоплавателна администрация“;
- Цели за изпълнение за 2014 г. на Главна дирекция „Гражданска въздухоплавателна администрация“.

Видно от приложения списък, не са предоставени никакви документи, свързани с организационно развитие и развитие на човешките ресурси (стратегии, анализи, отчети или др.); планове за квалификация / преквалификация на персонала; доклади от проведени одити; препоръки и/или анализи на дейността на ГД „ГВА“.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Целите на Етап 2 от Плана за провеждане на оценката на административния капацитет на институционалния бенефициент ГД „ГВА“ по ОПТТИ са насочени към:

- Преглед и анализ на стратегията и политиката за развитие на човешките ресурси в структурите на дирекцията, отговорни за изготвяне, управление и изпълнение на проектите по оперативната програма;
- Преглед и анализ на програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет на служителите в дирекцията, свързани с процесите по идентифициране, подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на бъдещите проекти по ОПТТИ;
- Преглед и анализ на силните и слабите страни, както и на възможностите и заплахите за тяхното реализиране, по отношение на административния капацитет на ГД „ГВА“ за управление и изпълнение на проектите;
- Преглед и анализ на индикативни тематични области за развитие и надграждане на компетентностите на служителите и ръководителите от ГД „ГВА“, определени да работят по проекти и др.

Изводите от комплексното документално проучване на вътрешните документи на ГД „ГВА“ са обобщени в табл. 9.4-1.

Таблица 9.4-1. Изводи от кабинетно проучване на документи в ГД „ГВА“

СЪБИРАНЕ И ПРЕГЛЕД НА ДАННИ	
ОБЛАСТ НА ПРОУЧВАНЕТО	ИЗВОДИ
Стратегия и политика за РЧР в структури / звена, участващи в изпълнението и управлението на проекти	В ГД „ГВА“ липсва Стратегия за РЧР с ясно дефинирани стратегически цели и индикатори, насочени към формиране на административен капацитет за работа и управление на проекти.
	Липсва стратегически документ, приоритизиращ необходимостта от създаването и поддържането на административен капацитет за подготовка, управление и изпълнение на проекти по ОПТТИ.
Програми, планове и мерки за повишаване на административния капацитет за работа по проекти	В Годишния план за задължително и специализирано обучение за 2016 г. е предвидено участието на 4-ма служители от отдел „Летища и лицензиране на летищни оператори“ в 3-дневно обучение на ИПА по тема „Управление, мониторинг и отчет на изпълнението на проекти, съфинансирани от ЕСИФ“ и на 3-ма служители от отдел „Правен и икономическо регулиране“ в обучения по ЗОП и ППЗОП, организирани от ИПА / АПИС. Предвид липсата на предходен опит в изпълнението на проекти по ОПТ, планираните обучения за 2016 г. не създават устойчив капацитет в дирекцията по всички етапи от проектния цикъл.
	В специализираните обучения за 2016 г. е планирано участието на един служител от отдел „Правен и икономическо регулиране“ в „Курс (начален) по Регламент 216/2008 – общ системен подход към европейското гражданско въздухоплаване“, провеждан от EASA.
	С оглед необходимостта от разработване на формулярите за кандидатстване до края на 2016 г. по проектите на ГД „ГВА“ по ОПТТИ, голяма част от темите, свързани с подготовка на проектни предложения, не са застъпени в обучителната програма.
Силни и слаби страни, възможности и заплахи за развитие на административния капацитет за проекти в ГД „ГВА“	Въз основа на кабинетното проучване на документи не бяха констатирани силни страни в политиката на дирекция за развитие на административен капацитет за изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ. Въпреки наскоро извършената промяна в устройствения правилник, в административната структура не са обособени звена, отговорни за проекти по ОПТТИ.
	Налице са данни и документи (протоколи от заседания на Комитета за наблюдение на ОПТТИ; годишни отчети на оперативната програма и др.), които дават основание да се направи извод, че е налице висок риск от забавяне подготовката на формуляра за кандидатстване с проектно предложение от страна на ГД „ГВА“ по Приоритетна ос 4.
	Висок риск от забавяне на процесите по подготовка на служителите в дирекцията за реализиране на проекти по ОПТТИ.
	Липсват документи, отразяващи ангажиментите и задълженията на дирекцията като конкретен бенефициент на проекти по ОПТТИ.

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

9.5 КОНКРЕТИЗИРАНЕ И ФОКУСИРАНЕ ОБХВАТА НА ПРОУЧВАНЕТО В ГД „ГВА“

Въз основа на изводите от кабинетния анализ са определени следните задачи за дискусия по време на работната среща в ГД „ГВА“, осъществена в рамките на Етап 3 „Провеждане на анкетно проучване“ от Плана за извършване на оценката на административния капацитет:

- Представяне на методологията за оценка на административния капацитет, свързан с изпълнение и управление на проекти, с предвидените в нея етапи, стъпки и инструментариум;
- Провеждане на съвместен преглед на структурата и съдържанието на въпросника за анкетното проучване, с цел специфициране, допълване и фокусиране на въпросите, така че да отразяват актуалните потребности на ГД „ГВА“ за успешно управление и изпълнение на проекти;
- Уточняване обхвата на целевата група, която ще бъде обект на анализа и оценката на капацитета – служители и ръководители в дирекциите или отделите в структурата на ГД „ГВА“, които ще бъдат включени в проучването.

