

- Избере подходящите процеси за изпълняване целите на проекта;
- Използва дефиниран подход;
- Осигури съответствие с изискванията;
- Балансира между ограниченията на обхват, време, бюджет, качество, ресурси и др.

Управлението на проекти е интегративна задача, изискваща всеки процес да бъде изравнен и съгласуван с останалите процеси, за да се постигне координация. Действията, които се предприемат през даден процес, обикновено въздействат върху него и върху други свързани процеси.

Проектите съществуват вътре в дадена организация и не могат да се разглеждат като самостоятелна система. Те се нуждаят от входни данни от организацията, както и произвеждат продукти обратно за организацията.

В този документ се описва природата на управлението на проекти в смисъла на интеграция между процеси, тяхното взаимодействие и техните цели.

Процесни групи

Процесите по управление на проекти са групирани в пет категории, познати като Процесни групи:

- **Инициране** – дефинира се нов проект или нова фаза на съществуващ проект чрез получаване на авторизация.
- **Планиране** – установяване обхвата на проекта, усъвършенстване на изискванията и дефиниране насоките на действие.
- **Изпълнение** – процеси, изпълнявани с цел приключване на работата, дефинирана в плана за управление на проекта. Координират се екипа и ресурсите.
- **Наблюдение и контрол** – проследяване, преглед и регулиране на напредъка и ефективността на проекта; идентифициране на областите, където е нужна промяна; инициране на съответните промени.
- **Приключване** – финализиране на всички дейности за формално приключване на проекта или фазата.

Процесите по управление на проекти се представят чрез дискретни елементи с добре дефинирани интерфейси. На практика те се застъпват помежду си. Опитният ръководител на проект знае, че има повече от един начин за управление на даден проект. Приложението на процесите е итеративно и много процеси се повтарят по време на проекта.

Взаимоотношението между отделните процесни групи е представено на следващата фигура.



Инициране

Това са процесите по дефиниране на нов процес или нова фаза към съществуващ процес. Дефинира се първоначален обхват и бюджет. Идентифицират се вътрешните и външни заинтересовани лица. Назначава се ръководител на проекта, ако няма вече назначен такъв. Всичката тази информация се отразява в харта на проекта и в списък на заинтересованите лица. Когато тази харта се одобри, проектът се счита за официално авторизиран.

Като част от иницирането, може да се разделят на фази някои големи и сложни проекти. В този случай иницирането се извършва и по време на изпълнение на проекта, за да се валидират решенията, взети на първоначалния етап. Това помага за запазването на фокуса върху нуждите на бизнеса. Взема се и решение дали проектът да продължи, да се забави или да се спре.

Включени са следните процеси:

- **Създаване на харта на проекта** – Хартата на проекта е документ, който формално авторизира проекта или фазата и описва първоначалните изисквания, които удовлетворяват нуждите и очакванията на заинтересованите лица. В проекти с повече от една фази, този процес се използва за доуточняване на решенията, направени през предишните итерации.
- **Идентификация на заинтересовани лица** – Процес на идентифициране на всички хора или организационни звена, повлияни от проекта, и документиране на съответната информация относно техните интереси, ангажираност и влияние върху проекта.

Планиране

Установява се пълният обхват на нужните усилия, дефинират се и доразвиват целите и се разработва курс на действие, необходим за постигане на тези цели. Разработва се план за управление на проекта и списък на проектните документи, които ще се използват по време на проекта. Доколкото все повече проектна информация се узнава и натрупва, може да се наложи допълнително планиране. Значителните промени, случващи се през жизнения цикъл на проекта, предизвикват нуждата от ревизиране на един или повече процеси от планирането, а е възможно и на процеси от иницирането. Прогресивното детайлизиране на плана за управление на проекта показва, че планирането и документирането са итеративни и непрекъснати процеси.

