



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ  
МИНИСТЕРСКИ СЪВЕТ

Препис

РЕШЕНИЕ № 993

от 8 декември 2022 година

**ЗА ПРИЕМАНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА  
ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР НА  
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2023 – 2026 г.**

На основание чл. 6, ал. 3 и чл. 8, ал. 3 от Устройствения правилник на Министерския съвет и на неговата администрация

МИНИСТЕРСКИЯТ СЪВЕТ  
РЕШИ:

1. Приема Стратегия за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор на Република България за периода 2023 – 2026 г. съгласно приложението.
2. Министърът на финансите да приеме план за изпълнението на стратегията по т. 1 в тримесечен срок от приемането ѝ.

МИНИСТЪР-ПРЕДСЕДАТЕЛ: /п/ Гълъб Донеv

ГЛАВЕН СЕКРЕТАР НА  
МИНИСТЕРСКИЯ СЪВЕТ: /п/ Красимир Божанов

Вярно,

ДИРЕКТОР НА ДИРЕКЦИЯ  
“ПРАВИТЕЛСТВЕНА КАНЦЕЛАРИЯ”:

  
/Веселин Даков/



Приета от Министерския съвет с Решение № 993 от 8 декември 2022 г.

# СТРАТЕГИЯ

## ЗА РАЗВИТИЕ НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

2023 г. - 2026 г.



## СЪДЪРЖАНИЕ

I. ВЪВЕДЕНИЕ .....	3
II. СЪСТОЯНИЕ НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР. ОСНОВНИ ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА .....	4
III. ВИЗИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ И ДОБРОТО УПРАВЛЕНИЕ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР .....	15
IV. СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ.....	21

## I. ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящата Стратегия за развитие на Вътрешния контрол в публичния сектор 2023 – 2026 г. (Стратегията) бележи началото си в динамичен период на икономическа криза, в резултат на пандемията от Ковид-19 и военните действия на територията на европейския континент, което се отразява негативно на всички сфери на обществения живот. Това неминуемо повишава необходимостта от по-ефективно управление на ограничените публични финанси на всички равнища, както в Европейския съюз, така и в нашата страна. Обществото очаква адекватни действия, с които парите на данъкоплатците да носят видима стойност и полза за всички. Ръководителите на организации от публичния сектор (ПС) носят пълната отговорност за прозрачното и ефективно управление на поверените им публични ресурси, което при създалата се здравна и икономическа ситуация изисква повече усилия и акцент към усъвършенстване на системите за вътрешен контрол.

Публичните средства трябва да се разходват по целесъобразен и прозрачен начин и постигнатите резултати да отговарят на очакванията на обществото. Освен изискването за обвързаност на разходваните ресурси с поставените цели, дейността на организациите от публичния сектор трябва да се осъществява при спазване на нормативните изисквания, тъй като за публичните средства не е приложима максимата „целта оправдава средствата“. Това може да се постигне само чрез прилагане на най-съвременните стандарти за управление в публичния сектор и тяхното непрекъснато развитие и усъвършенстване. Обменът на информация и добри практики между различните организации от публичния сектор може да допринесе за постигането на общата цел за ефективни публични разходи с реалистични и измерими резултати.

Изминалите вече повече от петнадесет години от приемането на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор /ЗФУКПС/ показват, че въвеждането и налагането на принципите на доброто управление е труден процес, тъй като не е достатъчно само да се промени националното законодателство в областта на финансовото управление и контрол. Необходимо е да се промени най-вече културата, мисленето, нагласите на ръководителите на организациите от публичния сектор и техните служители.

И към настоящия момент прилагането на модела за вътрешен контрол е свързано с редица грешки и пропуски, които трябва да се приемат като ценен практически опит, да се анализират и коригират своевременно. В тази връзка, вътрешният одит, като един от инструментите за мониторинг на системата за вътрешен контрол, трябва да продължава да работи за избягването на грешки и слабости в процеса на управление. За да изпълнява ефективно своето предназначение е важно организациите от публичния сектор да имат ясно дефинирани стратегически и оперативни цели, както и индикатори за измерване на тяхното постигане. Вътрешният одит трябва да оценява процеса на целеполагане в своята организация и при необходимост да подпомага ръководството при формулиране на ясни и измерими цели. Трябва да продължат и усилията за разграничаване на политическата отговорност от управленската или отговорността за оперативното и административно управление на организацията, както и за изграждане на система за ефективно делегиране на правомощия.

Едва при създаването на тези условия ще са налице предпоставки за повишаване на ефективността на вътрешния контрол, в т.ч. и на вътрешния одит. Гарантираната функционална независимост, съчетана с професионалната компетентност и обективност на вътрешните одитори са условия за утвърждаването на вътрешния одит като инструмент за добро управление в публичния сектор – инструмент, предназначен да добавя стойност и да

допринася за подобряване на публичните услуги, както и за защита на обществените интереси.

Целта на настоящата стратегия е да се постигне устойчиво развитие на системите за вътрешен контрол и да бъдат предложени адекватни промени, които да създадат условия за подобряване на тяхното функциониране, адекватност и ефективност. Също така за професиите, пряко свързани с упражняването на контролни дейности или с вътрешен одит трябва да се осигурят условия на сигурност и перспектива, защото тяхното утвърждаване и бъдеще изисква инвестирането на време и усилия.

## **II. СЪСТОЯНИЕ НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР. ОСНОВНИ ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА**

Настъпилата здравна криза, последвана от икономическа криза и войната в Украйна се отразиха крайно негативно върху глобалната икономика и поставиха на изпитание всички системи, в т.ч. и системите за вътрешен контрол в организациите от публичния сектор. Поставени при екстремални условия, дори и най-активните критици на публичния сектор обърнаха поглед към държавата като единствен източник на помощ, тъй като и най-добре подготвените структури и организации нямаха готов план за действие при тези ситуации. Повечето контролни процедури се правеха в движение и често на принципа „проба – грешка“. Създаваха се след настъпването на неблагоприятни или нови ситуации или събития. Адекватните и полезни контролни процедури не са тези, които решават проблемите, а тези, които ги предотвратяват.

Прилаганият модел за вътрешен контрол в публичния сектор в Република България се базира на международно признатата за ефективна Интегрирана рамка за вътрешен контрол – COSO. Този модел създава условия за развитие на качествено различна управленска култура, основана на принципите за добро финансово управление и прозрачност и е приложим от повече от 6 500 организации от публичния сектор – бюджетни организации, търговски дружества с над 50 на сто държавно и/или общинско участие в капитала, търговските дружества, чиито капитал е изцяло собственост на тези дружества, държавни и общински предприятия. Организациите от публичния сектор ежегодно изготвят доклад за състоянието на своите системи за вътрешен контрол. На базата на предоставената от тях информация министърът на финансите извършва подробен анализ и изводи за състоянието на вътрешния контрол в организациите от публичния сектор и изготвя и внася в Министерския съвет Консолидиран годишен доклад за вътрешния контрол в публичния сектор.

Периодът на действие на Стратегията за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор 2018-2020 г. се характеризира с полагането на систематични и целенасочени усилия за доразвиване и усъвършенстване на въведения през 2006 г. модел на вътрешен контрол в публичния сектор. На базата на задълбочен анализ на пропуските и затрудненията в досегашната практика бяха направени значими изменения и допълнения на законодателството и методологията, с което се положиха основите за по-ефективно функциониране на системите за вътрешен контрол в организациите от публичния сектор.

Съществуващата от години идея за разработване на автоматизирана система, чрез която ръководителите на организации от публичния сектор докладват за състоянието на вътрешния контрол и вътрешния одит в публичния сектор беше успешно реализирана. За тази цел дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“ /МКВО/ в Министерството на финансите /МФ/ разработи модул „Годишно докладване“ в Информационната система за финансово управление и контрол и вътрешен одит /ИСФУКВО/. Първата година на електронно докладване беше истинско предизвикателство за немалка част от организациите

от публичния сектор. Обратно на очакванията, голяма част от малките общини успяха да се справят, за разлика от централната администрация, вкл. някои министерства. Въвеждането и утвърждаването на електронно докладване разширява възможностите за обработка и анализ на постъпилата информация, както и води до по-задълбочен подход при докладването от страна на организациите от публичния сектор.

Продължава тенденцията за висока самооценка на състоянието на вътрешния контрол на фона на пропуски и слабости в дейността на някои организации, установени при извършени проверки от външни контролни органи, а в някои случаи и от вътрешния одит. Не трябва да се забравя, че системата за вътрешен контрол е само инструмент в ръцете на ръководителите, който ги подпомага при вземането на правилни и адекватни управленски решения, така че и най-съвършената система за вътрешен контрол не може да направи от лошия ръководител добър такъв. А в някои случаи въведените правила и процедури се заобикалят умишлено именно от тези, които ги създават.

Високите самооценки на системите за вътрешен контрол поставиха редица въпроси относно прилаганите способности и методика за тази самооценка и за нейната обективност. В тази връзка за 2019 г. беше разработен напълно нов въпросник за самооценка, съобразен с новата концептуална рамка на модела COSO-2013. С оглед по-голяма обективност на дадените самооценки, във въпросника са определени критерии, а за част от посочените твърдения е необходимо да се посочат мотиви за поставената от ръководителите на организации самооценка. Принципно при определяне на оценката от първостепенните разпоредители с бюджет трябва да се взимат под внимание и оценките за състоянието на системите за финансово управление и контрол, определени от разпоредителите от по-ниска степен, както и тези на търговските дружества, включително лечебните заведения с над 50 на сто държавно и/или общинско участие в капитала, търговските дружества, чиито капитал е изцяло тяхна собственост, държавните и общинските предприятия към тях. Въпреки това, в някои от докладите и попълнените въпросници са посочени мотиви за поставените оценки, които се отнасят само за администрацията на съответния първостепенен разпоредител с бюджет, което поставя под въпрос доколко обективна и реална е дадената обща оценка. От друга страна, част от организациите посочват, че самооценката в някои от докладите на разпоредителите от по-ниска степен е завишена, изискванията се спазват формално и не са съобразени със спецификата на съответната организация, което показва сериозно отношение към целия процес на събиране, анализ и представяне на обобщена информация за състоянието на системите за вътрешен контрол.

