



възможности за комуникиране на ползите от придобиване, до най-важния резултат – ръст в броя клиенти на ИА БСА при добро имплементиране на стратегията.

1.3.3. Дейност 3: Разработване на стратегически план

По своята същност стратегическият план представлява съвкупността от крайна цел, конкретни междинни или съставляващи я цели, срокове за постигането на всяка и управленски действия, необходими за получаването на резултати.

В съответствие с изискванията на Възложителя, ще бъде разработена **стратегически план за развитие на националния орган по акредитация**, съдържащ:

- » Анализ на настоящата дейност и потребностите на потребителите на услуги по акредитация на органи за оценяване на съответствието;
- » Идентифициране на предполагаеми промени на пазара;
- » Конкретни насоки за бъдещо развитие на националния орган.

Също съгласно изискванията и ангажиментите, поети от ИА БСА, стратегическият план ще бъде съобразен с регулациите, които произтичат от членството в Международния акредитационен форум (IAF) и Международната организация за акредитация на лаборатории (ILAC).

Стратегическият план ще почива на постигнатото до момента в части кабинетно проучване, провеждане на дълбочинни интервюта и разработване на пазарна стратегия, като ще го надгради с аргументиран и подробен прогностичен анализ на вероятните промени на пазара и на необходимите промени с цел популяризация и утвърждаване на значимостта от акредитация на българските МСП във връзка с подобряване на капацитета за работа в интензивно конкурентни пазари и ролята на ИА БСА в качеството и на национален орган по акредитация.

Изготвеният стратегически план ще премине през следните основни задачи:

1.3.3.1. Определяне на базово състояние

Актуализиране на мисия, визия, цели и ключови индикатори за изпълнение. За целта ще бъдат прегледани отново и в дълбочина всички публично достъпни документи на Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и ще бъдат изискани други налични единствено за вътрешно ползване материали – доклади от работни срещи, разработки, проекти, предложения и други. В допълнение ще бъде направен задълбочен анализ на потребностите на потребителите на услуги по акредитация, използвайки информацията от вече осъществените на етап 1 дълбочинни интервюта.

----- www.eufunds.bg -----

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от „Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.

89



В случай, че по време на изготвянето на стратегическия план възникнат нови изследователски въпроси, екипът на ЕСТАТ има готовност да проведе **допълнителни дълбочинни интервюта**, с цел пълното изясняване на потребностите на клиентите на ИА БСА.

Като напълно реални участници в процеса, представителите на икономическите оператори ще допринесат за навременното идентифициране на предполагаеми промени на пазара

1.3.3.2. Анализ на възможностите и заплахите

Тази задача се отнася до анализ на потребностите на пазара и състоянието на средата. В резултат се изготвят опорни точки за стойността и уникалността на сертификата за орган за оценка на съответствието като продукт, чиито продажби искаме да увеличим. На този етап ще бъде извършен и SWOT анализ на силни и слаби страни, възможности и заплахи пред продажбата на продукта.

Методът SWOT анализ се използва за анализ на състоянието (силни и слаби страни) и тенденциите (възможности и заплахи на средата) на развитието. При анализа на състоянието се изследват силните и слабите страни във вътрешната среда с цел да се установи състоянието на ресурсите, да се оцени капацитета и потенциала и да се идентифицират областите и насоките за подобрения. При анализа на тенденциите за развитие се изследват възможностите и заплахите, произтичащи от външната среда. Анализират се външните фактори, които благоприятстват или ограничават развитието, които обикновено представляват съвкупност от разнородни и в повечето случаи неконтролируеми от системата фактори с положително или отрицателно влияние върху дейността на системата. От особена важност е изучаването и овладяването на ключовите и рисковите фактори.

В резултат от дейностите ще бъдат уточнени възможностите за увеличаване на интереса и съответно продажбите общо и по област на акредитация. Ще бъде направен анализ на необходимите ресурси за постигане на желаното увеличение – човешки, финансови, технически и други. Ще бъде преценено какви са непосредствените рискове пред реализирането на пазарната стратегия и стратегическия план. Ще бъде разгледано в детайли финансовото състояние на Агенцията.