На 11.07.2016 г. е проведена работна среща между експерти на Изпълнителя и ръководители и служители в ГД „ГВА“. Основните резултати от срещата могат да бъдат резюмирани така:

- Все още в ГД „ГВА“ няма яснота относно това кои служители и от кои дирекции / отдели ще бъдат ангажирани в процесите по подготовка, програмиране, изпълнение, мониторинг, оценяване, финансово управление и контрол на предстоящите проекти по ОПТТИ. Поради това, към момента не може да бъде определен обхват на целевата група, която ще участва в анкетното проучване. Това предстои да бъде преценено на по-късен етап от директорите на дирекции в структурата.
- По отношение на обучителните теми, свързани с повишаване на административния капацитет за изпълнение и управление на проекти, от дирекцията се ангажират да предоставят списък със специализирани теми на по-късен етап.

Поради констатираната липса на организационно-управленско разпределение на ангажиментите, свързани с работа по проекта по ОПТТИ в дирекцията, не е направен последващ функционален анализ на целеви административни звена, както при останалите бенефициенти.

9.6 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНА АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ В ГД „ГВА“

Въпросникът за провеждане на анкетното проучване е прецизиран след допълнителна обработка на информацията и списъка с теми за обучения, предоставени от страна на ГД „ГВА“.

В периода 25.07-11.08.2016 г. бяха попълнени онлайн общо 4 анкетни карти от служители в дирекцията, както следва:

- 2 анкетни карти от Дирекция „Авиационна безопасност“, отдел „Летища и лицензиране на летищни оператори“;
- 2 анкетни карти от Дирекция „Аеронавигационно обслужване, търсене и спасяване при авиационни произшествия“, в която няма обособени отдели.

Следва да се отбележи, че малкият брой участници в анкетното проучване е резултат от ниското ниво на мобилизация на организационно-управленските процеси в дирекцията и слабата мотивация за включване във всички дейности от оценката на административния капацитет като цяло.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Във връзка с резултатите от **Въпрос №4** на анкетното проучване, всички анкетираните лица (100%), са посочили, че притежават над 11 г. общ трудов стаж. По отношение на трудовия стаж в структурата на ГД „ГВА“ (**Въпрос №5**), 2-ма респонденти са с по-малко от 1 година трудов стаж, а 50% - работят над 11 години в дирекцията.

Всички анкетираните лица са участвали в предходни обучения (**Въпрос №6**), като част от обучителните теми, изброени в отговорите на **Въпрос №7** са:

- “Въвеждане на ефективна система за качество в сферата на въздухоплаването”, Колеж за обучение по въздушен транспорт, Сингапур;
- “Интегриране на Система за управление на безопасността - постигане на световните стандарти по безопасност”, Авиационна Академия, Сингапур;
- “Изготвяне на инвестиционни проекти с помощта на програмен продукт XPERT”, VAG Software, София;
- “Управление на операциите извършвани на летищни перони”, Авиационна Академия, Сингапур;
- “Изисквания на ISO 9001:2008”, SGS Bulgaria Ltd., София;
- “Осигуряване безопасността на летищните операции”, Авиационна Академия, Сингапур;
- Report Writing skills @ British Council;
- Public procurement under ISPA;
- ISPA Monitoring Meetings;
- Семинар по използване на EVENTIS и др.

Неизчерпателно посочения списък с обучителни теми показва, че анкетираните служители от ГД „ГВА“ не са участвали в обучения по теми, свързани с изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ. Съгласно Годишния план за задължително и специализирано обучение за 2016 г. (прегледан в рамките на кабинетното проучване), едва 4-ма служители от отдел „Летища и лицензиране на летищни оператори“ са планирани за участие в 3-дневно обучение на ИПА по тема „Управление, мониторинг и отчет на изпълнението на проекти, съфинансирани от ЕСИФ“, което е крайно недостатъчно като тематичен обхват и като брой обучени служители в дирекцията.

Въпрос №8 от анкетната карта е свързан със самооценката, която анкетираните лица поставят на актуалното ниво на техните знания и умения за справяне с професионални задължения по проекти. За самооценката е дефинирана 5-степенна скала, в която 1 е неудовлетворително; 2 – по-скоро неудовлетворително; 3 – по-скоро удовлетворително; 4 е удовлетворително и 5 – изключително удовлетворително. Спрямо тази скала, средната обща оценка на респондентите в ГД „ГВА“ е 3.67, при 3 постъпили отговора на въпроса.

Таблица 9.6-1. Самооценка на нивото на компетентност за работа по проекти

Въпрос №5 „Моля, отбележете по скалата от 1 до 5 как оценявате актуалното ниво на Вашите знания и умения при изпълнение на професионалните Ви задължения, свързани с проекти.“					
Оценка	1 неудовлетво- рително	2 по-скоро неудовлетво- рително	3 по-скоро удовлетво- рително	4 удовлетво- рително	5 изключително удовлетво- рително
Брой отговори 3	0	0	1	2	0
Пропуснати отговори – 1					

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Тъй като въпроса не конкретизира вида на проектите (по ОПТТИ, МСЕ или финансирани от други програми), резултатът от отговорите показва, че анкетираните лица оценяват проектните си компетентности в по-високия диапазон на скалата. Този резултат беше коментиран по време на интервютата с ръководители, в рамките на следващия етап от анализа на административния капацитет, тъй като изискваше повече конкретизация и по-детайлна информация.

