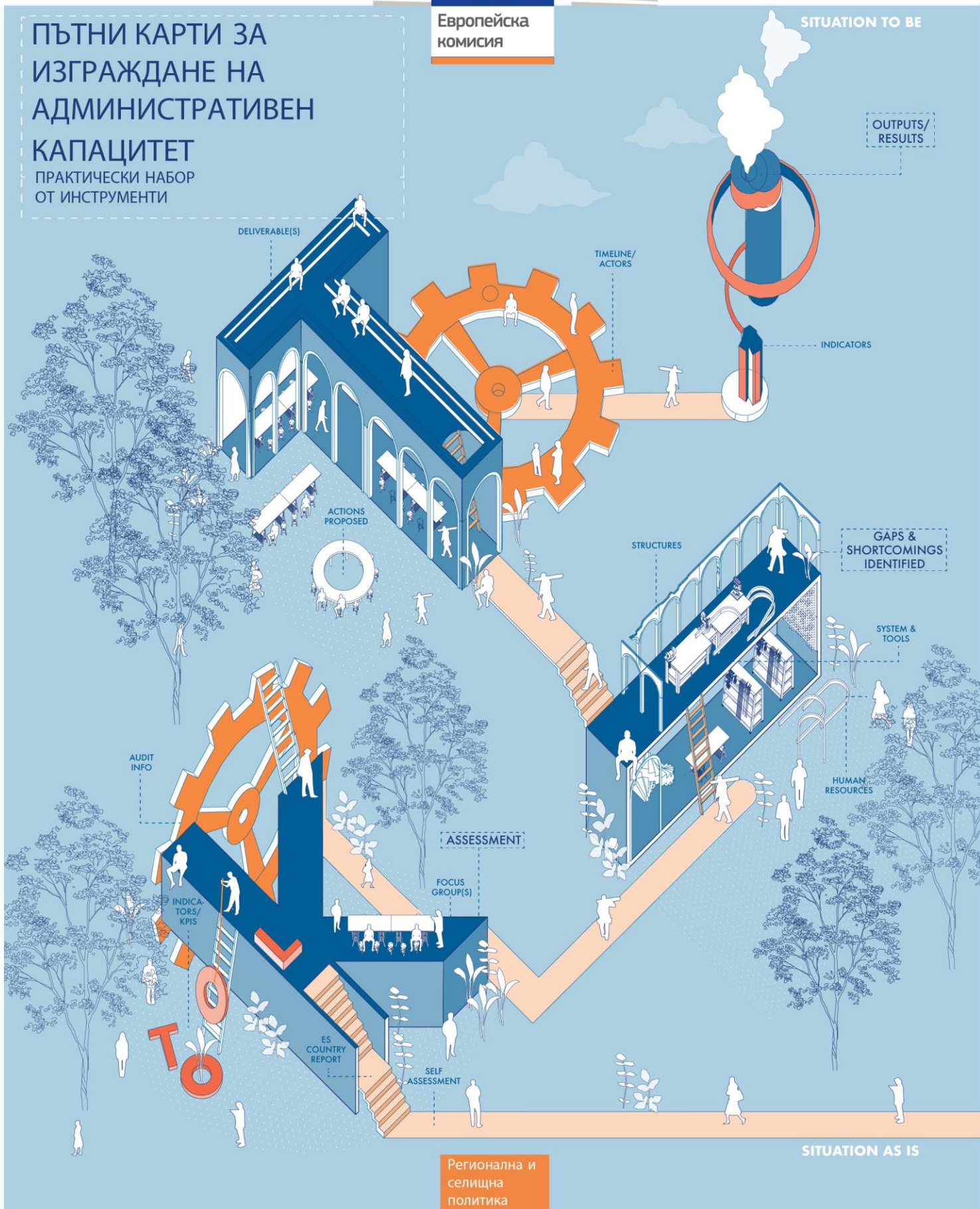




Европейска  
комисия

# ПЪТНИ КАРТИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА АДМИНИСТРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ

ПРАКТИЧЕСКИ НАБОР  
ОТ ИНСТРУМЕНТИ



# Съдържание

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Речник на съкращенията .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Въведение.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1 Административен капацитет за политиката на сближаване .....</b>                         | <b>7</b>  |
| 1.1 Добро управление и административният капацитет .....                                     | 7         |
| 1.2 Предизвикателства, засягащи ефективността .....  | 9         |
| <b>2 Контекст и цел на пътните карти .....</b>   | <b>12</b> |
| 2.1 Правни разпоредби относно изграждането на капацитет (2021—2027 г.).....                  | 12        |
| 2.1.1 Изграждане на капацитет, пряко свързано с инвестиции .....                             | 12        |
| 2.1.2 „Стандартна“ техническа помощ (единна ставка или действителни разходи).....            | 13        |
| 2.1.3 Финансиране, което не е свързано с разходи за техническа помощ.....                    | 14        |
| 2.1.4 Съчетаване на различни варианти за изграждане на капацитет.....                        | 14        |
| 2.2 Естество на пътните карти за изграждане на административен капацитет .....               | 15        |
| <b>3 Определяне на пътни карти за изграждане на административен капацитет.....</b>           | <b>17</b> |
| 3.1 Участие на заинтересовани страни и постигане на ангажираност.....                        | 18        |
| 3.2 Анализ на настоящото положение (настояща ситуация) .....                                 | 19        |
| 3.3 Проектиране на бъдещето и определяне на действия (бъдеща ситуация) .....                 | 21        |
| <b>4 Търсене на показатели .....</b>   | <b>26</b> |
| 4.1 Роля на показателите .....   | 26        |
| 4.2 Показатели в пътната карта.....  | 27        |
| <b>5 Предложена структура на пътна карта .....</b>   | <b>29</b> |
| 5.1 Структурни елементи на пътните карти .....   | 29        |
| Раздел 1: Обща цел и структура на пътната карта.....   | 29        |
| Раздел 2: Използвана методика за проектиране на пътната карта .....                          | 30        |
| Раздел 3: Настоящо положение (настояща ситуация).....  | 30        |
| Раздел 4: Картографиране на бъдещето (бъдеща ситуация).....                                  | 30        |
| Раздел 5: Определяне на действия.....  | 30        |
| Раздел 6: Изпълнение на пътната карта .....  | 31        |
| <b>6 Финансиране, което не е свързано с разходи.....</b>                                     | <b>33</b> |
| 6.1 Място в рамките на пътните карти.....  | 34        |
| 6.2 Разработване на схеми за финансиране, което не е свързано с разходи .....                | 34        |
| 6.3 Използване на показатели .....   | 35        |
| 6.4 Ценообразуване .....   | 37        |
| 6.5 Образци и примери .....  | 40        |
| <b>7 Обобщение на изводите.....</b>  | <b>41</b> |
| <b>8 Библиография.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>  | <b>44</b> |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Подробен списък с въпроси за насочване на анализа на настоящата ситуация ..... | 45        |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Примери за действия за финансиране, което не е свързано с разходи ..           | 47        |

## Речник на съкращенията

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| ИАК                                | изграждане на административен капацитет               |
| КФ                                 | Кохезионен фонд                                       |
| РОР                                | Регламент за общоприложимите разпоредби               |
| ОГО                                | организация на гражданското общество                  |
| ГД „Регионална и селищна политика“ | генерална дирекция „Регионална и селищна политика“    |
| ЕК                                 | Европейска комисия                                    |
| ЕФРР                               | Европейски фонд за регионално развитие                |
| ЕС                                 | Европейски съюз                                       |
| УЧР                                | управление на човешките ресурси                       |
| МЗ                                 | междинно звено  |
| УО                                 | управляващ орган                                      |
| ДЧ                                 | държава членка  |
| ТП                                 | техническа помощ                                      |
| ОИСР                               | Организация за икономическо сътрудничество и развитие |

*Настоящият документ е изготвен от службите на Комисията с цел да вдъхнови администрациите на държавите членки в стремежа им да разработят пътни карти за изграждане на административен капацитет, за да се улесни изпълнението на програми и да се насърчат добрите практики.*

*Съдържащата се в настоящия документ информация не засяга текущите междуинституционални преговори относно регламентите в областта на политиката на сближаване за периода 2021—2027 г. Той не представлява тълкуване на правото на ЕС и с него не се поема ангажимент от страна на Европейската комисия. При възникването на разлики между представените в настоящия документ обяснения и отпечатания текст на регламентите се отдава предимство на текста, публикуван в „Официален вестник на Европейския съюз“. Единствено Съдът на Европейския съюз е компетентен да предоставя меродавно тълкуване на правото на Съюза.*

## Въведение

Доброто управление е ключов елемент за икономическото развитие и политиката на сближаване. То изисква подходящ административен капацитет, което означава, че държавната администрация на национално, регионално или местно равнище трябва да изпълнява политиките и/или поверените ѝ задачи по ефективен и ефикасен начин. Опитът сочи, че държавите — членки на ЕС, и регионите в ЕС със слаби институции изпитват значителни проблеми при усвояването на достъпните средства от ЕС и оползотворяването им по възможно най-добрия начин<sup>1</sup>.

Необходимостта от засилване на административния капацитет с цел управление и изпълнение на средствата на ЕС категорично придоби особено значение напоследък. Това е видно в предложените от Комисията проекти на регламенти за периода 2021—2027 г.<sup>2</sup>: те включват нови разпоредби, с които се поставя по-голям акцент върху изграждането на капацитет. Целта на тези разпоредби е да се подкрепи адаптиран подход, като се осигури по-широк набор от инструменти и като се насърчи по-стратегическо използване на финансирането за мерки за изграждане на капацитет. Административният капацитет се определя като ключов и за ефективното изпълнение на средствата, по-специално в инвестиционните насоки в докладите по държави в рамките на европейския семестър за 2019 г. (приложение Г).

Държавите — членки на ЕС, които желаят да подобрят административния си капацитет, се насърчават да се възползват изцяло от новите правни разпоредби. Сред новите възможности се включва и вариант за разработване на пътна карта<sup>3</sup> за изграждане на административен капацитет. Това е незадължителен документ от стратегическо естество, който включва комплексни мерки за изграждане на капацитет при управлението и използването на средствата. По отношение на пътните карти не е възприет задължителен формат, като те могат да се разработват за държави членки или за отделни програми.

Настоящият набор от инструменти е предвиден да осигури оперативни разяснения, методическа и практическа подкрепа и примери, които могат да се използват при разработването на пътни карти. Той се основава на опита, придобит от *Пилотното действие за ускоряване на изграждането на административен капацитет с цел подготовка за програмния период след 2020 г.*, реализирано от ОИСР от името на и в тясно

---

<sup>1</sup> ГД „Регионална и селищна политика“, 2018 г.: Седми доклад за икономическото, социалното и териториалното сближаване, стр. 160—161.

<sup>2</sup> Съдържанието и препратките към правни разпоредби в настоящия набор от инструменти се отнасят до предложенията на Комисията за периода 2021—2027 г. във връзка с Регламента за общоприложимите разпоредби (COM(2018) 375 final) или, по целесъобразност, във връзка с неокончателното взаимно съгласие относно разпоредбите, свързани с програмирането, което съзакондателите постигнаха през декември 2019 г., както и до Регламента относно ЕФРР и Кохезионния фонд (COM(2018) 372 final). Поради това е възможно да се наложи наборът от инструменти да се актуализира след приемането на съответните законодателни актове.

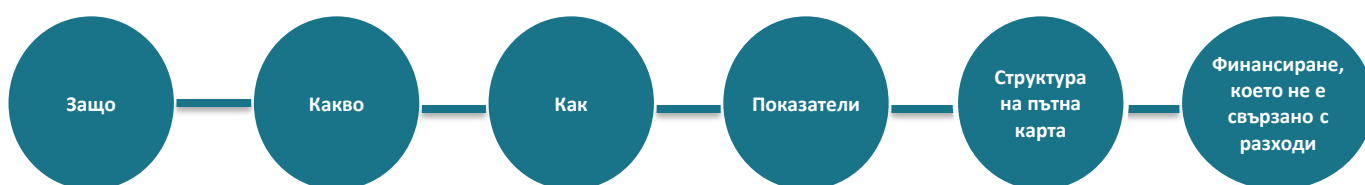
<sup>3</sup> Съображение 25 от POP.



партньорство с ГД „Регионална и селищна политика“ в периода от лятото на 2018 г. до есента на 2019 г. В рамките на това пилотно действие бе помогнато на пет управляващи органа и на едно междинно звено<sup>4</sup> да подобрят допълнително своя административен капацитет. Това бе извършено чрез анализ на техните нужди и проектиране на бъдещи действия, за да се отговори на тези нужди. В настоящия набор от инструменти се правят препратки към практики, опит и примери от пилотното действие.

Като източник на вдъхновение послужиха и *италианските планове за укрепване на администрацията* с цел повишаване на административния капацитет и подобряване на изпълнението на програмите за 2014—2020 г., съфинансирани от структурните фондове, подчертаващи необходимостта Комисията да насърчи по-стратегически подход към изграждането на капацитет.

Наборът от инструменти е разделен на шест основни раздела, които отразяват основните етапи от процеса на разработване на пътна карта.



**В първия раздел (Защо)** се посочва основната причина за инвестиции в изграждането на капацитет.

**Във втория раздел (Какво)** се посочват различните варианти за финансиране на изграждането на капацитет, които са определени в проектите на законодателни актове, предложени за периода 2021—2027 г., и се описва как могат да се съчетаят в пътна карта за изграждане на административен капацитет.

**В третия раздел (Как)** се обясняват процесът и методиките за разработване на пътна карта и се подчертава колко е важно да се привлекат заинтересованите страни.

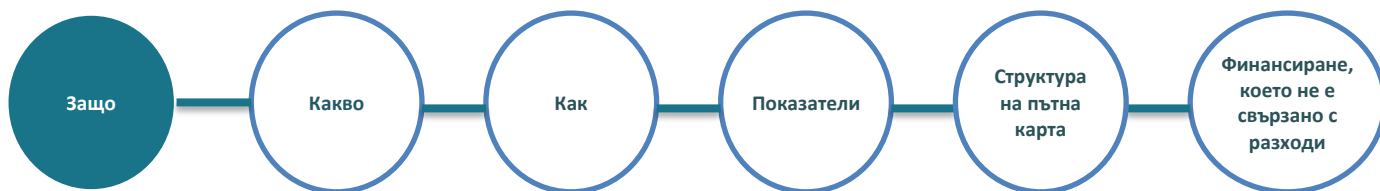
**Четвъртият раздел (Показатели)** е насочен към измерването на ефективността. Необходим е добре обмислен набор от показатели с цел наблюдение на изпълнението на пътната карта и измерване на успеха на посочените в нея действия.