Случаите на несъответствие между високата самооценка и установени нарушения на законодателството и неспазване на принципа за добро финансово управление са индикация за неразбиране и/или negliжиране на важноста на системите за вътрешен контрол, в т.ч. на техния мониторинг.

Периодът 2018 – 2021 г. се характеризира и с положените усилия за подобряване на координацията и сътрудничеството между основните контролни органи в страната – Министерството на финансите, Сметната палата, Агенцията за държавна финансова инспекция /АДФИ/, Изпълнителната агенция „Одит на средствата от Европейския съюз“/ИА ОСЕС/, Изпълнителната агенция „Сертификационен одит на средствата от Европейските земеделски фондове“, Агенцията по обществени поръчки, Главният инспекторат към Министерския съвет, звената за вътрешен одит и инспекторатите по чл. 46 от Закона за администрацията. Важна стъпка в тази посока е създадения с Решение № 662 на Министерския съвет от 2017 г. Консултативен съвет по контрол и одит в публичния сектор, който да съдейства за провеждането и координирането на дейностите в областта на вътрешния контрол в публичния сектор. През 2021 г. се подписа споразумение за сътрудничество между Сметната палата на Република България и МФ с оглед регламентиране на механизми за координация и взаимодействието при осъществяването на одитната и инспекционна дейност, осъществявани както от ИА ОСЕС и АДФИ, така и от звената за вътрешен одит в организациите, които изпълняват функции на управляващи



органи или междинни звена по оперативни програми в съответните организации. Чрез споразумението се укрепват и развиват взаимодействието, координацията и информираността между МФ, включително ИА ОСЕС, АДФИ и върховната одитна институция по отношение на техните функции. Целта на споразумението е повишаване на ефективността на контрола и одита, включително върху средства от Европейския съюз и подобряване на управлението на публични средства и дейности.

При изготвянето на настоящата стратегия Министерството на финансите предостави възможност за изразяване на активна и конструктивна позиция чрез конкретни предложения от членовете на Консултативния съвет по контрол и одит в публичния сектор, насочени към промени в съществуващото законодателство и методология, както и към изцяло нови модели и концепции за вътрешен контрол, базирани на световен и европейски опит и практика. Постъпиха конкретни предложения от част от членовете на Консултативния съвет по контрол и одит в публичния сектор относно стратегически цели и дейности за тяхното постигане, насочени към засилване на сътрудничеството между отделните контролни органи и предвиждане на мерки и действия за осигуряване на законосъобразно и ефективно прилагане на законодателството и методологията.

Със създаването през декември 2016 г. на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“ се обедини дейността на вътрешния одит и на двете централни хармонизиращи звена в Министерството на финансите. Проактивната роля на звеното за координация и хармонизация на финансовото управление и контрол, в т.ч. и вътрешния одит, в лицето на отдел „Методология на контрола“, е от съществено значение за поддържане, актуализиране, развитие и усъвършенстване на системата за вътрешен контрол в съответствие с международно признатите стандарти и добри практики. Със своята дейност звеното допринася за създаване на необходимите условия за ефективен вътрешен контрол в публичния сектор, като събира и анализира информация за прилагането на законодателството и методологията, осъществява постоянна обратна връзка със заинтересованите страни и на тази база предприема действия за извършване на необходимите промени. Усилията на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“ бяха насочени към подобряване на разбирането за системите за вътрешен контрол, които са част от дейността на организациите.

Периодът 2018-2021 г. се отличава и с активното взаимодействие и подобрената комуникация между инспекторатите и звената за вътрешен одит в министерствата, във връзка с изпълнението на техните функции, които са близки в определени аспекти и същевременно се различават. Водещо беше разбирането за общите цели за подпомагане на ръководството в организациите при изпълнение на техните правомощия и подобряване като цяло на контролната среда. С Постановление № 93 на Министерския съвет от 2018 г. беше приета *Наредба за структурата и минималната численост на инспекторатите, реда и начина за осъществяване на дейността им и взаимодействието със специализираните контролни органи*. Наредбата има за цел да осигури стабилитет и независимост на вътрешния административен контрол чрез въвеждане на обща система от единни правила и процедури за структурата, дейността и взаимодействието на ведомствените инспекторати с други контролни органи на държавната власт. С оглед повишаване ефективността на дейността на инспекторатите, в наредбата административният контрол е разграничен от другите видове контролна дейност.

Относно важния въпрос за взаимодействието на инспекторатите със специализираните контролни органи, новата правна рамка допълнително ще даде своя принос за затвърждаване на координационната и водеща роля на Главния инспекторат за напредъка на цялостния административен контрол в държавата. Предвид установената добра практика, допълнителна предпоставка за стабилност и устойчивост на административния контрол е предвиденото в наредбата взаимодействие на Главния инспекторат и инспекторатите със специализирани контролни органи, създадени по специални закони; специализирани държавни комисии и съвети за контрол в съответната област. Наредбата

допуска ред, съгласно който при необходимост ръководителят на инспектората може да предложи на органа на власт включването в проверка на представители на специализирани контролни органи, създаден със специален закон. През 2018 г. и 2019 г. бяха извършени съвместни проверки по конкретни въпроси от инспектори по Закона за администрацията и одитори от звената за вътрешен одит в Министерството на регионалното развитие и благоустройството и в Министерството на туризма. По този начин се ограничава ангажимента за съдействие на служителите от структурата, подлежаща на проверка.

През 2019 г. се извършиха някои немаловажни промени в Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор в следните основни аспекти:

Разшири се обхватът на закона, като бяха включени търговските дружества, включително лечебните заведения с над 50 на сто държавно и/или общинско участие в капитала, както и търговските дружества, чиито капитал е изцяло тяхна собственост, с цел осигуряване на по-добра защита на интересите на държавата и/или общината и по-добро управление на посочените организации.

На базата на досегашната практика и констатираните проблеми при прилагането на ЗФУКПС и издадената методология бяха прецизирани изискванията към някои контролни дейности като предварителния контрол за законосъобразност и бяха добавени нови контролни дейности: „текущ контрол върху изпълнението на поети финансови ангажименти и сключени договори“ и „последващи оценки на изпълнението“.

За първи път се въведе изискване за ежегодно докладване за състоянието на системите за вътрешен контрол и от търговските дружества и държавните предприятия, които са задължени да изграждат системи за вътрешен контрол в съответствие с изискванията на ЗФУКПС. Трябва да се отбележи, че търговските дружества със 100 процента държавно/общинско участие в капитала и държавните предприятия са в обхвата на ЗФУКПС от неговото приемане през 2006 г. - тук попадат и здравните заведения, като общински болници, многопрофилни болници и др., които имат договори с Националната здравноосигурителна каса и разходването на предоставените им средства по законосъобразен, ефективен и ефикасен начин представлява сериозен обществен интерес. Поставянето на изискване за докладване към тези организации допринесе за въвеждането и подобряването на системите за вътрешен контрол в същите. Разшири се обхватът на организациите от публичния сектор, в които министърът на финансите може да извършва системно наблюдение по прилагането на изискванията на закона и издадените въз основа на него актове, като това са всички организации в обхвата на ЗФУКПС, с изключение на Висшия съдебен съвет и Сметната палата, което дава по-широк хоризонт за преценка на силните и слабите страни при прилагане на закона и методологията в различни по своя характер организации от публичния сектор. Прецизираха се разпоредбите, касаещи управленската отговорност на ръководителите на организациите от публичния сектор, като в никакъв случай не се сменя някаква част от тяхната отговорност, а напротив – въведе се задължение за определяне на индикатори за измерване постигането на целите.

Във връзка с измененията в ЗФУКПС и предвид важноста на управленската отговорност на ръководителите на организациите от публичния сектор, издадените от министъра на финансите указания за осъществяване на управленската отговорност през 2019 г. бяха актуализирани от дирекция МКВО. В тях е доразвита дефиницията и същността на управленската отговорност, включително в зависимост от субекта, който я осъществява, посочени са различните субекти, включително в организациите с колективни органи на управление. Допълнени са конкретните управленски стъпки, които е необходимо да се извършват и които произтичат от направените промени в ЗФУКПС, а именно: определяне на количествени и/или качествени индикатори за измерване на резултатите от дейността; въвеждане на система за предварителни, текущи и последващи оценки на изпълнението, позволяваща своевременно установяване на проблеми и предприемане на коригиращи действия, с оглед постигане на заложените цели. Актуализираните указания бяха изпратени



на ръководителите на организации от публичния сектор – кметове, министри, ръководители на други организации и бяха добре приети като полезни и конкретни насоки за осъществяване на тяхната управленска отговорност.

През периода 2019 - 2021 г. с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“ /ОПДУ/, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд беше реализиран проект № BG05SFOP001-2.010-0001 с наименование „Усъвършенстване на системите за финансово управление и контрол и функцията по вътрешен одит в публичния сектор“, с бенефициент Министерството на финансите. Във връзка с изпълнение на заложените цели и индикатори по проекта се организираха 3 регионални срещи, на които се представиха проучените в рамките на проекта добри практики в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор, в т.ч. и в областта на вътрешния одит, във водещи страни от Европейския съюз. Представи се и анализ на текущото състояние на финансовото управление и контрол в публичния сектор, в т.ч. и вътрешния одит в Република България. На вниманието на участниците бяха представени проекто-предложения за промени на законодателството и методологията в областта на вътрешния контрол, в т.ч. и вътрешния одит. Получи се експертна обратна връзка и се проведеха активни дискусии по направените предложения за актуализиране на законодателството и методологията в областта на вътрешния контрол и одит. Във връзка с изпълнение на една от дейностите по проекта се организираха и проведеха общо 14 обучения с целеви групи вътрешни одитори, финансови контролори и лица на ръководни длъжности в публичния сектор. Обученията се проведеха съгласно изготвена и одобрена програма, като се представиха на участниците актуализирания Наръчник за вътрешен одит и актуализираните указания в областта на финансовото управление и контрол в публичния сектор. В рамките на проекта бяха обучени общо 799 вътрешни одитори, финансови контролори и лица на ръководни длъжности.