На фиг. 9-6.1 са показани резултатите от **Въпрос №9** „За да получите максимална оценка 5 на Вашите професионални знания и умения, какво още Ви е необходимо?“, на който са получени 3 валидни отговора. 100% от анкетираните лица посочват „по-чести обучения“ като основна мярка, която би допринесла за повишаване на самооценката на техните професионални знания и умения. На второ място са класирани две мерки – „повече работни срещи с колеги от други администрации, изпълняващи проекти по ОПТТИ за обсъждане на конкретни казуси от работата“ (66.7%) и „учебни визити в държави членки на ЕС за обмен на опит“ (66.7%). Анкетираните лица дават ясна заявка за провеждане на навременни и системни обучения / учебни визити, необходими за постигане на по-висока самооценка на професионалното изпълнение по проекти.



Фигура 9.6-1. Потребности от развитие на професионалните компетентности

На **Въпрос №10** „Срещате ли трудности при изпълнение на служебните си задължения?“ са отговорили 3-ма респонденти, които заявяват, че не срещат трудности при изпълнение на служебните си задължения.

Въпрос №11 от анкетното проучване е насочен към идентифициране на нуждите от обучения на целевата група в ГД „ГВА“ по теми, свързани с процесите по:

- Идентифициране на проекти, подготовка и програмиране;
- Изпълнение на проекти;
- Мониторинг и оценка на проекти и програми;
- Финансово управление и контрол при изпълнението на проекти.

Въпросът съдържа 17 опционално дефинирани теми и поле с възможности за допълнителни уточнения и допълнения. За прецизиране на отговорите е използвана мерна скала от 1 до 5 със следните значения за отделните оценки:

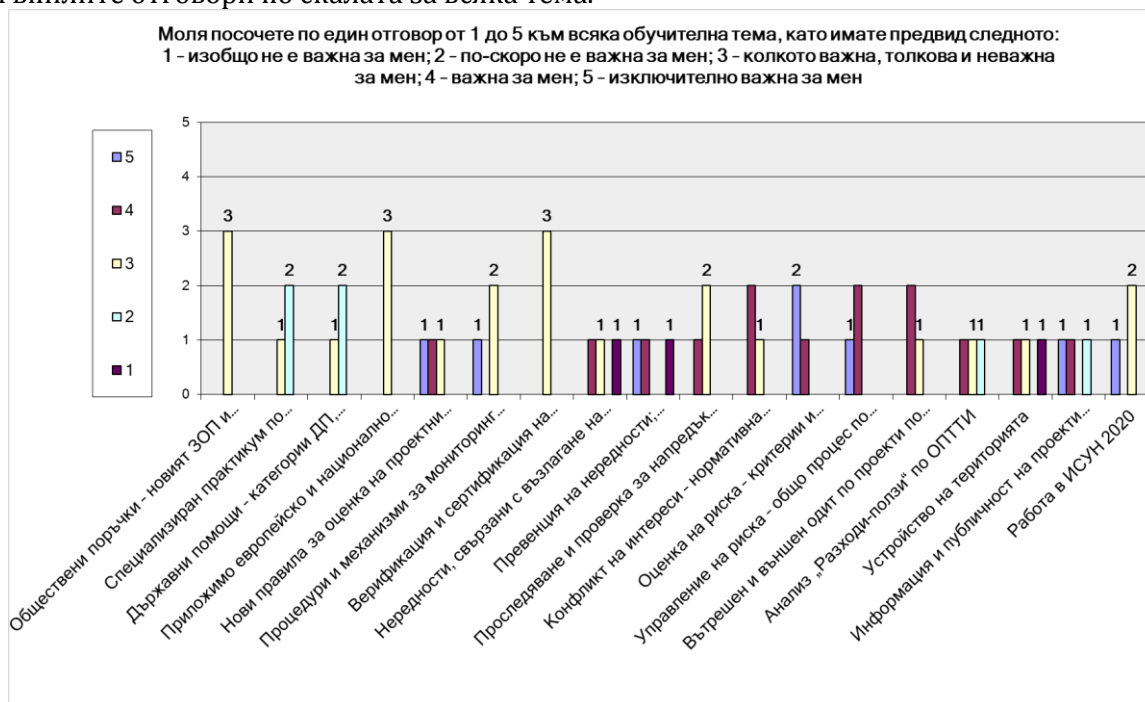
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- 1 – изобщо не е важна за мен;
- 2 – по-скоро не е важна за мен;
- 3 – колкото важна, толкова и неважна за мен;
- 4 – важна за мен;
- 5 – изключително важна за мен.

На въпроса са отговорили 3 анкетирани лица от дирекцията. Във фиг. 9.6-2 са посочени постъпилите отговори по скалата за всяка тема.



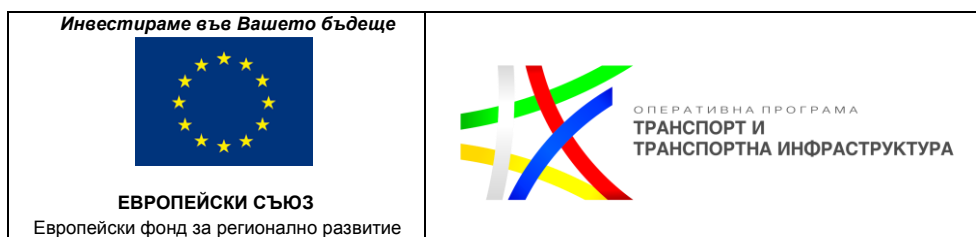
Фигура 9.6-2. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

В табл. 9.6-2 е направен подробен анализ на ранжираните теми от анкетираните лица. С цел по-голяма прегледност са представени агрегирани данни от попълнените анкети по няколко критерия: Графа №1 – рангово място на темата в оценъчната йерархия според АЛ; Графа №3 – важност на темата, изчислена като средна стойност на сумата от тежестта на отговорите по скалата (в проценти и като абсолютен брой номинации от 3 валидни анкети).