---

<sup>4</sup> **България** (управляващ орган на Оперативна програма „Региони в растеж“ 2014—2020 г.), **Хърватия** (управляващ орган на Регионалната оперативна програма „Конкурентоспособност и сближаване“ за 2014—2020 г.), **Гърция** (управляващ орган на Оперативна програма „Транспортна инфраструктура, околна среда и устойчиво развитие“ за 2014—2020 г.), **Полша — Люблинско воеводство** (управляващ орган на Регионалната оперативна програма за 2014—2020 г.), **Испания — регион Естремадура** (управляващ орган и междинно звено на Регионалната оперативна програма по линия на ЕФРР за 2014—2020 г.).

**Петият раздел (Структура на пътна карта)** съдържа пример за възможна структура на пътна карта за изграждане на административен капацитет.

**Шестият раздел (Финансиране, което не е свързано с разходи)** е в помощ на държавите членки, които желаят да се възползват от „финансиране, което не е свързано с разходи за техническа помощ“. Той е насочен към начините за разработване на такива схеми и за определяне и остойносттаване на резултатите, които трябва да се постигнат, или условията, които трябва да се изпълнят. Обхванато е и използването на показатели за измерване на успеха.



# 1 Административен капацитет за политиката на сближаване

## 1.1 Доброто управление и административният капацитет

Доброто управление е ключов елемент за икономическото развитие и политиката на сближаване. Подобряването на управлението представлява мощен фактор за стимулиране на растежа. По този начин доброто управление е от пряко значение за икономическите резултати на регионите в Европа. Освен това то е от косвено значение за резултатите от други политики. Доброто управление спомага да се повиши ефикасността на инвестициите по линия на политиката на сближаване, като засилва техния ефект и същевременно подобрява цялостните резултати на държавната администрация на национално, регионално и местно равнище и качеството на предоставяните от нея услуги на обществеността и бизнеса.

Доброто управление следва да залегне в основата на всяка политика. Прилагането на универсален подход към всички не е добро решение: необходим е диференциран индивидуален подход с използване на гъвкави инструменти. Подобренията в управлението са особено важни за регионите с нисък растеж, тъй като ползите от подобряването на основните фактори за растеж са изчерпани. Намаляването на корупцията и повишаването на ефективността на управлението представляват стъпки в правилната посока<sup>5</sup>.

Следователно, доброто управление означава въвеждане на подходящи публични политики в съчетание с правни, институционални и процедурни практики за изпълнение, които функционират ефективно. Това изисква адекватен административен капацитет, което означава, че държавната администрация трябва да изпълнява политиките и/или поверените ѝ задачи по ефективен и ефикасен начин.

Ефективната и ефикасна държавна администрация следва да разполага с четири отделни, но припокриващи се способности: **капацитет за анализ, за регулиране, за постигане на резултати и за координация**. Това включва наличието на капацитет за определяне и изпълнение на стратегии, включително подбор и осъществяване на инвестиции за постигане на целите на политиката на сближаване; измерване на въздействието въз основа на надеждни данни; и постигане на резултати, които са в съответствие с правото на ЕС, например с правилата относно възлагането на обществени поръчки и държавната помощ.

<sup>5</sup> Andrés Rodríguez Pose, London School of Economics (LSE), конференция относно доброто управление за политиката на сближаване, 24 май 2018 г.

В контекста на управлението на средствата, административният капацитет се отнася до способността на публичната администрация да управлява и използва средствата от ЕС по ефективен начин през целия инвестиционен цикъл, като по този начин се допринася за успешно изпълнение на политиката на сближаване на ЕС. Опитът сочи, че държавите — членки на ЕС, и регионите в ЕС със слаби институции изпитват значителни затруднения при усвояването на достъпните средства от ЕС и оползотворяването им по възможно най-добрия начин.

Административният капацитет за управление на средствата е свързан с редица фактори<sup>6</sup>:

- **Структури:** архитектурата на програма с ясно разпределяне на отговорностите и задачите на управляващите органи, междинните звена и други ключови органи и техните взаимовръзки определя до голяма степен доколко е ефикасен механизмът за постигане на резултати на дадена програма.
- **Човешки ресурси:** осигуряването на своевременно наличие на опитни, квалифицирани и мотивирани служители е ключов фактор за успех при управлението на средствата.
- **Системи и инструменти:** наличието на инструменти, методи, насоки, ръководства, системи, процедури, формуляри и др. Всички те представляват помощни средства, които могат да подпомогнат ефективното функциониране на системата. Системите и инструментите понижават уязвимостта на организациите към проблеми като текучество на персонала, намаляват риска от неправилно функциониране и подобряват общата ефективност.

Тези фактори са отразени и в **аналитичната рамка на ОИСР**<sup>7</sup>, която е предназначена за оценка на административния капацитет. Съществуват четири измерения. Първо, хората са гръбнакът на всяка организация. При това измерение се проучва съчетанието на умения и компетенции, както и свързаните с това предизвикателства. Второ, при организационното измерение се проучват системите, инструментите, стопанските процеси и бизнес културата.



<sup>6</sup> ГД „Регионална и селищна политика“ 2018 г.

<sup>7</sup> ОИСР (2019 г.), Аналитична рамка, използвана в контекста на Пилотното действие за ускоряване на изграждането на административен капацитет с цел подготовка за програмния период след 2020 г.



Те следва да бъдат съгласувани със стратегическите цели, като се подкрепят от гъвкави структури на управление, така че да се улесни ефективното вземане на решения въз основа на данни. Трето, при измерението за стратегическо планиране се проучват различни аспекти от целия инвестиционен цикъл — от разработване на стратегия, планиране и подбор на проекти до изпълнение на проекти, привличане на заинтересовани страни, мониторинг и оценка. Четвърто, подходящите рамкови условия са изключително важни за създаване на среда, която позволява на всички нива от управлението да осъществяват публичните инвестиции по ефективен начин. Благоприятните рамкови условия на различните нива от управлението включват данъчна рамка, която благоприятства постигането на преследваните инвестиционни цели; разумно и прозрачно финансово управление; прозрачност и стратегическо използване на обществени поръчки; и ясни и последователни регулаторни и законодателни системи.

## 1.2 Предизвикателства, засягащи ефективността

Администрациите, които управляват средства по линия на политиката на сближаване, се сблъскват с предизвикателства, които могат да окажат сериозно въздействие върху тяхната ефективност. Предизвикателствата могат да бъдат вътрешни, външни, хоризонтални или системни.

**Вътрешните предизвикателства** включват уменията, компетенциите и мотивацията на персонала; превръщането на администрациите в привлекателни работодатели, така че да се избегне голямо текучество на персонал; организационната структура; и процедурните правила. Администрациите трябва да имат ръководители с подходящи лидерски умения и да установят основана на заслуги система за набиране на служители и за направляване/израстване в кариерата. Те също така следва да установят опростени правила и да избягват прекомерното регулиране в национален план, свързано с правилата на ЕС.

| ВЪТРЕШНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА  |   |
|---|---|
| КАКВИ СА ФАКТОРИТЕ?   | КАКВИ МЕРКИ ТРЯБВА ДА СЕ ПРЕДПРИЕМАТ ВЪВ ВРЪЗКА С ТЯХ?  |
| <p><b>Структури:</b> Добре проектираната организационна структура, която подкрепя създаването и изпълнението на политики, е ключов фактор за успеха на публичните институции.</p> | <p>Основните органи за управление на средствата следва да разполагат със:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ добре определени институционални и регулаторни рамки;</li> <li>○ ясни отговорности и задачи;</li> <li>○ ясна, опростена и прозрачна организационна структура, която им позволява да изпълняват ефикасно своите задачи и която е съгласувана със стратегическите цели;</li> <li>○ структура, която е достатъчно гъвкава, така че да може да се адаптира към променящите се обстоятелства;</li> <li>○ ефективни механизми за координация и комуникация между структурите.</li> </ul> |

**Човешки ресурси:**  
**Осигуряването на**  
**своевременното наличие на**  
**квалифицирани и мотивирани**  
**служители е ключов фактор**  
**за успех при управлението на**  
**средствата.**

За органите, които управляват средствата, трябва да е налице ясна, комплексна и модерна стратегия относно човешките ресурси, разработена въз основа на надежден анализ на нуждите. Тя следва да гарантира:

- ясни институционални отговорности за управлението на хората;
- ръководители с подходящи лидерски умения, които спазват най-високите стандарти за отчетност, почтеност и прозрачност;
- основана на заслуги система за набиране на служители и за направляване/израстване в кариерата, която гарантира пълна прозрачност при набирането и назначаването на служители (например конкурси на общо основание), подходящи условия за оценяване и повишение (въз основа на показатели за ефективност) и договореност за личностно развитие;
- справедливо и конкурентно заплащане, съобразено с нивата на заплащане на пазара на труда, така че служителите да се задържат и да се запази или разшири наличното ноу-хау в рамките на администрацията. Всички бонуси или премии следва да бъдат ясно свързани с ефективността, която следва да се измерва с помощта на обективни показатели;
- стратегически политики за УЧР, при които се отчитат и се предприемат мерки във връзка с пропуските в компетенциите, позволява се мобилност и гъвкавост и се събират и съхраняват данни във връзка с вземането на решения;
- професионализация на висшите служители и ръководители в държавната администрация;
- осигуряване на подходящо развитие във връзка с информацията, знанията и компетенциите, за да се даде възможност на служителите да изпълняват ефективно своите задължения.

**Системи и инструменти:**  
**Публичните институции,**  
**които управляват**  
**средствата, се нуждаят от**  
**подходящи системи и**  
**инструменти, за да работят**  
**по прозрачен и ефикасен начин.**

Следва да се осигурят ефикасни системи и инструменти, като например:

- стратегически подход — политически и технически;
- опростени правила, без прекомерно регулиране в национален план, свързано с правилата на ЕС;
- ясни, опростени и координирани процедури, насоки, ръководства и формуляри, за да се гарантира, че институциите поддържат високи нива на качество, прозрачност и устойчивост;
- система за управление на знанията;
- култура на оценяване;
- системи за управление на информацията, които осигуряват доказателства и основани на данни информационни ресурси за целите на мониторинга, така че да се подобрят качеството и прозрачността при вземането на решения;
- системи за управление на ефективността (например ефективни и измерими показатели), които да помагат на институциите да определят цели и да измерват своя напредък към постигането им;
- електронно сближаване;
- ИКТ системи за улесняване на вътрешната и външната комуникация.

Необходимо е да се предприемат мерки и във връзка с **хоризонталните или системните предизвикателства**. Това включва поставяне на акцент върху стратегическото планиране; изискване на отчетност от вземащите решения лица и ръководителите във връзка с

ефективността; осигуряване на прозрачност и използване на свободно достъпни данни, за да се запази или повиши общественото доверие в публичната администрация и да се възпрепятстват, откриват и коригират случаите на измама и корупция; както и участие в координация и взаимодействие с вътрешни и външни заинтересовани страни. Това са примери за стратегическо планиране и координация и за благоприятни рамкови условия, както са посочени в аналитичната рамка на ОИСР.

## ХОРИЗОНТАЛНИ/СИСТЕМНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА (БЛАГОПРИЯТНИ РАМКОВИ УСЛОВИЯ)

### КАКВИ СА ФАКТОРИТЕ?

- *Подобрено създаване на политики/вземане на решения*
- *Ангажираност на заинтересованите страни*
- *Отчетност*
- *Прозрачност*
- *Предотвратяване на измамите/корупцията*
- *Капацитет на бенефициерите*

### КАКВИ МЕРКИ ТРЯБВА ДА СЕ ПРЕДПРИЕМАТ ВЪВ ВРЪЗКА С ТЯХ?

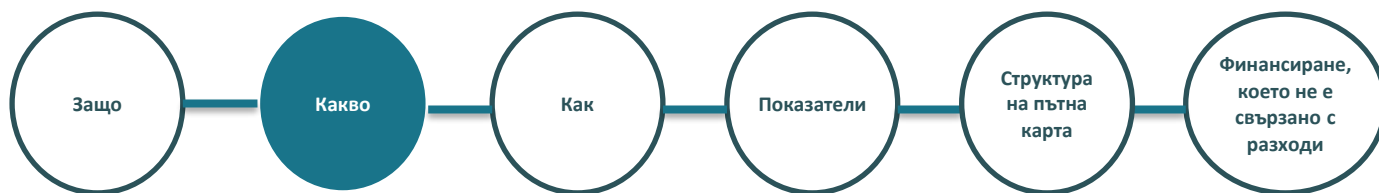
В органите, които управляват средствата, следва да са налице следните елементи:

- стратегическо планиране, процедури и механизми за консултация, координация и сътрудничество;
- открито и прозрачно взаимодействие и координация със съответните вътрешни и външни заинтересовани страни в рамките на всички компоненти от политическия/програмния цикъл, т.е. с националните координационни органи, съответните министерства и други компетентни публични органи на различни нива на управление, други административни органи, чиято работа е свързана със средствата от ЕС, бенефициери, агенции за регионално развитие, икономически и социални партньори, частния сектор, гражданското общество, включително ОГО и др.;
- мерки, чрез които от вземащите решения лица и ръководителите се изисква отчетност по отношение на ефективността;
- прозрачност за запазване/повишаване на общественото доверие в администрацията;
- ефективни и пропорционални мерки за борба с измамите, включително прозрачност и използване на свободно достъпни данни с цел предотвратяване на измами и корупция, например чрез използване на инструмента Arachne;
- засилване на капацитета на съответните заинтересовани страни, и по-специално на бенефициерите на съответни публични инвестиции (например развитие на знанията, подготовка на планираните проекти, възлагане на обществени поръчки, държавна помощ и др.).

### Важно!



- *Доброто управление е от пряко значение за икономическите резултати на регионите и допринася за по-ефикасни инвестиции по линия на политиката на сближаване. То изисква добър административен капацитет.*
- *Счита се, че с мерките за осигуряване на подходящ административен капацитет се създават подходящи условия за инвестиции по линия на политиката на сближаване. Те следва да представляват неразделна част от интервенционната логика на програмите.*
- *За изграждането на административен капацитет се разчита на адаптиран подход, при който се използва широк набор от гъвкави инструменти.*



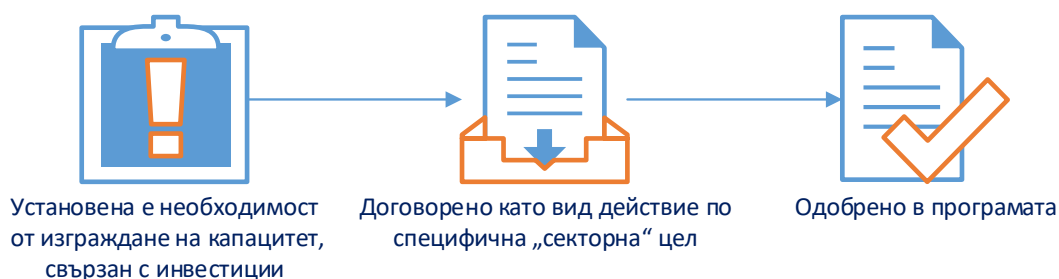
## 2 Контекст и цел на пътните карти

### 2.1 Правни разпоредби относно изграждането на капацитет (2021—2027 г.)

Новата архитектура на политиката на сближаване след 2020 г. ще позволи посредством адаптиран подход да се отчетат конкретните нужди на всяка държава членка от изграждане на административен капацитет. В новата правна рамка се определя набор от различни варианти за подпомагане на изграждането на административен капацитет, свързано с управлението на средствата. Отделните държави — членки на ЕС, следва да съчетаят различните достъпни варианти по начин, който отговаря най-добре на техните нужди.