Включени са следните процеси:

- **Създаване на план за управление на проекта** – Документ, съдържащ списък на действията, необходими за дефиниране, подготовка, интегриране и координиране на

всички допълнителни планове. Този план става първоизточник на информация за това, как проектът ще се планира, изпълнява, наблюдава, контролира и приключва.

- **Дефиниране на изискванията** – Дефиниране и документиране на нуждите на заинтересованите лица за удовлетворяване целите на проекта.
- **Определяне на обхвата** – Детайлно описание на проекта и неговите продукти.
- **Създаване на организация на труда** – Разбиване на резултатите от проекта и работата за тяхното достигане на по-малки, лесни за управление компоненти.
- **Дефиниране на дейностите** – Дефиниране и специфициране на дейностите, които ще се изпълнят за произвеждане продуктите на проекта. Включва тяхната последователност, взаимосвързаност и предварителна оценка на необходимите ресурси и време.
- **Идентификация на рисковете** – Определяне на това кои рискове могат да засегнат проекта и документиране на техните характеристики.
- **Планиране на доставките** – Документиране на решенията за доставки, необходими за изпълнение на проекта, дефиниране на подхода и идентифициране на потенциалните доставчици.

Изпълнение

Извършване на работата, дефинирана в плана за управление на проекта, така че да удовлетвори спецификацията на проекта. Включва се координиране на хората и ресурсите, както и интегриране и изпълнение на дейностите по проекта, съгласно плана за управление на проекта. По време на изпълнението могат да се наложат промени в планирането и преправяне на основните планове. Това може да включва промяна в продължителността на дейностите, промени в продуктивността и достъпността на ресурсите и реакция на непредвиден риск. Тези промени могат да засегнат плана за управление на проекта или другите проектни документи и може да изискват детайлен анализ и разработка на подходящи съответни документи. Резултатът от анализа може да доведе до задания, които, ако се одобрят, може да модифицират проектния план.

Включени са следните процеси:

Планиране и подготовка на бизнес анализ

- **Сформиране на екип** – Екипът, извършващ бизнес анализ се състои от членове на Изпълнителя и по желание, от членове на Възложителя. Екипът на „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ е представен подробно в документацията по настоящата поръчка
- **Дефиниране на заинтересованите страни** – тази стъпка в Етап 1 следва непосредствено след стъпката Сформиране на екипа. Заинтересованите страни, или още както се наричат в практиката stakeholders са всички личности или организации, заинтересовани от успеха (позитивни) или съответно неуспеха на проекта (негативни), имат влияние върху хода на проекта, както и такива, които са засегнати по някакъв начин от резултатите по проекта. Негативните заинтересовани страни изискват допълнително внимание и специално отношение от страна на ръководството на проекта, но те са също така много ценни и от изключително значение към проекта, защото могат потенциално да дадат различна гледна точка и по този начин да обогатят проекта с нови идеи и предложения.
- **Уточняване на акцента на анализа** – тази стъпка се извършва паралелно със стъпката Дефиниране на заинтересованите страни, непосредствено след стъпката Сформиране на екип. Уточняването на акцента се ръководи от Изпълнителя, но с активното участие на ръководен член от екипа на Възложителя. Уточняване на акцента не означава, че се пренебрегват останалите компоненти, а че се определя фокуса на работата..