Таблица 9.6-2. Обучителни потребности по теми свързани с проектния цикъл

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Оценка на риска – критерии и методология за оценка на риска, източници и видове риск	4.67	66.7% (2)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	Управление на риска – общ процес по управление на риска в ОПТТИ, процедури за управление на риска	4.33	33.3% (1)	66.7% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
3	Нови правила за оценка на проектни предложения	4	33.3% (1)	33.3% (1)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

4	Процедури и механизми за мониторинг на проекти по ОПТТИ – изисквания, видове проверки на ДБФП, мониторинг през ИСУН 2020	3.67	33.3% (1)	33.3% (0)	66.7% (2)	0% (0)	0% (0)
4	Работа в ИСУН 2020	3.67	33.3% (1)	33.3% (0)	66.7% (2)	0% (0)	0% (0)
4	Вътрешен и външен одит по проекти по ОПТТИ	3.67	0% (0)	66.7% (2)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)
4	Конфликт на интереси – нормативна уредба, субекти на КИ, вътрешни правила и процедури в ГД ГВА за предотвратяване на КИ, решения на ВАС	3.67	0% (0)	66.7% (2)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)
4	Информация и публичност на проекти по ОПТТИ	3.67	33.3% (1)	33.3% (1)	0% (0)	33.3% (1)	0% (0)
5	Превенция на нередности; идентифициране за нередности; установяване и докладване на нередности при физическо изпълнение на ДБФП; практики на ЕК, ОЛАФ и ИА ОСЕС по отношение на нередности	3.33	33.3% (1)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)	33.3% (1)
5	Проследяване и проверка за напредък на индикатори по проекти по ОПТТИ	3.33	0% (0)	33.3% (1)	66.7% (2)	0% (0)	0% (0)
6	Анализ „Разходи-ползи“ по ОПТТИ	3	0% (0)	33.3% (1)	33.3% (1)	33.3% (1)	0% (0)
6	Приложимо европейско и национално законодателство за ЕСИФ през периода 2014-2020 – регламенти, ЗУСЕИФ, подзаконови актове, указания и др.	3	0% (0)	0% (0)	100% (3)	0% (0)	0% (0)
6	Обществени поръчки – новият ЗОП и ППЗОП (базисно обучение)	3	0% (0)	0% (0)	100% (3)	0% (0)	0% (0)
6	Верификация и сертификация на разходи по ОПТТИ	3	0% (0)	0% (0)	100% (3)	0% (0)	0% (0)
7	Устройство на територията	2.67	0% (0)	33.3% (1)	33.3% (1)	0% (0)	33.3% (1)
7	Нередности, свързани с възлагане на обществени поръчки – актуална нормативна уредба, често срещани грешки, казуси от практиката на АОП, КЗК, ВАС, АДФИ и Съда на ЕС по тълкуване на нередности	2.67	0% (0)	33.3% (1)	33.3% (1)	0% (0)	33.3% (1)
7	Специализиран практикум по обществени поръчки – практики и казуси по прилагане на новия ЗОП и ППЗОП (решения на АОП, АДФИ, КЗК и ВАС)	2.67	0% (0)	0% (0)	33.3% (1)	66.7% (2)	0% (0)
7	Държавни помощи – категории ДП, правила за определяне на ДП, решения на Съда на ЕС относно ДП	2.67	0% (0)	0% (0)	33.3% (1)	66.7% (2)	0% (0)

Малкият брой попълнени анкети в ГД „ГВА“ – 3 валидни анкетни карти за този въпрос – не може да даде представителност на заявените обучителни потребности и в този смисъл изводите имат само ориентировъчен характер:

- С най-голяма рангова тежест са темите, свързани с оценка и управление на риска, които са изведени от анкетираните лица на първите две места със средна стойност съответно 4.67 и 4.33. Предвид липсата на административен опит в дирекцията за управление на проекти по ОПТ 2007-2013 г., този резултат е логически обоснован. Съгласно Системите