#### 2.1.1 Изграждане на капацитет, пряко свързано с инвестиции

Изграждането на капацитет на *програмните органи и органите, свързани с изпълнението на средствата*, което е пряко свързано с инвестициите по линия на ЕФРР или Кохезионния фонд, може да се подпомогне от тези фондове и да се програмира като вид действие по всяка от специфичните цели. Действията биха могли да обхващат инициативи като подсилване на капацитета на бенефициерите, например пътни или железопътни агенции, или на компетентните регионални или национални институции или органи, отговарящи за управлението на стратегията за интелигентна специализация.



#### Важно:

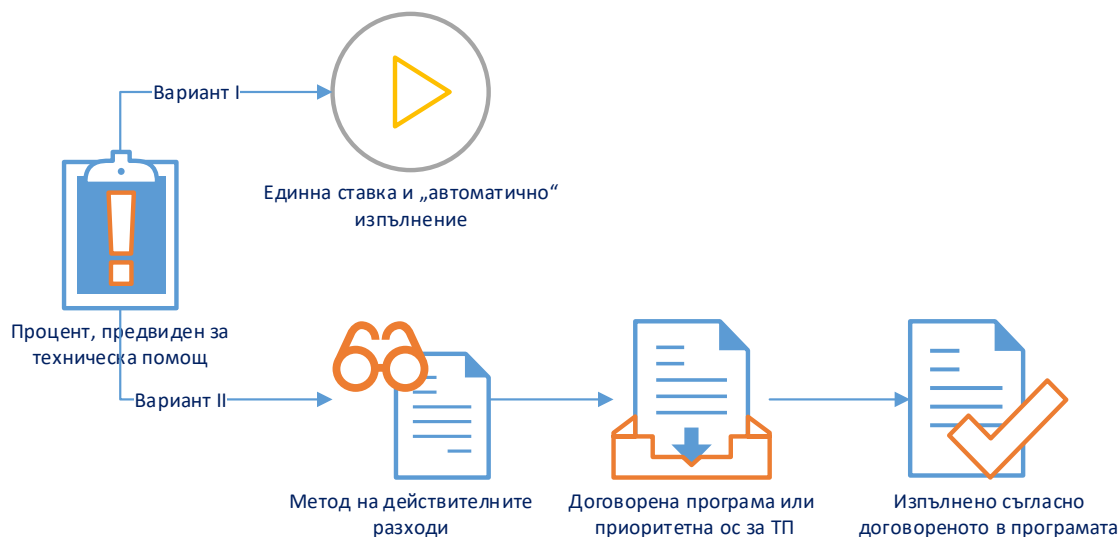


- Тези действия за изграждане на капацитет не се считат за техническа помощ и поради това не са включени в ограничената до определен таван сума за „стандартна“ техническа помощ.
- Сумите се вземат предвид за целите на тематичната концентрация.

## 2.1.2 „Стандартна“ техническа помощ (единна ставка или действителни разходи)

Както през програмния период 2014—2020 г., може да се предоставя техническа помощ във връзка с различни видове мерки за изграждане на капацитет, които са необходими за гарантиране, че средствата се управляват и използват ефективно. Този вид техническа помощ може да се програмира въз основа на един от два варианта за възстановяване на средства от Комисията — *единна ставка* или *действителни разходи*<sup>8</sup>. Ако се избере техническа помощ под формата на единна ставка, това означава, че Комисията ще допълва междинните плащания по програмите с процент, определен за всеки отделен фонд.

Техническата помощ под формата на действителни разходи трябва да се програмира в отделен приоритет или програма за техническа помощ. Техническата помощ под формата на единна ставка не изисква отделен приоритет и не може да се използва, ако държавата членка иска да създаде национална програма за техническа помощ.



### Важно!



- За възстановяване по отношение на „стандартна“ техническа помощ държавата членка може да избира между методите на единната ставка или на действителните разходи. След това този избор се прилага към всички програми през целия програмен период и не може да се променя впоследствие.
- Сумата, която може да се използва за този вид техническа помощ, е ограничена до процента, определен в Регламента за общоприложимите разпоредби, и няма да се взема предвид за целите на тематичната концентрация.

<sup>8</sup> За програмите по Interreg техническата помощ под формата на единна ставка е единственият възможен вариант.



### **2.1.3 Финансиране, което не е свързано с разходи за техническа помощ**

Държавите членки могат да допълват „стандартната“ техническа помощ и мерките за изграждане на капацитет, пряко свързани с инвестиции, с втори вид техническа помощ. Възстановяването на средства от Комисията за този втори вид се основава на резултатите, които трябва да бъдат постигнати, или условията, които трябва да бъдат изпълнени. По този вариант могат да се подпомагат целеви мерки за изграждане на административен капацитет, насочени към национални органи, бенефициери и съответни партньори. За финансовите средства, които могат да бъдат предоставени за такива мерки, не е определена горна граница.

Този вид техническа помощ трябва да се програмира по специфичен приоритет и като част от програмата Комисията ще приеме подробни схеми за всяко финансиране, което не е свързано с действия за разходи. По-подробна информация за този вариант се съдържа в глава 6.

#### **Важно!**



- *Тези действия за изграждане на капацитет не са включени в ограничената до определен таван сума за „стандартна“ техническа помощ.*
- *Планираните суми не се вземат предвид за целите на тематичната концентрация.*
- *Мерките за изграждане на капацитет, при които се използват методи за възстановяване на средства, които не са свързани с разходите, трябва да се програмират като специфичен приоритет на програмата.*

### **2.1.4 Съчетаване на различни варианти за изграждане на капацитет**

Горепосочените варианти за изграждане на административен капацитет се допълват и могат да се използват заедно (с изключение на вариантите за единна ставка и действителни разходи, които не могат да се съчетават). Отделните държави членки сами ще трябва да изберат и да договорят с Комисията подходящото съчетание от варианти, което отговаря най-добре на техните нужди от изграждане на административен капацитет. Освен това действията, резултатите, отговорните участници, вариантите за финансиране и др. могат да бъдат договорени в **пътна карта за изграждане на административен капацитет**. Въпреки че разработването на пътна карта не е задължително, то се счита за *добра практика*.

### Важно!



- *Вариантите за изграждане на административен капацитет, предложени в новата правна рамка, позволяват гъвкави и адаптирани подходи към изграждането на капацитет от страна на държавите членки или регионите.*
- *За да се предприемат стратегически мерки за преодоляване на проблемите, свързани с административния капацитет, може да се договори комплексен набор от действия в рамките на пътна карта за изграждане на административен капацитет.*

## **2.2 Естество на пътните карти за изграждане на административен капацитет**

Пътната карта представлява **доброволен** стратегически документ, който включва набор от комплексни действия за изграждане на капацитет за управлението и използването на средствата в дадена държава членка или в рамките на отделна програма. Нейната цел е да се определят и решат проблеми, свързани с административния капацитет, като се използва **стратегически** подход с отчитане на краткосрочната, средносрочната и дългосрочната перспектива.

Въпреки че разработването на пътна карта не е задължително, то се счита за **добра практика**, особено в държави членки, в които са установени слабости в административния капацитет. Разработването на пътна карта е един от възможните начини за справяне с проблеми с капацитета, установени в инвестиционните насоки в докладите по държави в рамките на европейския семестьър за 2019 г. (приложение Г).

Не е необходимо Комисията официално да приема или одобрява пътната карта, така че не се предполага тя да представлява част от програма. Това означава, че пътната карта лесно може да бъде адаптирана и актуализирана по всяко време, когато възникне необходимост.

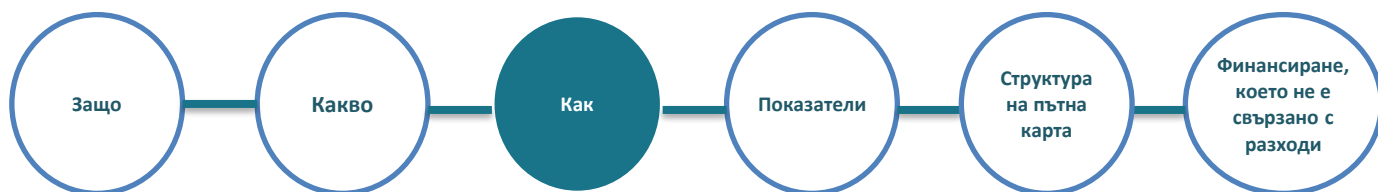
Както е посочено по-долу, пътната карта може да включва редица действия, финансирани по различните варианти за изграждане на капацитет, обхванати от новата правна рамка, както и с национални ресурси или по други механизми за техническа подкрепа.



### Важно!

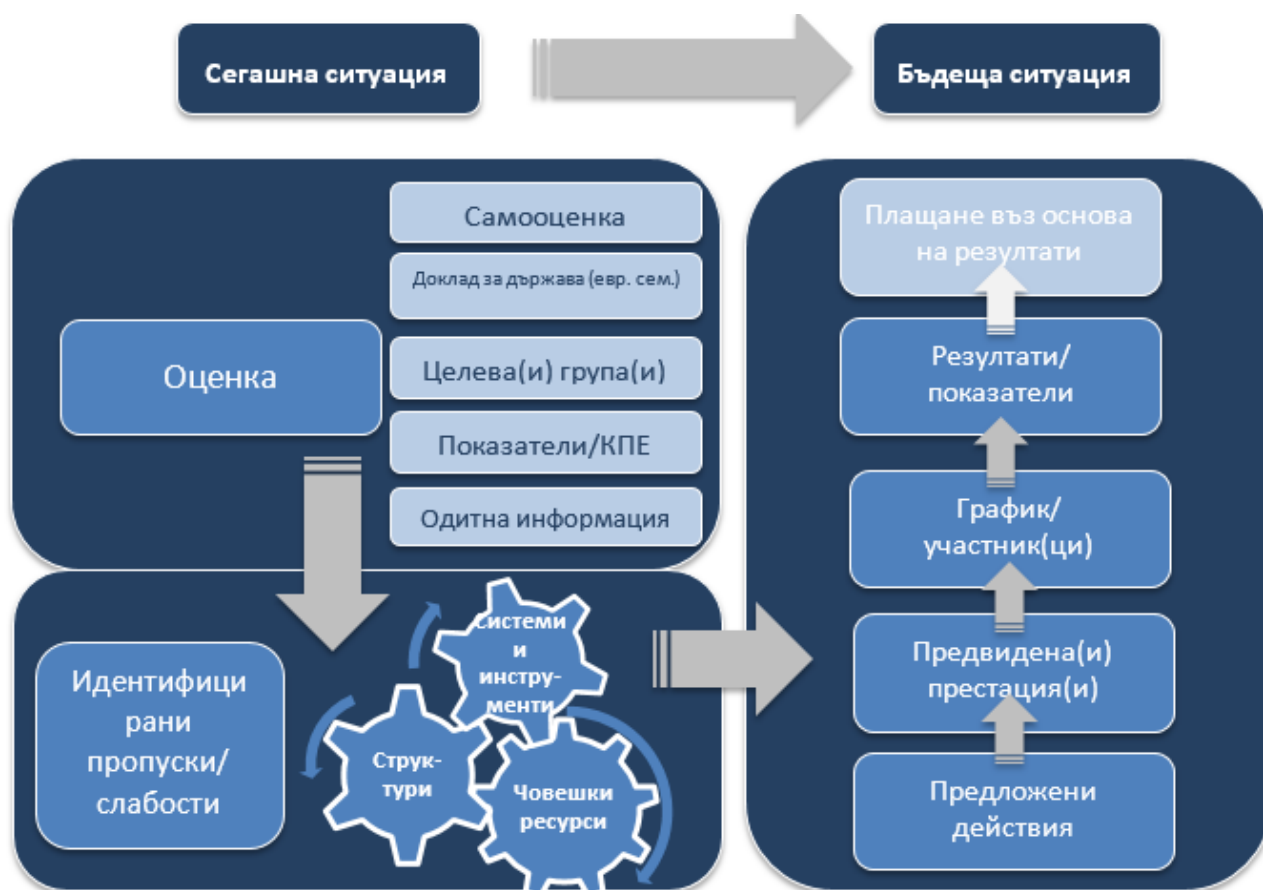


- Въпреки че разработването на пътна карта не е задължително, то се счита за добра практика, особено в държави членки, чийто административен капацитет се нуждае от допълнително укрепване.
- Пътната карта може да се използва като стратегически инструмент за определяне и изпълнение на комплексни действия за изграждане на капацитет.
- Тя може да служи като отговор във връзка с проблеми с капацитета, установени в докладите по държави в рамките на европейския семестър, и ще улесни преговорите с Комисията относно интервенционната логика на инвестициите за периода 2021—2027 г.



### 3 Определяне на пътни карти за изграждане на административен капацитет

Процесът по разработването на пътна карта е не по-малко важен от самата нея, тъй като насърчава стратегическо обмисляне на потребностите от изграждане на капацитет и на начина, по който да бъдат удовлетворени тези потребности. При проектирането на пътна карта за изграждане на административен капацитет (както при всеки стратегически документ) от изключително значение е процесът по преминаване от настоящото положение (настояща ситуация) към желаното положение (бъдеща ситуация). По-долу са изброени основните стъпки от този процес.



За целесъобразността на пътната карта и за гарантиране, че във връзка с нея са ангажирани подходящите страни, са важни следните аспекти:

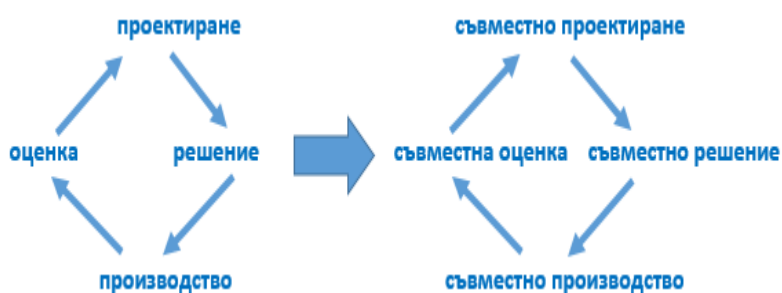
- За съвместното проектиране на пътни карти следва да се използва основан на участието подход, който включва заинтересовани страни, висши ръководни служители и други страни.

- Пътните карти следва да представляват непрекъснато развиващи се документи, т.е. те следва да подлежат на мониторинг и редовно да се актуализират, като се използва същият основан на участието процес.
- Редовната комуникация със заинтересованите страни спомага да се запази ангажираността към пътната карта по време на цялата фаза на изпълнение.

