РАБОТЕН ДОКЛАД

Експертната работна група по европейски политики и проекти към Общински съвет – Варна

Кратка версия на интегрирана методология за подобряване на проектната готовност и възможностите на Община Варна за привличане на европейско финансиране

1. Управленско резюме

Община Варна разполага с полезни, но разкъсани елементи на проектния процес. Между тях липсва формализиран мост, който да превръща стратегическата потребност в проект с определен административен собственик, бюджет за подготовка, технически маршрут, бъдещ оператор и доказана готовност.

Основният управленски проблем не е липсата на информация за европейски програми, а липсата на постоянна система, която да произвежда проектна готовност и стратегическо планиране преди публикуването на конкретна покана. Реактивният модел концентрира усилията между отварянето на процедурата и крайния срок, когато собствеността, разрешителните, техническите решения, партньорствата, съфинансирането и експлоатационният модел вече трудно могат да бъдат надеждно изградени.

Необходимата промяна е преминаване от подготовка „по покана“ към многогодишен портфейл от идеи и проекти, които се развиват по общ стандарт за зрелост, преминават през формални контролни точки и се съпоставят с подходящите възможности за финансиране. Поканата следва да задейства адаптиране и подаване на вече подготвен проект, а не да поставя началото на неговото изясняване.

Предложен управленски модел

№	Решение
1	Нов отдел за международни проекти в рамките на дирекция ЕНОП, с фокус върху централизирани програми, партньорства и международни мрежи.
2	Членство и активно участие в международни мрежи, използвани като банка за партньорства, консорциуми и готови проектни възможности.
3	Постоянна управленска функция за генериране, регистриране и развитие на проектни идеи, свързани с ПИРО, стратегическите документи и целите на ръководството.
4	Специализирано общинско дружество като предпочитан целеви помощен инструмент за предпроектна, техническа и инвестиционна подготовка, след пилотно прилагане и независима оценка.
5	Отделен годишен бюджет и фонд за проучвания, обследвания, задания, проектиране, анализи, разрешителни действия и независими проверки.

2. Предложена институционална посока

Специализираното общинско дружество е предпочитаният целеви инструмент за техническия слой, защото позволява оперативна отделимост и натрупване на устойчив местен инженерно-проектантски капацитет. То не е паралелна администрация, автоматично допустим кандидат по програми или средство за заобикаляне на обществени поръчки и контролни режими.

Управлението, приоритизацията, бюджетните решения, окончателната допустимост, подписването и подаването, функциите на възложител, финансовият и правният контрол и вътрешният одит остават в компетентните общински органи и звена.

Очакван резултат до края на 18-ия месец

Проверен портфейл от проектни идеи и възможности; действащи контролни точки; фонд за предпроектна подготовка; единна цифрова среда; актуализирана Одитна пътека (ОП01); реални данни от 3–5 пилотни проекта и мотивирано решение за постоянната организационна форма.

3. Установени системни пропуски и интегрирани решения

Системен пропуск	Управленски риск	Интегрирано решение
Няма общ входен проектен регистър	Дублиране на една и съща потребност; липса на връзка с актив, услуга и стратегия.	Централен регистър/банка от идеи, свързан с ПИРО, стратегическите документи и целите на ръководството.
Приоритетът остава информационен етикет	„Висок“ приоритет не гарантира собственик, бюджет, срок и доказателства.	Формално решение за активиране само при определени административен собственик, ресурс, резултат, риск и следваща контролна точка.
Подготовката започва след поканата	Недостатъчно време за собственост, разрешителни, проектиране, партньори и съфинансиране.	Многогодишен портфейл и банка от предварително подготвени проектни решения.
Няма постоянен административен собственик	Отговорността се прехвърля между работни групи, ЕНОП и ресорни звена.	Единна матрица на отговорностите, административен собственик и заместник за всеки проектен идентификатор (Project ID).
Предпроектният поток не е отделен	Проучванията и заданията се третират като приложения, а не като управляеми резултати.	Самостоятелен производствен процес с услуги S1–S8 (виж т.6.3), стандарт за срок и качество (SLA), критерии за приемане и проследими резултати.
Няма формално „не кандидатстваме“	Ресурс се изразходва по нереалистични или недостатъчно зрели идеи.	Мотивирани решения за доработка, резерв, спиране или прекратяване и повторна употреба на създаденото.
Не са потвърдени операторът и експлоатационните разходи (OPEX)	Одобрен актив може да създаде непланирани и неустойчиви разходи.	Определен бъдещ оператор и потвърден експлоатационен модел преди разработване по съответната покана.
Контролът се концентрира в края	Съществени корекции се откриват късно и застрашават срока.	Решения на контролните точки (Gates - виж 7.1), текущ преглед на качеството и проверки при 30%, 60% и 90% готовност.
Няма портфейлен лимит	Прекомерен брой активни проекти и скрито претоварване.	Месечен ресурсен план и активиране само при наличен вътрешен или външен ресурс.

4. Цели на интегрираната методология

Целите определят каква промяна трябва да се постигне, а принципите – как тя да бъде реализирана без прехвърляне на компетентности и без създаване на нова бюрократична тежест.

Код	Съдържание	Код	Съдържание
Цел 1	Един стандарт за проектна зрелост за всички ресори, райони и общински структури.	Цел 2	Постоянен многогодишен портфейл от проекти, подготвяни преди публикуване на покани.
Цел 3	По-ранно откриване на правни, технически, финансови и експлоатационни рискове.	Цел 4	По-кратко и предвидимо време от решението за подготовка до готовността за кандидатстване.
Цел 5	По-високо качество на предпроектните проучвания, заданията, проектантските резултати и финансовите модели.	Цел 6	По-добър ресурсен баланс между администрацията, специализираното дружество и външния експертен пул.
Цел 7	Проследимо кандидатстване, предаване, устойчивост, отчетност и повторно използване на институционалното знание.		

5. От възможността за финансиране до готовия проект

5.1. Постоянен мониторинг и единен регистър на възможностите

Мониторингът е постоянна функция за ранно предупреждение и съпоставка с портфейла, а не еднократно търсене след публикуване на покана. Той обхваща краткосрочния, годишния, многогодишния и международния програмен хоризонт и използва проверими официални източници за управленски решения. Международните мрежи се използват целево за ранна информация, партньорски профили и включване в консорциуми.

Всяка официално установена възможност получава непроменяем идентификатор на възможността във формат VAR-OPP-YYYY-NNNN. Една възможност може да бъде свързана с повече от един проект, а един проект – с повече от една потенциална възможност. Нов Project ID се създава само след проверка, че портфейлът не съдържа същата потребност, актив или услуга.

5.2. Единен проектен портфейл

Портфейлът е официалният управленски източник за всички проектни идеи и проекти, независимо дали към момента има отворена покана. Той не е списък на желания, а система за собственост, готовност, ресурс, риск и решения. Всеки запис съдържа най-малко Project ID, връзка със стратегия и актив/услуга, административен собственик и заместник, бъдещ оператор, ниво на зрелост, блокиращи рискове, бюджет за оставащата подготовка, наличен капацитет и следващо действие.

Ключово правило за начало на подготовката

Конкретна покана не е единственото основание за започване на предпроектни проучвания, обследвания, задания или проектиране. Основанието е управленско решение, което определя обществената потребност, ползвателя, обхвата, бюджета за подготовка, очакваните резултати и критичните рискове.

5.3. Последователност на предпроектната и инвестиционната подготовка

Етап	Съдържание	Основен резултат
1	Регистрация	Потребност, пряк ползвател, административен собственик, бъдещ оператор и очакван резултат.
2	Инвентаризация	Налични анализи, данни, проекти, разрешения, договори, собственост и предходно финансиране.
3	Концепция и варианти	Цели, целеви групи, индикатори, технически варианти, ориентировъчен ресурс и първични рискове.
4	Предпроектно проучване	Потребност, терен, собственост, право на намеса, правна и разрешителна пътека, ориентировъчна стойност и зависимости.
5	Техническа подготовка	Обследвания, геодезия и инженерни проучвания; задание; проектиране; съгласувания; количествени и стойностни сметки.
6	Финансова и правна устойчивост	Инвестиционни разходи (CAPEX), OPEX, съфинансиране, парични потоци, приходи/спестявания, чувствителност, държавна помощ, двойно финансиране и данъчен режим.
7	План за изпълнение	Обществени поръчки, партньорска и договорна архитектура, зависимости между проектиране, доставки, строителство, надзор и експлоатация.
8	Паспорт и решение	Паспорт на готовността, регистър на рисковете, интегриран график, бюджет за оставащата подготовка и независим/вътрешен преглед.
9	Следващ Gate	Формално приемане и решение за преминаване, условно преминаване, доработка, резерв, спиране или прекратяване.

5.4. Контролни точки и връзка с ОП01

Единният модел E0–E11/G0–G7/M0–M4 проследява проекта от възникването на потребността до устойчивостта и научените уроци. Блокиращ риск спира преминаването към следващо етапно решение. При конкретна покана ОП01 се прилага върху вече подготвен проект и се допълва с проверки при 30%, 60% и 90% готовност, така че съществените забележки да бъдат откривани преди финалното подаване.

6. Институционална архитектура и разделение на отговорностите

6.1. Дирекция ЕНОП като портфейлен офис

ЕНОП се укрепва като централен процесен собственик на програмното наблюдение, методологията, портфейлните данни, координацията на контролните точки, качеството и формалното кандидатстване. Новият отдел за международни проекти следва да концентрира работата по централизирани програми, партньорски профили, международни мрежи и консорциуми.