1.3.3.3. Организационна ангажираност

Тази стъпка от стратегическия план е свързана с привеждането на плана в действие. На този етап е необходимо вече да е напълно ясно какъв е планът, защо е такъв, кои

www.eufunds.bg

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от „Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващата агенция.





служители ще трябва да участват в него. От огромна важност за успешното имплементиране на избрания стратегически план е всеки от включените в него да е наясно със собствените си задачи, тяхната важност за реализацията на основната цел и как планът кореспондира с принципите, но и също я прави и все по-успешна.

1.3.3.4. Организационна трансформация

Тази финална дейност ще даде конкретни насоки за бъдещото развитие на националния орган, както и за справяне с непредвидени обстоятелства, недобро спазване на разпределението на отговорностите и задачите по имплементиране на стратегията.

1.4. Механизми за наблюдение на изпълнението и гарантиране на качеството

При осъществяването на тази обществена поръчка ЕСТАТ ще прилага разнообразни механизми за наблюдение на изпълнението и ще следва набор от процедури, гарантиращи производството на качествен краен продукт. Конкретните процедури и механизми са представени по-долу.

1.4.1. Механизми и подходи за оптимална реализация



При осъществяването на поръчката ЕСТАТ ще прилага следните механизми и подходи, които ще доведат до оптимална реализация на крайния резултат:

Анализ на всички налични при Възложителя документи, така че в крайна сметка екипът му да получи използваем, полезен и надежден продукт, който да прилага на практика при планирането на последващи мерки и дейности.

Стриктна предварителна подготовка, така че осъществяването на проекта да протече без кризисни ситуации, в съответствие с всички изисквания на Възложителя и в унисон със собствените задължителни правила на ЕСТАТ, осигуряващи неизменно високо качество на предоставяните изследователски и консултантски продукти и услуги.

Осъществяване на набирането на първичната информация, отчитайки спецификите на целевите групи и подхода към тях, както и особеностите в методите за набиране на

----- www.eufunds.bg -----



данни, които ще бъдат използвани, с цел гарантиране на валидността на получените резултати.

Подбор на възможно най-добрите екипи от сътрудници, които ще осъществяват директния контакт с респондентите за осигуряване на най-високо качество на информацията, която ще постъпва в масивите.

Непрекъсната валидация на процесите чрез сравнение с първоизточниците за гарантиране на коректността на обобщенията.

Анализ, а не преразказ на данните, за откриване на причинно-следствените връзки и формулиране на адекватни заключения и препоръки. Стриктно спазване на обективността при представянето на данните и наблюденията.

Изготвяне на логичен, добре структуриран, атрактивен и четивен краен продукт, представящ ясно и недвусмислено резултатите от проучванията. Надлежно посочване на базите и целевите групи при цитиране на данни.

Изграждане на взаимоотношения на партньорство с екипа на Възложителя, обосновани от факта, че двете страни имат едни и същи интерес – възможно най-качествено и най-ефективно изпълнение на проекта.

1.4.2. Контрол на изпълнението

Както вече беше споменато, в ЕСТАТ е въведена и сертифицирана Система за управление на качеството (СУК) по стандарт БДС EN ISO 9001:2008. Съгласно правилата на СУК, екипът на компанията, в т.ч. и неключовите експерти, ако се налага използването на такива, спазват определен ред при осъществяване на всяка дейност от момента на изготвяне на предложението за клиента до подписването на финалния приемо-предавателен протокол по проекта. По-долу са представени общите принципи за управление на качеството във фирмата (с извадки от Наръчника по качество) и приложението им при изпълнението на конкретната поръчка.

1.4.2.1. Общи принципи на управление на качеството в ЕСТАТ

В рамките на Системата за управление на качеството на ЕСТАТ:

- » са идентифицирани, документирани и се управляват процесите, необходими за гарантиране на съответствието на предоставяните изследователски и консултантски продукти и услуги с изискванията на клиента, както и приложимите за тях законодателни и нормативни изисквания;
- » изяснена е последователността и взаимовръзката на тези процеси;

www.eufunds.bg



- » определени са критерии и методи за осигуряване на ефективно функциониране и контрол на процесите;
- » осигурени са необходимите ресурси и информация за поддръжка, осъществяване и мониторинг на процесите;
- » процесите се измерват и анализират и се прилагат действия, необходими за постигане на планираните резултати и непрекъснато подобрене.