### ***3.1 Участие на заинтересовани страни и постигане на ангажираност***

Проектирането на пътна карта не е просто техническа задача, която трябва да се изпълни от дадена организация в условията на пълна изолация. Заинтересованите страни биха оценили провеждането на консултации и участието, като това също така ще доведе до по-добри резултати и по-широка ангажираност.

Изискването на повишена прозрачност, променящите се схващания за легитимността на правителствата и необходимостта да се осигури участието на заинтересованите страни, принуждават организациите от публичния сектор да се превърнат в ориентирани навън и ръководени от търсенето организации, както и да разработят нови видове взаимодействия и



отношения с различни заинтересовани страни. По този начин организациите от публичния сектор се развиват от затворени и насочени навътре доставчици на услуги към отворени организации, работещи

в мрежа, на които широката общественост и отделните заинтересовани страни могат да се доверят. Тази промяна се постига чрез прозрачни процеси и отчетност; чрез демократичен диалог, при който акцентът се променя от вътрешен към външен (т.е. акцент върху крайни продукти и крайни резултати); и преход от конвенционален цикъл на „проектиране—решение—създаване—оценка“ към цикъл, в който заинтересованите страни са включени във всеки етап. По този начин заинтересованите страни се превръщат в пълноценни участници в процесите на съвместно проектиране, съвместно вземане на решения, съвместно създаване и съвместна оценка.

За участието на заинтересованите страни може да се използва съчетание от инструменти: срещи/събрания с широк кръг участници, писмени становища, интервюта, целеви групи/работни семинари и проучвания. Важно е да се гарантира, че заинтересованите страни са широко представени, да се включват не само най-настоятелните или само онези, които изразяват определени мнения, както и да се избягва т. нар. „тирания на мнозинството“, при която доминиращото мнение надделява над легитимните опасения на малцинството. Изисква се професионална оценка с цел тълкуване на констатациите и



обратната информация, решаване на дилеми и балансиране на различните мнения, така че да се достигне до резултат, който може да се приеме от болшинството.

**Пример от Пилотното действие за ускоряване на изграждането на административен капацитет с цел подготовка за програмния период след 2020 г.**

*За всяка участваща програма бяха проведени работни семинари и кръгли маси с широк кръг от заинтересовани страни. Целта бе да се определят силните и слабите страни и да се обсъдят най-неотложните нужди от изграждане на капацитет. Работните семинари включваха участници от националните координационни органи, управляващия орган, междинните звена, съответните министерства, други администрации, свързани с ЕСИФ, региони и агенции за регионално развитие, междинни органи на властта, общини, органи на метрополни области, гражданското общество и други бенефициери. Последвалите задълбочени и стимулиращи обсъждания доведоха до представянето на множество полезни идеи, които осигуряват основа за по-нататъшна работа. Освен това всички участници се изказаха положително за процеса по събирането на тези страни на едно място с цел обсъждане на общи въпроси.*

### **3.2 Анализ на настоящото положение (настояща ситуация)**

Преди да се определят решения и действия, които да бъдат предложени, трябва да се осигури добро разбиране и надежден анализ на настоящото положение (настояща ситуация). За да се придобие добра представа за ситуацията, трябва да се анализират различни видове данни и информация.

Особено полезна информация за анализ ще осигурят **докладите по държави в рамките на европейския семестър**, в които се описват определени слабости и области за подобрене (вж. по-специално приложение Г към докладите за 2019 г.). Информация може да се получи и от други източници, като например:

- ❖ инструменти за самооценка и др.;
- ❖ съществуващи оценки, секторни проучвания и др.;
- ❖ информация относно ефективността на управлението, включително ключови показатели за ефективност;
- ❖ консултация със заинтересованите страни (чрез интервюта, работни семинари, структурирани дискусии или целеви групи);
- ❖ обратна информация от потребители, служители и др. (въпросници, коментари, въпроси и жалби);
- ❖ констатации и препоръки от одити, включително проценти на грешка за програмата, докладвани от одитните органи, и различни видове грешки, установени в рамките на одити от страна на Комисията и национални одити.

Анализът следва да обхваща ключови въпроси, произтичащи от **вътрешни предизвикателства** (структури, човешки ресурси, системи и инструменти) и **външни/хоризонтални/системни предизвикателства** (координация, създаване на политики,

борба с корупцията и др.). По-подробен набор от въпроси, които могат да служат за вдъхновение, се съдържа в приложение 1.

|              |              |
|--------------|--------------|
| Силни страни | Слаби страни |
| Възможности  | Заплахи      |

Тази задача евентуално може да се основава на опростени техники, като SWOT анализ (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats — силни и слаби страни, възможности и заплахи). Това е техника за проучване на съществуващите вътрешни характеристики на дадена организация, включително какво работи добре и какво се нуждае от подобрене, както и на външната ситуация, за да се определи от кои предстоящи промени може да се възползва организацията и кои представляват потенциални проблеми, които ще трябва да се преодолеят.

**Пример от първия работен семинар със заинтересовани страни, проведен в контекста на Пилотното действие за ускоряване на изграждането на административен капацитет с цел подготовка за програмния период след 2020 г.:**

*Въз основа на анализ на информация, събрана от различни източници, за първия работен семинар бяха избрани пет теми:*

- участие на заинтересовани страни;
- определяне на приоритети, подбор и предварителна оценка на проекти;
- вземане на организационни решения и ефикасност;
- създаване на благоприятни рамкови условия; и
- управление на хора, система за човешки ресурси, умения и обучение.

*Тези теми бяха обсъдени в рамките на пет различни групи, като участниците имаха възможност да изберат предпочитаната от тях тема/група. В първата част от работния семинар всяка група обсъди силните страни/възможностите, слабите страни/предизвикателствата, както и основните три приоритета, които биха могли да бъдат разгледани в пътната карта. Във втората част от участниците бе поискано да определят най-належащите проблеми и да предложат първоначални стъпки за преодоляването им, както и основните отговорни страни.*

*Работният семинар породил голям интерес и активни дискусии сред участниците, като доведе до заключения, които евентуално биха могли да се използват в пътната карта за изграждане на административен капацитет.*

### **3.3 Проектиране на бъдещето и определяне на действия (бъдеща ситуация)**

Въз основа на анализа на ситуацията организациите и съответните външни заинтересовани страни трябва да предложат решения, т.е. набор от действия, които отговарят на установените проблеми. Те не следва да представляват отделни и самостоятелни действия. В пътните карти следва ясно да се посочват връзките между съществуващите проблеми, предложените действия за тяхното преодоляване и резултатите, които се целят. По този начин в тях следва:

- а) да се предлага набор от действия, с които се цели да се преодолее(ят) установеният(ите) проблем(и); както и
- б) да се демонстрира по какъв начин тези действия са свързани помежду си, т.е. как изпълнението им ще задейства процес на промяна.

За илюстрирането на тези връзки може да се използва т. нар. **дърво на проблемите**. Основният въпрос (проблемът) представлява дънерът, причините са корените, а следствията — клоните на дървото. Анализът посредством дърво на проблемите показва връзките, а понякога и конфликтите и противоречията между проблемите; помага да се установи върху какво може да повлияе организацията и върху какво — не; и по този начин помага да се определят приоритетите. Този подход работи най-добре, когато обединява различни перспективи. Такъв анализ е полезен най-вече защото включва обсъждания и дебати — преглед и при необходимост преразглеждане на причините и следствията, промяна в подреждането на аргументите и/или добавяне на допълнителни подраздели с усложняването на оценката. Освен това той може да насочи вниманието към пропуски в информацията, като демонстрира какво е известно и какво — не, включително пропуски в информацията при разработването на решения.

Пример за анализ на мотивацията и ангажираността на персонала посредством дърво на проблемите:



След изготвянето на дървото проблемите могат да се преформулират в положителен смисъл и да се посочат в **дърво на целите**, като цялото действие може да послужи като механизъм за определяне на действията, които да бъдат предприети. Тази причинно-следствена верига е изключително важна за създаването на „**теория на промяната**“: пътя, чрез който очакваме да се реализират желаните резултати. Държавите членки са запознати с подобни техники, използвани при програмирането, които се наричат „**интервенционна логика**“. Пътят на промените може да включва междинни стъпки, водещи до резултати в кратък срок, които допринасят за постигане на предвидения краен резултат (причинно-следствена верига от резултати).



Идеята е да се започне от края на пътя (от предвидения краен резултат) и да се определят стъпките (целите), необходими за постигане на промяната. Следващият етап е да се определи комплексен набор от **действия**, чрез които да се изпълнят междинните цели и в крайна сметка да се постигне промяната, която представлява крайната цел.

По-долу са дадени някои примери за действия, които могат да допринесат за постигането на целите във фигурата по-горе. Те са вдъхновени от действия, разработени от петте управляващи органа в рамките на *Пилотното действие за ускоряване на изграждането на административен капацитет с цел подготовка за програмния период след 2020 г.*

| Подробни действия, свързани с управлението на човешките ресурси — някои примери          |   |
|--|---|
| <b>Цел 1: Средства за въздействие за повишена мотивация на персонала</b>                 | <i>Действие 1.1. Провеждане на периодични проучвания сред персонала, обхващащи различни аспекти от работата</i>   |
|  | <i>Действие 1.2. Пилотно въвеждане на схема за вътрешна мобилност</i>   |
| <b>Цел 2: Подобряване на кариерното планиране</b>  | <i>Действие 2.1. Преглед на системата за управление на ефективността</i>  |
|  | <i>Действие 2.2. Провеждане на проучване сред напускащите служители</i>   |
| <b>Цел 3: Към по-стратегически подход във връзка с управлението на човешките ресурси</b> | <i>Действие 3.1. УО да организира поредица от работни и други семинари за висшето ръководство относно предизвикателствата във връзка с човешките ресурси и стратегическото УЧР</i>                                  |
|  | <i>Действие 3.2. Провеждане на конкретен работен семинар относно управлението на талантите за представители на отделите по човешки ресурси, персонал с отговорности в областта на УЧР и/или висшето ръководство</i> |

**Пътните карти не следва да се ограничават до теми, свързани с УЧР;** както е посочено в глава 1, административният капацитет за управление на средствата зависи от редица фактори. По-долу са дадени някои примери за други видове действия<sup>9</sup>.

| Тема  | Цел   | Предложени действия  |
|---|---|--|
| <b>Интегрирано стратегическо планиране и изпълнение</b> | Включване в по-голяма степен на управляващите органи и регионалната гледна точка при определяне на стратегията за фондовете на ЕС и програмирането им | <i>Извършване на стратегическа оценка на приоритетните оси, включително типология на проектите и разпределяне на бюджета, за да се определят полезните взаимодействия, които биха могли да допринесат за по-голямо териториално развитие</i> |
| <b>Възходящ подход</b>                                  | Прилагане на възходящ   | <i>Разработване на модулна поредица от</i>   |

<sup>9</sup> Примери за действия, разработени от петте управляващи органа, участващи в Пилотното действие за ускоряване на изграждането на административен капацитет с цел подготовка за програмния период след 2020 г.



|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>и подход с ангажиране на заинтересованите страни</b> | подход към разработването и изпълнението на проекти, за да се осигури по-добра подкрепа за инвестиции в местни приоритети  | <i>обучителни или практически семинари за бенефициери и други заинтересовани страни в различни области, включително: стратегическо планиране и определяне на приоритети, механизми за финансиране от ЕС, бюджетирание на инвестиции, разработване на проекти и изисквания за кандидатстване.</i>  |
|   |  | <i>Разработване на безплатни онлайн видеоматериали с насоки за бенефициери за това как се кандидатства за средства по линия на ЕФРР и как да се управляват тези средства, включително въпроса за допустимостта</i>  |
|   | Актуализация на отговорностите и ролите на УО и МЗ и повишаване на споделянето на информация   | <i>Проектиране и стартиране на процес на консултация с вътрешни и външни заинтересовани страни (например използване на целева група, допълнено от въпросник), за да се определят пропуски в капацитета на МЗ, по-специално при подбора и оценката на проекти.</i>   |
|   | Укрепване на гледната точка на бенефициерите през целия инвестиционен цикъл  | <i>Повишаване на участието сред групите от заинтересовани страни чрез въвеждане на редовен форум за взаимодействие и осигуряване на информация от множество заинтересовани страни на множество нива.</i>  |
|   | <i>Провеждане на проучване или анализ на местните и регионалните органи и предприятия (включително такива, които не използват ЕСИФ), за да се разберат техните нужди и финансови модели; събраната информация ще представлява доказателствена база за проектиране на бъдещи програми и покани за представяне на предложения.</i>                                       |   |
|   | <i>Провеждане на периодични срещи с широк кръг участници<sup>10</sup>, като УО, МЗ и бенефициерите, с цел запознаване със и обсъждане на регулаторни и свързани с програмирането промени, предоставяне на информация (обучение, възможности) и събиране на обратна информация относно настоящите процедури и практики чрез редовни проучвания и целеви групи и др.</i> |   |
| <b>Координация</b>                                      | Засилване на вертикалната координация с регионалните органи и бенефициерите  | Разработване на модулни програми за обучение за регионалните координатори, пригодени към конкретните им нужди.<br><br>Стартиране на съвместен анализ, включващ както УО, така и МЗ, с цел определяне на области, в които програмирането в националните и регионалните секторни стратегии се припокрива с програмирането на ОП, така че да се установят ясни |

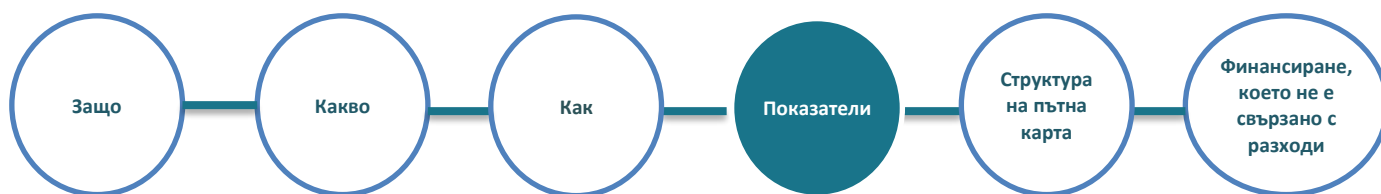
<sup>10</sup> В този случай „среща с широк кръг участници“ означава среща със заинтересованите страни с цел обсъждане на конкретни теми и събиране на техните мнения.