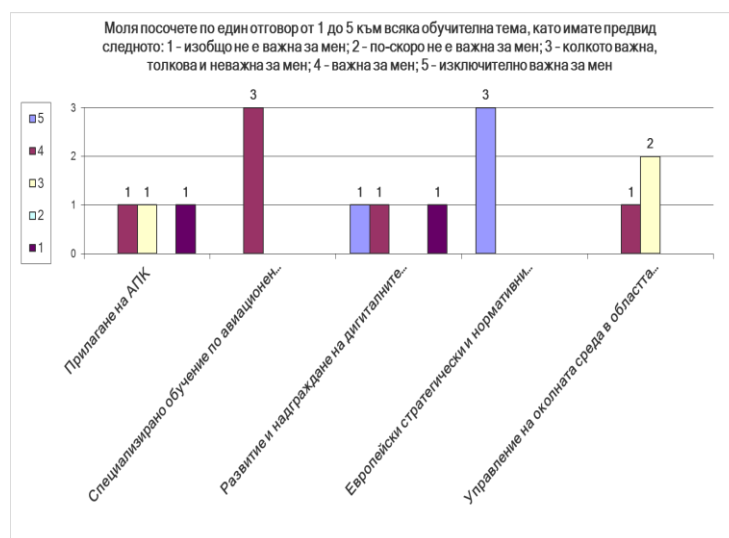
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- за управление и контрол, управлението на риска на ниво проекти се управлява от бенефициента, а рискът на ниво „оперативна програма“ се управлява от УО на ОПТТИ в съответствие с възприетите процедури за мониторинг.
- На 3-то място е ранжирана темата „Нови правила за оценка на проектни предложения“. Към момента на разработване на доклада, в ИСУН 2020 все още не е регистриран формуляр за кандидатстване по ОПТТИ от бенефициента ГД „ГВА“. В рамките на следващия етап от извършване на оценката на капацитета – провеждането на интервюта с ръководители – следва да бъде уточнена фазата, на която дирекцията се намира по отношение на разработване на проектното предложение.
 - На 4-то място, с равна средна стойност от оценката (3.67), анкетираните лица са поставили пет различни теми, свързани с изпълнението и мониторинга на проекти по ОПТТИ – процедури и механизми за мониторинг на проекти, видове проверки на Договори за БФП и мониторинг през ИСУН 2020; работа с ИСУН 2020; одит по проекти по ОПТТИ; конфликт на интереси; информация и публичност. Този резултат следва да бъде отчетен при разработване на план-графика на ГД „ГВА“ за реализиране на краткосрочни мерки за повишаване на административния капацитет в периода 2017-2018 г. и включването на посочените теми с приоритет.
 - С минимални разлики в средната им стойност (3.33-3) са темите, класирани от АЛ на 5-то и 6-то място – общо 6 теми. С оглед малкия брой попълнени анкети не може да бъде очертана ясна тенденция на потребностите. Прави впечатление, че темите, свързани с провеждане на тръжни процедури по ЗОП, както и сферата на европейските и национални нормативни актове, регламентиращи изпълнението и управлението на проекти през новия програмен период, при този бенефициент са ранжирани с по-ниска средна стойност, но това може да се дължи на факта, че след анкетираните лица няма юристи.

Въпрос №12 от анкетното проучване изследва потребностите от развитие на специализирани компетентности, свързани с административния капацитет в ГД „ГВА“ за изпълнение и управление на проекти (фиг. 9.6-3). На въпроса са отговорили 3 анкетирани лица.



Фигура 9.6-3. Обучителни потребности за развитие на специализирани компетентности

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Резултатите от ранжираните теми са показани в табл. 9.5-3.

Таблица 9.6-3. Обучителни потребности свързани със специализирани компетентности

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Европейски стратегически и нормативни документи за управление на безопасността в гражданското въздухоплаване (Регламент (ЕО) 139/2014, Регламент (ЕО) 216/2008 и др.)	5	100% (3)	0% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	Специализирано обучение по авиационен английски език	4	0% (0)	100% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
3	Развитие и надграждане на дигиталните компетентности (управление на проекти с MS PROJECT, работа с MS POWER POINT, работа с бази данни с MS ACCESS)	3.33	33.3% (1)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)	33.3% (1)
3	Управление на околната среда в областта на гражданското въздухоплаване – нормативни изисквания и стандарти на ЕС	3.33	0% (0)	33.3% (1)	66.7% (2)	0% (0)	0% (0)
4	Прилагане на АПК	2.67	0% (0)	33.3% (1)	33.3% (1)	0% (0)	33.3% (1)

Въз основа на получените резултати могат да бъдат формулирани няколко **основни извода**:

- Ясно приоритизирана от АЛ е потребността от специализирани обучения във връзка с прилагането на Регламент (ЕС) № 139/2014 на Комисията от 12 февруари 2014 година за определяне на изискванията и административните процедури във връзка с летищата, в съответствие с Регламент (ЕО) № 216/2008 на Европейския парламент и на Съвета от 20 февруари 2008 година относно общи правила в областта на гражданското въздухоплаване, за създаване на Европейска агенция за авиационна безопасност. От Годишния план за обучение на служителите в ГД „ГВА“ за 2016 г. е видно, че е заложено обучение само на един служител от отдел „Правен и икономическо регулиране“ в „Курс (начален) по Регламент 216/2008 – общ системен подход към европейското гражданско въздухоплаване“, провеждан от EASA. В такъв контекст, в мерките за повишаване на административния капацитет на служителите от ГД „ГВА“ следва да бъде предложен значително по-голям брой обучения, свързани с двата регламента.
- Като втора приоритетна тема от специализираните обучения е изведена потребността от развитие на езиковите компетентности по авиационен английски език. В Годишния план за обучение на служителите в ГД „ГВА“ за 2016 г. са предвидени обучения по „Комуникативни умения на английски език“; „Делови умения на английски език“ и „Английски език за работа с институциите на ЕС“, организирани от ИПА. Обученията по специализирана авиационна терминология на английски език могат да бъдат разглеждани като естествено надграждане на чуждоезиковите компетентности в дирекцията и следва да бъдат заложени като системна мярка в дългосрочен план.