Процесите на създаване на услуги в компанията, тяхната последователност и взаимодействие, са определени в действащите процедури по качеството. Изпълнението се планира и постигнатите резултати се контролират. Това позволява да:

- » се гарантира, че тези процеси се осъществяват при контролирани условия и резултатът отговаря на изискванията на клиента;
- » се определят изискванията за наблюдение и контрол, специфични за извършваните услуги и критериите за приемане;
- » се поддържат записи по качеството за постигане на сигурност в съответствието на процесите и извършените в резултат услуги.

Всички процеси, идентифицирани и прилагани във фирмата, се контролират от определените в съответните процедури длъжностни лица.

Основните методи на контрол при производството на услуги, прилагани в ЕСТАТ са:

- » самоконтрол на преките изпълнители;
- » оперативен контрол осъществяван от ръководителите на екипи, ръководител „Теренна работа“ и „Обработка на данни“, ръководител Проект/ Изследовател;
- » краен контрол, извършван от Директор „Изследвания“;
- » и клиент, който приема договорения резултат с протокол.

Несъответствия с определените изисквания е възможно да бъдат констатирани във всички процеси, извършвани от фирмата. На ниво продукти и услуги те могат да бъдат открити в резултат на:

- » оперативен контрол в процеса на осъществяване на дейностите;
- » краен контрол в процеса на предоставяне на продукти и услуги на клиентите;
- » рекламация от клиент.

Констатираните несъответствия се обозначават по начин, който ги идентифицира ясно и цели да изключи по-нататъшното им влияние, докато не бъдат отстранени. Несъответстващи продукти и услуги НЕ се приемат с компромис.

Всяко установено във фирмата несъответствие се анализира за установяване на причините, които го пораждат. В резултат на анализа, извършен съобразно

www.eufunds.bg

93



компетенциите и правомощията на служителите, се набелязват съответни коригиращи действия, адекватни на значимостта на проблема, определят се срокове и отговорници за отстраняване на причините за всяко несъответствие и задължително се проверяват резултатите. Коригиращите действия се предприемат възможно най-бързо след констатирането им, за да се предотвратят последствията и допълнителните разходи, породени от забавянето.

За недопускане на несъответствия в ЕСТАТ се прилага и набор от превантивни действия, насочени към отстраняване на причините за потенциални несъответствия. Превантивни действия се предприемат при изпълнението на всяка от процедурите и при предоставянето на изследователски и консултантски услуги са свързани с:

- » регистриране и изясняване на изискванията на клиента;
- » планиране на дейностите;
- » избора и оценката на доставчици на стоки и услуги;
- » провеждане на обучение на служителите на фирмата;
- » използване на различни данни (измервания, оценка на удовлетвореността и др.), за анализи и предвиждания.

Важността на предприеманите превантивни действия е заложена в политиката на фирмата, където е записано, че предотвратяването на несъответствията е по-важно от тяхното отстраняване след възникването им.

В ЕСТАТ има ясни правила и в две други насоки, които гарантират проследимостта на всяка дейност и нейното развитие:

- » по отношение на комуникацията – тя се осъществява само в писмен вид (на електронна поща), а ако е устна, за взетите решения се изготвя протокол;
- » по отношение на идентификацията на файловете – те са обозначени по определен начин, който ясно показва вида на файла, клиента и датата, на която е изработен. Последното е от особена важност, тъй като винаги дава яснота за последната версия на конкретния документ.

1.4.2.2. Приложение на принципите на СУК за изпълнение на поръчката

В рамките на конкретната поръчка ще бъдат приложени всички правила на СУК на ЕСТАТ, което ще гарантира **качество при осъществяване на дейностите и поръчката като цяло.**

Тук ще бъдат представени накратко на **два аспекта на контрола и отчетността** – от гледна точка на екипа и от гледна точка на процесите.

----- www.eufunds.bg -----

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от „Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.