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | роли, отчетност и параметри за изпълнение.  |
| <b>Яснота и стабилност на разпоредбите</b> | Намаляване на несигурността и сложността в разпоредбите и регулираните процеси  | Подпомагане на механизмите за редовно и достъпно обучение и споделяне на знания за технически/експертни длъжностни лица от УО с цел разбиране и прилагане на нови правила и разпоредби.   |
|  | Работа в рамките на националната законодателна и регулаторна рамка  | Въвеждане на тематична мрежа на УО, свързана със система за управление и контрол, при което сертифициращият орган служи като платформа за обмен на информация/опит. При нужда, би могло да се обмисли участието на наблюдател от одитния орган.   |
| <b>Операции</b>                            | Подобряване на качеството на операциите и практиките  | Следва да продължи да се гарантира ефективно управление на риска чрез задълбочен мониторинг на инструмента за управление на риска, въведен за настоящия програмен период, така че да се определи неговото въздействие, какво работи добре и какво може би трябва да се промени.   |
| <b>Финансови инструменти</b>               | Проучване на евентуалното активиране на финансови инструменти за финансиране на проекти в областта на транспорта и околната среда | Изготвяне на доклад относно използването на финансови инструменти за финансиране на проекти (например интегрирани териториални инвестиции или други финансови инструменти). Проучване на евентуалното активиране на финансови инструменти за финансиране на проекти в областта на транспорта и околната среда и разпространение на съответната информация до ресорните министерства (изпълнителни звена/структури). |

### Важно!



- *Пътната карта следва да се проектира в сътрудничество със заинтересованите страни, като се използва основан на участието подход, за да се гарантира широка ангажираност, включително от страна на висшето ръководство.*
- *Тя следва да представлява непрекъснато развиващ се документ, т.е. следва да подлежи на мониторинг и редовно да се актуализира, като се използва същият основан на участието процес.*
- *Пътната карта трябва да се основава на надежден анализ на проблемите (настоящото положение).*
- *Трябва да се формулират необходимите промени и да се определят комплексни набори от действия, които допринасят за постигане на предвидените промени, т.е. на крайната цел.*



## 4 Търсене на показатели

За да се определи напредъкът към постигане на междинните и крайните цели, е полезно пътните карти относно изграждането на административен капацитет да съдържат показатели. Това са инструменти, които помагат да се измери, подобри и обясни ефективността, както и да се координират и насочват процесите.

### 4.1 Роля на показателите



Показателите се използват за събиране на информация относно ефективността, както и за предприемане на последващи действия и за управление. Те могат да се използват за повлияване и оформяне на дейностите (насочване и контрол), но са необходими и за подпомагане на изграждането на капацитет или на подобряването на бъдещите мерки или политики, т.е. да се установи какво работи и защо (учене).

#### Пример

Докато **показателите за крайния продукт** измерват конкретните предвидени престации по дадена дейност, **показателите за резултата** показват последствията, които се очаква да окаже дадена дейност върху отделни лица или организации, към които е насочена дейността. Те се различават от показателите за крайния продукт по това, че показват промяна в положението на организациите или отделните лица. Тези измервания са от огромно значение за доброто управление на програмите (и са необходими за неговото постигане).

Показателите се използват и за съобщаване, обясняване и обосновка на ефективността, т.е. за целите на отчетността, например за демонстриране на получените продукти,

предоставените услуги или постигнатото въздействие.

Отчетността може да означава постигане на конкретен резултат, който представлява условие за плащането. За тази конкретна цел трябва да бъдат определени показатели, които да осигуряват извършването на плащанията, като в настоящия документ те се наричат „показатели, позволяващи финансиране“. Този вид показатели се разглеждат по-подробно в раздел 6.3 в контекста на „финансиране, което не е свързано с разходи за техническа помощ“.

## 4.2 Показатели в пътната карта

Пътната карта следва да обхваща комплексен набор от показатели, които позволяват:

- проследяване на напредъка по изпълнението;
- определяне на основните крайни продукти, получени в резултат на действията; и
- целите (т.е. предвидената промяна), които трябва да бъдат постигнати.

За разработването на този набор от показатели могат да помогнат някои основни стъпки:

1. определяне какво да се измерва и с каква цел (във връзка с ясни и взаимосвързани цели и действия);
2. използване на процеса SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)<sup>11</sup> за разработване на висококачествени показатели;
3. установяване на референтна точка (базово равнище);
4. определяне на цели (на междинни цели, когато е подходящо);
5. определяне на източника и честотата на събирането на данни, което следва да е опростено, праволинейно и разходоефективно.

Най-често се използват показателите за вложените ресурси, за дейността (процеса) и за крайния продукт, тъй като те са пряко отражение на действията. Независимо от това, по целесъобразност могат да се използват и показатели за резултата.

В примера по-долу показателите за дейността (процеса) и за крайния продукт са отбелязани в черен цвят. Показателите за резултата са отбелязани в бял цвят.

---

<sup>11</sup> **Конкретни (Specific):** Показателят следва да описва точно това, което се цели да бъде измерено, т.е. той е насочен към конкретна област.

**Измерими (Measurable):** Показателят може да се отчете, наблюдава, анализира, изпитва или оспорва. Ако показателят не е измерим, не е възможно да се оцени напредъкът.

**Постижими (Achievable):** Показателят е постижим, ако в целта за ефективност се посочват точно размерът или нивото на това, което трябва да се измери, за да се достигне желаният краен продукт или резултат. Възможно е събиране на изискваните данни и информация.

**Актуални (Relevant):** Избраните показатели трябва да отразяват същността на желания краен продукт или резултат.

**Обвързани със срокове (Time-bound):** Показателят е обвързан с конкретен срок.

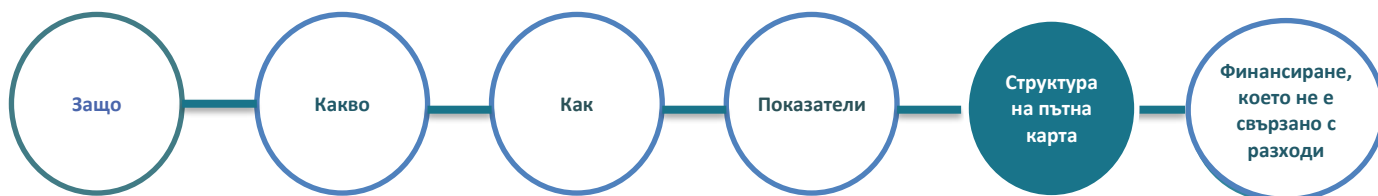


**Важно!**



• Наборът от показатели следва да е добре обмислен и балансиран. Това означава, че показателите трябва да позволяват да се проследява напредъкът по изпълнението, да се отразяват основните крайни продукти, получени в резултат на действията, и да се измерва степента, в която се постигат целите. Наборът от показатели също така следва да е SMART, а събирането на данни следва да е опростено, праволинейно и разходоефективно.





## 5 Предложена структура на пътна карта

Тъй като пътната карта не е определена в регламентите, тя може да приема различни форми и да се адаптира по гъвкав начин към различни обстоятелства. В настоящата глава се предлага възможен начин на структуриране на пътна карта, т.е. какви компоненти би могла да включва.

| Пример — структура на пътна карта |   |
|-----------------------------------|---|
| ➤                                 | <b>Раздел 1: Обща цел и структура на пътната карта</b><br>Въведение   |
| ➤                                 | <b>Раздел 2: Използвана методика за проектиране на пътната карта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Основни етапи при проектирането на пътната карта</li> <li>○ Участие на заинтересованите страни</li> <li>○ Използвани източници на информация/данни</li> <li>○ График</li> <li>○ Съгласие и одобрение</li> </ul> |
| ➤                                 | <b>Раздел 3: Настоящо положение (настояща ситуация)</b><br>Кратко описание на извършения анализ и на констатираните основни проблеми  |
| ➤                                 | <b>Раздел 4: Картографиране на бъдещето (бъдеща ситуация)</b><br>Описание на промените, които трябва да се постигнат ( <i>раздел 4 може да се обедини с раздел 3</i> )  |
| ➤                                 | <b>Раздел 5: Определяне на действия</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Описание на действията</li> <li>○ Показатели, графици, отговорни страни, бюджет и източници на финансиране</li> </ul>  |
| ➤                                 | <b>Раздел 6: Изпълнение на пътната карта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Договорености за надзор и мониторинг</li> <li>○ Рискове и мерки за смекчаването им</li> <li>○ Устойчивост на резултатите</li> <li>○ Комуникационна стратегия</li> </ul>   |

### 5.1 Структурни елементи на пътните карти

#### Раздел 1: Обща цел и структура на пътната карта

В уводната част се описват общата(ите) цел(и), логиката и контекстът на пътната карта и се показва по какъв начин тя е свързана със съответната(ите) програма(и), с доклада за конкретната държава в рамките на европейския семестър и др.

## Раздел 2: Използвана методика за проектиране на пътната карта

Подлежащи на описание елементи:

- *Основни етапи:* Какви стъпки са предприети и какви методи са използвани при проектирането на пътната карта (например самооценка, обсъждане с персонала, целеви групи)?
- *Участие на заинтересованите страни:* Какви видове заинтересовани страни са участвали и по какъв начин? На кой етап от процеса?
- *Използвани източници на информация/данни:* Кои източници на информация или данни са използвани? Посочете основните, като представите пълни библиографски данни в приложение към пътната карта, ако е необходимо.
- *График:* Какъв е графикът за проектиране и изпълнение на пътната карта?
- *Съгласие и одобрение:* Обсъдена ли е пътната карта с висшите ръководители и подкрепя ли се от тях? Одобрена ли е на политическо равнище (ако е приложимо)?

## Раздел 3: Настоящо положение (настояща ситуация)

Описание на основните констатации от анализа на настоящата ситуация, като се поставя акцент върху установените предизвикателства (подкрепени със съответни данни, ако е приложимо). Анализът следва да обхваща съответните елементи за изграждане на капацитет, като например структури/организация, управление на човешките ресурси, системи и инструменти, стратегическо планиране и координация, както и благоприятни рамкови условия. *Този раздел може да е самостоятелен или да се обедини с раздел 4.*

## Раздел 4: Картографиране на бъдещето (бъдеща ситуация)

Описание на възможните решения (набор от действия), чрез които е предвидено да се преодолеят установените основни предизвикателства (проблеми) и които позволяват да се постигнат желаните крайни резултати. Трябва да се обяснят/визуализират начините, по които трябва да бъдат постигнати междинните и крайните цели. Обясненията следва да обхващат начина, по който се свързват помежду си наборите от действия, както и начина, по който тяхното изпълнение води до процес на промяна.

## Раздел 5: Определяне на действия

Описание на действията, което обхваща следните основни елементи:

| Образец за действие — пример      |
|-----------------------------------|
| Наименование на действието        |
| Цел на действието                 |
| Отговорно лице за действието      |
| Описание на предложеното действие |

Условия, които трябва да бъдат изпълнени, или резултати, които трябва да бъдат постигнати<sup>12</sup>

Показател(и) за измерване на крайния продукт или резултат

График за действието

Междинни предвидени престации (график, показатели)

Очакван бюджет

Източник на финансиране

Всички действия могат да се обобщят в обзорна таблица. По-долу е даден пример, вдъхновен от таблицата, която е използвана в Пилотното действие за ускоряване на изграждането на административен капацитет.

| Пътна карта за ИАК — преглед на действията                                    |               |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |
|---|---------------|--|-----------------------------------|--------|---|-------------------------------|------------|----------------------------------|
| Област на предизвикателство 1: Управление на хора и организационно управление |               |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |
| Цел   | Действие      | Ангажирано лице (отговорно лице за действието) | Изпълняващи заинтересовани страни | График | Резултати, които трябва да бъдат постигнати, или условия, които трябва да бъдат изпълнени <sup>13</sup> | Междинни предвидени престации | Показатели | Източник на финансиране и бюджет |
| Цел (i)   | Действие (i)  |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |
|   | Действие (ii) |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |
| Цел (ii)  | Действие (i)  |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |
|   | Действие (ii) |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |
| Област на предизвикателство 2: Стратегическо планиране и координация          |               |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |
| Цел (i)   | Действие (i)  |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |
|   | Действие (ii) |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |
| Област на предизвикателство 3: Рамкови условия                                |               |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |
| Цел (i)   | Действие (i)  |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |
|   | Действие (ii) |  |                                   |        |   |                               |            |                                  |

## Раздел 6: Изпълнение на пътната карта

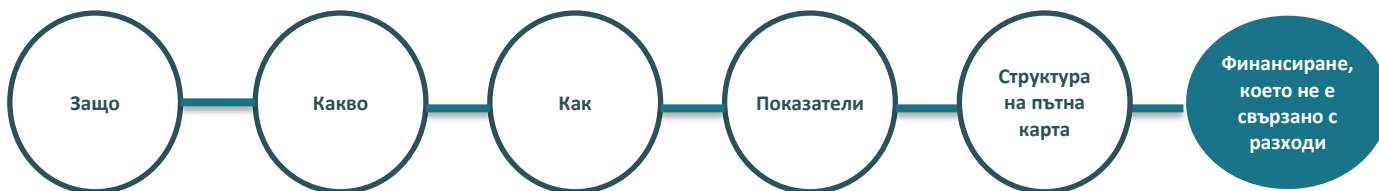
Елементи, които трябва да бъдат обмислени:

- *Договорености за надзор и мониторинг*: Описание на отговорностите (административни и политически) за проектирането и изпълнението на пътната карта. Описание на договореностите за мониторинг (процес и показатели) за проследяване на напредъка по изпълнението, крайния продукт и резултатите.

<sup>12</sup> Това е от значение само за действия, които се финансират в рамките на „финансиране, което не е свързано с разходи за техническа помощ“.

<sup>13</sup> Това е от значение само за действия, които се финансират в рамките на „финансиране, което не е свързано с разходи за техническа помощ“.

- *Рискове и мерки за смекчаването им:* Описание на потенциалните рискове и пречки и на мерките за смекчаването им.
- *Устойчивост на резултатите:* Как да се гарантира, че действията биват вградени в организацията и не представляват еднократни инициативи?
- *Комуникационна стратегия:* Кога, как и какво ще се съобщава на кого по време на изпълнението на пътната карта и на действията.



## 6 Финансиране, което не е свързано с разходи<sup>14</sup>

Един от инструментите, въведени в новата правна рамка, е „финансиране, което не е свързано с разходи за техническа помощ за държавите членки“. В допълнение към „стандартната“ техническа помощ държавите членки могат да предлагат да предприемат допълнителни действия за подобряване на *капацитета на техните органи, на бенефициерите и на съответните партньори, необходим за ефективното администриране и използване на средствата*. Подкрепата за такива действия трябва да се основава на условия, които трябва да бъдат изпълнени, или на резултати, които трябва да бъдат постигнати<sup>15</sup>. Действията и предвидените престации, както и съответните плащания от ЕС, могат да бъдат договорени в пътна карта за изграждане на административен капацитет.

Някои държави членки могат да предпочетат да използват финансиране, което не е свързано с разходи, без да разработят пътна карта. Такъв може да бъде случаят за държави членки, в които не са установени проблеми с административния капацитет, например в докладите по държави в рамките на европейския семестър.