ЕНОП не определя еднолично стратегическия приоритет и не създава бюджетен ангажимент; не е автоматичен собственик на активите и бъдещите услуги; не изготвя вместо техническите ресори задания и проектантски решения; не замества финансовия, правния, ЗОП, информационния и одитния контрол; не допуска паралелни официални регистри. Преди окончателно организационно решение се извършва инвентаризация на структурата, щата, натоварването, компетенциите и текущите системи.

6.2. Управленска функция за проектни идеи и тематични подгрупи

Постоянната управленска функция поддържа банката от проектни идеи, осигурява връзката със стратегическите документи и поема инициативата за превръщане на потребностите в задания за подготовка. Тематичните подгрупи дават експертен вход: месечен обзор на значимите възможности, тримесечен преглед на тематичния портфейл, шестмесечна обратна връзка и годишни насоки за следващия програмен хоризонт.

6.3. Специализирано общинско дружество за проектна и инвестиционна подготовка

Дружеството е предпочитаният целеви помощен инструмент за техническия слой. Неговата мисия е да превръща одобрени стратегически идеи в проверени, технически зрели, финансово устойчиви и финансируеми проектни пакети, без да дублира ЕНОП и без да изземва правомощията на общинските органи. То може да подпомага и общински дружества и други субекти само при ясно правно основание, възлагателен модел и контрол.

Код	Услуга	Проверим резултат
S1	Инвентаризация и диагностика	Project ID, карта на доказателствата, липси, административен собственик и следваща контролна точка.
S2	Проектна концепция	Потребност, цели, варианти, резултати, индикативен бюджет, оператор и рискове.
S3	Предпроектно проучване	Варианти, собственост, правен и разрешителен маршрут и ориентировъчна стойност.
S4	Техническа координация	Задание, възлагане, график, проверки, приемане и контрол на версиите.
S5	Финансово-икономически анализ	Финансов модел, анализ разходи-ползи/финансова поносимост, OPEX, съфинансиране и чувствителност.
S6	Партньорства	Партньорски профил, търсене, мандати, работни пакети и управление.
S7	Подкрепа за кандидатстване	Проектни части, доказателства, бюджетна логика, преглед на качеството и пакет за ОП01.
S8	Предаване и уроци	Техническо досие, оператор, устойчивост, изходни файлове и регистър на научените уроци.

6.4. Граници, външен експертен пул и начин на възлагане

В общината остават политическите и стратегическите приоритети, бюджетът, собствеността и правото на намеса, окончателната допустимост, решението за кандидатстване, подписването, официалното подаване, функциите на възложител и независимият финансов, правен, ЗОП и одитен контрол. Дружеството предоставя анализи, задания, техническа координация и доказателства, но не контролира собствените си решения.

Външният експертен пул допълва капацитета с редки и пикови компетентности. Всяко възлагане изисква Project ID, решение на контролна точка, доказан капацитетен дефицит, ясно техническо задание, измерими междинни и крайни резултати, права върху изходните файлове, независимо приемане и задължителен трансфер на знание. Постоянният щат се определя след измерване на реалното натоварване, а не предварително.

Поетапно създаване

Първо се изгражда пилотно вътрешно ядро и временен каталог S1–S8; моделът се тества върху 3–5 проекта; натоварването, качеството, сроковете и разходите се измерват; извършват се независими оценки на 6-ия, 12-ия и 18-ия месец; едва след това се взема решение за общинско дружество или алтернативен постоянен формат.

7. Ресурс, цифрова среда, контрол и отчетност

7.1. Фонд и годишна програма за подготовка

Проектната готовност изисква отделен и предвидим ресурс. Бюджетът за персонал не заменя бюджета за проучвания, данни, обследвания, задания, проектиране, анализи, разрешителни и независими проверки. Годишната програма определя приоритетите, портфейлния лимит, календара на контролните точки, прогнозните външни услуги и бюджета за всяка група проекти.

Контролна точка	Финансиран пакет	Условие
G0–G1	Минимален вътрешен анализ	Без съществен външен разход преди потвърдени допустимост и административен собственик.
G2	Концепция, проучвания и план за M2/M3	Определени резултати, срок, SLA, бюджетен лимит и критерии за приемане.
Междинен G3	Задания, проектиране, разрешителни и специализирани анализи	Предходните резултати са приети и рискът е актуализиран.
G4	Адаптиране и разработване по конкретната покана	Потвърдени допустимост, график, екип, оператор и OPEX.
G5–G7	Финални действия, предаване, устойчивост и уроци	Без необосновано разширяване; отчет на подготвителния ресурс и повторна употреба.

7.2. Единна цифрова среда и документална проследимост

Цифровата среда е контролен механизъм, а не само хранилище. Тя свързва индикатора на възможностите и Project ID с проектите, възможностите, решенията на контролна точка, паспортите на готовността, документите и версиите, задачите и сроковете, рисковете, външните услуги, договорите, становищата, показателите и научените уроци. Съществува една официална водеща версия, ролеви достъп и пълна одитна следа.

Работните и официално подадените версии са ясно разграничени; всяка промяна има автор, дата и основание; финалните решения и пакети се заключват; изходни файлове и данните се съхраняват заедно с четимите документи; грешен запис не се изтрива, а се архивира с връзка към валидния. До постоянната система се използва контролирана временна среда с определен собственик, права, версии и резервно копие.

7.3. Показатели, отчетност и ранно предупреждение

Системата измерва цялата причинно-следствена верига – вложен ресурс, качество на процеса, произведена готовност, резултати от кандидатстването, устойчивост и институционално учене. Работните цели се потвърждават след базовата инвентаризация и не се използват механично без достатъчно данни.

Група	Какво се измерва	Работна логика/цел
Процес	G1 и решения на контролните точки в срок; спазване на SLA; просрочени задачи; актуалност на регистрите.	Работни ориентири: ≥90% в срок; <10% просрочени задачи; ≥95% актуални записи.
Готовност	Оператор и OPEX; проекти, готови преди покана; затворени блокиращи рискове.	100% оператор/OPEX преди G4; всички блокиращи рискове решени преди съответната контролна точка; пилотно ≥2 готови проекта при подходящ хоризонт.
Кандидатстване	Подадени и одобрени предложения; пакети без съществени вътрешни забележки; време от покана до подаване; привлечено финансиране.	≥85% пакети без съществено връщане; целите за успеваемост и стойност се задават след установяване на изходно ниво.
Качество и устойчивост	Приети резултати, ранно открити рискове, одитни констатации, повторна употреба, устойчивост и трансфер на знание.	≥85% резултати без съществено връщане; 100% операторска обезпеченост за приключени проекти и 100% официално предаване на ресурсните файлове.

7.4. Отчетност, контрол и управление на риска

Отчетността е седмична за активните покани и критичните срокове; месечна за портфейла, контролни точки, SLA, капацитета и бюджета; тримесечна за готовността, риска и прогнозата; шестмесечна към кмета и Общинския съвет; годишна публична; и отделен доклад G7 за резултатите, устойчивостта и научените уроци.

Рисковете се управляват на проектно, портфейлно и организационно ниво. Всеки риск има причина, вероятност, въздействие, собственик, превантивна мярка, индикатор за ранно предупреждение, коригиращо действие и дата за повторна оценка. При блокиращи рискове контролна точка не се провежда, освен за решение за доработка, спиране, резерв или прекратяване. Приемането на остатъчен риск е мотивирано, срочно и от компетентния орган.

8. Поетапна пътна карта за въвеждане

Въвеждането е организирано за 18 месеца. Първо се създават управленската основа, единният портфейл и пилотното ядро; след това се произвеждат реални резултати; едва накрая се взема решение за постоянната форма и специализираното общинско дружество.

Фаза	Период	Ключови действия	Критерий за завършване
Фаза 1	Месец 1–3	Приемане на принципите и заповед за пилота; пълна инвентаризация; Project ID/индикатор на възможностите; правна, финансова, кадрова и ИТ карта; подбор на 3–5 пилота; временен портфейлен комитет.	Завършено изходно ниво, админ. собственик и оператор за всеки пилот; утвърден мандат и календар.
Фаза 2	Месец 4–6	Временни правила; актуализация на ОП01; каталог S1–S8 и SLA; ресурсен план; фонд; временна цифрова среда; план за външни услуги; обучения.	Всички пилоти са в системата; започнали услуги; независима оценка и корективна програма на 6-ия месец.
Фаза 3	Месец 7–12	G0–G4 по пилотите; S1–S7; проучвания, задания, проектантски резултати и финансови модели; 30/60/90% проверки при кандидатстване; месечни и тримесечни отчети.	Поне 3 проекта достигат G3; при подходяща покана поне 2 достигат G4; измерими данни за срок, разход и качество; оценка на 12-ия месец.
Фаза 4	Месец 13–18	Продължаване на пилота; сравнение на организационните форми; правно и финансово становище; проект за дружество, правилник, щат, бюджет, SLA, преход и обществена отчетност.	Независима оценка и мотивирано решение за общинско дружество или алтернативен формат; годишна програма и план за миграция.