- Изготвяне на времеви график и разпределяне на отговорностите – тази стъпка се предприема веднага след като е сформиран екип, дефинирани са заинтересованите страни и е уточнен акцента на анализа. Изготвянето на времевия график и разпределянето на отговорностите се ръководи и извършва от Изпълнителя, с активното участие на Възложителя. Уточнява се информацията и документите, които трябва да предоставят административните структури, сроковете за предаването им на екипа, който извършва бизнес анализ. В случай, че на екипът е предоставен достъп до нужните документи, тогава административните структури нямат задължение по предоставянето на тези документи. Заедно с Възложителя, „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ ще направи разпределение на ролите и задачите между членовете на екипа за изпълнението на съответната дейност от времевия график. Тази дейност ще бъде извършена и възоснова на предварително представеният с настоящото предложение план график за изпълнение на поръчката.
- Комуникация и гарантиране на ангажираност – тази стъпка се предприема веднага след като е сформиран екип, дефинирани са заинтересованите страни, уточнен акцента на анализа, изготвен е времеви график, и са разпределени отговорностите и непосредствено преди да започне Етап 2 Провеждане на бизнес анализ. Ключов фактор за успеха на провеждането на анализа е информираността на всички заинтересовани страни за целта, средствата и методите на анализа, разпределение на отговорностите и времевия график. В тази връзка „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ ще разработи комуникационен план в който ще бъде уточнено кой каква информация дава на кого и кога. „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ ще вземе под внимание потребностите от информация на всички заинтересовани страни. Идеята на разработването на комуникационен план и неговото спазване е презумпцията, че качествената комуникация в проекта ще гарантира по-голяма ангажираност и мотивираност на участниците в проекта. Комуникационния план ще определи недвусмислено:
 - информацията за комуникиране
 - средствата за комуникация
 - периодичността
 - отговорника за изготвяне на комуникационния материал.

Разработването на комуникационния план ще бъде извършено в тясно сътрудничество с Възложителя, като ще бъдат избрани най-подходящите методи за комуникация със служителите.

Наблюдение и контрол на качеството

Проследяване, преглед и регулиране на напредъка и ефективността на проекта; идентифициране на областите, където е нужна промяна; инициране на съответните промени. Основната полза е редовното и консистентно изследване и измерване на проекта с цел откриване на отклонения от плана за управление на проекта. Тази група процеси включва:

- Контролиране на промяната и препоръчване на превантивни действия за противодействие на проблеми.
- Наблюдение на протичащите дейности по проекта съгласно плана за управление на проекта.
- Въздействие върху факторите, които могат да заобиколят интегрирания контрол на

промените, така че само одобрени промени да бъдат имплементирани. Непрекъснатото наблюдение дава на екипа на проекта поглед отвътре към здравето на проекта и идентифицира всички области, които се нуждаят от повече внимание. В многофазови проекти тази група процеси координира фазите, за да се извършат превантивни или корективни дейности за осигуряване съвместимостта на проекта с неговия план за управление. Резултатът от прегледа може да са препоръки за промяна на плана за управление на проекта.

Включени са следните процеси:

- **Наблюдение и контрол на проектната работа** – Проследяване, преглед и регулиране на напредъка за достигане на поставените очаквания за производителност, дефинирани в плана за управление на проекта.
- **Изпълнение на интегриран контрол на промените** – Процес по преглед на всички искания за промени и управление на промените към очакваните резултати, процесните активи на организацията, документацията и плана за управление на проекта.
- **Верификация на обхвата** – Формално приемане на очакванията към резултатите от проекта.
- **Контрол на обхвата** – Процес по наблюдение на статуса на проекта и обхвата на продуктите му и управление на промените в първоначалния обхват.
- **Контрол на графика** – Наблюдение статуса на проекта за обновяване на информацията относно неговия напредък и управление на промените в първоначалния график.
- **Контрол на разходите** – Наблюдение статуса на проекта за обновяване на информацията относно направените разходи и управление на промените в първоначалния бюджет.
- **Качествен контрол** – Процес по наблюдение и документиране на резултати от изпълнение на дейности за осигуряване на качеството с цел оценка на производителността и препоръчване на промени при необходимост.
- **Отчитане на производителността** – Процес на събиране и разпространение на информацията относно производителността на проекта, включваща текущ статус, мерки за напредъка и прогнози.
- **Наблюдение и контрол на риска** – Процес по прилагане на планове за реакция на рисковете, проследяване на идентифицираните рискове, наблюдение на остатъчния риск, идентификация на нови рискове и оценка на ефективността на управлението на риска по време на целия проект.
- **Администриране на доставките** – Управление на отношенията с доставчиците, наблюдение на изпълнението на договори за доставка и извършване на промени или корекции, когато са необходими.