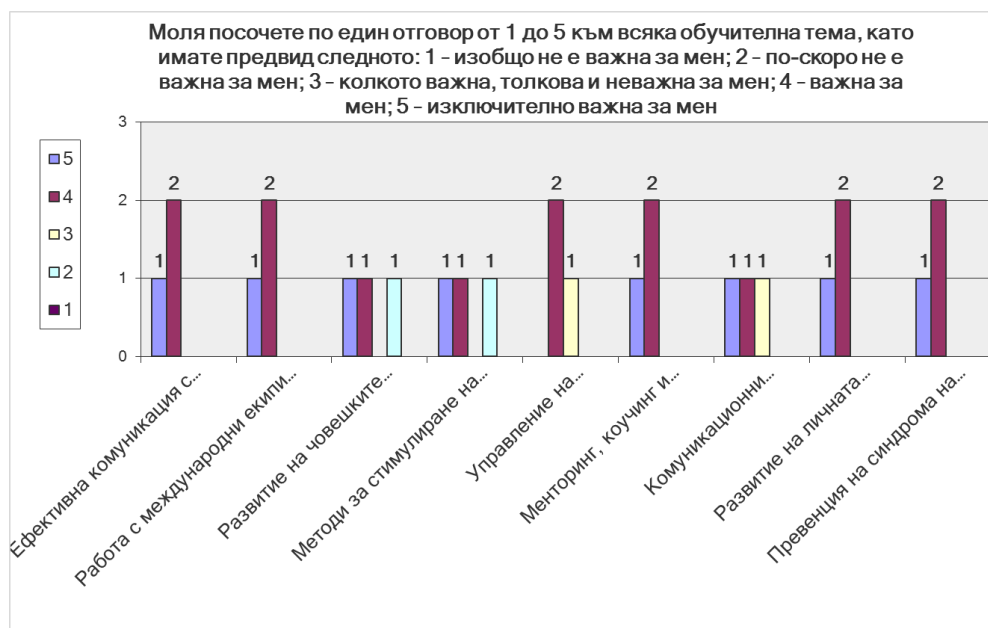
Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

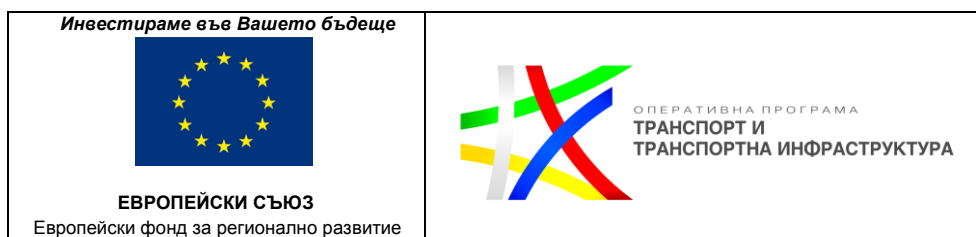
- На трето място анкетираните лица са ранжирали темата, свързана с повишаване на дигиталните компетентности и работата с различни софтуерни програми, която също има надграждащ ефект по отношение на годишните програми за обучения в ГД „ГВА“, в които има заложен курсове за обучения по „Електронни таблици с MS Excel“.
- Със същата средна стойност на оценката (3.33), на трето място е поставена и темата за управление на околната среда в областта на гражданското въздухоплаване с фокус върху нормативните изисквания и стандарти на ЕС. Темата е изключително актуална в контекста на проектното предложение, което ГД „ГВА“ следва да подготви като бенефициент по ОПТТИ, съгласно проекта на Индикативна програма за 2017 г. „Повишаване качеството на аеронавигационните данни и информация и подобряване на управлението на околната среда в областта на гражданското въздухоплаване“ с индикативен бюджет 11 504 882,47 лв.

На **Въпрос №13** са отговорили 3 анкетирани лица от ГД „ГВА“. Във фиг. 9.6-4 е посочено разпределението на отговорите по ранжираните теми.



Фигура 9.6-4. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работа по проекти

В табл. 9.6-4 е направен подробен анализ на ранжираните теми за социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

Таблица 9.6-4. Обучителни потребности по теми свързани със социални и управленски компетентности, допринасящи за работата по проекти

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Превенция на синдрома на професионалното прегряване ("burn-out")	4.33	33.3% (1)	66.7% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1	Ефективна комуникация с проектни екипи	4.33	33.3% (1)	66.7% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1	Работа с международни екипи по проекти	4.33	33.3% (1)	66.7% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1	Менторинг, коучинг и наставничество – ефективни инструменти за съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл	4.33	33.3% (1)	66.7% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1	Развитие на личната продуктивност	4.33	33.3% (1)	66.7% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	Комуникационни предизвикателства и екипна ефективност между XYZ поколенията	4	33.3% (1)	33.3% (1)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Управление на стратегическото и оперативното планиране	3.67	0% (0)	66.7% (2)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Развитие на човешките ресурси в звена за управление на проекти в гражданското въздухоплаване – добри практики, подходи и системи в държави-членки на ЕС	3.67	0% (0)	66.7% (2)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)
3	Методи за стимулиране на кариерното развитие на човешките ресурси	3.67	33.3% (1)	33.3% (1)	0% (0)	33.3% (1)	0% (0)

Някои тенденции, които се очертават на база на получените отговори по Въпрос №13 са:

- Пет теми са класирани на първо място с еднаква средна стойност от 4.33. Видно от проблематиката, фокусът на обучителните нужди е поставен върху ефективната комуникация в проектни екипи и работата в международни екипи; върху ефективни инструменти за съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл, каквито са менторинга / наставничеството и коучинга; в усвояването на техники за превенция на синдрома на професионалното прегряване ("burn-out") и не на последно място върху развитието на личната продуктивност. Без да бъде извеждана като извод, поради малкия обхват на извадката, тази подредба на темите може да бъде интерпретирана като наличие на мотивация и