9. Приоритетни управленски решения

№	Решение
1	Приемане на единния портфейлен модел E0–E11/G0–G7/M0–M4 и на правилото, че подготовката започва от обществената потребност, а не от поканата.
2	Базова инвентаризация на всички идеи и проекти до 60 дни, премахване на дубликатите и определяне на Project ID, административен собственик, оператор и следваща контролна точка.
3	Свързване на индикатори на възможностите и Project ID в единна среда и въвеждане на четирислойна оценка, блокиращи рискове и формални решения за преминаване, резерв или прекратяване.
4	Създаване на годишен фонд за подготовка, годишна програма и портфейлен лимит, съобразен с реалния вътрешен и външен капацитет.
5	Изграждане на пилотно ядро, нов отдел за международни проекти, активна работа в международни мрежи и каталог S1–S8 с ясни SLA и критерии за приемане.
6	Актуализация на ОП01 до 6-ия месец и свързването ѝ с G4–G6, включително проверки при 30%, 60% и 90% готовност.
7	Въвеждане на единна цифрова среда, правила за данни, версии, достъп, архив, резервни копия, KPI и редовна отчетност.
8	Независими оценки на 6-ия, 12-ия и 18-ия месец; решение за специализираното дружество само след доказани процес, натоварване, качество, добавена стойност и устойчив бюджет.
9	Формално предаване G6 и научени уроци G7 за всеки одобрен или приключен проект, с права върху данните и source files и възможност за повторна употреба.

Критичен път и краен извод

Базова инвентаризация → owner-и и пилоти → временни правила и цифрова среда → фонд и възлагания → реални услуги S1–S8 → данни за KPI → независима оценка → решение за постоянна форма. Създаването на дружество преди доказване на процеса, натоварването и ресурса би създало риск от празна или дублираща структура. Отлагането на системната промяна обаче запазва реактивния модел и зависимостта от кратките срокове на всяка следваща покана.

Работна версия за институционално обсъждане. Не представлява окончателно правно становище или бюджетен ангажимент.

РАБОТЕН ДОКЛАД

Интегрирана методология за подобряване на проектната готовност и възможностите на Община Варна за привличане на европейско финансиране

От наблюдение на възможности към постоянен портфейл от стратегически, технически и финансово подготвени общински проекти

Експертната работна група по европейски политики и проекти към Общински съвет – Варна

Поле	Стойност
Статут	Работен експертен проект – версия 1.1
Предназначение	Институционално обсъждане, правно и финансово съгласуване и последващо организационно оформяне
Териториален обхват	Община Варна
Методологичен хоризонт	Многогодишен проектен портфейл; оперативна пътна карта за първите 18 месеца
Целеви модел	Двуслоен хибриден модел с укрепен портфейлен офис, постоянна функция за проектни идеи, нов отдел за международни проекти и предпочитан специализиран общински технически инструмент
Дата	1 септември 2026 г.

СТАТУТ И ОГРАНИЧЕНИЕ

Документът е работна управленска и методологична рамка. Той не замества законово изискуемите решения и актове, не прехвърля компетентности и не създава автоматично бюджетен ангажимент. Окончателната правна форма, възлагателният модел, щатът, бюджетът и информационната среда подлежат на отделно правно, финансово, кадрово, техническо и контролно съгласуване.

ВАРНА • 2026

Контрол на документа и правила за тълкуване

Поле	Стойност
Версия	1.1 – цялостно преработен интегриран работен доклад
Статус	За институционално обсъждане и последващо съгласуване
Процесен фокус	Стратегическо планиране, мониторинг на възможности, портфейлна оценка, предпроектна и техническа готовност, кандидатстване, предаване, устойчивост и учене
Институционален модел	Управление и контрол в общината; специализиран общински технически инструмент и външен експертен пул за подготовката
Ключови нови функции	Отдел за международни проекти; постоянна функция за генериране и развитие на проектни идеи; международни мрежи за партньорства и консорциуми
Ограничение	Не замества компетентността на Общинския съвет, кмета, възложителя, финансовия контрольор, правното звено, звеното по ЗОП, ДЛЗД/ИТ и вътрешния одит
Следващо действие	Базова инвентаризация, правна и финансова карта, избор на 3–5 пилотни проекта, утвърждаване на временни правила и ресурс за подготовка

КЛЮЧОВО ПРАВИЛО – ЙЕРАРХИЯ НА РЕШЕНИЯТА

При противоречие се прилага актът от по-висока степен. Запис в регистър, оценка, решение на портфейлен комитет или възлагане към специализирания технически инструмент не може да замени законово изискуем акт, бюджетно основание, предварителен контрол, обществена поръчка, подписване или решение на компетентния орган.

Работни понятия

Понятие	Работно определение
ЕНОП	Дирекция „Европейски и национални оперативни програми“ – централен процесен собственик на наблюдението, портфейлната методология и формалното кандидатстване.
Портфейлен офис (PMO)	Функция за методология, данни, контролни точки, ресурсен баланс, качество и консолидирана отчетност.
Project ID	Уникален и непроменяем общински идентификатор на проект или проектна идея.
Opportunity ID	Уникален идентификатор на официално установена възможност за финансиране.
G0–G7	Формални контролни точки с минимални доказателства, компетентен решаващ участник и проследимо решение.
M0–M4	Нива на проектна зрелост – от формулирана потребност до готовност за конкретна покана и подаване.
S1–S8	Каталог от услуги за инвентаризация, концепция, предпроектна и техническа подготовка, финансов анализ, партньорства, кандидатстване и предаване.
SLA	Вътрешен стандарт или споразумение за ниво на обслужване – вход, резултат, срок, качество, приемане и ескалация.
OPEX	Бъдещи експлоатационни, поддържащи и устойчиви разходи след създаването на актива или услугата.
Спиране на срока	Формално спиране на срока по SLA при непълен вход или външна зависимост, с посочени причина, отговорник и срок за възобновяване.
Формално предаване	Документирано предаване на проектното досие, решенията, рисковете, бюджета, графика и ангажиментите към екипа за изпълнение и бъдещия оператор.

Съдържание

1.	Управленско резюме
2.	Предмет, цели, обхват и принципи

3.	Диагноза: силни страни, системни пропуски и интегрирани решения
4.	От възможността за финансиране до портфейлното решение
5.	Проектен жизнен цикъл, зрелост и подготовка до кандидатстване
6.	Институционална архитектура и разделение на отговорностите
7.	Ресурс, цифрова среда, контрол, показатели и управление на риска
8.	Поетапна пътна карта за първите 18 месеца
9.	Приоритетни управленски решения и заключение
Приложение А	Минимални данни, регистри и кодове
Приложение Б	Подробна система от показатели
Приложение В	Подробен регистър на рисковете
Приложение Г	Използвани източници и ограничения

1. Управленско резюме

Община Варна разполага с полезни, но разкъсани елементи на проектния процес. Налице са механизъм за наблюдение на възможностите за финансиране, тематична експертиза, процедура за разработване и подаване на конкретни предложения и натрупан практически опит. Между тези елементи обаче липсва единен управленски мост, който да превръща стратегическата потребност в проект с определен административен собственик, бюджет за подготовка, технически маршрут, бъдещ оператор, устойчив експлоатационен модел и доказана готовност.

Основният проблем не е липсата на информация за европейски програми, а липсата на постоянна система, която да произвежда проектна готовност преди публикуването на конкретна покана. При реактивния модел усилията се концентрират между отварянето на процедурата и крайния срок – момент, в който собствеността, разрешителните, техническите решения, партньорствата, съфинансирането и бъдещите експлоатационни разходи трудно могат да бъдат надеждно изяснени.

Необходимата промяна е преминаване от подготовка „по покана“ към многогодишен портфейл от идеи и проекти, които се развиват по общ стандарт за зрелост, преминават през формални контролни точки и се съпоставят с подходящите източници на финансиране. Поканата трябва да задейства адаптиране и подаване на вече подготвен проект, а не да поставя началото на неговото изясняване.

ОСНОВЕН УПРАВЛЕНСКИ ИЗВОД

Възможностите за привличане на европейско финансиране се подобряват не чрез механично увеличаване на броя наблюдавани покани, а чрез поддържане на ограничен, стратегически подбран и предварително подготвен портфейл от проекти, за които са доказани обществената потребност, допустимостта, техническата пътека, ресурсът, операторът и устойчивостта.

1.1. Предложен управленски модел

№	Решение
1	Нов отдел за международни проекти в рамките на дирекция ЕНОП, с фокус върху централизирани европейски и международни програми, партньорски профили, консорциуми и международни мрежи.
2	Членство и активно участие в международни мрежи, използвани като постоянна банка за партньорства, проектни консорциуми, обмен на добри практики и ранно идентифициране на възможности.
3	Постоянна управленска функция за генериране, регистриране и развитие на проектни идеи, свързани с ПИРО, секторните стратегии, законовите задължения и целите на ръководството.
4	Специализирано общинско дружество като предпочитан целеви помощен инструмент за предпроектна, техническа и инвестиционна подготовка, след пилотно прилагане, независима оценка и потвърждение на правната и финансовата приложимост.
5	Отделен годишен бюджет и фонд за проучвания, обследвания, задания, проектиране, финансови и правни анализи, разрешителни действия, специализирани данни и независими проверки.

1.2. Институционална посока

Целевият модел е двуслоен и хибриден. Общинските органи, дирекция ЕНОП, ресорните структури и независимите контролни звена запазват управлението, приоритизацията, бюджета, окончателната допустимост, функциите на възложител, подписването, подаването и контрола. Специализираният технически слой произвежда предпроектна, техническа и финансово-икономическа готовност по формално възлагане, измерими резултати и критерии за приемане.

Специализираното общинско дружество е предпочитаният целеви инструмент за техническия слой, защото позволява оперативна отделимост, натрупване на устойчив местен инженерно-проектантски капацитет и повторно използване на технически активи, модели и данни. То не е паралелна администрация, автоматично допустим кандидат по програми или средство за заобикаляне на обществени поръчки, предварителен контрол и одитни режими.