Най-важните проблеми, които бяха идентифицирани при извършените в рамките на горепосочения проект анализи, са свързани с целеполагането в публичния сектор. Не следва да се допуска утвърждаването на стратегически документи без ясно формулирани цели и приоритети, за които липсват релевантни индикатори за оценка на изпълнението. В тази връзка в актуализираната методология беше обърнато специално внимание на определянето на цели и приоритети в организациите, което е предпоставка за по-добро целеполагане. Разработена е и *методика за определяне на ключови индикатори за изпълнение*, които са важен инструмент за мониторинга, чрез който се проследява изпълнението на целите.

Неясното определяне на целите и липсата на адекватни измерители за тяхното постигане не е чисто технологичен проблем. В публичния сектор вече има доста подробна методология за стратегическо и оперативно планиране, програмно бюджетирание и т.н., като бяха компенсирани пропуските през доста дълъг период от време, когато „планирането“ беше считано за ненужна отживелица, характерна само за плановата икономика. Вече за всички е ясно, че който не планира добре своята работа, планира да се провали. Проблемите с целеполагането са по-скоро концептуални и са свързани с това, че колкото по-ясни и лесно измерими са поставените цели и задачи, толкова по-видно ще бъде тяхното неизпълнение и съответно може да се търси отговорност на съответните ръководители. Затова въпреки подобрената методология, водещо в случая е наличието на мотивация за по-ясното определяне на целите и тук е мястото и ролята на висшестоящото ръководство, което е отговорно за определянето на целите и за тяхното постигане.

Друг важен проблем е свързан с обезпечаването на организациите с необходимия човешки ресурс за изпълнение на поставените цели и задачи. Често с нормативни актове, стратегически и планови документи се възлагат нови и допълнителни функции на организации от публичния сектор без преди това да е направен задълбочен анализ за необходимите за тяхното изпълнение ресурси, в т.ч. човешки, което поставя под сериозен риск постигането на целите. С оглед подпомагане на ръководителите от публичния сектор при вземане на управленски решения, свързани с числеността на персонала и евентуални

промени в организационната структура или в извършваните процеси и дейности беше разработена методика за анализ на натовареността.

Управлението на риска е елементът, който през годините на прилагане на настоящия модел на вътрешен контрол, в т.ч. и през периода на действие на Стратегия 2018-2020 г., най-често създаваше затруднения на организациите от публичния сектор при прилагането му. Най-често затрудненията са свързани с идентифицирането и формулирането на рисковете, както и с документирането на извършените действия по управление на риска. В резултат на това, много кризи и проблеми, засегнали дейността на организации от публичния сектор не са били идентифицирани като рискове преди това. С утвърдените през 2020 г. от министъра на финансите „Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор“ се постигна по-ясно регламентиране на отговорностите на служителите във връзка с управлението на риска. Въведе се фигурата „риск-мениджър“, който трябва да заема достатъчно висока ръководна позиция, тъй като има за задача да организира и да координира процеса по управление на риска. Във връзка с подобряване на разбирането за управлението на риска и по-ефективното му прилагане, дирекция МКВО планира регулярно провеждане на обучения и издаване на удостоверение за успешно завършен курс след проведен тест, в уверение на това, че обученото лице е придобило базови познания в областта на управлението на риска.

Успоредно с това, през изминалите години, въз основа на различни нормативни актове, бяха регламентирани специфични изисквания към организациите от публичния сектор при управлението на рискове от различен характер, в т.ч.: рискове, свързани с информационни активи, рискове, свързани с личните данни, антикорупционни рискове и др. Това обстоятелство допълнително затрудни ръководителите в процеса по управление на риска и допринесе за още по-формалното отношение към този процес. От друга страна се затвърждава необходимостта от утвърждаване и периодично актуализиране на Стратегия за управление на риска във всяка една организация по чл. 2 от ЗФУКПС, която да обхваща относимите за организациите рискове.

През изминалия период сериозно внимание беше обърнато на дейността и ролята на *финансовия контролър*, която в известна степен беше пренебрегвана през последните години. Направен беше задълбочен анализ на досегашната практика на тази превантивна контролна дейност, като бяха отчетени пропуските и слабостите при нейното осъществяване, но същевременно беше отчетена и реалната полза в организациите, в които има установени добри практики. В рамките на горесцитирания проект № BG05SFOP001-2.010-0001, финансиран по ОПДУ, бяха изготвени и в последствие утвърдени от министъра на финансите нови „Указания за осъществяване на предварителен контрол за законосъобразност в организациите от публичния сектор“. В издадените указания са разписани различни модели на определяне на лицата, които да извършват предварителен контрол за законосъобразност; посочена е връзката между оценката на риска и предварителния контрол за законосъобразност; извършването на анализ на разходите и ползите, с оглед определяне на обема на необходимите ресурси, обема на проверки и тяхното времетраене; определени са различните експертни мнения, които може да изрази лицето, което извършва тази контролна дейност и др. В рамките на проекта се проведе редица срещи и обучения с участието на финансови контролери в организации от публичния сектор, което допринесе за повишаване на тяхната компетентност и професионална подготовка по прилагане на методологията и създаде възможности за споделяне на опит и знания.

В изпълнение на горесцитирания проект, финансиран по ОПДУ, се разработиха и „Указания за последващи оценки на изпълнението в организациите от публичния сектор“. Указанията са утвърдени от министъра на финансите през месец март 2020 г, като целят подпомагането на ръководителите и служителите в организациите в публичния сектор при изграждането и прилагането на тази нова контролна дейност.

Досегашната практика показва, че въпреки многобройните нормативни изисквания и вътрешни правила и процедури, в някои организации от публичния сектор не се постигат в пълен обем набелязаните цели и резултати, и се извършват неефективни разходи на публични средства, с което се руши доверието в държавните институции и се нанасят вреди на цялото общество. Това дава основание за апелиране към всички служители, на всички нива в организациите от публичния сектор за повече ангажираност и нетърпимост към подобни действия и/или бездействия, защото само тогава вътрешният контрол може да бъде достатъчно адекватен и ефективен и да допринесе за постигането на целите, за които се разходват публичните средства.

Вътрешният одит, в качеството си на инструмент за оценка на системите за вътрешен контрол, така наречената „трета линия на защита“ и взаимното доверие между ръководителите на всяка организация от публичния сектор и нейните вътрешни одитори, е важна предпоставка за развитието на вътрешния контрол. Професионалната етика и професионализмът на одиторите са основа за изграждане на това доверие. Досегашната практика като цяло показва устойчивост в развитието на вътрешния одит. В част от организациите от публичния сектор, в т.ч. министерства, ръководителите на вътрешния одит и част от вътрешните одитори продължават да работят в една и съща организация от 2006 г. досега, независимо от многобройните промени в нейното ръководство. Това е показател за техния професионализъм, тъй като ръководството на организациите разполага с необходимите правомощия и възможности в случай, че няма доверие и реална полза от вътрешния одит да направи съответните кадрови промени.

Остава нерешен проблемът със запълването на административния капацитет на звената за вътрешен одит, включително в някои министерства, което влияе негативно върху обхвата, ефективността и качеството на дейността. Това се дължи от една страна на нежеланието на ръководството на съответните организации да наемат необходимия одитен персонал и от друга страна на обективна невъзможност за намиране на подходящи кандидати, особено в общините. През 2021 г. в 144 организации /министерства, общини и други ведомства от централната администрация/ има общо 248 свободни щатни бройки за вътрешни одитори, включително в почти всички министерства.

По отношение на дейността на вътрешния одит, като трайна тенденция се очертава акцентът на одитната дейност да бъде оценка за съответствие на определени дейности и процеси с нормативни и вътрешни изисквания и рутинна оценка на системите за вътрешен контрол, без да се извършва задълбочен анализ на причините за възникнали проблеми в организацията и за неспазване на регламентираните правила. В някои организации вътрешните одитори се дистанцират от съществуващите проблеми в организацията и избягват да насочват вниманието си към ключови процеси и дейности и към търсене на решения, които водят до развитие и подобряване. Обективното представяне на установените факти, изводи и оценки за констатирани пропуски и слабости, както и анализиране на причините и ефектите от тях, са предизвикателство в одитната дейност.

Определянето на приоритетни области за одит от министъра на финансите до известна степен компенсира слабостите при извършването на оценка на риска и определяне на областите на одит, като насочва дейността по вътрешен одит към процеси и рискове, които са ключови за съответните организации. Въведеното изискване за изпращане на министъра на финансите на одитните доклади за извършени одитни ангажименти в определени приоритетни области осигурява по-голяма публичност на дейността по вътрешен одит и стимулира подобряване на нейното качество. Също така има възможност за анализ на резултатите на национално ниво по отношение на съответната приоритетна област и вземане на адекватни корективни действия. За периода 2018 - 2021 г. са определени следните приоритетни области за одит: политиката за защита на личните данни и личната неприкосновеност; осъществяването на предварителен контрол за законосъобразност; стопанисване и управление на обекти с представителни и социални функции; процеса по администриране на приходите в общините по Закона за местните данъци и такси; извършване

на одитни ангажименти за консултиране на процеса по актуализация на действащите политики и процедури и оценка за законосъобразност и целесъобразност на сключените договори от министерствата и другите ведомства от централната администрация без провеждане на процедури по реда на Закона за обществени поръчки. За резултатите от извършените одитни ангажименти в Министерството на финансите са постъпили общо 540 одитни доклада и друга информация за извършените консултантски ангажименти. За установените при изпълнение на одитните ангажименти пропуски и слабости вътрешните одитори са формулирани конкретни препоръки, чието изпълнение ще подобри съответните процеси и дейности.

В изпълнение на Решение на Министерския съвет № 436 от 2022 г. за одобряване на списък със законопроекта, на които ще бъде извършена цялостна предварителна оценка на въздействието, и със закони, на които ще бъде извършена последваща оценка на въздействието през 2022 г., се извърши последваща оценка на въздействието на Закона за вътрешния одит в публичния сектор (ЗВОПС), която е първата такава оценка от приемането му през 2006 г. Оценката беше извършена от отдел „Методология на контрола“ в дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“ в Министерството на финансите с цел да се установи дали ЗВОПС е произвел очаквания положителен ефект върху организациите от публичния сектор и обществото като цяло. В извършеното проучване взеха участие 276 служители на ръководни позиции и вътрешни одитори в министерствата и други ведомства от централната администрация, представители на общински администрации и на търговски дружества и държавни предприятия, които отговориха на въпроси в предоставената им анкета и дадоха предложения за извършване на промени. Направените при последващата оценка изводи и заключения ще бъдат ползвани като отправна точка при извършване на промени в ЗВОПС.