94



От гледна точка на екипа

Цялостната дейност на екипа ще бъде координирана и контролирана от „Ръководител екип“. Той ще има ангажимента да проследява развитието на изпълнението на всяка от дейностите, да **гарантира изпълнението на целите на поръчката, качеството на осъществяването ѝ и постигането на пълно съответствие с изискванията на Възложителя**. Останалите ключови експерти ще се отчитат директно на него, на седмична база в рамките на вътрешни работни срещи, като го информират какво е осъществено по конкретните дейности, за които носят отговорност. Ключов експерт „Ръководител екип“ може във всеки момент да поиска допълнителна информация, както за да проследи по-детайлно изпълнението на ключови по негова преценка моменти, така и във връзка със допълнителни запитвания от Възложителя. В края на проекта всеки от експертите (вкл. „Ръководител екипа“) попълва кратък отчетен доклад за вътрешно ползване, с който обобщава дейността си по изпълнение на поръчката и анализира трудностите и предизвикателствата, които проектът е поставил.

Ключов експерт „Стратегически анализи“ е пряко отговорен за изработката на финалния комплексния анализ, състоящ се от анализ на настоящото позициониране, пазарна стратегия и стратегически план за развитие на ИА БСА, като **гарантира постигането на пълнота на информацията и високо качество на анализа**. Той се отчита на КЕ „Ръководител екип“, който следи за постигането на целите на поръчката и удовлетворяването на изискванията на Възложителя.

Ключов експерт „Проучвания“ осъществява кабинетното проучване и дълбочинните интервюта сред настоящи, бивши и потенциални клиенти на Агенцията (дейност 1), като **гарантира постигането на пълнота на информацията и високо качество на анализа**. Той се отчита на КЕ „Стратегически анализи“, който следи за прогреса по изработване на комплексния анализ и от своя страна се отчита на КЕ „Ръководител екип“, както вече бе споменато.

Ключов експерт „Пазарни стратегии“ осъществява изготвянето на пазарната стратегия на ИА БСА, като **гарантира постигането на високо качество на аналитичния продукт**. Той се отчита на КЕ „Стратегически анализи“, който следи за прогреса по изработване на комплексния анализ и от своя страна се отчита на КЕ „Ръководител екип“.

По този начин се гарантира **качественото изпълнение на поръчката от най-ниското до най-високото ниво**, като същевременно се осигурява валидността на данните.

www.eufunds.bg

Документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от „Изпълнителна агенция „Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Европейската комисия.

95



От гледна точка на процесите

Съгласно СУК, в ЕСТАТ се контролират стриктно **всички процеси, от чието изпълнение зависи качеството на крайния продукт**, предоставян на клиента. В конкретния случай контролът ще бъде упражнен над следните процеси:

- » При планирането на провеждането на проучванията;
- » При набирането на данните, за да се гарантира в пълна степен надеждността на данните и коректността на резултатите от оценката;
- » При обработката и анализа на данните за гарантиране на аналитичната стойност на докладите и валидността на изводите.

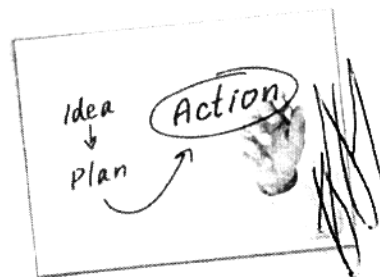
В резултат от всеки процес се произвеждат **вътрешни писмени отчетни документи**, които проследяват етапите, през които процесът е преминал (за процесите, за които има етапи), мотивите за промени (ако са направени), проблеми, в случай, че са възникнали, възможности за подобрения.

В резултат от контрола на всеки етап от извършването на дейностите, добрата организация на екипа и неговата отчетност, както и високата мотивация на всички експерти, смятаме, че **Възложителят има всички основания да очаква много висока степен на прецизност при осъществяване на работата, високо качество и аналитична стойност на крайния продукт, надеждна обратна информация и значително улеснена комуникация**, т.е. налице са всички предпоставки за успешно завършване на проекта.