Постоянната правна форма не следва да се предрешава само с организационна цел. Първо трябва да се изгради пилотно ядро, да се измерят реалното натоварване, сроковете, качеството, разходите и

зависимостта от външна експертиза, а след независима оценка да се вземе мотивирано решение за общинско дружество или друг устойчив формат.

1.3. Очакван резултат до края на 18-ия месец

ЦЕЛ НА ПИЛОТА

Проверен проектен портфейл; действащи контролни точки; фонд за предпроектна подготовка; единна цифрова среда; актуализирана ОП01; измерими стандарти за обслужване; реални данни от 3–5 пилотни проекта; поне три проекта, достигнали техническа готовност G3, и при наличие на подходящи процедури – поне два проекта, достигнали G4; мотивирано решение за постоянната организационна форма.

Посочените количествени стойности са работни цели за пилотния период, а не гарантирани резултати. Те трябва да бъдат потвърдени или коригирани след базовата инвентаризация и първите три месеца надеждни данни.

2. Предмет, цели, обхват и принципи

2.1. Предмет

Методологията урежда пълния управленски цикъл от формулирането на обществена потребност и наблюдението на възможности за финансиране до проектна подготовка, кандидатстване, предаване за изпълнение, устойчивост и научени уроци. Тя се прилага за европейски, национални, международни и общински източници, включително за проекти, които се подготвят преди да съществува конкретна покана.

2.2. Основна цел

Основната цел е преминаване от реактивен към проактивен портфейлен модел. Финансирането се разглежда като ресурс за реализиране на предварително обосновани общински приоритети, а не като източник, който сам поражда проекта. Това изисква ранно определяне на потребността, ползвателите, административния собственик, бъдещия оператор, техническата пътека, разходите за жизнения цикъл, измеримите ползи и критичните рискове.

2.3. Стратегически цели

Код	Съдържание
Цел 1	Един стандарт за проектна зрелост и доказателства за всички ресори, райони и общински структури.
Цел 2	Постоянен многогодишен портфейл от проекти, подготвяни преди публикуване на покани.
Цел 3	По-ранно откриване на правни, собственически, технически, финансови и експлоатационни рискове.
Цел 4	По-кратко и предвидимо време от решението за подготовка до готовността за кандидатстване.
Цел 5	По-високо качество на предпроектните проучвания, техническите задания, проектантските резултати и финансовите модели.
Цел 6	По-добър ресурсен баланс между администрацията, специализирания общински технически инструмент и външния експертен пул.
Цел 7	Проследимо кандидатстване, предаване, устойчивост, отчетност и повторно използване на институционалното знание.

2.4. Обхват

- стратегическо планиране, банка от проектни идеи и годишна програма за подготовка;
- наблюдение и верификация на възможностите за финансиране и международните партньорски хоризонти;
- регистрация, допустимост, оценка, приоритизация и портфейлни решения;
- предпроектни проучвания, техническа и инвестиционна подготовка;
- адаптиране към конкретна покана, разработване, проверки и подаване по ОП01;
- предаване към изпълнение, проследяване на устойчивостта и научените уроци;

- организационен капацитет, специализирано общинско дружество, външен експертен пул, фонд, цифрова среда, контрол и независима оценка.

2.5. Основни принципи

1. Стратегия преди финансиране – проектът произтича от доказана потребност, ПИРО, секторна политика, законово задължение или управленски приоритет, а не само от отворена процедура.
2. Един проект – един Project ID – множество възможни източници, без създаване на дубликати.
3. Управление, техническа доставка и контрол са разграничени; никой не приема самостоятелно собствения си резултат.
4. Решенията се основават на доказателства; липсата на информация се показва изрично и не се прикрива с предположения.
5. Абсолютната недопустимост и критичните блокиращи рискове не се компенсират с висок точков резултат.
6. Ресурсът се отпуска поетапно след контролни точки и се прекратява при непреодолим риск, трайна липса на стойност или невъзможност за изпълнение.
7. Броят активни проекти се ограничава от реалния капацитет, а не от броя на наблюдаваните възможности.
8. Външните услуги произвеждат проверими резултати, редактируеми изходни файлове, права за използване и трансфер на знание.
9. Публичната отчетност е разбираема, но е отделена от вътрешната версия с лични, офертни, защитени или чувствителни данни.
10. Методологията се подобрява чрез показатели, независима оценка, корективни действия и научени уроци.

ПРАВИЛО ЗА ДОКАЗАТЕЛСТВЕНОСТ

Когато не са налични надеждна базова стойност, потвърден щат, измерен капацитет, пазарна оценка или одобрен бюджет, документът не въвежда фиктивно число. Изисква се първоначална инвентаризация, становище на компетентното звено или изрично обозначена работна стойност, подлежаща на потвърждение.

3. Диагноза: силни страни, системни пропуски и интегрирани решения

Методологията не започва от нулата. Община Варна разполага с работещи контролни и организационни елементи, които следва да бъдат запазени. Проблемът е, че те функционират като отделни части и не образуват единен процес от стратегическата потребност до устойчивото изпълнение.

3.1. Силни страни, които се запазват

Елемент	Практическа стойност
Официално наблюдение	ЕНОП наблюдава официалните национални и европейски източници и може да поддържа ранно предупреждение за релевантни възможности.
Тематична експертиза	Тематичните подгрупи могат да подпомагат разпознаването на потребности, стратегическата оценка и връзките с бизнеса, науката и гражданския сектор.
Регистър на възможностите	Съществува основа за структурирано записване на кандидата, ролята, партньорството, съфинансирането, срока, статуса и следващото действие.
Формална работна група	ОП01 предвижда заповед на кмета, ръководител, членове, резерви, организационна структура и график.
Разделение на проверките	Формулярът, приложенията и подкрепящите документи се проверяват от компетентни лица, а подписването е отделено от разработването.
Официално подаване и архив	Подаването чрез съответната електронна система, регистрационният номер и запазването на окончателната версия създават одитна следа.
Комуникация при оценка	ОП01 урежда отговорите на искания за разяснения и проследяването на официалната кореспонденция.
Годишен преглед	Механизмът предвижда обобщаване на наблюдаваните възможности и насоки за следващия период.

ПРИНЦИП НА НАДГРАЖДАНЕТО

Новият модел не заменя работещите контролни елементи. Той добавя липсващите стратегически, портфейлни, предпроектни и технически етапи преди ОП01 и формализира предаването, устойчивостта и научените уроци след нея.

3.2. Системни пропуски и интегрирани решения

Системен пропуск	Управленски риск	Интегрирано решение
Няма общ входен проектен регистър	Една потребност може да се дублира по различни покани; липсва връзка с актив, услуга и стратегия.	Централен портфейл с един Project ID, свързан с Opportunity ID, ПИРО и секторните стратегии.
Приоритетът остава информационен етикет	„Висок“ приоритет не гарантира собственик, бюджет, срок, зрелост и доказателства.	Четирислойна оценка: допустимост, обществена стойност, зрелост и риск; формално решение за активиране.
Подготовката започва след поканата	Недостатъчно време за собственост, разрешителни, проектиране, партньори и съфинансиране.	Многогодишен портфейл, годишна програма и банка от предварително подготвени решения.
Няма постоянен административен собственик	Отговорността се прехвърля между работни групи, ЕНОП и ресорни звена.	Административен собственик и заместник за всеки Project ID от регистрацията до устойчивостта.
Липсва постоянна функция за проектни идеи	Потребностите не се превръщат своевременно в концепции и задания за подготовка.	Управленска функция за генериране, регистриране и развитие на идеи, свързани със стратегиите и целите на ръководството.
Международните възможности не са организационно концентрирани	Партньорствата и консорциумите се изграждат епизодично и късно.	Нов отдел за международни проекти и активно членство в подходящи международни мрежи.
Предпроектният поток не е отделен	Проучванията и заданията се третират като приложения, а не като управляеми резултати.	Самостоятелен производствен процес с услуги S1–S8, срокове, критерии за приемане и проследими резултати.
Няма формално „не кандидатстваме“	Ресурс се изразходва по нереалистични или недостатъчно зрели идеи.	Мотивирани решения за доработка, резерв, спиране или прекратяване и повторна употреба на създаденото.
Не са потвърдени операторът и OPEX	Одобрен актив може да създаде непланирани и неустойчиви разходи.	Определен бъдещ оператор и потвърден експлоатационен модел преди G4.
Контролът се концентрира в края	Съществени корекции се откриват късно и застрашават срока.	Формални Gates, текущ преглед на качеството и проверки при 30%, 60% и 90% готовност.
Няма портфейлен лимит	Прекомерен брой активни проекти и скрито претоварване.	Месечен ресурсен план и активиране само при наличен вътрешен или външен капацитет.
Паралелни файлове и версии	Несъответствия между бюджет, индикатори, чертежи, приложения и решения.	Единна цифрова среда, контрол на версиите, заключена подадена версия и пълна одитна следа.
Няма формално предаване	След одобрение се губят условия, рискове, ангажименти и логика на проекта.	G6 – задължително предаване с досие, екип, бюджет, график, оператор и устойчивост.
Няма системни научени уроци	Грешките се повтарят, а валидираните материали не се използват повторно.	G7, регистър на уроците, корективни действия и каталог на повторно използваеми материали.