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

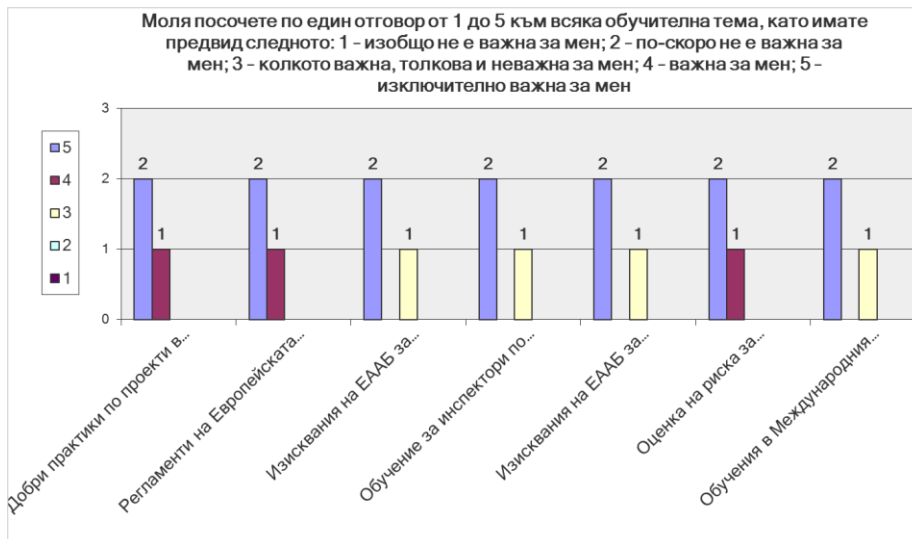
основания за повишаване уменията за работа по проекти и подобряване ефективността на професионалното представяне. Приоритетното извеждане на темата за професионалното прегаряне показва субективното усещане на АЛ за наличие на висока степен на служебно натоварване и обем от работа при ограничен човешки ресурс. В такъв контекст, промените в организационната структура на дирекцията следва да бъдат интерпретирани с положителен знак, като мярка за оптимизирано решение на разпределението на служебните отговорности.

- На първо и второ място са ранжирани едни сравнително нови тематични области в портфолиото на обученията за публичната администрация „Менторинг, коучинг и наставничество – ефективни инструменти за съхраняване и приемственост на вътрешно-институционалните знания и умения, свързани с проектния цикъл“ и „Комуникационни предизвикателства и екипна ефективност между XYZ поколенията“, която е свързана с подобряване интегритета между поколенията в организацията. Изборът на темите потвърждава наблюдението на екипа на Изпълнителя, че в дирекцията е налице интерес към нови методи и средства за повишаване развитието на човешките ресурси в организацията – т. напр. в Годишните планове за обученията системно присъстват теми като: „Съвременни инструменти за управлението на хората“; „Управление на знанието в организацията“; „Аналитични умения и критично мислене“ и др.
- На трето място със средна стойност от оценката 3.67 са 3 поставени теми – „Управление на стратегическото и оперативното планиране“, „Развитие на човешките ресурси в звена за управление на проекти в гражданското въздухоплаване – добри практики, подходи и системи в държави-членки на ЕС“ и „Методи за стимулиране на кариерното развитие на човешките ресурси“. Извеждането на 3-те теми като важни за анкетираните лица, докато други теми въобще не са получили номинации, потвърждава наблюдението на изследователския екип, че в ГД „ГВА“ има интерес към провеждане на обученията по ключови компетентности на ниво иновативни практики в РЧР и инструменти за управление на хора в организацията.

Въпрос №14 изследва потребностите от повишаване на административния капацитет за работа по проекти чрез обученията в специализирани обучителни институции в чужбина и обмен на добри практики в държави членки на ЕС. Резултатите са на база на 3 попълнени анкетни карти.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.



Фигура 9.6-5. Обучителни потребности за обмен на добри практики и обучения в чужбина

В табл. 9.6-5 е направен анализ на ранжираните теми.

Таблица 9.6-5. Обучения в специализирани институции и обмен на добри практики

РАНГОВО МЯСТО НА ТЕМАТА	НАИМЕНОВАНИЕ НА ТЕМАТА	СРЕДНА СТОЙНОСТ	ИЗКЛЮЧИТЕЛНО ВАЖНА ЗА МЕН (5)	ВАЖНА ЗА МЕН (4)	КОЛКОТО ВАЖНА, ТОЛКОВА И НЕВАЖНА (3)	ПО-СКОРО НЕ Е ВАЖНА ЗА МЕН (2)	ИЗОБЩО НЕ Е ВАЖНА (1)
1	Оценка на риска за безопасност	4.67	66.7% (2)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1	Прилагане на Регламентите на Европейската агенция за авиационна безопасност – ЕААБ (European Aviation Safety Agency - EASA) на ЕС за летищни оператори и власти към обучителния център Airsight в Берлин	4.67	66.7% (2)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1	Добри практики по проекти в областта на гражданското въздухоплаване в държави членки на ЕС	4.67	66.7% (2)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
2	Изисквания на ЕААБ за сертифициране на летищни оператори и власти	4.33	66.7% (2)	0% (0)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)
2	Обучение за инспектори по гражданско въздухоплаване върху основните правила на ЕААБ за летищни оператори	4.33	66.7% (2)	0% (0)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)
2	Изисквания на ЕААБ за управление на системи за оператори на летища	4.33	66.7% (2)	0% (0)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)
2	Обучения в Международния съвет на летищата (Airports Council International), свързани с планиране, управление, кризисен мениджмънт, одит и др. на летищни оператори	4.33	66.7% (2)	0% (0)	33.3% (1)	0% (0)	0% (0)