Екипът на изпълнителя ще приложи „План за управление на качеството“, който ще бъде прегледан още в началните фази на изпълнение на проекта, за да бъде сигурно, че решенията се вземат въз основа на точна информация. Ползите от това могат да бъдат съкращаване на разходите и закъсненията в графика, причинени от преработки. Осигуряването на качеството е процесът на проверка на изискванията за качество и на резултатите от контролните измервания на качеството, за да се гарантира, че се използват подходящи стандарти за качество и оперативни дефиниции. Осигуряването на качеството предоставя също така и рамка на непрекъснато усъвършенстване на процесите, която е итеративно средство за повишаване на качеството на всички процеси. Контролът на качеството е процес на наблюдение и регистриране на резултатите от изпълнението на дейностите по качество, чрез които се оценява изпълнението и се правят препоръки за необходимите промени. Екипът на изпълнителя притежава необходимите познания за статистическо контролиране на качеството и по – конкретно методите на извадките



и вероятностите, за да може по-правилно да се оценява изходната информация от контрола по качеството. Експерти по качеството ще извършват проследяване на конкретни резултати по всяка от 2 –те дейности, предмет на поръчката, за да се определи дали отговарят на зададените стандарти и да се набележат начини за отстраняване на причините за незадоволителните резултати. Ще се извършва в хода на целия проект. Резултатите включват както доставката на конкретен резултат/продукт, така и резултати от управлението на проекта (изпълнение на бюджета и графика). Специалистите по качеството на изпълнителя познават добре разликата между:

- Предотвратяване (недопускане на грешки в процеса) и проверка (недопускане на грешки от страна на клиента).
- Изпробване на атрибути (резултатът отговаря или не отговаря) и изпробване на променливи (резултатите се измерват по прогресивна скала за степен на съответствие).
- Специални причини (необичайни събития) и случайни причини (нормално отклонение от процеса).
- Допустимост (резултатът е приемлив, ако попада в посочения обхват на допустимост) и контролни граници (процесът е под контрол, ако резултатът е в рамките на контролните граници).

Управление на риска

Управлението на рисковете в хода на един проект е от стратегическо значение за успеха на начинанието. Рисковете възникват по различни причини, като за някои може предварително да се допусне случването им, докато за други, предполагащото им е невъзможно до момента на възникването им. Поради тази причина, Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ ще въведе стройна система за наблюдение и управление на рисковете в проекта. Към този момент са идентифицирани следните рискове, отразявайки вероятността за случване на съответния риск и неговата значимост/въздействие и мерките за преодоляване:

	Риск	Категория	Въздействие	Вероятност	Мерки за преодоляване
Р 1.	Липса на дефинирани контактни лица в административните структури във връзка с изпълнението на проекта	Организационен	Високо	Малка	Контактните лица в административните структури ще бъдат изисквани от Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ преди началото на проекта.
Р 2.	Липса на ефективно и координирано	Управленски	Високо	Малка	Ясно дефинирана ескалационна схема приета от

	сътрудничество от страна на ръководители на звена				Възложителя и Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ в случай на липса на подкрепа от ръководители на звена.
Р 3.	Липса на правомощия на определените контактни лица в административните структури във връзка с вземането на решения относно изпълнението на проекта	Организационен	Средно	Средна	В самото начало на проекта, Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ ще изиска контактните лица в административните структури да имат определени права за вземане на решения по изпълнение на проекта
Р 4.	Висока ангажираност на контактните лица от страна на Възложителя с оперативна дейност и невъзможността им да сътрудничат на Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ по изпълнението на проекта	Организационен	Високо	Висока	В самото начало на проекта, Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ ще изиска да се дефинира точно, колко човеко-часа време ще бъдат ангажирани контактните лица от страна на Възложителя, както и използване на разработената ескалационна процедура от Възложителя и Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“.