С цел подобряване на системата за вътрешен контрол и укрепване на организационната и функционална независимост на вътрешния одит, през 2016 г. се въведе законово изискване за изграждане на одитни комитети в министерствата, общините с изградени звена за вътрешен одит и Държавен фонд „Земеделие“ - Разплащателна агенция. Към месец септември 2022 г. одитни комитети са създадени и функционират в 16 министерства и 21 общини, въпреки че създаването на одитни комитети е задължително изискване за всички министерства и общини с изградени звена за вътрешен одит. Ниската активност на кметовете на общини за изграждане на одитни комитети, включително в някои от най-големите общини в страната, се дължи от една страна на все още недостатъчното разбиране за ползата от дейността на одитния комитет в организацията и затруднения при избор на членове с необходимата квалификация. Част от общините посочват като причина за неизграждането на одитни комитети липсата на финансов ресурс, въпреки че в периода 2018-2021 г. за изпълнението на това законово изискване бяха предвидени бюджетни средства за заплащане на възнагражденията на външните членове. За посочения период по бюджетите на общините са предоставяни средства както следва: за 2018 г. – 52 770 лв., за 2019 г. - 67 390 лв.; за 2020 г. – 105 122 лв. и за 2021 г. – 174 615 лв. За 2022 г. в централния бюджет са предвидени средства за възнаграждения и дължимите осигурителни вноски на външните членове на одитните комитети към общините, което е регламентирано с чл. 23 на Постановление № 31 на Министерския съвет от 2022 г. за изпълнението на държавния бюджет на Република България за 2022 г. Съгласно актуализираната средносрочна бюджетна прогноза за периода 2023-2025 г. в централния бюджет също са предвидени необходимите средства.

Досегашната практика показва, че за да бъде ефективна ролята на одитните комитети е необходимо на първо място да не се създават формално, единствено поради наличието на законово изискване. Членовете на одитните комитети трябва да бъдат подбирани внимателно и да не бъдат само вътрешни одитори, а лица с управленски опит и компетентности в различни области, за да бъдат максимално полезни на съответната организация. В периода



на действие на Стратегия 2018-2020 г. и от приемането с Постановление № 24 на Министерския съвет от 2017 г. на *Наредбата за процедурата за определяне на състава и дейността на одитните комитети в организациите от публичния сектор*, въпреки идентифицираната ниска активност, като цяло се наблюдава положителна тенденция относно създаването на одитни комитети.

Важен атестат за работата на одитните комитети в публичния сектор ще бъде тяхната устойчивост във времето, а именно недопускане организации, в които е имало действащи комитети да се откажат от подновяване на мандата и определяне на нов състав. Оценка на устойчивостта на изградените комитети ще бъде извършена в рамките на настоящия стратегически период. От прегледа на постъпилите в МФ доклади за дейността на одитните комитети е видно, че одитните комитети фокусират своята дейност най-вече върху дейността по вътрешен одит, а той е само един елемент от системата на вътрешен контрол в организациите от публичния сектор и е най-подробно регламентиран в нормативната уредба. Може би това се дължи на факта, че в състава на одитните комитети участват предимно вътрешни одитори, въпреки че няма регламентирано подобно изискване.

Чрез реализирането на проект, финансиран по Програмата за подкрепа на структурните реформи за периода 2017-2020 г., създадена с Регламент /ЕС/ 2017/825 на Европейския парламент и на Съвета от 17.05.2017 г., дирекция МКВО се запозна с практиката на водещи държави от ЕС относно създаването и функционирането на одитните комитети, основно с опита на Ирландия. В резултат на дадени препоръки по проекта и на базата на анализ на прилаганата в нашата страна практика, дирекцията разработи подробна методология в подкрепа на одитните комитети. След утвърждаването на Наръчника на одитния комитет в публичния сектор, се наблюдава подобряване на начина на представяне на резултатите от изпълнението на дейността на одитните комитети. Забелязва се и тенденция за по-оптимално планиране на дейността, както и покриване в по-голяма степен на обхвата на техните правомощия.

Одитните комитети не трябва да се фокусират предимно върху дейността на вътрешния одит, а да полагат допълнителни усилия по отношение специфичните и най-значимите дейности за организациите. Като резултат от тяхната работа, ръководителите на съответните организации очакват да се повиши ефективността на системите за вътрешен контрол. Само със своята работа и проактивна позиция, одитните комитети могат да си изградят авторитет в организацията като разпознаваем консултативен орган към ръководителя на организацията, добавящ стойност към дейността ѝ и подпомагащ постигането на целите ѝ.

**Основните усилия по отношение на вътрешния одит, като важна част от системата за вътрешен контрол в организациите от публичния сектор за периода на действие на стратегия 2018-2020 г. бяха насочени основно в следните области:**

***Усъвършенстване и актуализиране на методологията по вътрешен одит.***

През 2019 г. по проекта, финансиран от ОП „Добро управление“ с бенефициент Министерството на финансите, в частност дирекция МКВО, беше направен анализ на текущото състояние на вътрешния одит в публичния сектор и бяха идентифицирани проблемните области, които се нуждаят от подобрене. Резултатите от анализа бяха представени пред заинтересованите лица, като бяха проведени срещи и дискусии с ръководители на вътрешния одит и вътрешни одитори от различни организации от публичния сектор. На базата на извършения анализ и осъществената обратна връзка в рамките на изпълнението на проекта беше разработен нов *Наръчник за вътрешен одит*. В новия Наръчник подробно са представени специфичните изисквания и практики при извършване на различните видове одит: одит на системите; одит за съответствие, одит на изпълнението, финансов одит и одит на информационните системи и технологии, което се очаква да доведе до подобрене на дейността по вътрешен одит.



***Подобряване на качеството на одитната дейност чрез извършване на външни оценки на качеството на вътрешния одит.***

Дирекция МКВО извършва наблюдение и контрол при извършване на външните оценки за осигуряване на качеството на одитната дейност, следи за спазване изискванията на издадената от министъра на финансите Наредба № 1 от 2017 г. за условията, реда и начина за извършване на външни оценки за осигуряване качеството на одитната дейност и периодично публикува информация за извършените външни оценки в ИСФУКВО.

Съгласно нормативната уредба и Международните стандарти за професионалната практика по вътрешен одит, външни оценки на качеството на вътрешния одит трябва да се извършват най-малко веднъж на пет години от независими външни оценители.

В разрез с тези изисквания в 14 организации, повечето от които са общини, последните външни оценки са извършени през 2011 и 2012 г., а в 7 организации никога не е извършвана външна оценка.

При извършените външни оценки преобладаващата оценка е „Работи в съответствие“, като е поставена и в организации, в които е назначен само един вътрешен одитор, а това възпрепятства спазването на голяма част от стандартите и изискванията за качествен вътрешен одит. При някои външни оценки не са прегледани и оценени важни области от дейността на вътрешния одит, които са изрично посочени в наредбата за външните оценки. С оглед оптимално използване на външните оценки като способ за подобряване на одитната дейност, усилията трябва да се насочат към подобряване на качеството на извършваните външни оценки, включително чрез завишаване на изискванията към професионалната подготовка на независимите външни оценители.

***Организиране провеждането на изпити за придобиване на сертификат за вътрешен одитор в публичния сектор, издаван от министъра на финансите, с което се гарантира определено ниво на компетентност на лицата, които извършват вътрешен одит.***

От 2018 г. с общите усилия на Министерството на финансите, в частност на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“ и на Университета за национално и световно стопанство, изпитът за придобиване на сертификат вече се провежда електронно, с което се увеличава реалното време за решаване на теста и същевременно се оптимизира проверката и обявяването на резултатите от теста.

Към настоящия момент са издадени 2 972 бр. сертификата, а интересът към неговото придобиване не намалява. Същевременно част от организациите от публичния сектор и най-вече общините се затрудняват при намирането на одитен персонал.

***Събиране на актуална информация за изградените звена за вътрешен одит и назначените вътрешни одитори в търговски дружества и държавни предприятия.***

С извършените през 2016 г. промени в ЗВОПС беше разширен обхватът на организациите от публичния сектор, които са задължени да имат вътрешен одит, а именно – търговски дружества, включително лечебните заведения с над 50 на сто държавно и/или общинско участие в капитала, търговски дружества, чиито капитал е собственост на тези дружества и държавни предприятия по чл.62, ал.3 от Търговския закон с годишен оборот над 10 млн. лева за всяка от последните 3 години. В тази връзка дирекция МКВО организира събирането на актуална информация за изградените звена за вътрешен одит и назначените вътрешни одитори в тези организации.

Необходимостта и ползата от вътрешен одит се осъзнават от ръководителите на тези организации и към настоящия момент в 113 бр. такива организации е структуриран вътрешен одит. Предвид спецификата на дейността и финансовите възможности, в някои търговски дружества не се изгражда звено за вътрешен одит, а се назначава само един вътрешен одитор.

**В заключение може да се каже, че най-съществените предизвикателства през изминалия период бяха свързани с:**

- *определянето на ясни цели и индикатори за тяхното изпълнение в организациите от публичния сектор и адекватното им разпределяне между различните структурни звена;*
- *утвърждаването на процеса по управление на риска като важен елемент на системата за вътрешен контрол и въвеждането на риск-мениджъра като предпоставка за ефективното му прилагане;*
- *изграждането и функционирането на адекватни и ефективни системи за вътрешен контрол в търговските дружества и държавните предприятия и годишно докладване за тяхното състояние;*
- *запълването на капацитета на звената за вътрешен одит и утвърждаването на тяхната роля при усъвършенстване на управлението в организациите;*
- *насочване на дейността по вътрешен одит към ключовите процеси и дейности в организацията с акцент оценка на ефективността на публичните разходи;*
- *създаването на одитни комитети и тяхното утвърждаване като ценен консултант на ръководителите на организации в публичния сектор и гарант за независимостта на вътрешния одит.*

**Досегашната практика в нашата страна показва, че и най-съвършеният модел за вътрешен контрол в публичния сектор не може да постигне повече от това, което ръководството на съответните организации е готово и иска да постигне.**

Като цяло, продължава да бъде предизвикателство за част от организациите от публичния сектор задълбоченото осмисляне на възприетия модел за вътрешен контрол и ефективното му прилагане. Основна причина за това е фокусирането на вниманието върху постигане на формално съответствие с отделни нормативни изисквания, вместо върху адаптирането на модела спрямо спецификите на организациите така, че да се постигат набелязаните цели и очакваните резултати. В много организации са въведени неадекватни и неефективни контролни механизми, които е необходимо да бъдат реорганизирани.