3.3. Причинно-следствена връзка

Пропуските са взаимно свързани. Липсата на единен идентификатор води до паралелни регистри; липсата на административен собственик води до непълни входни данни; непълните данни предизвикват закъснения и спешно външно възлагане; спешността отслабва проверките и увеличава риска от недопустими разходи, неустойчив OPEX и пропуснати срокове. Затова отделни мерки – нов регистър, нова структура или нов формуляр – не са достатъчни без общ процес, ресурс, ясни роли и единна цифрова среда.

4. От възможността за финансиране до портфейлното решение

Новият модел разделя два свързани, но различни потока. Потокът „възможност“ проследява програмите, поканите, промените и партньорските хоризонти. Потокът „проект“ управлява обществената потребност, зрелостта, ресурсите и рисковете независимо дали в момента има отворена процедура. Връзката между тях се осъществява чрез Opportunity ID и Project ID.

4.1. Постоянен мониторинг и международен хоризонт

Мониторингът е постоянна функция за ранно предупреждение и съпоставка с портфейла, а не еднократно търсене след публикуване на покана. Той обхваща краткосрочния, годишния, многогодишния и международния програмен хоризонт. За управленски решения се използват проверими официални източници; неформалната информация служи само като сигнал за наблюдение.

- индикативни годишни работни програми, предварителни графици и официални изменения;
- отворени, предстоящи, изменени, отложени, затворени и отменени процедури;
- програми при споделено управление, национални инструменти и финансови инструменти;
- централизирани европейски и международни програми и официалните им работни програми;
- партньорски покани, консорциуми, международни мрежи и предварителни търсения на партньори;
- промени в кандидатите, дейностите, бюджетите, съфинансирането, сроковете и доказателствата;
- официално налични програмни хоризонти от една до три години.

Управленски ритъм

Периодичност	Дейност	Управленски резултат
Седмично	Проверка на официалните източници; регистрация на нови възможности и промени; целево уведомяване.	Актуален регистър и ранно предупреждение.
Месечно	Обзор на предстоящите възможности, партньорските търсения и процедурите с кратък хоризонт.	Списък с действия, отговорници и срокове.
Тримесечно	Съпоставка между програмния хоризонт и портфейла; анализ на липсите по зрелост и капацитет.	Решения за ускоряване, подготовка, резерв или партньорство.
Годишно	Преглед на следващия едно- до тригодишен хоризонт и включване в годишната програма.	Приоритети, бюджет и капацитет за следващата година.
Извънредно	Съществена промяна в условия, бюджет, срок, допустимост или нормативна рамка.	Актуализиран анализ, риск и решение за свързаните проекти.

Нов отдел за международни проекти

В рамките на дирекция ЕНОП следва да се създаде специализиран отдел, който концентрира наблюдението на централизирани и международни програми, изготвянето на партньорски профили, членството в мрежи, изграждането на консорциуми и координацията на международните проектни предложения. Отделът не дублира ресорните дирекции и техническата подготовка; неговата роля е да осигурява ранна информация, партньорска архитектура и достъп до международни проектни възможности.

Opportunity ID и минимален запис

Всяка официално установена възможност получава непроменяем идентификатор във формат VAR-OPP-YYYY-NNNN. Една възможност може да бъде свързана с повече от един проект, а един проект – с повече от една потенциална възможност. При значима промяна на условията се извършва повторна съпоставка с всички свързани Project IDs.

Група данни	Минимално съдържание
Идентификация	Opportunity ID; програма/инструмент; финансираща институция; процедура/покана; версия и статус.
Срокове	Дата на установяване; очакван и официален краен срок; часова зона; вътрешен краен срок.
Допустимост	Кандидати и роли; дейности; разходи; територия; целеви групи; партньорски изисквания.
Финансиране	Общ бюджет; размер на подкрепата; интензитет; съфинансиране; финансов инструмент.
Изисквана готовност	Собственост, решения, техническа документация, разрешения, индикатори и други доказателства.

Група данни	Минимално съдържание
Съпоставка	Свързани Project IDs; степен на съответствие; липси и предварителни рискове.
Управление	Следващо действие; отговорник; срок; дата за преглед; история на промените.

4.2. Единен проектен портфейл и банка от идеи

Портфейлът е официалният управленски източник за всички проектни идеи и проекти, независимо дали към момента има отворена покана. Той не е списък на желания, а система за собственост, готовност, ресурс, риск и решения. Нов Project ID се създава само след проверка, че не съществува същата потребност, актив или услуга.

Постоянната управленска функция за проектни идеи поддържа банката от идеи, осигурява връзката с ПИРО, секторните стратегии, законовите задължения и целите на ръководството и поема инициативата за превръщане на установените потребности в задания за концептуална и предпроектна подготовка. Така инициативността не остава зависима от появата на конкретна процедура или от отделен служител.

КЛЮЧОВО ПРАВИЛО ЗА НАЧАЛО НА ПОДГОТОВКАТА

Конкретна покана не е единственото основание за започване на предпроектни проучвания, обследвания, задания или проектиране. Основанието е формално управленско решение, което определя обществената потребност, ползвателя, административния собственик, бъдещия оператор, обхвата, бюджета за подготовка, очакваните резултати и критичните рискове.

Project ID и минимален основен запис

При регистрацията всеки проект получава непроменяем идентификатор във формат VAR-PF-YYYY-NNNN. Той се използва във всички задания, протоколи, решения, договори, файлови наименования, разходи, отчети и кореспонденция. Номерата на процедурите, договорите и електронните системи се съхраняват като външни идентификатори и не заменят общинския код.

Група данни	Минимално съдържание
Идентификация	Project ID; кратко и пълно наименование; тематична област; район/локация; актив или услуга.
Стратегическа връзка	ПИРО, стратегия, приоритет, мярка, законово задължение, решение, индикатор и доказана потребност.
Собственост и роли	Управленски спонсор; административен собственик и заместник; ръководител; технически, финансов и правен отговорник; бъдещ оператор.
Финансиране	Потенциални Opportunity IDs; кандидат и роля; ориентировъчна стойност; съфинансиране; бюджет за подготовка; OPEX.
Готовност	M0–M4; собственост; устройствена и екологична пътека; техническа документация; анализи; разрешения; партньори.
Управление	Статус; последен Gate; решение и условия; следващо действие; срок; зависимости; вътрешен и външен ресурс.
Риск и контрол	Рейтинг на риска; блокиращи условия; конфликт на интереси; държавна помощ; ЗОП; двойно финансиране; данни и сигурност.
Резултати	Подаване; оценка; договор; изпълнение; индикатори; устойчивост; корекции; уроци и повторно използваеми материали.

4.3. Четирислойна оценка

Оценката разделя четири различни въпроса: допустим ли е проектът; каква е обществената и стратегическата му стойност; доколко е подготвен; и какъв е остатъчният риск. Това предотвратява погрешното активиране на проект, който е политически привлекателен, но недопустим, технически неизпълним или финансово неустойчив.

БЛОКИРАЩО УСЛОВИЕ

Абсолютна недопустимост или критичен блокиращ правен, собственически, държавнопомощен, финансов, безопасностен или сроков риск спира преминаването независимо от точковия резултат. Изключение е допустимо само при законово изпълнима мярка и мотивирано решение на компетентния орган.

Първи слой – задължителен скрининг

Критерий	Минимална проверка	Ефект при отрицателен резултат
Допустим кандидат и роля	Кандидатът, партньорът и ролята са допустими според окончателните условия и правосубектността.	Недопустимост при непреодолима пречка.
Предмет, дейности и територия	Обхватът, целевите групи и мястото на изпълнение попадат в условията.	Преструктуриране или отказ.
Реалистичен срок	Има минимално време за подготовка, контрол, решения и подписи.	Условно решение или отказ.
Собственост и право на намеса	Има правно основание или реалистична и допустима пътека.	Блокиране при непреодолима липса.
Бюджет и съфинансиране	Има допустим ресурс, лимит и компетентен орган за решение.	Условно решение или отказ.
Държавна помощ	Извършен е първичен скрининг и няма неуправляем риск.	Специализиран анализ или блокиране.
Двойно финансиране	Няма несъвместимо предходно финансиране, проект или договор.	Отказ за засегнатия обхват.
Партньори и оператор	Изискуемите роли са допустими и реалистично осигурими.	Условно решение или отказ.
Нормативни и разрешителни пречки	Няма непреодолима устройствена, екологична, секторна или друга пречка.	Блокиране при непреодолимост.
Данни и информационна сигурност	Определен е приложимият режим и необходимите мерки.	Условно решение до становище.

Втори и трети слой – стратегическа стойност и готовност

Критерий	Максимални точки	Насоки за оценяване
1. Стратегическо съответствие	20	Приети стратегии, ПИРО, планове, законови задължения, решения и измерими цели.
2. Обществен и териториален ефект	15	Профил на ползвателите, достъпност, териториален баланс и намаляване на неравенства.
3. Икономически, социален и екологичен ефект	10	Конкурентоспособност, заетост, качество на услуги, емисии, ресурсна ефективност и устойчивост.
4. Неотложност и прозорец на възможност	5	Законов срок, риск за актив или услуга, синергия или ограничен времеви прозорец.
5. Проектна зрелост и изпълнимост	20	M0–M4, собственост, проектиране, разрешителни, данни, оператор и график.
6. Финансова устойчивост	15	Съфинансиране, парични потоци, OPEX, приходи/спестявания и бюджетен риск.
7. Капацитет и партньорства	10	Екип, опит, партньори, външна експертиза и реалистични отговорности.
8. Съответствие с източника и допълняемост	5	Вероятност за финансиране, липса на дублиране и подходяща проектна роля.
ОБЩО	100	Точките подпомагат, но не автоматизират управленското решение.