Р 5.	Неизпълнение в срок и в необходимото качество на поставените задачи от член от екипа на Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“	Организационен	Ниско	Ниска	Изпълнение на ескалационна процедура, разработена от Възложителя и Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ в началото на проекта, както и координирана подмяна на член на екипа
Р 6.	Неефективни комуникации	Организационен	Високо	Средна	Стриктно придържане към разработената и съгласувана с Възложителя комуникационна стратегия. При необходимост се прилага ескалационната процедура
Р 7.	Достъп до документи, собственост на Възложителя, имащи отношение към изпълнението на проекта	Организационен	Високо	Средна	В самото начало на проекта, Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ ще представи на Възложителя необходимите за изпълнение документи до които е необходимо да се осигури достъп от страна на Възложителя
Р 8.	Неосигурен достъп до наличните данни, собственост на Възложителя, имащи отношение към	Организационен	Високо	Средна	В самото начало на проекта, Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ ще представи на Възложителя

	изпълнението на проекта				необходимите за изпълнение данни до които е необходимо да се осигури достъп от страна на Възложителя
P 9.	Липса добро на сътрудничество и координация между Възложителя и Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“	Организационен	Високо	Средна	Стриктно придържане към разработената и съгласувана с Възложителя комуникационна стратегия. При необходимост ще се приложи разработената ескалационна процедура
P 10.	Закъснения поради неуточнени въпроси или бездействие на Възложителя или Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“	Организационен	Високо	Ниска	Ще се приложи разработената ескалационна процедура
P 11.	Недостатъчно добра координация между експертите за изпълнение на договора	Организационен	Ниско	Ниска	Стриктно придържане към разработената и съгласувана с Възложителя комуникационна стратегия. При необходимост ще се приложи разработената ескалационна процедура
P 12.	Затруднения/закъснения при получаване на информация от съответните компетентни лица/заинтересов	Организационен	Високо	Ниска	Стриктно придържане към разработената и съгласувана с Възложителя комуникационна стратегия. При

	ани страни				необходимост се прилага ескалационната процедура
P 13.	Липса на информация или недостатъчна информация необходима за изпълнение на задачите	Организационен	Високо	Ниска	Ще се приложи разработената ескалационна процедура

Идентифицираните рискове, както и тези които се открият по време на управлението на проекта ще се обобщят в т.нар. риск регистър, който съдържа идентифицираните към момента рискове, вероятността за сбъждане им, значимостта им, източника и други характеристики. С успешното преодоляване и управление на рисковите фактори ще бъдат налице обективни предпоставки за изпълнение на обществената поръчка от Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“, както следва:

- Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“ има осигурен пълен достъп до наличните данни, които са необходими за успешно изпълнение на задълженията му;
- Всички страни, свързани с изпълнението на поръчката си сътрудничат за гладкото и своевременно изпълнение на дейностите.
- Добро сътрудничество и координация на действията между Възложителя и Обединение „ЕЛЕКТРОННО ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“;
- Осигурена е адекватна подкрепа и ангажираност от страна на Възложителя;
- Налична е достатъчна информация, с оглед безпроблемното изпълнение на предвидените дейности.

План график за изпълнение на поръчката

Обхват на поръчката

Изпълнение на дейности, както следва: дейност 1 „Идентифициране и описание на информационните потоци и процеси“ и дейност 2 „Идентифициране на необходимите подобрения. Идентифициране на необходимите промени в нормативната уредба, там където е приложимо.;

Оценка на продължителността

Извършването на дейностите по настоящата поръчка изисква детайлизирано и задълбочено изпълнение на всяка стъпка от извършване на анализа. Отчитайки обхвата на поставените задачи, обединение „Електронно здравеопазване“ предлага да изпълни поръчката в срок от 30 дни.