ОРГАНИЗАЦИЯ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПОРЪЧКАТА

2. ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Тази част от предложението представя организацията на изпълнението на поръчката, план за действие, гарантиращ изпълнението на дейностите, кратко представяне на дейността на екипа от ключови експерти, техните задачи и отговорности, както и описание на техническите ресурси, с които разполага



www.eufunds.bg

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от „Изпълнителна агенция “Българска служба за акредитация“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.

96



ЕСТАТ и които ще бъдат въведени в действие при изпълнението на поръчката.

2.1. Екип

Екипът от експерти е **ключова предпоставка за ефективното и качествено изпълнение на поръчката**. Отчитайки това и спецификите на поставената задача, в него са включени лица с богат опит в осъществяването на проучвания, изготвянето на анализи и оценки, с различна степен на сложност и комплексност. Предложените експерти притежават и опит в проекти, финансирани със средства от ЕС, както и в такива сред бизнеса, което създава **отлични предпоставки за успешно изпълнение и на настоящата поръчка**.

Съгласно изискванията на Възложителя екипът от ключови експерти се състои от:

- » Ръководител екип;
- » Ключов експерт „Стратегически анализи“;
- » Ключов експерт „Проучвания“;
- » Ключов експерт „Пазарни стратегии“

2.2. Организация на изпълнението

От общата логическа рамка, представена по-горе, е видно, че настоящата обществена поръчка включва много и разнообразни елементи, някои от които с висока степен на сложност. С оглед на това подходът към организацията, управлението и координацията на изпълнението е от изключителна важност за гарантиране на качеството за всички елементи.

2.2.1. Встъпителна среща

Изпълнението на обществената поръчка ще стартира веднага след сключването на договора с встъпителна среща с участието на представители на екипа на ЕСТАТ и Възложителя. На срещата ще присъстват **всички ключови експерти (КЕ)**, които ще участват в изпълнението на поръчката. В рамките на срещата ще бъдат обсъдени предстоящите дейности по договора, методологията за организация и провеждане на трите дейности и прилежащите към тях конкретни задачи, както и други оперативни въпроси, включително начините и формите на провеждане на комуникацията между страните. Ще бъде обсъден актуалният времеви график на изпълнение според хода на изпълнение на Проекта.

----- www.eufunds.bg -----



Екипът от ключови експерти на ЕСТАТ ще се запознае предварително с документите по поръчката и всеки от неговите членове ще формулира въпроси, бележки, коментари, които ще бъдат обсъдени на срещата.

Срещата следва да бъде проведена в първата седмица след подписването на договора за изпълнение на поръчката.

В резултат от срещата ще бъде изготвен протокол.

2.2.2. Вътрешна работна среща

След въстъпителната среща ще се проведе **вътрешна работна среща**, на която ще присъстват отново всички ключови експерти. Целта на срещата е да се направи ефективен план за бъдеща работа, да се определят правилата за осъществяване на дейностите, специфичните съдържателни, технически и административни изисквания, към които следва да се придържа изпълнението като цяло. На тази среща ще бъдат обсъдени и моменти от изключителна важност за успешното изпълнение на всяка една от трите дейности:

- » По отношение на Дейност 1 - Анализ на настоящото позициониране на ИА БСА: организация на събирането на вторична информация, допълнителен преглед на документите, подлежащи на анализ, подход и организация на анализа на документи, подбор на участници в дълбочинните интервюта, изготвяне на доклад;
- » По отношение на Дейност 2 - Разработване на пазарна стратегия: подход и организация на анализа на дълбочинните интервюта, готовност за своевременна реакция при идентифициране на информационни липси, изготвяне на план-график за подготовка на пазарната стратегия, следващ седемте стъпки от методологията;
- » По отношение на Дейност 3 – Разработване на стратегически план за развитие на ИА БСА: подход за интегриране на събраната и анализирана до момента информация с голям обем, готовност за своевременна реакция при идентифициране на информационни липси, изготвяне на план-график за подготовка на стратегическия план в четири основни етапа, съгласно методологията, важност на формулирането на конкретни насоки за бъдещо развитие като резултат от всички дейности и поддейности в процеса на изпълнение на поръчката.