Комисията предложи новите разпоредби относно „финансиране, което не е свързано с разходи“, за да се спомогне за по-силна насоченост към качество на изпълнението. Това представлява и мярка за опростяване, тъй като одитите от страна на Комисията или от страна на държавите — членки на ЕС, ще бъдат проектирани с единствената цел да се провери дали желаните резултати са постигнати или дали условията за възстановяване на средства от Комисията са изпълнени за конкретния вид действие. Това означава, че повече няма да се извършват проверки на отделните разходи.

<sup>14</sup> Финансирането, което не е свързано с разходи, е възможен вариант не само за техническа помощ, но и за мерки, които се подпомагат по който и да е от тематичните приоритети на дадена програма.

<sup>15</sup> Вдъхновение за определянето на резултатите и условията, които трябва да бъдат постигнати, може да бъде намерено в методиките, известни като „основано на показателите договаряне“ и „плащане за успех“: За по-подробно обяснение и примери вж.:

- <https://www.nigp.org/docs/default-source/New-Site/global-best-practices/performancebased.pdf?sfvrsn=2>
- [https://www.researchgate.net/publication/236606749\\_Performance-Based\\_Contracting\\_as\\_an\\_Enabler\\_of\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/236606749_Performance-Based_Contracting_as_an_Enabler_of_Innovation)
- <https://www.payforsuccess.org/learn/basics/>

## 6.1 Място в рамките на пътните карти

По принцип схемата за финансиране, което не е свързано с разходи, представлява едно от действията на пътна карта за изграждане на административен капацитет (както е илюстрирано в раздел 2.2). Държава членка, която реши да използва „финансиране, което не е свързано с разходи за техническа помощ“, трябва да попълни таблици А и Б от допълнение 2 към приложение V (POP), като използва вече посочените в пътната карта данни и при необходимост добави последваща и допълваща информация. Комисията ще приеме тези таблици (не самата пътна карта) като част от съответната програма или от изменението на съответната програма и пътната карта ще служи като обосновка за предложените действия.

Държавите членки, които решат да използват техническа помощ с финансиране, което не е свързано с разходи, но без да разработят пътна карта, също ще трябва да попълнят таблици А и Б и да се договорят с Комисията относно схемите за финансирането, което не е свързано с разходи.

## 6.2 Разработване на схеми за финансиране, което не е свързано с разходи

Фигурата по-долу илюстрира основните стъпки при разработването и изпълнението на схеми за финансиране, което не е свързано с разходи:



По време на неофициалния диалог, предшестваш официалните преговори по отношение на програмите, се идентифицират и договарят областите, в които държавите членки биха извели полза от действия за допълнително изграждане на капацитет. Ако дадена държава членка желае да се възползва от варианта „финансиране, което не е свързано с разходи“, тя и Комисията провеждат преговори и се договарят относно съдържанието на схемата, т.е.:

- условията, които трябва да бъдат изпълнени, и/или резултатите, които трябва да бъдат постигнати;
- графика;
- всякакви междинни предвидени престации, които осигуряват възстановяването на средства;

- показатели и мерни единици;
- общата сума и сумите, свързани с предвидените престации;
- графика за възстановяване на средства;
- договореностите за проверка на междинните предвидени престации и дали условията са изпълнени, а резултатите — постигнати;
- методите за коригиране на сумите, когато е приложимо; и
- договореностите за гарантиране на одитна следа.

Схеми за „финансиране, което не е свързано с разходи“ могат да се разработват и договарят и на по-късен етап, както и да се приемат под формата на изменение на програма.

### **6.3 Използване на показатели**

В раздел 4 от настоящия набор от инструменти се обяснява как се извършва подборът на показатели за пътната карта. Показателите са от огромно значение за действията, които ще бъдат подпомагани по схеми за финансиране, което не е свързано с разходи. Те изпълняват ключова роля, тъй като Комисията не възстановява разходи, ако планираните резултати не са постигнати и необходимите условия не са изпълнени. Поради това показателите трябва да позволяват измерване на крайните и междинните предвидени престации/резултати. В настоящия набор от инструменти показателите, свързани с предвидени престации, които осигуряват възстановяването на средства, се наричат **„показатели, позволяващи финансиране“**.

Показателите, позволяващи финансиране, следва да бъдат стабилни, лесни за измерване, надеждни и тясно свързани с подпомаганите действия. Те трябва да бъдат праволинейни, защото се използват, за да се покаже дали държавите членки изпълняват договореното с Комисията, или не. Този въпрос е свързан с отчетността.

По отношение на действия, насочени към изграждането на административен капацитет, са необходими показатели, които да показват по какъв начин са се подобрили системите и в какъв мащаб. Поради това основните показатели на пътната карта, които отразяват промените, може да са насочени към аспекти като броя на:

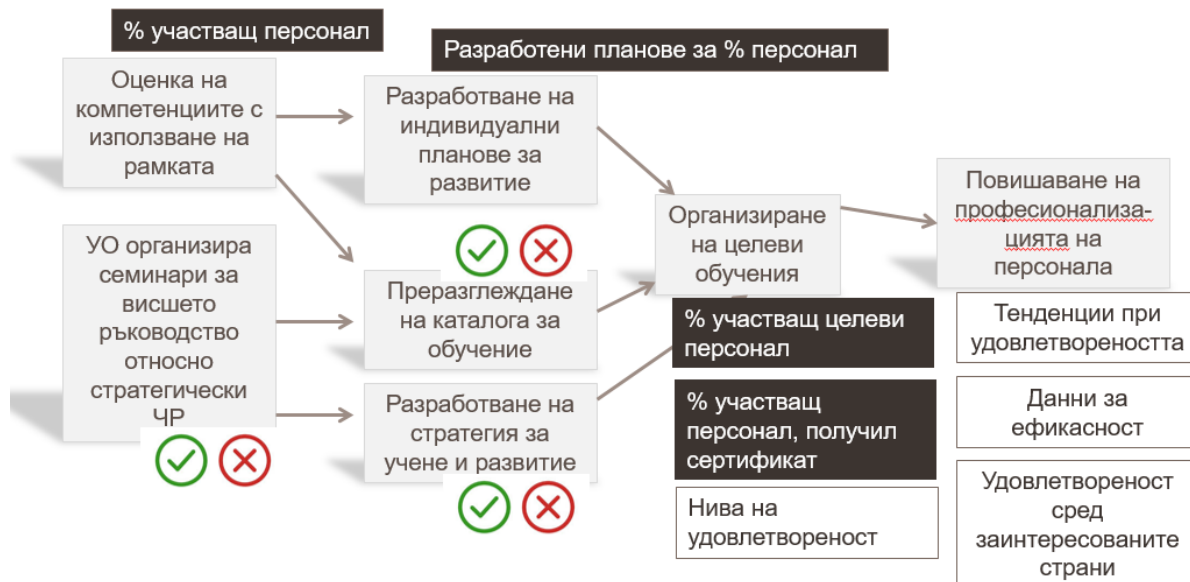
- въведените нови системи;
- услугите, обхванати от новите инструменти/системи;
- административните органи, които са въвели напълно новата система и я използват; или
- персонала, който се подпомага от действието, например чрез обучение.

Посочените по-долу показатели на черен фон представляват показатели, позволяващи финансиране. Всички те измерват дейността и крайния продукт<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Следва да се има предвид, че не всички показатели за крайния продукт са подходящи за използване като показатели, позволяващи финансиране.



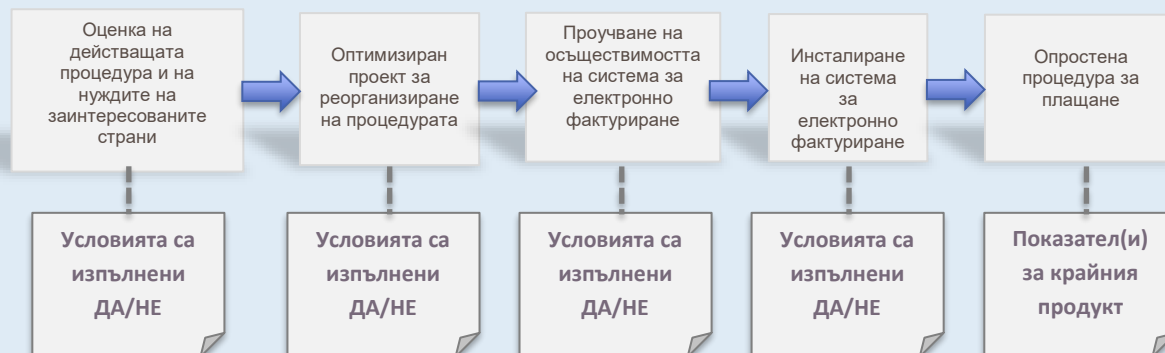


Чрез примера по-долу се обясняват специфичните характеристики на показателите, позволяващи финансиране, в сравнение с други показатели. Последните изпълняват различна роля в пътните карти: те са необходими за целите на вътрешния мониторинг и ученето.

| Действие   | Предложен(и) показател(и)   | Вид показател          |      |
|--|---|------------------------|------|
|  |   | Позволяващ финансиране | Друг |
| Оценка на компетентностите на персонала с помощта на рамката за самооценка | % от персонала, който се самооценява с помощта на рамката           | X                      |      |
| Разработване на индивидуални планове за развитие                           | % от персонала, за който е разработен индивидуален план за развитие | X                      |      |
| Целеви сесии за обучение   | % от персонала, преминал през задължително обучение                 | X                      |      |
|  | % от персонала, на който е връчен сертификат                        | X                      |      |
|  | Ниво на удовлетвореност на участниците в сесиите за обучение        |                        | X    |
|  | Общо ниво на удовлетвореност на персонала                           |                        | X    |
| Повишаване на професионализма  | Текущество/отпуски по болест на персонала                           |                        | X    |
|  | Производителност на персонала — време за осъществяване на процесите |                        | X    |

### **Пример за илюстриране на проблема с прекомерно дългото забавяне на плащанията**

Възможни начини за преодоляване на проблема представляват петте действия, посочени по-долу. Всяко от тях може да бъде свързано с показатели, позволяващи финансиране.



По отношение на „плащания въз основа на условия, които трябва да бъдат изпълнени“ е достатъчно да се използват опростени показатели, които показват дали договорените условия са изпълнени, или не. Положителен отговор ще осигури извършването на плащания от Комисията. С показателите в примера по-горе могат да се обозначават и междинни предвидени престации.

За опростената процедура за плащане по действието като показатели, позволяващи финансиране, може да служат следните показатели за крайния продукт:

- намаление с 20 % на времето, необходимо за извършване на плащанията
- в 95 % от случаите времето за плащане (от получаването на искането за междинно плащане до извършването на плащане към бенефициера) не надхвърля 60 дни
- намаление с 10 % на средното време за плащане

## **6.4 Ценообразуване**

**Ценообразуването** е важен компонент за свързване на действията в рамките на „финансиране, което не е свързано с разходи за техническа помощ“. Ценообразуването означава определяне на общата стойност (цена) за постигнатите резултати или изпълнените условия плюс суми, които отговарят на евентуални междинни предвидени престации. **То включва или определяне на суми, които представляват аналог на действителните разходи, или осигуряване на стимул за изпълнение на задачите, договорени между Комисията и съответната държава членка.** И в двата случая за ценообразуването трябва да се представят обосновка и разходооправдателни документи.

В следващата таблица се обобщават някои методи на ценообразуване.

| Метод на ценообразуване                                       | Вид  | Обосновка/разходооправдателни документи  | Случаи/примери  | Важни забележки   |
|---|--|--|---|---|
| <b>Заплащане на действителните разходи за действието</b>      | Действителни разходи   | <p>* Документи, доказващи действителните разходи за действието (обикновено договори за услуги/стоки/работи и/или разходи за заплати на персонала и др.)</p> <p>* Ставка на съфинансиране, която трябва да се договори между съответната държава членка и Комисията:</p> <p>1) в някои случаи като стимул може да се използва по-висока ставка на съфинансиране,</p> <p>2) възможно е да се използва по-ниска ставка на съфинансиране, например ако трябва да се отстрани остатъчен недостиг на финансиране.</p>  | Този метод може да е подходящ за ценообразуване на „междинни предвидени престации“ и за действия, свързани с инсталиране на ИТ системи, разработване и въвеждане на нови инструменти, организиране на събития/консултации/конференции и др.   | <p>* Резултатът представлява конкретен краен продукт. В описанието на показателя обаче трябва да се включат качествени параметри (например ИТ системата следва да се въведе в експлоатация и да се използва от X % от целевата група).</p> <p>* Разходооправдателни документи: вместо да се проверяват доказателствата за разходите (например договори), Комисията и съответната държава членка могат да се договорят да се използва доклад, изготвен от националния одитен орган/от одиторско дружество.</p>                         |
| <b>Плащане въз основа на аналог на действителните разходи</b> | Единна ставка<br><br>Единични разходи<br><br>Еднократна сума | <p>Сумите трябва да се определят въз основа на:</p> <p>а) коректен, справедлив и проверим метод на изчисление, основаващ се на:</p> <p>i) статистически данни, друга обективна информация или експертна оценка;</p> <p>ii) проверени данни за минали периоди за отделните бенефициери;</p> <p>iii) прилагането на обичайните практики за осчетоводяване на разходите на отделните бенефициери;</p> <p>б) проектобюджети, съставени за всеки отделен случай;</p> <p>в) правилата за прилагането на съответните единични разходи, еднократни суми и единни ставки, прилагани в други политики на Съюза за подобен вид операция;</p> <p>г) правилата за прилагането</p> | Логиката за ценообразуването е същата като за опростените варианти за разходите (ОВР). Случаите и примерите може да са подобни на използваните за ОВР ( <a href="https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_bg.pdf">https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_bg.pdf</a> ) | <p>* Не бива да се забравят качествените параметри за определяне на единичните разходи и еднократните суми.</p> <p>* Единните ставки, единичните разходи и еднократните суми могат да се съчетават, но за различни разходи/операции.</p> <p>* Методиката за определяне на ОВР трябва да се договори предварително, т.е. заедно с приемането на таблици А и Б от допълнение 2 към приложение V (POP).</p> <p>* За проверка на доказателствата за плащане Комисията и съответната държава членка могат да се договорят използването</p> |

на съответните единични разходи, еднократни суми и единни ставки, които в рамките на схеми за предоставяне на безвъзмездни средства, финансирани изцяло от държавата членка, се прилагат за подобен вид операция;

д) единни ставки и специални методи, установени с POP или с регламентите за отделните фондове.

на доклад, изготвен от националния одитен орган или от одиторско дружество.

**Плащане с цел стимулиране въз основа на аналог на икономии в публичния сектор**

Обикновен о еднократна сума или единна ставка (% от общите разходи/цена)

Икономии с възможност за преобразуване в парични средства: икономии, които се реализират за правителствата при постигане на резултата. За обосновка на сумата трябва да се осигури коректна, справедлива и проверима методика за изчисление, основаваща се на статистически данни, друга обективна информация или експертна оценка.