**Опитът на развитите страни, към които ние се стремим, показва, че от първостепенна важност е желанието на ръководителите на организации в публичния сектор да управляват поверените им публични ресурси по най-добрия начин така, че да постигат целите и да осигуряват просперитета на цялото общество. При наличие на такова желание и вътрешна убеденост, съвсем логично идва стремежът за изграждане на системи за вътрешен контрол, които да подпомагат вземането на адекватни управленски решения. В някои от тези държави моделът на вътрешен контрол не е въведен със закон и въпреки това се прилага на базата стандарти и добри практики и добрите резултати са видими за цялото общество.**

В тази връзка все още стоят следните въпроси по отношение на управленската отговорност в рамките на настоящата стратегия:

- *Има ли нужното разбиране за същността и реалната полза от прилагания модел на вътрешен контрол?*
- *Готови ли са ръководителите на организации от публичния сектор да въведат процедури, чрез които да откриват грешки и пропуски, включително и в резултат на собствените им управленски решения и да поемат отговорност за своите грешки?*

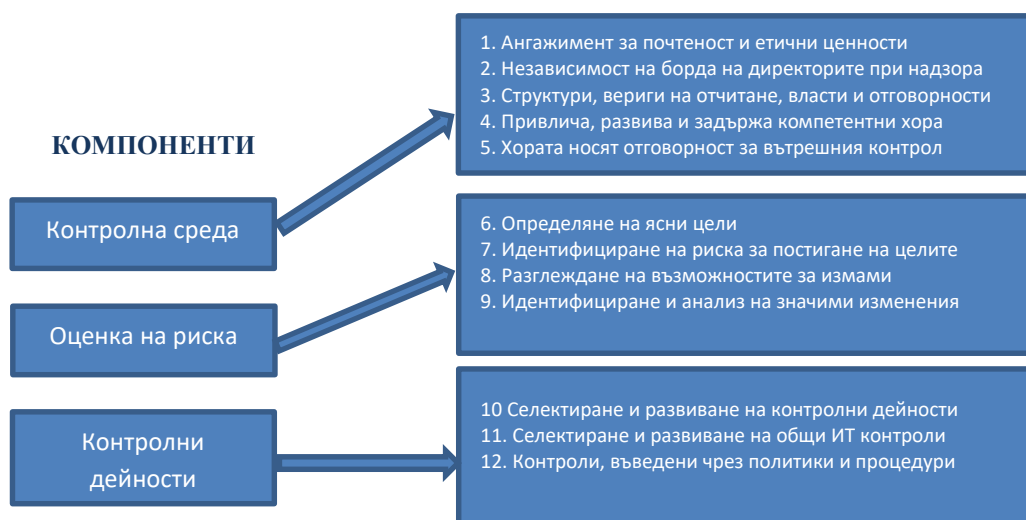
### III. ВИЗИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ И ДОБРОТО УПРАВЛЕНИЕ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

През 2026 г. България да бъде страна със съвременен модел на вътрешен контрол, в която е гарантирано изпълнението на основния принцип, а именно - доброто държавно управление в интерес на цялото общество. За постигането на тази цел вътрешният контрол в публичния сектор трябва да се придържа към следните важни приоритети:

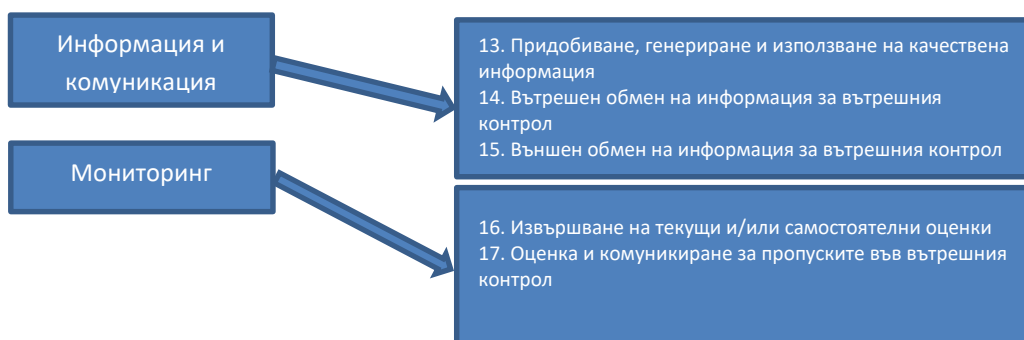
1. Моделът COSO<sup>1</sup> със 17-те интегрирани рамкови принципи, свързани с отделните елементи на системата за вътрешен контрол, както и фокусните точки с насочващ характер, които ги поясняват и характеризират, да се прилага като се отчитат спецификите на различните организации от публичния сектор. Засилване ролята на управлението на риска. Усъвършенстване и подобряване на съществуващите и въвеждане на нови контролни механизми на база оценка на риска. Повишаване на ефективността на контрола в областта на обществените поръчки.



#### ПРИНЦИПИ

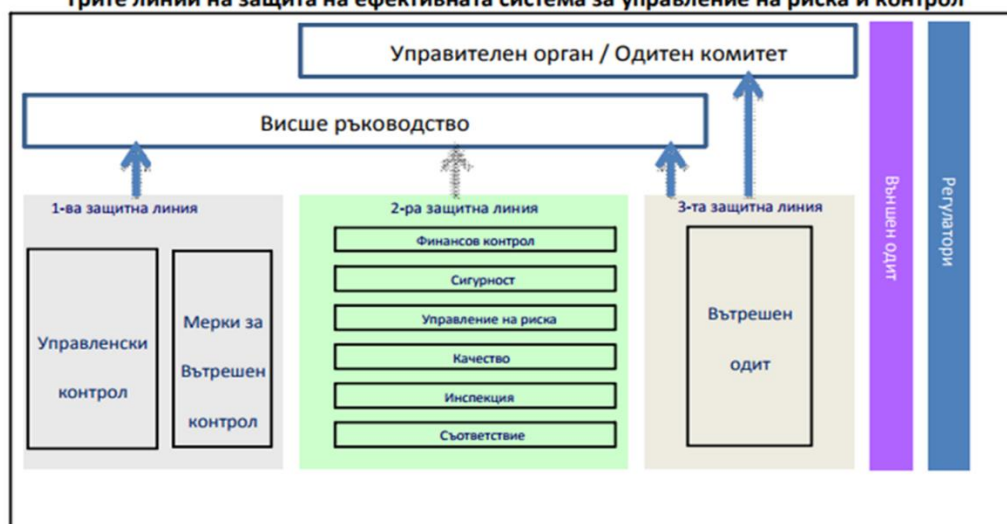


<sup>1</sup> Моделът е въведен и популяризирана от Комитета на спонсориращите организации на Комисията Treadway (COSO), който е съвместна инициатива на пет професионални организации (Американският институт на дипломираните експерт-счетоводители CPA (AICPA), Американската счетоводна асоциация (AAA), Институтът на вътрешните одитори (The IIA), Финансово-административният институт на САЩ (FEI) и Институтът по управленско счетоводство (IMA).



Към настоящия момент законодателството и методологията за вътрешен контрол в публичния сектор са актуализирани като са отчетени и анализирани допуснати грешки и неблагоприятия в досегашната практика. В актуализираната методология ясно са разграничени основните роли на ключовите участници в т.н. „три линии на защита“ и всяка организация трябва да организира своите системи за вътрешен контрол в съответствие с тези три линии на защита, като се съобрази със своята специфична дейност. Организацията, които разполагат с ограничен ресурс, естествено че не могат и не е необходимо да прилагат всички предвидени изисквания. Водещ принцип при извършването на каквито и да било действия, свързани с вътрешния контрол е те да се базират на извършен анализ на разходите и ползите.

Трите линии на защита на ефективната система за управление на риска и контрол



Адаптирано от ECIIA/FERMA, Насоки по Осмата правна директива на ЕС за предприятията, чл. 41

ПЪРВА ЗАЩИТНА ЛИНИЯ	ВТОРА ЗАЩИТНА ЛИНИЯ	ТРЕТА ЗАЩИТНА ЛИНИЯ
Притежатели на риска/собственици на риска/мениджъри	Управление на риска и съответствие	Предоставяне на увереност по отношение на управлението на риска
-оперативно ръководство	-ограничена независимост -отчита се/докладва на ръководството	-вътрешен одит -повече независимост -докладва до органа на управление

По отношение на изграждането и функционирането на системите за вътрешен контрол както и досега, основна е ролята на ръководителите на организацията от публичния сектор, тъй като те носят цялостна отговорност за планирането на дейността, управлението на риска, осигуряването на необходимите контролни дейности и като цяло за поддържането на адекватен и ефективен вътрешен контрол. През настоящия стратегически период ще се постави акцент върху изграждането на адекватни системи за вътрешен контрол в търговските дружества с над 50 на сто държавно и/или общинско участие в капитала и държавните предприятия по чл. 62, ал. 3 от Търговския закон.

*Целеполагането и управлението на риска* са ключови ангажименти на ръководителите от публичния сектор, които до настоящия момент представляваха предизвикателство в голяма част от организациите от публичния сектор. Има основания да се надяваме, че актуализираната методология в тази насока ще спомогне за преодоляване на затрудненията и всяка организация ще намери най-подходящите за нея начини за осигуряване на риск-мениджмънт, който да организира и координира успешно процеса по управление на риска.

*Предварителният контрол за законосъобразност* ще продължи да бъде една от най-важните и резултатни контролни дейности, тъй като дава увереност на съответния ръководител, че предстоящите решения и/или действия са съобразени с приложимите законови изисквания. Важен акцент е, че този контрол трябва да се осъществява върху цялостната дейност, а не само върху решения и действия с пряко финансово изражение, като конкретният ред и начин на неговото осъществяване се определят от ръководителя на организацията на база оценка на риска. Предварителният контрол за законосъобразност трябва да се възлага на длъжностни лица/звена, които имат необходимата професионална компетентност и могат да дадат необходимата експертна оценка. В тази връзка ръководителите на организации ще трябва да разчитат на ръководителите на структурни звена и експерти от различни области.