Всеки критерий се оценява по еднаква логика: 0% – липса на съответствие или доказателства; 25% – слабо съответствие и значителни неясноти; 50% – средно съответствие със съществени липси; 75% – силно съответствие с ограничени и управляеми липси; 100% – пълно и доказано съответствие.

Четвърти слой – портфейлно решение

Резултат	Зрелост	Категория	Управленско действие
75–100	M3–M4	Активен приоритет	Адаптиране и кандидатстване при приемлив риск и наличен капацитет.
75–100	M0–M2	Приоритет за подготовка	Поетапен ресурс за достигане на M3; без преждевременно подаване.
60–74	M2–M4	Условно активен или резерв	Решение според риска, капацитета и сравнението с по-високи приоритети.
60–74	M0–M1	Резерв/концептуална подготовка	Ограничен ресурс, конкретни липси и дата за повторен преглед.
45–59	Всяко	По правило резерв	Активиране само със специална обосновка, законово задължение или съществена нова информация.
0–44	Всяко	По правило прекратяване/архив	Изключение само при законово задължение или доказана неотложност.

4.4. Портфейлен лимит и контролни правила

- един активен проект има един Project ID, дори когато се адаптира към различни покани;
- няма активен проект без административен собственик, заместник, следващо действие и срок;
- няма проект в разработване по конкретна покана без решение G4 и вътрешен график;
- няма проект в изпълнение без формално предаване G6;
- статус, обхват, собственик, бюджет и риск се променят само с проследим запис и основание;
- изтриване на проектен запис не се допуска; прекратените и дублираните записи се архивират с връзка към основния ID;
- съществена промяна на обхват, стойност, собственост, оператор или партньор води до повторна проверка на съответния Gate;
- включването в регистъра не създава автоматично право на ресурс; активирането зависи от годишната програма и капацитетния план.

Когато е достигнат приетият праг на натоварване, нов проект се активира само след освобождаване на ресурс, пренареждане на приоритетите или осигуряване на допълнителен вътрешен или външен капацитет. Скритото претоварване не е допустим управленски отговор.

5. Проектен жизнен цикъл, зрелост и подготовка до кандидатстване

Единният модел E0–E11/G0–G7/M0–M4 проследява проекта от стратегическото планиране и възникването на потребността до изпълнението, устойчивостта и научените уроци. Контролните точки превръщат общите намерения в проследими решения с минимални доказателства, компетентен отговорник, ресурс и следващ етап.

5.1. Етапи и контролни точки

Етап	Цел	Минимални доказателства	Решение/резултат
E0	Стратегическо планиране и годишна програма	Приоритети, активни проекти, бюджет за подготовка и капацитет.	Годишна програма или актуализация.
E1	Наблюдение на възможностите	Opportunity ID, официална версия, релевантност и свързани Project IDs.	Наблюдение, G1, партньорско търсене или архив.
E2 / G0	Регистрация на проектна идея	Минимален фиш, проблем, ползватели, очакван резултат и предполагаем собственик.	Регистрация, връщане за еднократно допълване или свързване с дубликат.
E3 / G1	Предварителна допустимост	Кандидат, дейности, срок, собственост, бюджет, помощи, партньори и основни пречки.	Допустим, условно допустим, недопустим или допълнителна информация.
E4 / G2	Концептуална оценка и решение за подготовка	Концепция, варианти, ефект, стойност, M-ниво, риск, собственик, план и ресурс.	Продължава, при условия, доработка, резерв, спиране или прекратяване.
E5 / G3	Предпроектна, техническа и инвестиционна готовност	Паспорт M0–M3, собственост, разрешителна пътека, технически пакет, оператор, OPEX, партньори и риск.	M3, условия, допълнителна подготовка, резерв или прекратяване.

Етап	Цел	Минимални доказателства	Решение/резултат
E6 / G4	Съответствие с конкретна покана	Окончателни условия, анализ на липсите, допустимост, бюджет, график, екип, доказателства и подписи.	Стартира ОП01, продължава при условия или отказ от кандидатстване.
E7	Разработване и комплектоване	Единна водеща версия, формуляр, приложения, партньорски и технически пакет.	Проверки при 30%, 60% и 90%; корекции и готов пакет.
E8 / G5	Вътрешна проверка, подписване и подаване	Финален пакет, декларации, проверки, подписи и заключена архивна версия.	Подаване, ограничена техническа корекция или отказ.
E9	Оценка и разяснения	Регистрация, официална кореспонденция, отговори и решения на финансиращия орган.	Отговор, промяна на статус или анализ при неодобрение.
E10 / G6	Предаване за изпълнение	Договор/решение, бюджет, условия, досие, рискове, екип, график, оператор и устойчивост.	Приемане на предаването или връщане на непълен пакет.
E11 / G7	Приключване, устойчивост и научени уроци	Техническо и финансово приключване, активи, индикатори, корекции, устойчивост и уроци.	Приключване, корективни мерки и повторна употреба.

Стандартни решения на контролна точка

Решение	Задължително съдържание
Продължава	Минималните условия са изпълнени; има обхват, административен собственик, срок, ресурс и следващ Gate.
Продължава при условия	Липсите са отстраними; посочват се условията, срокът, отговорникът, забранените действия и начинът на потвърждение.
Връща се за доработване	Пакетът е недостатъчен или непоследователен; описват се конкретните липси и повторният разглеждащ орган.
Преминава в резерв	Има стойност, но липсва текущ ресурс, източник или приоритет; определят се минимални действия и дата за преглед.
Временно се спира	Има отстранима пречка; определят се критерий за възобновяване, срок и отговорник.
Прекратява се	Има недопустимост, непреодолим риск, липса на стойност или собственик; материалите се архивират за повторна употреба.

5.2. Последователност на предпроектната и инвестиционната подготовка

1. Регистрация на потребността и определяне на административен собственик, управленски спонсор, пряк ползвател и предполагаем бъдещ оператор.
2. Инвентаризация на наличните анализи, данни, проекти, разрешения, договори, собственост и предходно финансиране.
3. Проектна концепция с цели, целеви групи, резултати, индикатори, технически варианти, ориентировъчен ресурс и първични рискове.
4. Анализ на вариантите и предпроектно проучване – потребност, терен, собственост, право на намеса, правен и разрешителен маршрут, стойност и зависимости.
5. Проверка на собствеността и правото на намеса; устройствен, екологичен, климатичен и секторен маршрут.
6. Технически обследвания, геодезия, инженерни проучвания, специализирани данни и изходни условия според проекта.
7. Техническо задание с обхват, стандарти, междинни продукти, формат на изходните файлове, критерии за приемане и права за повторна употреба.
8. Инвестиционно проектиране и координация на съгласуванията, разрешенията, количествените и стойностните сметки.
9. Финансов и икономически модел – CAPEX, OPEX, съфинансиране, парични потоци, приходи/спестявания, чувствителност, финансова поносимост и устойчивост.
10. Проверка на държавна помощ, двойно финансиране, данъчен режим, партньорска и договорна архитектура.
11. План за обществени поръчки и изпълнение, включително зависимости между проектиране, доставки, строителство, надзор и бъдеща експлоатация.
12. Паспорт на готовността, регистър на рисковете, интегриран график, бюджет за оставащата подготовка и независим или вътрешен преглед на качеството.

13. Формално приемане на резултатите и решение G3 за преминаване, условия, допълнителна подготовка, резерв или прекратяване.

ЦЕЛ НА ПРЕДПРОЕКТНАТА ПОДГОТОВКА

Подготовката не трябва да натрупва документи, а да намалява несигурността, да сравнява варианти, да избира изпълнима концепция и да произвежда доказателства за техническа, финансова, правна и експлоатационна готовност.

5.3. Нива на проектна зрелост M0–M4

Ниво	Минимални резултати и доказателства	Недопустими действия
M0 – потребност/идея	Проблем, целева група, очакван резултат, връзка със стратегия, вносител и предполагаем собственик.	Не се възлага проектиране и не се обещава кандидатстване.
M1 – концептуално определен	Цели, варианти, приблизителна стойност, локация/актив, административен собственик, оператор и първични рискове.	Не се приема окончателен технически обхват без анализ на вариантите.
M2 – предпроектно обоснован	Избран вариант; основни проучвания; собственост или реалистична пътека; разрешителен маршрут; OPEX; рискове и план.	Не се преминава към G4 при неясен оператор, непреодолима собственост или непланиран OPEX.
M3 – технически и институционално готов	Необходима техническа документация; права; разрешителна пътека; бюджет; съфинансиране; екип; партньори; потвърден оператор и OPEX.	Не се прикриват липси с общо обещание „ще бъде осигурено“ без срок, отговорник и правна възможност.
M4 – готов за конкретна покана/подаване	Пълно съответствие с окончателните условия; формуляр; приложения; проверки; подписи и заключена официална версия.	Не се подава пакет без независимите контроли и проследима архивна версия.

5.4. Приемане на предпроектни и технически резултати

Резултатът се счита за изпълнен след формално приемане, а не само след изпращане на файл. Приемането проверява съответствието със заданието, пълнотата, техническата вътрешна съгласуваност, използваните данни, редактируемите изходни файлове, правата за ползване, възможността за последващо изменение и отразяването на забележките. Авторът на резултата не е единственият проверяващ.