\* Изпълнението на мярката ще доведе до икономии в публичния сектор, така че изплатената от Комисията сума следва да окаже стимулиращ ефект (но без да покрива всички разходи).

\* Примери за такива действия биха могли да бъдат целесъобразни реформи в малък мащаб, промени в административната система и процедури, действия за борба с измамите или корупцията, подобрения в системата за възлагане на обществени поръчки и др.

\* Не бива да се забравят качествените параметри.

\* Методика за определяне на икономии с възможност за преобразуване в парични средства трябва да се договори предварително, т.е. заедно с приемането на таблици А и Б от допълнение 2 към приложение V (POP).

\* За проверка на доказателствата за плащане Комисията и съответната държава могат да се договорят да се използва доклад, изготвен от националния одитен орган или от одиторско дружество.

\* Съществуват някои допълнителни методики, при които се отчита по-широкият контекст и които могат да се използват в изключително специфични случаи:  
1) изчисляване на ползите от гледна точка на доброто състояние на работното място: подобренията, които се реализират за отделни лица и общности при постигане на резултата, и  
2) изчисляване на готовността за плащане от страна на

## 6.5 Образци и примери

Приложение 2 съдържа два примера за действия за финансиране, което не е свързано с разходи. В тях се използват образците, представени в Регламента за общоприложимите разпоредби:

- Разработване на план за учене и развитие за управляващия орган, като се надгражда върху рамката за компетентност на ЕС за управление и изпълнение на ЕФРР/КФ.
- Повишаване на ефикасността на управляващия орган/междинните звена в регион АБВГ (чрез подобряване на сроковете за предоставяне на безвъзмездни средства и сроковете за плащане).

В първия пример логиката за ценообразуването се изразява в определяне на сумите, които представляват аналози на действителните разходи. Във втория пример целта на определените суми е да се стимулира повишена ефикасност, т.е. подобряване на сроковете за предоставяне на безвъзмездни средства и сроковете за плащане.

Забележка. Тези примери по никакъв начин не следва да се считат за нормативни.

### **Важно!**



*Ценообразуването е важен компонент за свързване на действията за техническа помощ, чието финансиране не е свързано с разходи. Ценообразуването означава определяне на стойност (цена) за постигнатите резултати или изпълнените условия плюс суми, които отговарят на евентуални междинни предвидени престации. То включва или определяне на суми, които представляват аналог на действителните разходи, или осигуряване на стимул за изпълнение на задачите, договорени между Комисията и съответната държава членка.*

## 7 Обобщение на изводите

Макар че разработването на пътни карти за подобряване на административния капацитет не е задължително, то се счита за добра практика, тъй като подпомага стратегическото обмисляне на начините за подобряване на ефективността на администрациите, които управляват средствата, както и на широкия кръг от заинтересовани страни, участващи в изпълнението на средствата. Проектирането на пътна карта представлява основан на участието процес, провеждан в тясно сътрудничество със заинтересованите страни по такъв начин, че да се ангажират както заинтересованите страни, така и висшето ръководство.

Пътните карти представляват непрекъснато развиващи се документи, подлежащи на редовна актуализация, които следва да отразяват процес на промяна. Не е предвиден задължителен формат. Те могат да се считат за стратегически инструменти за преодоляване на проблеми, свързани с административния капацитет. Съществуващата ситуация трябва да се анализира, като се използват данни от различни източници на информация, за да се определят мерките, които могат да се предприемат за отстраняване на слабостите. В идеалния случай, пътната карта следва да обхваща разнообразни действия, които допринасят за по-ефикасно управление и използване на средствата. Действията могат да бъдат насочени към предизвикателства, произтичащи от области като структури/организация, човешки ресурси, системи и инструменти, стратегическо планиране и координация или въпроси, свързани с прозрачността и предотвратяването на измами и корупция. Приложението на пътната карта може да бъде широко, като обхваща действия, финансирани от различни източници, например чрез техническа помощ под формата на „единна ставка“ или „действителни разходи“, „техническа помощ чрез финансиране, което не е свързано с разходи“, както и „изграждане на капацитет, пряко свързано с инвестиции“. Възможен е обаче и по-опростен подход.

Включването на показатели за определяне на напредъка към постигането на междинните и крайните цели би могло да е от полза пътните карти, предназначени за изграждане на административен капацитет. Показателите са инструменти, които помагат да се проследи изпълнението, да се измери и подобри ефективността, както и да се координират и насочват процесите. Те се използват за предприемане на последващи действия и за управление (насочване и контрол; необходими са и за подпомагане на изграждането на капацитет или на подобряването на политиките в бъдеще (натрупване на знание).

Показателите също така могат да се използват за съобщаване, обосноваване и обясняване на ефективността (отчетност). Отчетността може да означава постигане на конкретен резултат, който се изисква преди извършване на плащането. За тази конкретна цел

трябва да бъдат определени показатели, които могат да осигурят извършването на плащания („показатели, позволяващи финансиране“).

За действия, водещи до плащания за резултати или за изпълнението на условия, се изисква одобрение от Комисията, като те трябва да бъдат приети като част от програмата. Когато се определя „цената“ на действията, би следвало да се определят суми, които представляват или аналози на действителните разходи, или стимул за постигане на договореното между Комисията и държавата членка.



## 8 Библиография

Европейска комисия (2015 г.). *Програмен период 2014—2020 г., Мониторинг и оценка на европейската политика на сближаване, Европейски социален фонд, документ с насоки*

Yemile Mizrahi (2003 г.). *Capacity Enhancement Indicators: Review of the Literature*, WBI Evaluation Studies No. EG03-72

Nigel Simister with Rachel Smith (2010 г.). *Monitoring and Evaluating Capacity Building: Is it really that difficult?* – INTRAC International NGO training and research centre

Ecorys (2011 г.). *Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund (VC/2009/066 - 009) - Final Report*

Генерална дирекция „Трудова заетост, социални въпроси и приобщаване“ на Европейската комисия (актуализации от 2015 и 2017 г.). *Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners*

Предложение за РЕГЛАМЕНТ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ ПАРЛАМЕНТ И НА СЪВЕТА за определяне на общоприложими разпоредби за Европейския фонд за регионално развитие, Европейския социален фонд+, Кохезионния фонд, Европейския фонд за морско дело и рибарство, както и финансови правила за тях и за фонд „Убежище и миграция“, фонд „Вътрешна сигурност“ и инструмента за управление на границите и визите, COM(2018) 375 final, 2018 г., Европейска комисия

Предложение за РЕГЛАМЕНТ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ ПАРЛАМЕНТ И НА СЪВЕТА относно Европейския фонд за регионално развитие и относно Кохезионния фонд, COM(2018) 372 final, 2018 г., Европейска комисия

Служба на ЕП за парламентарни изследвания (2017 г.). *Understanding capacity-building/ capacity development: A core concept of development policy. Briefing*

Wouter Van Doreen, Geert Bouckaert and John Halligan (2010 г.). *Performance Management in the Public Sector*

ОИСП (2020 г.). *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative capacity building roadmaps*

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Подробен списък с въпроси за насочване на анализа на настоящата ситуация

Етапът на анализ следва да е насочен към ключови въпроси, свързани с по-широкообхватната среда и специфичните компоненти за ИАК (структури, УЧР, системи и инструменти), като например<sup>17</sup>:



- Разполагаме ли с добре определени институционални и регулаторни рамки?
- Разполагаме ли с ясна, опростена и прозрачна организационна структура, която улеснява ефикасното изпълнение на ключови задачи?
- Достатъчно гъвкава ли е нашата структура, така че да може да се адаптира към променящите се обстоятелства?

- Доколко ясно са определени отговорностите и задачите в рамките на организацията?
- Организационна структура/проектиране: Кой орган/звено/комисия (в рамките на УО или извън него) отговаря за оперативната стратегия и оперативните практики на УО (т.е. решения, свързани с общия му бюджет, организация, вътрешни политики и др.)?



- Обща рамка за заетост (различни видове договори, степен, до която се използват външни консултанти, и др.).
- Управление на човешките ресурси и политика по отношение на човешките ресурси (може ли УО да взема самостоятелно решения относно ЧР, или решенията се вземат от централно звено за УЧР? Как се управляват тези отношения?)

○ Стратегическо планиране на ЧР: Въведена ли е стратегия относно ЧР за УО? Прилага ли се процес за ориентирано към бъдещето планиране на ЧР?

- Как се набира персонал (ефикасност, съревнователни изпити, привличане на служители с подходящ профил, откъде идват повечето служители, преди да се присъединят към УО (например от публичния или частния сектор? направо от университета?)
- Повишение: Как се вземат решенията за повишаване на служителите? Кой решава кои служители да бъдат повишени? В съответствие с какви критерии?
- Заплащане: Различава ли се системата на заплащане във Вашия УО от системите в други държавни ведомства? Как и от кого се определят нивата на заплащане? Използват ли се ЕСИФ за добавки към заплатите?
- Оценка на ефективността: Във Вашия УО използва ли се формализирана оценка на ефективността? Използват ли се критерии за ефективност? Свързана ли е оценката

<sup>17</sup> Въз основа на ОИСП, Въпросник за събиране на информация в контекста на пилотните проекти, 2018 г.

на ефективността с кариерното развитие, възнаграждението, подновяването на договора и др.? Какви мерки се предприемат за справяне със слабата ефективност?

- Обучение: Как се структурира и управлява обучението? Има ли минимално изискване за обучение? Какъв е размерът на средствата, които се отделят за обучение във Вашия УО?
- Ръководни умения: Кои длъжности съставляват „висшия ръководен екип“ (или негов еквивалент) в УО? Какви са изискванията за тези ключови длъжности? Как се назначават висшите ръководители? Получават ли обучение?



- Комуникация във връзка със стратегията: По какъв начин висшето ръководство в УО съобщава визията и/или целите на стратегията на служителите в УО? Какви механизми се използват? Въведени ли са механизми, чрез които служителите да съобщават идеи на висшето ръководство (например проучвания, форуми)?
- Мониторинг на ефективността: Кои са основните начини, чрез които Вашият УО проследява и докладва за собствените си операции и ефективност? На кого докладва? Какви ключови показатели за ефективност се използват, ако има такива? Въведена ли е рамка за контрол на качеството? Вашият УО някога провеждал ли е самооценка или външна оценка доколко ефикасно изразходва своя бюджет?
- Междусекторна координация: Кои са министерствата/агенциите на национално равнище, с които Вашият УО работи в тясно сътрудничество за изпълнение и управление на оперативните програми (ОП)? По какъв начин Вашият УО координира своята дейност с други държавни агенции, министерства и органи? Какви специфични механизми за управление са въведени (например тематични работни групи, междуведомствени комисии)?
- Координация между равнищата на управление: По какъв начин Вашият УО координира своята дейност по изпълнение и управление на ОП с другите равнища на управление (региони, местни органи)? Какви конкретни договорености за управление се използват (например комисии, договорни условия)?
- Координация (партньорства) и комуникация с други заинтересовани страни: По какъв начин заинтересованите страни (синдикални организации, работодатели, НПО, гражданското общество) участват в договарянето на партньорства и в програмите (например програмиране, изпълнение, мониторинг и оценка)?
- Координация между различни юрисдикции: До каква степен проектите, управлявани от Вашия УО, са обхванати от различни юрисдикции (например региони/държави, провинции, общини)? Ако е приложимо, опишете въведените стимули за насърчаване на координация при изпълнението и управлението на ОП между различните юрисдикции.
- Участие на частни лица: По какъв начин Вашият УО насърчава участие в ОП от страна на частния сектор (например публично-частни партньорства)? Какви са основните предизвикателства? По какъв начин малките и средните предприятия участват във финансиране от ЕС проекти?

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Примери за действия за финансиране, което не е свързано с разходи**

### **ПРИМЕР 1 — Разработване на план за учене и развитие за управляващия орган**

Примерът по-долу илюстрира как биха могли да се попълнят таблици А и Б за хипотетично действие за „Разработване на план за учене и развитие за управляващия орган“.

Обосновка за действието: Рамката за компетентност на ЕС за управление и изпълнение на ЕФРР/КФ, заедно с инструмента ѝ за самооценка, може да помогне на администрациите в държавите членки да идентифицират и отстранят пропуски в компетентността и да подобрят стратегическата насоченост на процеса на учене и развитие.

Основната цел е инициативите за учене и развитие да се съгласуват с рамката за компетентност и тя да се интегрира в тях като част от текущото управление на ефективността и професионалното развитие.

#### **Образец за представяне на данните за разглеждане от Комисията (член 89 от РОР и таблици А и Б от допълнение 2 към приложение V към същия регламент)**

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| Дата на изпращане на предложението | 1.1.2020 г. |
| Настояща версия                    | 1.1         |

#### **А. Обобщение на основните елементи**

| Приоритет                  | Фонд | Специфична цел | Категория регион | Сумата, покрита от финансиране, което не е свързано с разходи | Вид операция   | Условия, които трябва да бъдат изпълнени/резултати, които трябва да бъдат постигнати                   | Наименование на съответния показател |   | Мерна единица на показателя |
|----------------------------|------|----------------|------------------|---|--|--|--------------------------------------|---|-----------------------------|
|                            |      |                |                  |   |  |  | Код                                  | Описание  |                             |
| Х                          | ЕФРР | Не е приложено | По-слабо развит  | XXX EUR   | Разработване на план за учене и развитие за УО, като се надгражда върху рамката за компетентност на ЕС за управление и изпълнение на ЕФРР/КФ | Рамката за компетентност е неразделна част от управлението на ефективността и професионалното развитие | Свързан с конкретната програма       | Индивидуални планове за развитие, разработени за 90 % от служителите (въз основа на техните самооценки)<br><br>Разработен е и е в процес на изпълнение план за учене и развитие за УО | %<br><br>Да/не<br><br>%     |
| <b>Обща обхваната сума</b> | ЕФРР |                | По-слабо развит  | XXX EUR   |  |  |                                      |   |                             |