Въвеждане и прилагане на политики и процедури за *последващи оценки на изпълнението на приключили процеси, договори или стопански операции*. Основен акцент на тези процедури е оценка на целесъобразността на извършените публични разходи и нивото на постигнатите резултати. Важно е в организациите да се направи анализ на причините за допуснати грешки или нередности, но не толкова с цел да се посочи кой е виновен за тях, а по-скоро с оглед предприемане на корективни действия за избягване на подобни неблагоприятности и в бъдеще.

От ключово значение е да се положат целенасочени усилия за **повишаване на ефективността на контрола в областта на обществените поръчки**, която продължава да бъде сферата с най-често допускани слабости и нередности.

## **2. Укрепване на административния капацитет и ролята на вътрешния одит като „трета линия на защита“.**

Въпреки констатираните проблеми, през изминалите години вътрешният одит доказва своята полза и ще продължи да бъде важна част от системата за вътрешен контрол в организациите от публичния сектор. По последни данни към края на 2021 г. вътрешен одит е структуриран и действа в 158 бюджетни организации, в 77 търговски дружества с над 50 на сто държавно участие в капитала и техни дъщерни дружества, в 14 държавни предприятия и в 15 търговски дружества с над 50 на сто общинско участие.

Във връзка с негативната тенденция през последните години за трайно незаемане на щатни бройки за вътрешни одитори, вкл. и в министерствата, е необходимо да се предприемат действия в тази насока. Прецизиране на критериите за задължително изграждане на звено за вътрешен одит, особено в по-малките общини, както и при определяне на минималната численост в министерствата и други централни ведомства ще синхронизира нормативните изисквания с прилаганата практика и реалната необходимост от одитен персонал. Чрез прецизиране на изискванията за изграждане на звено за вътрешен одит ще се прецизират и изискванията за създаване на одитни комитети – така ще се разреши другият важен проблем с неизграждане на одитни комитети в общините с изградени звена за вътрешен одит.

За общините, които не са задължени да изградят свои собствени звена за вътрешен одит в Закона за вътрешния одит в публичния сектор е предвидена възможност за



осигуряване на одитна дейност чрез създаване на споделени звена. До настоящия момент няма общини, които да са се възползвали от тази възможност поради липса на практика и необходимост от решаване на редица организационни въпроси. В тази връзка дирекция МКВО ще предприеме действия за проучване и използване на международната практика и пилотно изграждане на такива споделени звена.

Съвсем нормално е вътрешният одит да не се справя еднакво добре във всички организации. Укрепването на неговата функционална независимост и професионална обективност може да се постигне чрез дейността на одитните комитети. Що се отнася до съществуващите опасения, че вътрешните одитори не са в състояние да бъдат напълно обективни, тъй като са част от персонала на съответната организация и това води до безконтролно разходване на публичните средства, **следва да се имат предвид следните обстоятелства:**

Дейността на организациите от публичния сектор е обект на проверки и оценки и от други напълно независими от съответния ръководител контролни органи като: Сметната палата на Република България, която извършва финансови одити и заверява финансовите отчети на нормативно определени организации, както и одити за съответствие и одити на изпълнението на различни програми и проекти; Агенцията за държавна финансова инспекция извършва целенасочени инспекции в определени организации, а одитните органи по оперативни програми и други инструменти на ЕС извършват одити в организации от публичния сектор, които разходват европейски средства.

За да бъде ефективна дейността на вътрешния одит, то тя не трябва да се ограничава само до оценка за съответствие на системите за вътрешен контрол със съществуващите нормативни и други изисквания. Необходимо е извършването на по-сериозни ангажменти, свързани с оценка на изпълнението относно икономичност, ефективност и ефикасност, оценка и анализ на способността на организацията да постига своите стратегически и годишни цели, оценка на използваните информационни системи и технологии и др. И през следващия период ще се запази ролята на министъра на финансите при определяне на приоритетни области за одитиране в организациите от публичния сектор. Тази практика доказва своята ефективност за добавянето на стойност от вътрешния одит и за подобряване на качеството на неговата работа.

И не на последно място, за да се подобри дейността на вътрешния одит така, че да носи реална полза на организациите от публичния сектор, отговорността е на съответните ръководители на организации. Те трябва да предприемат действия за запълване на капацитета на звената за вътрешен одит като използват различни способности и стимули за привличане на мотивирани и подготвени професионалисти, както и за запазване и професионално развитие на наличния одитен персонал.

**Ръководителите от публичния сектор не трябва да забравят, че най-ценният капитал на организацията е човешкият ресурс. Това се потвърди и при настъпилата поради пандемията здравна криза. Добре подготвените кадри във всяка една област се създават трудно, това отнема времеви и финансови ресурси, затова трябва да се полагат системни усилия за тяхното съхранение и развитие.**

С цел актуализиране и доразвиване на методологията по вътрешен одит дирекция МКВО ще извършва по-голям брой системни наблюдения. По този начин ще се осигури периодичен, обективен и независим външен преглед на дейността на звената за вътрешен одит. Ще се добие представа и за трудностите, които срещат вътрешните одитори в процеса на своята работа, като ще им се дават допълнителни указания и насоки за работа, ще се съдейства и за утвърждаване на ролята и мястото им в организацията. Чрез системните наблюдения ще се добие обективна оценка за ефективността на вътрешния одит при подпомагане на ръководството за постигане на набелязаните цели, в което се крие и смисълът от функционирането на вътрешния одит.

### **3. Активизиране изграждането на одитни комитети в нормативно задължените организации и засилване на тяхната роля.**

Одитните комитети в публичния сектор са допълнителен инструмент, който трябва да допринася за повишаване ефективността на системите за вътрешен контрол, както и на ефективността на вътрешния одит в публичния сектор.

Независимостта е от особено значение за ефективността на одитния комитет, особено при вземането на решения, свързани с вътрешния одит в съответната организация.

За да носят реална полза за доброто управление на организацията членовете на одитния комитет трябва да се подбират така, че да бъдат достатъчно компетентни в съответната област, да имат управленски опит, да са способни да представят открито и да отстояват своята позиция по разглежданите въпроси. **В тази връзка е необходимо да бъдат завишени критериите за подбор и изискванията към членовете на одитни комитети.**

Необходимо е членовете на одитните комитети по-активно да комуникират с ръководството на организацията, както и да отделят достатъчно време за подготовка на дневния ред на заседанията.

С оглед засилване ролята на одитните комитети при усъвършенстване на системите за вътрешен контрол, в т.ч. за повишаване на качеството на вътрешния одит, ще бъдат реализирани адекватни обучения относно изпълнението на функциите от членовете на одитни комитети.

За членовете на одитни комитети, ще продължи да бъде поддържана създадената в ИСФУКВО специализирана рубрика „Одитни комитети“, на която да бъдат своевременно публикувани релевантни нормативни актове и методологически документи, идентифицирани добри европейски практики и становища по постъпили запитвания. Начинът на структуриране на рубриката ще осигури лесен достъп до информационния ресурс с оглед подпомагане на членовете за изпълнение на техните правомощия и повишаване на ефективността на работата им.

За да бъде унифициран начина на изпращане на годишните доклади за дейността на одитните комитети на министъра на финансите с годишното докладване за състоянието на системите за финансово управление и контрол и за дейността по вътрешен одит, функционалностите на модул „Годишно докладване“ ще бъдат разширени като ръководителите на организациите от публичния сектор ще могат да изпращат годишните доклади за дейността на одитните комитети по електронен път. По този начин ще се намали административната тежест и ще се изпълнят изискванията на държавната политика за въвеждане на електронното управление в Република България.

### **4. Повишаване на ефективността при координацията между контролните органи и вътрешния одит**

Анализът на дейността на Консултативния съвет по контрол и одит в публичния сектор до момента сочи, че на заседания освен приложимата нормативна уредба, методологията и практиката на контролните органи, се обсъждат и проекти на нормативни актове, стратегии, програми и планове в областта на контрола и одита в публичния сектор. Консултативният съвет може и трябва да взема отношение при разработването на стратегии и проекти на нормативни актове.

Добра практика е използването на новоразработения модул за последващ контрол, чрез който могат да се селектират и извършват проверки на обществените поръчки посредством Централна автоматизирана информационна система на електронните обществени поръчки (ЦАИС) от компетентните контролни органи. По този начин се дава възможност да получават достъп до информация, която им е необходима за осъществяване

на правомощията им, което от своя страна ще улесни обмена на информация и осъществяването на контролни дейности.

Синхронизиране на практиката по прилагане на утвърдената методология в областта на вътрешния контрол и одит в публичния сектор, което да надгради началното ниво на сътрудничество, изразяващо се в обмен на информация също има своята значимост. Важна е ефективната координация относно констатирани добри и лоши практики, допуснати пропуски или несъответствия в областта на вътрешния контрол, установени от контролните органи. Констатациите могат да бъдат обсъждани на заседания на Консултативния съвет по контрол и одит и при необходимост, да се предприемат съответни действия. Респективно при установен често срещан проблем, следва да се предприемат действия от съответния компетентен контролен орган за оптимизиране на методологията, изменение на нормативната база или допълнителни указания в областта. Повод за обмяна на опит са и установени добри практики, които споделяйки с Консултативния съвет, могат да се мултиплицират и сред организациите в публичния сектор, донасяйки полза за дейността и постигането на целите им.

Засилване на координацията и взаимодействието със Сметната палата: след обсъждане с ръководството на Сметната палата може да се предвиди при извършване на регулярни одити от тяхна страна за заверка на годишните отчети и др. да се извършва и задължителен преглед на обективността на извършените самооценки на системите за вътрешен контрол и на обстоятелствата и фактите, посочени като мотив за поставяне на съответната оценка.

Важна е комуникацията и сътрудничеството между контролните органи относно иницирането и провеждането на регулярни срещи с оглед координиране и синхронизиране на техните годишни планове и програми, прилаганата методология и обмяна на информация за резултатите от тяхната дейност. Посредством тези механизми за обмен на информация, ще се повиши ефективността при избягване дублирането на контролни функции като обхват и време на изпълнение. Обмяна на опит с международни партньори, може да представи различни гледни точки по въпроси, свързани с развитието на вътрешния контрол и одит в техните държави.