Измерение	Критерий
Обхват	Всички изискуеми задачи и междинни продукти са изпълнени.
Доказателства	Източниците, допусканията, изчисленията и версиите са проследими.
Съгласуваност	Чертежи, количествени сметки, бюджет, график, индикатори и текст са взаимно съгласувани.
Приложимост	Резултатът може да се използва за следващия Gate, възлагане или кандидатстване.
Формат и права	Предадени са редактируеми изходни файлове, модели, данни и договорените права за общината.
Рискове	Неизпълнените зависимости, ограниченията и остатъчните рискове са изрично посочени.
Трансфер на знание	Проведено е предаване към общинския екип и е документирана логиката на резултата.

5.5. Връзка с ОП01 - Процедура “Одитни пътеки при управление и контрол на процедурите, документите и финансовите средства по проекти, финансирани от ЕС”

ОП01 остава основната детайлна процедура за разработване, комплектоване, проверка, подписване, подаване и комуникация по конкретна покана. Интегрираната методология урежда предходните стратегически, портфейлни и подготвителни етапи и последващото предаване, устойчивост и оценяване.

ТОЧКА НА АКТИВИРАНЕ

ОП01 се активира след G4, когато са налични окончателните условия на конкретната процедура и проектът е достигнал необходимото минимално ниво на готовност. Заповедта за работна група не замества G2, G3 или G4 и не може да компенсира неподготвена собственост, бюджет, оператор или технически пакет.

Момент	Интегрирано изискване
Преди ОП01	G0–G4, Project ID, административен собственик, паспорт M0–M3, риск, решение за подготовка, бюджет и анализ на липсите.
Старт на ОП01	G4 решение, одобрен график, работна група, единна водеща версия, вътрешни крайни срокове и доказателствена матрица.
Разработване	Проверки при приблизително 30%, 60% и 90% готовност; всяко число, индикатор и твърдение има източник или ясно допускане.
Финална проверка	Съгласуваност между дейности, бюджет, график, индикатори и приложения; независими правни, финансови и други контроли.
След подаване	Статус, архив на подадената версия, официална кореспонденция и анализ при неодобрение.
При одобрение	G6 – формално предаване към изпълнението с договор, бюджет, условия, рискове, екип, график, оператор и устойчивост.
При приключване	G7 – индикатори, корекции, устойчивост, научени уроци и повторно използваеми материали.

Готовност	Обхват на проверката	Цел
30%	Логика на интервенцията, допустимост, структура на формуляра, доказателства, отговорности и критични липси.	Предотвратява разработване върху погрешна концепция.
60%	Съгласуваност на дейности, график, бюджет, индикатори, партньорски роли и технически приложения.	Открива противоречия преди финалната фаза.
90%	Пълнота, декларации, подписи, източници, аритметика, версии, именуване и готовност за G5.	Оставя само ограничени финални корекции.

При несъответствие между новата методология и действащата ОП01 до нейното изменение се прилага актът от по-висока степен и по-строгото изискване за контрол и доказателственост. Промяната на статус в портфейла не замества заповед, предварителен контрол, възлагане, подписване или друг законово необходим акт.

6. Институционална архитектура и разделение на отговорностите

Целевият модел е двуслоен и хибриден. Общината управлява приоритетите, портфейла, бюджета, допустимостта, кандидатстването и контрола. Специализираният технически слой произвежда проектна и инвестиционна готовност. Външният експертен пул осигурява редки и пикови компетентности. Международните партньорства се концентрират в нов отдел към ЕНОП, а постоянната функция за проектни идеи свързва обществените потребности със стратегическото планиране и подготовката.

РАЗДЕЛЕНИЕ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕ, ТЕХНИЧЕСКА ДОСТАВКА И КОНТРОЛ

Стратегическото решение, бюджетът, собствеността, окончателната допустимост, подписването и независимият контрол остават в общината. Специализираният технически инструмент работи само по възложени услуги с Project ID, входни данни, резултат, срок, бюджетен лимит, критерии за приемане и ескалация.

6.1. Разпределение на ролите

Участник	Основна роля	Граница
Общински съвет – Варна	Стратегически и бюджетни решения; приемане на методологията; решение за постоянната форма; контрол чрез периодични отчети.	Не управлява оперативно отделни задачи и не подменя техническата оценка.

Участник	Основна роля	Граница
Кмет и ресорни заместник-кметове	Утвърждаване на годишната програма, заповеди, приоритети в рамките на компетентността, стандарти за обслужване, ескалация и изпълнителен контрол.	Не отменят независимите контролни функции.
Дирекция ЕНОП / портфейлен офис	Програмно наблюдение, Opportunity ID, портфейлна методология, Gate календар, G1/G4, ОП01, подаване и консолидирана отчетност.	Не става собственик на всички активи и услуги и не замества техническите ресори.
Отдел за международни проекти	Централизирани и международни програми, международни мрежи, партньорски профили, консорциуми и проектна координация.	Не изготвя вместо ресорите техническата част и не приема специализирани резултати извън компетентността си.
Функция за проектни идеи	Банка от идеи, връзка с ПИРО и стратегиите, инициативност за концепции и задания, проследяване на незрели, но значими потребности.	Не създава сама бюджетен ангажимент и не замества портфейлното решение.
Портфейлен комитет	Ресурсен баланс, решения или предложения по G2/G3/G4, резервиране, спиране и прекратяване в рамките на мандата.	Не изменя законова компетентност и не създава бюджет без основание.
Ресорни дирекции и райони	Административен собственик на потребността; данни; обхват; бъдещ актив или услуга; оператор; OPEX; участие в приемането и изпълнението.	Не прехвърлят съдържателната отговорност на ЕНОП, дружеството или външен консултант.
Специализирано общинско дружество	Инвентаризация, концепции, предпроектни проучвания, задания, техническа координация, финансови анализи, партньорска подкрепа, качество и предаване.	Не определя политика, не подписва и не подава без основание и не контролира независимо собствените си решения.
Финансово, правно, ЗОП, ИТ/ДЛЗД и вътрешен одит	Независими становища и контрол по компетентност – законосъобразност, бюджет, възлагане, данни, сигурност и одит.	Не определят проектния приоритет и не изготвят вместо административния собственик потребността.
Външен експертен пул	Редки и пикови компетентности, специализирани проучвания, проектиране и независими проверки.	Няма автоматично право на възлагане и не може самостоятелно да определя, оценява и приема своя резултат.

6.2. Управленски потоци

Поток	Съдържание
Поток „възможност“	ЕНОП установява и верифицира източника, регистрира Opportunity ID и свързва възможността със съществуващи Project IDs.
Поток „международно партньорство“	Отделът за международни проекти поддържа мрежите, партньорските профили, консорциумите и международните мандати.
Поток „идея и стратегия“	Функцията за проектни идеи формулира потребността, връзката с ПИРО/стратегиите и подготвя предложението за G0–G2.
Поток „проект“	Административният собственик носи съдържателната отговорност, а портфейлният процес управлява G0–G7, M0–M4, ресурсите и рисковете.
Поток „техническа готовност“	Специализираното дружество или пилотното ядро изпълнява услуги S1–S8 по SLA и предава проверими резултати за независимо приемане.
Поток „кандидатстване“	След G4 се активира ОП01, сформира се работна група и се управлява единна окончателна версия.
Поток „контрол“	Независимите функции извършват предварителен, текущ и последващ контрол, без да стават автори на резултата, който проверяват.

6.3. Дирекция ЕНОП като портфейлен офис

ЕНОП се укрепва като централен процесен собственик на програмното наблюдение, методологията, портфейлните данни, координацията на контролните точки, качеството и формалното кандидатстване. Преди окончателно организационно решение се извършва инвентаризация на актуалната структура, щата, натоварването, компетенциите и текущите системи. Щатни числа не се фиксират без такава институционална проверка.

Функция	Съдържание
Програмно наблюдение	Поддържа официалния регистър на възможностите, версиите и ранните предупреждения.

Функция	Съдържание
Портфейлна методология	Поддържа стандартите за Project ID, статути, G0–G7, M0–M4, оценка, риск, срокове и отчетност.
Предварителна допустимост	Организира G1 и консолидира становищата на правните, финансовите, техническите и други компетентни звена.
Портфейлен секретариат	Подготвя заседанията, пакетите, протоколите, условията, Gate календара и проследяването на решенията.
Съпоставка с покани	Извършва G4 анализ на липсите между портфейлния паспорт и окончателните условия.
ОП01 и кандидатстване	Организира работната група, водещата версия, проверките, подписването, подаването, регистрацията и разясненията.
Данни и отчетност	Поддържа консолидираните показатели и седмичните, месечните, тримесечните, шестмесечните и годишните отчети.
Обучение и методическа подкрепа	Организира обучение на ресорите, районите и общинските структури по програми, проектна логика, готовност, рискове и доказателства.
Институционална памет	Поддържа регистъра на научените уроци, валидираните материали и повторното им използване.

ЕНОП не определя еднолично стратегическия приоритет и не създава бюджетен ангажимент; не е автоматичен собственик на активите и бъдещите услуги; не изготвя вместо техническите ресори задания и проектантски решения; не замества финансовия, правния, ЗОП, информационния и одитния контрол; и не допуска паралелни официални регистри.

6.4. Отдел за международни проекти и международни мрежи

Новият отдел към ЕНОП следва да концентрира функции, които при реактивен модел остават разпокъсани: наблюдение на централизирани програми; ранно разчитане на работни програми; подготовка на общински и тематични партньорски профили; включване в международни градски, секторни и професионални мрежи; търсене и проверка на партньори; координация на мандати, работни пакети и консорциуми; и поддържане на архив на контактите и партньорските резултати.