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

- В ранжираните теми прави впечатление приоритизацията на обученията в специализирани институции, допринасящи за постигане на целите на ГД „ГВА“ като администрация, а не толкова за работа по проекти във въздушния транспорт. Тези резултати следва да бъдат взети предвид при дефинирането на мерки за повишаване на капацитета, като фокусът бъде поставен върху провеждането на специализирани обучения, организирани както от посочените EASA и ACI, така и в сходни институции като Airsight, EUROCONTROL, International Civil Aviation Organization (ICAO), Joint Aviation Authorities Training Organisation (JAA TO) и др.
- По отношение на целите на учебните визити за обмен на „Добри практики по проекти в областта на гражданското въздухоплаване в държави членки на ЕС“, която тема е класирана на първо място със средна стойност 4.67, следва да бъдат дефинирани конкретни области на интерес, в зависимост от планираните за изпълнение проекти. На този етап Изпълнителя смята, че такава конкретизация не е необходима и мярката може да бъде заложена най-общо в план-графика на ГД „ГВА“, като програмите за визити с цел обмен на добри практики ще могат да бъдат уточнявани на годишна база.

9.7 ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА С РЪКОВОДИТЕЛИ В ГД „ГВА“

Като етап от методологията за провеждане на оценка на административния капацитет на институционалните бенефициенти, интервютата с ръководители в ГД „ГВА“ имаха за цел да изяснят редица въпроси, свързани с разработването, изпълнението и управлението на проекти по ОПТТИ в дирекцията, възникнали в резултат от анализа на документи и проведеното анкетно проучване.

Обхват на интервютата: служители на ръководни позиции в ГД „ГВА“, чиито дирекции /отдели имат / ще имат задължения в изпълнението и управлението на проекти по ОПТТИ.

Покритие на изследването. Поради трудности от организационен характер от страна на ГД „ГВА“, интервютата бяха проведени с голямо забавяне едва на 07.11.2016 г. Срещите бяха проведени с ръководителите на: Дирекция „Аеронавигационно обслужване, търсене и спасяване при авиационни произшествия“; Отдел „Правен и икономическо регулиране“ в Дирекция „Регулиране, международно сътрудничество и авиационна сигурност“; Отдел „Финансово-стопански дейности“ в Дирекция „Финансово-стопански дейности и административно обслужване“.

За разлика от провеждането на интервюта с ръководители при останалите бенефициенти на ОПТТИ, в ГД „ГВА“ не са използвани въпросниците, разработени в рамките на общата методология на изследването. Като основни причини за това са следните обстоятелства:

- В резултат от проведените разговори с ръководители, е установено, че Главна дирекция „ГВА“ е уведомила с писмо Управляващия орган на ОПТТИ, че е недопустимо да кандидатства за изпълнение на проект за предоставяне на БФП по описаните цели, заложи в Индикативната програма на ОПТТИ за 2017 г. Индикативния бюджет на проекта „Повишаване качеството на аеронавигационните данни и информация и подобряване на управлението на околната среда в областта на гражданското въздухоплаване“ е 11 504 882,47 лв.
- В обосновката на писмото са цитирани разпоредбите на Регламент (ЕС) № 73/2010 от 26 януари 2010 година, Регламент (ЕС) № 598/2014 от 16 април 2014 година и Наредба № 15 от 13.04.2011 г.
- Въз основа на подробно аргументираното си становище, дирекцията е преустановила процеса по разработване на проектното предложение, финансирано по Приоритетна ос

Този документ е издаден с подкрепата на Европейския съюз и Република България по проект „Разработване на Интегрирана транспортна стратегия в периода до 2030 г.“, финансиран по Приоритетна ос 5 „Техническа помощ“ на Оперативна програма „Транспорт и транспортна инфраструктура“ 2014 – 2020 г. Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския съюз и Договарящия орган.



Договорът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и Държавния бюджет на Република България.

4 „Иновации в управлението и услугите – внедряване на модернизирана инфраструктури за управление на трафика, подобряване на безопасността и сигурността на транспорта“.

- Към момента на разработване на настоящия доклад все още няма официален отговор от страна на УО на ОПТТИ по изразената позиция на ГД „ГВА“.
- На база на заявеното становище ГД „ГВА“ не е предприела организационно-управленски мерки за определяне на Звено за управление на проекта, както и действия за разпределение на задължения по проекта в дирекциите / отделите на структурата.

Така констатираните обстоятелства не позволяват да бъде формулирана окончателна оценка на административния капацитет на дирекцията по отношение на потенциала ѝ за изпълнение и управление на проекти по ОПТТИ. Процесът следва да бъде предхождан от официално становище на УО по отношение на конкретния бенефициент. Възможни са няколко хипотези:

- УО да преразгледа формулираните цели на процедурата за предоставяне на БФП за ГД „ГВА“ и да дефинира други, допустими дейности. В този случай рисково ще бъде постигането на индикаторите, заложиени в ОПТТИ.
- УО да определи ДП „РВД“ като бенефициент на същия проект, което притежава валидно свидетелство за извършване на аеронавигационно обслужване (АИО)
- УО да преразпредели финансовия ресурс, определен за проекта на ГД „ГВА“, към нови / други проекти със същия бенефициент, със срок за изпълнение след 2017 г.

И при трите работни хипотези УО на ОПТТИ ще трябва да разработи и съгласува с Европейската комисия промени в оперативната програма, което представлява продължителен процес.

В заключение може да бъде направен извод, че към момента в ГД „ГВА“ липсват каквито и да е било организационно-управленски процеси, свързани със задълженията на дирекцията като бенефициент по ОПТТИ.