## **Б. Подробности за вида операция (попълва се за всеки вид операция)**

Видове операции:

|   |  |               |   |
|---|--|---------------|---|
| <b>1.1 Описание на вида на операцията</b>   | Разработване на план за учене и развитие за управляващия орган (УО), като се надгражда върху рамката за компетентност на ЕС за управление и изпълнение на ЕФРР/КФ.   |               |   |
| <b>1.2 Приоритет/специфична цел</b>   | Приоритет X  |               |   |
| <b>1.3 Условия, които трябва да бъдат изпълнени, и резултати, които трябва да бъдат постигнати</b>  | Разработени са индивидуални планове за развитие за 90 % от служителите (въз основа на техните самооценки).<br>Разработен е и е в процес на изпълнение план за учене и развитие за управляващия орган (УО).   |               |   |
| <b>1.4 Краен срок за изпълнението на условията или резултатите, които трябва да бъдат постигнати</b>  | 31.12.2024 г., разбивка в точка 1.7.   |               |   |
| <b>1.5 Определение за показателя за предвидени престации</b>  | <p>% от служителите, които преминават през самооценка въз основа на рамката за компетентност — процент от служителите в активна заетост (включително служители на непълно работно време), които преминават през самооценка.</p> <p>% от служителите, за които е разработен и договорен индивидуален план за развитие — процент от служителите в активна заетост (включително служители на непълно работно време), за които е разработен индивидуален план за развитие.</p> <p>Разработване и изпълнение на план за учене и развитие за управляващия орган — това означава разработване на план за учене и развитие със специфични точки за действие въз основа на картографиране на компетенциите на служителите, които са използвали инструмента за самооценка. „В процес на изпълнение“ означава, че са изпълнени поне X % от точките за действие в плана за учене и развитие на управляващия орган.</p> |               |   |
| <b>1.6 Мерна единица на показателя за предвидени престации</b>  | %, %, ДА/НЕ, %   |               |   |
| <b>1.7 Списък на междинни предвидени престации (ако е приложимо), които осигуряват възстановяването от страна на Комисията с график за възстановяване на средства</b> | <b>Междинни предвидени престации</b>   | <b>Дата</b>   | <b>Суми (EUR)</b>   |
|   | 90 % от служителите преминават през самооценка, като използват инструмента за самооценка по рамката за компетентност   | 31.12.2021 г. | XXX<br>(Еднократна сума — аналог на действителните разходи) |
|   | Разработени индивидуални планове за развитие за 90 % от служителите  | 30.6.2022 г.  | XXX<br>(Еднократна сума — аналог на действителните разходи) |

|   |   |              |   |
|---|---|--------------|---|
|   | Разработен е и е в процес на изпълнение план за учене и развитие за УО  | 30.6.2023 г. | XXX<br>(Еднократна сума — аналог на действителните разходи) |
| <b>1.8</b> Обща сума (включително финансиране от ЕС и национално финансиране)   | XXX EUR   |              |   |
| <b>1.9</b> Метод за корекция  | В метода на изчисление трябва да се правят разумни допускания относно големината на популацията (т.е. броя и обхвата на персонала в управляващия орган). Методът за корекция би могъл да се използва, за да се позволи извършването на промени в първоначалните допускания.   |              |   |
| <b>1.10</b> Проверка на постигането на резултат или условие (и когато е приложимо — на междинните предвидени престации)<br>– опишете какви документи ще бъдат използвани, за да се докаже постигането на резултат или условие<br>– опишете какво ще бъде проверявано по време на проверките на управлението (включително на място) и от кого<br>– опишете какви са механизмите за събиране и съхраняване на данните/документите | <p>Предвидените престации се използват, за да се провери дали съответните условия са изпълнени и/или дали съответните резултати са постигнати.</p> <p>Управляващият орган представя доклад от независимо одиторско дружество, за да демонстрира на Комисията, че междинните предвидени престации са постигнати и условията са изпълнени.</p> <p>Управляващият орган събира и съхранява агрегирани данни от индивидуалните самооценки, данни относно броя на извършените самооценки, доказателства, че са разработени индивидуални планове за развитие, и доказателства, че управляващият орган е разработил план за учене и развитие, който е в процес на изпълнение.</p> |              |   |
| <b>1.11</b> Механизми за осигуряване на одитна следа<br>Моля, посочете органа/органи, отговарящи за тези механизми.   | <p>Управляващият орган отговаря за съхранение на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– документи, в които се посочват условията за подпомагане;</li> <li>– документи, доказващи предварителното съгласие на Комисията относно условията, които трябва да бъдат изпълнени, или резултатите, които трябва да бъдат постигнати, и съответните суми (одобрение или изменение на програма);</li> <li>– документи, доказващи изпълнението на условия или постигането на резултати на всеки етап (ако се извършва на етапи), както и преди декларирането на окончателните разходи пред Комисията.</li> </ul>   |              |   |



**ПРИМЕР 2 — Подобряване на сроковете за предоставяне на безвъзмездни средства и сроковете за плащане**

Примерът по-долу илюстрира как биха могли да се попълнят таблици А и Б за хипотетично действие за „Подобряване на качеството и ефикасността на управляващия орган/междинните звена в регион АБВГ“.

Обосновка за действието: Инвестициите по линия на ЕСИФ са по-ефективни, ако е налице повишение на ефективността и ефикасността, с които управляващият орган и/или междинните звена в регион АБВГ оценяват предложенията за проекти, подписват споразумения за отпускане на безвъзмездни средства и обработват плащанията към бенефициерите.

Междинните звена ще бъдат възнаградени чрез схеми за финансиране, което не е свързано с разходи. Така ще се осигурят **стимули** за подобряване на сроковете за предоставяне на безвъзмездни средства и сроковете за плащане.

За да се подобрят тези резултати, управляващият орган/междинните звена вероятно ще трябва да рационализират вътрешните процедури, да подобрят използването и ефективността на инструментите и решенията за електронно сближаване, да намалят прекомерното регулиране и така да понижат разходите за контрол в рамките на системата за управление и контрол, както и за бенефициерите.

**Образец за представяне на данните за разглеждане от Комисията**  
**(член 89 от РОР и таблици А и Б от допълнение 2 към приложение V към същия регламент)**

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| Дата на изпращане на предложението | 1.1.2020 г. |
|------------------------------------|-------------|

**А. Обобщение на основните елементи**

| Приоритет | Фонд | Специфична цел | Категория регион | Сумата, покрита от финансиране, което не е свързано с разходи | Вид операция  | Условия, които трябва да бъдат изпълнени/резултати, които трябва да бъдат постигнати                              | Наименование на съответния показател                |   | Мерна единица на показателя              |
|-----------|------|----------------|------------------|---|---|---|---|---|--|
|           |      |                |                  |   |   |   | Код   | Описание                                      |  |
| X         | ЕФРР | Не се прилага  | По-слабо развит  | XXX EUR   | Подобряване на ефективността на управляващия орган/междинните звена в регион АБВГ | Срок за предоставяне на безвъзмездни средства (намален с 30 % спрямо първоначалната стойност)<br><br>Цел — 95 % в | Не се прилага или е свързана с конкретната програма | Срок за предоставяне на безвъзмездни средства | Среден СПБС в дни<br><br>Среден СП в дни |

|                     |      |  |                 |         |  |  |  |                                     |  |
|---------------------|------|--|-----------------|---------|--|--|--|-------------------------------------|--|
|                     |      |  |                 |         |  | 90-дневен срок<br>Срок за плащане (намален с 20 % спрямо първоначалната стойност)<br>Цел — 95 % в 60-дневен срок |  | (СПБ С)<br><br>Срок за плащане (СП) |  |
| Обща обхваната сума | ЕФРР |  | По-слабо развит | XXX EUR |  |  |  |                                     |  |

**Б. Подробности за вида операция (попълва се за всеки вид операция)**

|  |  |
|--|--|
| <b>1.1 Описание на вида на операцията</b>  | Подобряване на ефикасността на управляващия орган/междинните звена в регион АБВГ   |
| <b>1.2 Приоритет/специфична цел</b>  | Приоритет X  |
| <b>1.3 Условия, които трябва да бъдат изпълнени, и резултати, които трябва да бъдат постигнати</b>   | Срок за предоставяне на безвъзмездни средства (намален с 30 % спрямо първоначалната стойност)<br>Цел — 95 % в 90-дневен срок<br>Срок за плащане (намален с 20 % спрямо първоначалната стойност)<br>Цел — 95 % в 60-дневен срок<br>Преглед на качеството — положителни резултати от оценката  |
| <b>1.4 Краен срок за изпълнението на условията или резултатите, които трябва да бъдат постигнати</b> | 31.12.2023 г.  |
| <b>1.5 Определение за показателя за предвидени престации</b>   | <p>Среден СПБС — показателят се изчислява като годишен среден брой дни от крайния срок за подаване на предложения до подписването на договора за отпускане на безвъзмездни средства (т.е. включва процесите на оценка и възлагане). Показателят се изчислява отделно за всяка институция. За всяка институция се определя базова стойност.</p> <p>Цел — очаква се за 95 % от безвъзмездните средства да бъдат подписани договори в 90-дневен срок. Показателят показва броя на договорите, подписани в 90-дневен срок, като процент от общия брой.</p> <p>Среден СП — показателят се изчислява като годишен среден брой дни от момента, в който бенефициерът представи искане за плащане, до момента, в който бенефициерът се уведомява, че плащането е обработено или че е взето решение да не се извършва плащане. Показателят се изчислява отделно за всяка институция. За всяка институция се определя базова стойност.</p> <p>Цел — очаква се 95 % от исканията за плащане да бъдат изплатени в 60-дневен срок. Показателят показва броя на исканията за плащане, изплатени в 60-дневен срок, като процент от общия брой искания.</p> |

|   |  |   |   |  |   |  |  |
|---|--|---|---|--|---|--|--|
|   | Преглед на целевото качество — положителна оценка от оценител, че намалението на средния СПБС и СП не се дължи на понижение в качеството на услугите. Прегледът на качеството трябва да бъде извършен от независим оценител. |   |   |  |   |  |  |
| <b>1.6 Мерна единица на показателя за предвидени престации</b>  | Дни<br>%<br>Положително заключение от оценката   |   |   |  |   |  |  |
| <b>1.7 Списък на междинни предвидени престации (ако е приложимо), които осигуряват възстановяването от страна на Комисията с график за възстановяване на средства</b> | <b>Междинни предвидени престации</b>   |   |   |  | <b>Дата</b>   | <b>Суми (EUR)</b>  |  |
|   | Отпускане на суми в годишен план въз основа на резултатите от годишните доклади за качество на изпълнението и тарифната таблица <sup>18</sup> .  |   |   |  | Постоянно<br>до<br>31.12.2023<br>г.   | До<br>XXX  |  |
|   | <b>Междинни предвидени престации/точки, осигуряващи възстановяване</b>   | Институции                                |   |  |   |  |  |
|   |  | Междинно звено (МЗ) А                     | МЗ Б                                      | МЗ В                                       | <i>Добавка за преизпълнение</i>   |  |  |
|   | <b>1-ва година</b>   | Базова стойност:<br>СПБС — 110<br>СП — 80 | Базова стойност:<br>СПБС — 160<br>СП — 90 | Базова стойност:<br>СПБС — 190<br>СП — 110 | <i>Еднократна сума (предназначена да се използва за персонално развитие на служителите)</i> |  |  |
|   | Срок за предоставяне на безвъзмездни средства (намален с 30 % спрямо първоначалната стойност) или в рамките на целта — 95 % в 90-дневен срок   | Y % от годишния бюджет на МЗ              | Y % от годишния бюджет на МЗ              | Y % от годишния бюджет на МЗ               | XXX EUR   |  | До XXX (сума, която отговаря на Y % от годишния бюджет на трите МЗ + добавка за преизпълнение) |
| Срок за плащане (намален с 20 % спрямо първоначалната стойност) или в рамките на целта от 95 % в 60-дневен срок   | Z % от годишния бюджет на МЗ   | Z % от годишния бюджет на МЗ              | Z % от годишния бюджет на МЗ              | XXX EUR                                    |   | До XXX (сума, която отговаря на Z % от годишния бюджет на трите МЗ + добавка за преизпълнение) |  |

<sup>18</sup> Тарифната таблица включва всички институции, базовите стойности на техните показатели, междинни плащания за постижения и плащания с цел стимулиране за преизпълнение на всеки показател.

|  |   |                              |                              |                              |               |               |   |  |
|--|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------|---------------|---|--|
|  | Преглед на качеството положителни резултати оценката  | на — от                      | положите лен                 | положи телен                 | положи телен  | Не се прилага |   |  |
| <b>2-ра и 3-та година</b>  |   |                              |                              |                              |               |               |   |  |
|  | В рамките на целта — 95 % в 90-дневен срок  | Y % от годишния бюджет на МЗ | Y % от годишния бюджет на МЗ | Y % от годишния бюджет на МЗ | Не се прилага |               | До XXX (сума, която отговаря на Y % от годишния бюджет на трите МЗ) |  |
|  | В рамките на целта — 95 % в 60-дневен срок  | Z % от годишния бюджет на МЗ | Z % от годишния бюджет на МЗ | Z % от годишния бюджет на МЗ | Не се прилага |               | До XXX (сума, която отговаря на Z % от годишния бюджет на трите МЗ) |  |
|  | Преглед на качеството положителни резултати оценката  | на — от                      | положите лен                 | положи телен                 | положи телен  | Не се прилага |   |  |
| <b>1.8 Обща сума (включително финансиране от ЕС и национално финансиране)</b>  | XXXXXX EUR  |                              |                              |                              |               |               |   |  |
| <b>1.9 Метод за корекция</b>   | В метода на изчисление се вземат предвид различните сектори, естеството на поканите за представяне на предложения и жизненият цикъл на програмите. (Методът би могъл да включва договорености какво да се прави със средства, които са останали неизползвани поради непостигане на резултатите).  |                              |                              |                              |               |               |   |  |
| <b>1.10 Проверка на постигането на резултат или условие (и когато е приложимо — на междинните предвидени престации)</b><br>— опишете какви документи ще бъдат използвани, за да се докаже постигането на резултат или условие<br>— опишете какво ще бъде | <p>За да се провери дали условията са изпълнени и резултатите — постигнати, ще се използват въведените от институциите информационни системи за мониторинг (<i>т.е. времеви записи за крайните срокове на поканите и подписването на договори за отпускане на безвъзмездни средства, както и времеви записи за представяне на искания за плащане и извършени плащания</i>). Всички промени ще бъдат отчетени и оценени в годишните доклади за изпълнението.</p> <p>Докладът на независимия оценител ще бъде представен заедно с годишния доклад за изпълнението.</p> <p><i>Да се добавят допълнителни подробности, като се обхванат всички точки вляво.</i></p> |                              |                              |                              |               |               |   |  |

|   |   |
|---|---|
| <p>проверявано по време на проверките на управлението (включително на място) и от кого</p> <p>– опишете какви са механизмите за събиране и съхраняване на данните/документите</p> |   |
| <p><b>1.11 Механизми за осигуряване на одитна следа</b></p> <p><b>Моля, посочете органа/органиите, отговарящи за тези механизми.</b></p>  | <p>Управляващият орган/междинното звено отговаря за съхранение на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– документи, доказващи времевите записи за крайните срокове на поканите и подписването на договори за отпускане на безвъзмездни средства, както и за представяне на искания за плащане и извършени плащания. Годишни доклади за изпълнението и доклади от независим оценител.</li> <li>– документи, доказващи предварителното съгласие на Комисията относно условията, които трябва да бъдат изпълнени, или резултатите, които трябва да бъдат постигнати, и съответните суми (одобрение или изменение на програма);</li> <li>– документи, показващи изпълнението на условия или постигането на резултати на всеки етап (ако се извършва на етапи), както и преди декларирането на окончателните разходи пред Комисията.</li> </ul> |