Ползотворното сътрудничество между Министерството на финансите и Института на вътрешните одитори в България е доказано в годините нееднократно. Много е важно развитието в тази посока да продължи, предоставяйки разширени и задълбочени знания в сферата на вътрешния одит, както и базисната и специална подготовка относно управлението, информационните технологии, също и ролята на вътрешния одит в рисковите области, на които са изложени организациите. Развиването на уменията на вътрешните одитори за осъществяване на анализ и оценка на управлението и дейността в организациите от публичния сектор, практическото прилагане на принципите на международните стандарти за професионална практика по вътрешен одит, анализа на проблеми, възникващи в организациите, са дейности, които трябва да продължат да се развиват и занапред, координирайки съвместните усилия на контролните институции. По този начин се поставя база за диалог и обмяна на опит между одиторите и институциите.

В изпълнение на функциите по координация и хармонизация на дейността по вътрешен одит в публичния сектор, дирекция МКВО следва активно да обменя добрите практики и опит с методологичните звена на контролните органи, с оглед синхронизиране на практиката по прилагане на методологията и законодателството в областта на вътрешния контрол, в т.ч. и вътрешния одит, по максимално ефективен и удобен начин, включително организирайки дискусии и срещи, на които да се обсъдят различните проблеми, гледни точки, знания и умения.

**5. Повишаване на административния капацитет и запазване на ролята на дирекция „Методология на контрола и вътрешен одит“ като движеща сила на необходимите промени и подобряване на координацията със заинтересованите страни в процеса на усъвършенстване на финансовото управление и контрол в публичния сектор**

Съгласно ЗФУКПС и ЗВОПС, дирекция МКВО има ключова роля относно развитието на вътрешния контрол в публичния сектор. За да изпълнява успешно функцията на звено, което подпомага министъра на финансите в координацията и хармонизацията на финансовото управление и контрол и вътрешния одит, дирекцията следва системно да предприема дейности за усъвършенстване и повишаване на капацитета си. Укрепването и ефективната ѝ работа ще подпомогнат устойчивото развитие на вътрешния контрол в публичния сектор. Осъществяването на обмен на добри практики и знания в областта на вътрешния контрол с акцент върху ключови и актуални теми, ще подпомогнат повишаването на капацитета на служителите в дирекцията. В тази връзка дирекция МКВО ще продължи своите усилия в търсене на различни източници на финансиране, чрез които да се осигури възможност за директни обменни практики с водещи държави от ЕС.

Двупосочната комуникация и обмен на информация, опит и практика с организациите от публичния сектор, включително контролни органи, както и с други държави членки на ЕС, ще окажат влияние при засилване функцията на дирекция МКВО като движеща сила за развитието на вътрешния контрол в публичния сектор. В съвременните условия на динамични промени и нарастващи изисквания към човешкия капитал, който има съществено значение за организационния успех, следва да се осигурят условия за системен процес на усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението чрез различни методи на обучение, при оптимално съвместяване на обучителния процес с трудовата дейност.

Дейността на хората, независимо от тяхната сфера на работа, е свързана с определена мотивационна система, включително подходящо възнаграждение, самоусъвършенстване чрез участие в обучения, добри условия на труд и сигурност на работното място. Положените усилия за стимулиране биха осигурили по-високо ниво на резултатите и ефективност в извършваната от дирекцията дейност.

С оглед подпомагане на заинтересованите страни, проактивната роля на дирекция МКВО следва да се прояви във всички насоки на дейността, най-вече в областта на комуникацията, развитието на мрежа за разпространяване на добри практики, периодични дискусии, актуална публична база данни, като се търсят модерни средства за комуникация и обмен на информация. Дейността по осъществяване на системни наблюдения по чл. 18 от ЗФУКПС и чл. 49 от ЗВОПС в организациите от публичния сектор представлява допълнителен инструментариум за служителите от дирекция МКВО, чрез който могат да актуализират и доразвият методологията по финансово управление и контрол и вътрешен одит в публичния сектор, включвайки заинтересованите страни в процеса на усъвършенстване и доразвиване. Системното наблюдение е процес на запознаване на място и оценка на практическото прилагане на приложимото законодателство и издадените въз основа на него актове с цел актуализиране и доразвиване на методологията.

#### **IV. СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ**

##### **Стратегическа цел № 1**

**Подобряване на функционирането на системите за вътрешен контрол в публичния сектор**

Дейности за постигане на стратегическа цел № 1	Очаквани резултати
<p><b>Дейност 1.1.</b> Извършване на промени в нормативната уредба, касаеща провеждането на конкурси за заемане на ръководни позиции в държавната и общинска администрация, с оглед при оценка на различните компетентности на кандидатите задължително да се оценява и тяхното разбиране за системите за вътрешен контрол като инструмент за добро управление на организацията.</p>	<p>Назначаване на ръководни кадри с добро познаване на същността и прилагането на системите за вътрешен контрол в публичния сектор.</p>
<p><b>Дейност 1.2.</b> Подобряване разбирането за системите за вътрешен контрол на ръководителите на търговските дружества с над 50 на сто държавно и/или общинско участие в капитала, в търговските дружествата, чиито капитал е изцяло тяхна собственост и държавните предприятия по чл.62, ал.3 от Търговския закон чрез активната подкрепа на звената за вътрешен одит в тези организации, ако има изградени такива, или на звената за вътрешен одит на съответния принципал.</p>	<p>Участие на ръководни служители и вътрешни одитори от търговски дружества и държавни предприятия в специализирани обучения в областта на вътрешния контрол.</p>
<p><b>Дейност 1.3.</b> Активно извършване на системни наблюдения в организациите от публичния сектор по прилагането на законодателството и методологията по финансово управление и контрол, с оглед подпомагане прилагането на актуализираната методология и преценка на необходимостта от извършване на промени.</p>	<p>Подобрени системи за вътрешен контрол и предложения за доразвиване на съществуващата методология.</p>
<p><b>Дейност 1.4.</b> Организиране и провеждане от дирекция МКВО на специализирани обучения по управление на риска за ръководни служители, пряко ангажирани с този процес в организациите от публичния сектор, провеждане на тест за оценка на степента на придобитите знания и умения и издаване на сертификат за успешно преминал курс на обучение.</p>	<p>Изграждане на административен капацитет от служители в организациите от публичния сектор, които познават добре процеса по управление на риска и оказват реална подкрепа на ръководството в този процес.</p>
<p><b>Дейност 1.5.</b> Извършване на промени в нормативната уредба, касаеща финансовите контролори, с оглед осигуряване на условия за тяхното кариерно развитие, което ще повиши качеството и реалната полза от осъществявания предварителен контрол за законосъобразност.</p>	<p>Създаване на условия за кариерно развитие на финансовите контролори, което ще повиши тяхната мотивация за качествено осъществяване на предварителен контрол за законосъобразност.</p>



Стратегическа цел № 2

Повишаване на ефективността на контрола в областта на обществените поръчки

Дейности за постигане на стратегическа цел № 2	Очаквани резултати
<p><b>Дейност 2.1.</b> Извършване на промени в Закона за обществените поръчки за регламентиране извършването на одитни ангажменти за консултиране от звената за вътрешен одит относно работата на оценителната комисия при значими обществени поръчки.</p>	<p>Извършени консултантски одитни ангажменти с цел подпомагане на възложителите за вземане на законосъобразно решение за избор на изпълнител при значими обществени поръчки.</p>
<p><b>Дейност 2.2.</b> Изготвяне на методически указания от министъра на финансите, съвместно с Агенцията по обществени поръчки, за изпълнение на специфични одитни ангажменти за консултиране от звената за вътрешен одит относно работата на оценителните комисии.</p>	<p>Изготвени указания от министъра на финансите. Ограничаване на риска от възлагане на обществени поръчки без наличие на подходяща конкуренция.</p>
<p><b>Дейност 2.3.</b> Популяризиране сред ръководителите на организациите от публичния сектор и контролните органи (включително сред всички звена за вътрешен одит) на следните документи на Европейската комисия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Насоки относно избягването и управлението на конфликт на интереси съгласно Финансовия регламент (2021/C 121/01) (приложен файл Насоки ЕК - конфликт на интереси - ОБЕС 04.2021.pdf);</li> <li>• Установяване на конфликт на интереси в процедури за обществени поръчки за структурни действия „Практическо ръководство за ръководители“ на ОЛАФ (приложен файл OLAF guide-conflict-of-interests-BG.pdf).</li> <li>• Организиране на обучения в Школата по публични финанси във връзка прилагането на посочените указания.</li> </ul>	<p>Публикувани в ИСФУКВО документи на Европейската комисия.</p> <p>Проведени обучения относно прилагането на указанията на Европейската комисия.</p>
<p><b>Дейност 2.4.</b> Провеждане на съвместни специализирани обучения на служителите от контролните органи и звената за вътрешен одит, с цел уеднаквяване на прилаганите практики и обмяна на опит.</p>	<p>Проведени обучения.</p>
<p><b>Дейност 2.5.</b> Контролните органи да популяризират, включително чрез публикуване на интернет страниците си, контролната методология за проверки на обществени поръчки.</p>	<p>Избягване на грешки от възложителите на обществени поръчки, минимизиране на нарушенията, включително по обществени поръчки, финансирани с европейски средства и подобряване на контролната среда.</p>