Фази/етап на изпълнение на проекта

- Стартиране на проекта – датата на сключване на договор ;
- Организация и подготовка – вкл. сформирание на екип по метода описан по-горе в техническото предложение, утвърждаване на детайлен времеви график, утвърждаване на план за комуникация – до **5 дни** от датата на сключване на договора;
- Извършване на работата – двете дейности по поръчката ще бъдат извършвани последователно, като резултатите от дейност 1 ще послужат за изпълнение на дейност 2
 - Изпълнение на дейност 1 „Идентифициране и описание на информационните потоци и процеси“ – до **20 дни** от датата на сключване на договора
 - Изпълнение на дейност 2 „Идентифициране на необходимите подобрения. Идентифициране на необходимите промени в нормативната уредба, там където е приложимо – до **25 дни** от датата на сключване на договора;
- Приключване и отчитане: Окончателен доклад, който съдържа анализ на информационните процеси в системата на здравеопазването на Р България, вкл и модел на текущия обмен на данни и подобрен модел за обмен на данни между участниците – до **30 дни** от датата на сключване на договора.

Наименование на етап	Продължителност					
	5 дни	5 дни	5 дни	5 дни	5 дни	5 дни
Организация и подготовка	■					
Изпълнение на дейност 1		■				
Изпълнение на дейност 2			■			
Приключване и отчитане						■

Оценка на необходимите ресурси за изпълнение на дейностите

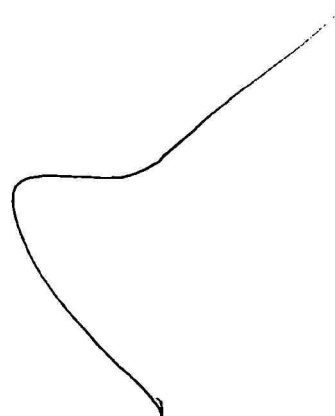
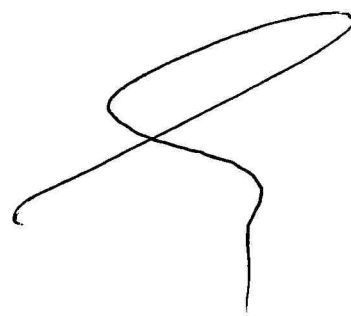
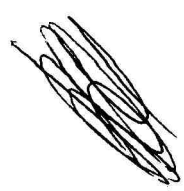
Определянето на необходимите ресурси за изпълнение на дейностите по поръчката е процес на оценка на вида и количеството материали, хора, оборудване и консумативи, необходими за изпълнението на всяка дейност. Обединение „Електронно здравеопазване“ декларира, че ще изпълни обхвата на поръчката с предложените от нас Ръководител на проекта и трима ключови експерти. Тяхната квалификация и сериозен професионален опит ни дават увереност, че ще изпълним поръчката с необходимото качество в указаните срокове.

За ефективното изпълнение на обхвата на поръчката Обединението очаква подкрепа от Възложителя посредством оказване на съдействие на експерти от негова страна и активност при предоставяне на информация и необходими документи. Обединение „Електронно здравеопазване“ разполага с необходимите материални ресурси за изпълнение на поръчката, в т.ч. техническо оборудване и консумативи / офис пространство, компютри, принтери, интернет връзка, телефонна комуникация, консумативи (хартия, тонер, ток)/ да осигури техническото изпълнение на дейностите по поръчката.

Гарантираме, че сме в състояние да изпълним качествено поръчката в пълно съответствие с публичната покана на Възложителя и приложенията към нея.

Дата: 12 януари 2015 г.

Андрей Крумов Даутев
управител на Саорса ООД
представляващ обединение
„Електронно здравеопазване“

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes that form a unique, somewhat abstract shape.A handwritten signature in black ink, featuring a large, prominent loop at the top and a long, sweeping tail that curves back towards the left.A handwritten signature in black ink, appearing as a dense, scribbled mass of overlapping lines.