Стратегическа цел № 3

Повишаване ефективността на вътрешния одит в публичния сектор

Дейности за постигане на стратегическа цел № 3	Очаквани резултати
<p><b>Дейност 3.1.</b> Извършване на анализ на показателите по бюджетите на организациите задължени да изградят звено за вътрешен одит, предвид настъпилите промени в икономическите параметри в съответните организации от 2006 г. до настоящия момент. Изготвяне на предложения за изменение на ЗВОПС по отношение на критериите за изграждане на звена за вътрешен одит и на минималната численост на звената в министерствата и други ведомства от централната администрация.</p>	<p>Оптимизиране на административния капацитет на звената за вътрешен одит в организациите от публичния сектор и утвърждаване на ролята им да добавят стойност при постигане целите на организацията.</p>
<p><b>Дейност 3.2.</b> Проучване на международната практика по създаване на споделени звена за вътрешен одит. Анализ на възможностите за подпомагане на процеса по създаване на споделени звена за вътрешен одит.</p>	<p>Изготвяне на искане за подкрепа по Инструмента за техническа подкрепа, създаден с Регламент (ЕС) 2021/240 на Европейския парламент и на Съвета от 10 февруари 2021 година.</p> <p>Пилотно изграждане на споделени звена за вътрешен одит.</p>
<p><b>Дейност 3.3.</b> Поставяне на допълнителни изисквания при назначаване на вътрешни одитори, с цел повишаване на ефективността на дейността по вътрешен одит.</p>	<p>Назначаване на квалифицирани и подготвени вътрешни одитори, което ще повиши ефективността на дейността по вътрешен одит в организациите от публичния сектор.</p>
<p><b>Дейност 3.4.</b> Инициране, организиране и провеждане на работни срещи и форуми с ръководители на организации от публичния сектор и вътрешни одитори за модернизиране и повишаване ефективността на вътрешния одит.</p>	<p>Проведени работни срещи и дискусии.</p>
<p><b>Дейност 3.5.</b> Промяна в нормативната уредба и методологията за извършване на външни оценки на качеството на одитната дейност с цел повишаване на изискванията към външните оценители. Предприемане на действия за активизиране извършването на външни оценки в рамките на определения срок.</p>	<p>Актуализирана нормативна уредба и методология в областта на извършването на външни оценки.</p> <p>Обективни и качествено изпълнени външни оценки на качеството на одитната дейност, носещи полза на звената за вътрешен одит и за организациите в публичния сектор като цяло.</p>
<p><b>Дейност 3.6.</b> Активно извършване на системни наблюдения по прилагането на законодателството и методологията по вътрешен одит, с оглед подпомагане прилагането на актуализираната методология и преценка на необходимостта от извършване на промени.</p>	<p>Подобряване на дейността по вътрешен одит и актуализиране или доразвиване на законодателството и методологията по вътрешен одит.</p>
<p><b>Дейност 3.7.</b> Осигуряване на специфични програми за обучение в областта на вътрешния контрол и одит, съобразени с нуждите от</p>	<p>Повишаване компетентността на вътрешните одитори по отношение на планирането,</p>

обучения и областите, в които има най-голяма необходимост.	изпълнението и докладването на дейността по вътрешен одит.
<b>Дейност 3.8.</b> Насочване на дейността по вътрешен одит към значимите за организациите в публичния сектор дейности и процеси чрез определяне от министъра на финансите на приоритетни области за одитиране.	Издадени указания от министъра на финансите за извършване на одитни ангажменти в приоритетни области.
<b>Дейност 3.9.</b> Поддържане и усъвършенстване функционалностите на модул „Годишно докладване“ на ИСФУКВО.	Подобряване и улесняване на процеса на годишното докладване за дейността по вътрешен одит чрез ИСФУКВО. Оптимизиране на обобщаването и анализа на получената информация.

**Стратегическа цел № 4**

**Активирание изграждането на одитни комитети в задължените организации по ЗВОПС и засилване на тяхната роля за повишаване ефективността на системите за вътрешен контрол в организациите от публичния сектор**

<b>Дейности за постигане на стратегическа цел № 4</b>	<b>Очаквани резултати</b>
<b>Дейност 4.1.</b> Анализ на досегашната практика по изграждане и дейност на одитните комитети и предприемане на корективни действия за завишаване на критериите за подбор на членове на одитни комитети и ограничаване на мандатите на определените членове до два мандата.	Изградени и ефективно функциониращи одитни комитети в повече организации от публичния сектор.
<b>Дейност 4.2.</b> Подобряване разбирането сред ръководителите на задължените по ЗВОПС организации от публичния сектор за дейността на одитните комитети, включително чрез реализиране на обучения, работни срещи и дискусии.	Проведени обучения и срещи за ръководители на организации, членове на одитни комитети и вътрешни одитори във връзка с дейността на одитните комитети и комуникацията им със звената за вътрешен одит в публичния сектор.
<b>Дейност 4.3.</b> Повишаване на информираността и подпомагане общините относно начина на ползване на предвидените средства за възнаграждения на членовете на одитните комитети.	Периодично публикуване в ИСФУКВО на информация относно начина на ползване на предвидените средства.
<b>Дейност 4.4.</b> Подпомагане прилагането на нормативната уредба и издадената методология за дейността на одитните комитети чрез публикуване на становища и отговори на запитвания в ИСФУКВО.	Изготвени отговори на запитвания и периодично публикуване в ИСФУКВО.
<b>Дейност 4.5.</b> Осигуряване на адекватни и актуални обучения за членовете на одитните комитети, включително по прилагането на утвърдената методология, както и обучения за ръководители на вътрешния одит и вътрешни	Проведени обучения и работни срещи.

одитори във връзка с осигуряване на ефективна комуникация с одитните комитети.	
<b>Дейност 4.6.</b> Поддържане на актуална база данни относно дейността на одитните комитети, включително създаването на мрежа между членовете на одитните комитети, в специално създадената рубрика „Одитни комитети“ на ИСФУКВО.	Наличие на актуална база данни за дейността на одитните комитети.
<b>Дейност 4.7.</b> Разширяване на модул „Годишно докладване“, част от Информационната система за финансово управление и контрол и вътрешен одит чрез включване на функционалност за докладване на дейността на одитните комитети по електронен път	Улесняване на процеса по годишно докладване на дейността на одитните комитети чрез ИСФУКВО и оптимизиране на процеса по обобщаване и анализ на информацията.

**Стратегическа цел № 5**

**Повишаване ефективността на координацията между контролните органи**

<b>Дейности за постигане на стратегическа цел № 5</b>	<b>Очаквани резултати</b>
<b>Дейност 5.1.</b> Разширяване на правомощията на Консултативния съвет по контрол и одит в публичния сектор, включвайки консултирането на проекти на стратегии, програми, планове, проекти на нормативни актове, като се регламентира и контрола върху изпълнението на взетите решения.	Повишена ефективност и съдействие при провеждането и координирането на държавната политика в областта на вътрешния контрол в публичния сектор, фокусирана върху постигане на оптимално взаимодействие и координация на дейността на институциите и структурните звена, които имат контролни функции по отношение на публичния сектор.  Предприети действия от компетентните контролни органи, във връзка с констатирани често срещани проблеми.  Мултиплициране на добрите практики сред организациите в публичния сектор, носещи полза за дейността и постигането на целите им, констатирани от контролните органи.
<b>Дейност 5.2.</b> Извършване на съвместни контролни дейности между контролни органи и структурни звена с контролни функции с оглед намаляване на административната тежест и ограничаване ангажиментите за съдействие на организациите и структурните звена, които са обект на одит, инспекции или проверки от различни контролни органи, когато това е приложимо и възможно.	Избягване дублирането на функции и отговорности като обхват и време на изпълнение посредством механизми за обмен на информация.
<b>Дейност 5.3.</b> Инициране и провеждане на регулярни срещи с оглед координиране, синхронизиране и засилване на взаимодействието между контролните органи.	Повишаване на качеството на контролната дейност, оптимизиране и намаляване на административната тежест за проверяваните структури.
<b>Дейност 5.4.</b> Взаимодействие, съгласуваност и координация на всички отговорни институции, включени в Стратегията, с оглед подобряване	Осъществени координация и комуникация, способстващи за развитието и предоставянето на разширени и задълбочени знания в сферата

условията за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор, базирайки се на съвременните рамки и стандарти за управление и развивайки уменията и компетенциите на вътрешните одитори.

на вътрешния одит, фокусирани върху управлението, информационните технологии и ролята на вътрешния одит в рисковите области, на които са изложени организациите.

**Стратегическа цел № 6**

**Усъвършенстване и повишаване на капацитета и запазване на ролята на дирекция МКВО като движеща сила на необходимите промени и подобряване на координацията със заинтересованите страни в процеса на усъвършенстване на системите за вътрешен контрол в публичния сектор**

Дейности за постигане на стратегическа цел № 6	Очаквани резултати
<p><b>Дейност 6.1.</b> Задържане и привличане в състава на дирекцията на квалифицирани и професионално подготвени кадри. Предприемане на мерки за поддържане на кариерно мотивирани служители и за тяхното адекватно стимулиране.</p>	<p>Професионално утвърден и квалифициран екип, адекватно стимулиран и кариерно мотивиран да се развива и да носи полза за развитието на вътрешния контрол в публичния сектор.</p>
<p><b>Дейност 6.2.</b> Осигуряване на необходимата професионална подготовка чрез участие в семинари, конференции, обучения и форуми, организирани от Европейската комисия, неправителствени организации и водещи обучителни институции, включително международни. Обмен на опит и практики с други държави от Европейския съюз.</p>	<p>Осигурени условия за повишаване на компетентността на служителите чрез участие в специализирани обучения, обмен на опит и участия в инициативи на национално и европейско ниво.</p>
<p><b>Дейност 6.3.</b> Привличане на заинтересованите страни в процеса по усъвършенстване на системите за вътрешен контрол и вътрешния одит в публичния сектор посредством разпространяване на добри практики, дискусии, срещи, както и развитието на мрежа между професионалистите в областите на СВК и ВО.</p>	<p>Създадена мрежа между професионалистите в областите на ФУК и ВО с цел обмяна на опит и добри практики.</p>
<p><b>Дейност 6.4.</b> Поддържане на актуална ИСФУКВО с оглед подпомагане на заинтересованите страни. Осигуряване на публичен достъп до база данни от въпроси и отговори по прилагане на нормативната уредба и методологията в областта на финансовото управление и контрол и вътрешен одит чрез функционалностите на ИСФУКВО.</p>	<p>Актуална ИСФУКВО и повишаване информираността на заинтересованите страни.</p>



## **V. МОНИТОРИНГ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СТРАТЕГИЯТА**

В тримесечен срок от приемане на Стратегията министърът на финансите ще приеме план за нейното изпълнение, изготвен съвместно със заинтересованите страни. Планът ще съдържа конкретни дейности и срокове за изпълнение, очаквани резултати и отговорни институции. Ще се осъществява систематичен преглед на извършените дейности и на напредъка при изпълнението на стратегията. При мониторинга ще се анализират възниквали проблеми, факторите, които ги обуславят и възможните решения на тези проблеми.