Направление	Практическо съдържание
Ранна информация	Официални работни програми, предварителни тематични приоритети, информационни дни и партньорски търсения.
Банка за партньорства	Проверими профили на градове, университети, научни организации, предприятия и мрежи по тематични области.
Консорциуми	Ясни роли, мандати, работни пакети, бюджетни отговорности, права върху резултатите и управленска структура.
Повторна употреба	Партньорски профили, писма за интерес, мандати, описания на капацитет и валидирани проектни части се съхраняват за бъдещи покани.
Контрол	Участието в мрежа или консорциум не заменя оценката на допустимостта, финансовото решение и компетентните подписи.

6.5. Постоянна функция за генериране и развитие на проектни идеи

Функцията за проектни идеи е управленският вход към портфейла. Тя не чака конкретна покана, а събира и структурира потребности от ресорните дирекции, районите, общинските дружества, тематичните подгрупи, гражданите, бизнеса и научните организации. Всяка идея се проверява за стратегическа връзка, дублиране, ползвател, актив или услуга, административен собственик, оператор, ориентировъчна стойност и необходима подготовка.

Функция	Минимален резултат
Генериране	Тематични сесии, анализ на ПИРО и стратегиите, законови задължения, активи с риск, услуги с дефицит и възможности за трансформация.
Регистрация	Минимален фиш, Project ID, вносител, предполагаем собственик, ползватели, очакван резултат и първични рискове.

Функция	Минимален резултат
Развитие	Концепция, варианти, данни, партньори, ориентировъчен ресурс и план за достигане на следващо М-ниво.
Подбор	Предложение за G1/G2, резерв или архив според допустимостта, стойността, зрелостта, риска и капацитета.
Проследяване	Дата за преглед, конкретно следващо действие и отговорник; незрелите идеи не остават без статут.

6.6. Специализирано общинско дружество за проектна и инвестиционна подготовка

Специализираното общинско дружество е предпочитаният целеви помощен инструмент за техническия слой. Неговата мисия е да превръща одобрени стратегически идеи в проверени, технически зрели, финансово устойчиви и финансирани проектни пакети, без да дублира ЕНОП и без да изземва правомощията на общинските органи. То може да подпомага общински дружества и други субекти само при ясно правно основание, възлагателен модел, ресурс и контрол.

ПРЕДПОЧИТАН, НО УСЛОВЕН ЦЕЛЕВИ ФОРМАТ

Решение за създаване на дружеството се взема отделно след пилот, независима оценка и потвърждение на правната допустимост, предмета, бюджета, възлагателния режим, кадровата устойчивост, добавената стойност и недублирането с ЕНОП и ресорните звена.

Код	Услуга	Проверим резултат	Ориентировъчен срок
S1	Инвентаризация и диагностика	Project ID, карта на доказателствата, липси, административен собственик и следваща контролна точка.	5–15 работни дни
S2	Проектна концепция	Потребност, цели, варианти, резултати, индикативен бюджет, оператор и рискове.	10–25 работни дни
S3	Предпроектно проучване	Варианти, потребност, собственост, правен и разрешителен маршрут и ориентировъчна стойност.	20–90 работни дни
S4	Техническа координация	Задание, възлагане, график, проверки, приемане и контрол на версиите.	По договорен график
S5	Финансово-икономически анализ	Финансов модел, анализ разходи–ползи/финансова поносимост, OPEX, съфинансиране и чувствителност.	20–60 работни дни
S6	Партньорства	Партньорски профил, търсене, мандати, работни пакети и управление.	15–45 работни дни
S7	Подкрепа за кандидатстване	Проектни части, доказателства, бюджетна логика, преглед на качеството и пакет за ОП01.	Спрямо поканата
S8	Предаване и научени уроци	Техническо досие, оператор, устойчивост, изходни файлове, обучение и регистър на уроците.	10–30 работни дни

Сроковете са работни ориентири и започват след минимално комплектован вход. При липсващи данни се прилага формално спиране на срока с консолидиран списък на липсите, административен собственик и дата за възобновяване. Ускоряването не отменя минималните проверки за право, собственост, бюджет, конфликт на интереси и качество.

Минимално съдържание на възлагането и SLA

Елемент	Минимално изискване
Основание	Годишна програма, решение G2/G3/G4, заповед, решение или договор според правната форма.
Project ID и собственик	Един проект, определен административен собственик и заместник.
Услуга и обхват	Код S1–S8; включени и изключени дейности; зависимости.
Входни данни	Необходимите документи, данни, решения и права за достъп.
Резултати	Проверими продукти, изходни файлове, данни, модели и права.

Елемент	Минимално изискване
Междинни точки	Междинни продукти и срещи; задължителни при услуги с по-дълъг срок или висок риск.
Срок и спиране	Начална дата, краен срок, външни зависимости и правила за спиране и възобновяване.
Бюджетен лимит	Максимален ресурс и ред за одобряване на промени.
Качество и приемане	Технически, финансови, правни и документални критерии; независим проверяващ при необходимост.
Риск и ескалация	Критични рискове, прагове, уведомяване, корективна мярка и решаващ орган.
Предаване и памет	Папка, история на версиите, изходни файлове, обучение, протокол и връзка с G3/G4/G6/G7.

Функции, които остават в общината

Функция	Компетентен носител	Роля на дружеството
Политически и стратегически приоритети	Общински съвет/кмет според компетентността	Дружеството предоставя анализ на варианти и доказателства, без да определя политиката.
Окончателна допустимост и решение за кандидатстване	ЕНОП и компетентните органи	Дружеството осигурява технически и финансови доказателства и списък на липсите.
Бюджет, собственост и право на намеса	Общински съвет, кмет и компетентни звена	Дружеството проучва и документира пътеката и предупреждава за риска.
Подписване и официално подаване	Кмет/надлежно оправомощено лице; ЕНОП технически подава	Дружеството подготвя части и извършва преглед на качеството, без самостоятелно подписване.
Функции на възложител	Компетентният възложител и оправомощени длъжностни лица	Дружеството подготвя задание и оказва техническа подкрепа в рамките на мандата.
Финансов, правен и ЗОП контрол	Независимите компетентни звена	Дружеството предоставя факти и доказателства и не контролира собствените си решения.
Вътрешен одит	Независимо звено	Дружеството няма оперативна одитна роля и предоставя проследими записи.

Поетапно създаване

1. Изграждане на пилотно вътрешно ядро и временен каталог S1–S8, без необратимо решение за правната форма.
2. Пилотно прилагане върху 3–5 проекта с различен сектор, зрелост и тип зависимости.
3. Месечно измерване на натоварването, сроковете, качеството, разходите, зависимостта от външни експерти и удовлетвореността на административните собственици.
4. Независими оценки на 6-ия, 12-ия и 18-ия месец и отделна правна и финансова проверка.
5. Мотивирано решение за общинско дружество или алтернативен постоянен формат, включително предмет, правилник, щат, бюджет, възлагателен модел, SLA и преход.
6. Постепенно разширяване само при доказана потребност, измерима добавена стойност и устойчив ресурс.

6.7. Външен експертен пул

Външният пул допълва, но не замества общинския капацитет. Той осигурява редки и пикови компетентности при ясни технически задания, законосъобразно възлагане, независима проверка и задължителен трансфер на знание. Вписването в регистър на експерти не създава автоматично право на бъдещо възлагане.

Принцип	Практическо правило
Ясна потребност	Външна услуга се възлага само при Project ID, Gate решение, доказан капацитетен дефицит и определен резултат.
Техническо задание	Обхват, данни, стандарти, междинни продукти, изходни файлове, права, критерии за приемане и трансфер на знание.
Разделение на функции	Изпълнителят не определя еднолично потребността, не оценява собствената си оферта и не приема сам своя резултат.
Законосъобразен ред	Правното основание, възложителят, процедурата, праговете и контролът се определят по приложимия режим.
Контрол на промените	Изменение на обхват, срок, цена или ключов експерт се одобрява по проследим ред.

Принцип	Практическо правило
Интелектуална собственост	Общината получава необходимите права, редактируеми файлове, модели, данни и документация.
Качество и приемане	Приемането е по протокол и измерими критерии; при сложен проект се използва независим преглед.
Институционална памет	Задължително предаване, обучение и включване на валидираните материали в единната среда.

Дейност	Предпочитан подход	Основание
Стратегическа и портфейлна методология	Вътрешно	Ключова общинска компетентност и институционална памет.
Рутинни концепции и координация	Предимно вътрешно/дружество	Натрупва постоянен капацитет и намалява зависимостта.
Редки инженерни специалности	Външно по конкретно задание	Ниска постоянна натовареност и необходима висока специализация.
Инвестиционно проектиране	Външно или смесено	Зависи от предмета, капацитета и режима на възлагане.
Независима проверка	Външно или независимо общинско звено	Необходима е функционална независимост от автора.
Финансов и икономически модел	Смесено	Вътрешна собственост върху логиката и външна експертиза при сложност.
Международни партньорства	Смесено	Отделът към ЕНОП и дружеството водят; международните мрежи и външни експерти допълват.

7. Ресурс, цифрова среда, контрол, показатели и управление на риска

7.1. Фонд и годишна програма за проектна подготовка

Проектната готовност изисква отделен и предвидим ресурс. Бюджетът за персонал не заменя бюджета за проучвания, данни, обследвания, задания, проектиране, анализи, разрешителни действия и независими проверки. Годишната програма определя приоритетите, портфейлния лимит, графика на контролните точки, прогнозните външни услуги и бюджета за всяка група проекти.

Направление	Допустима цел	Контролно правило
Персонал и управление на капацитета	Възнаграждения, обучения и управление на пилотното ядро или дружеството.	Не се смесва с разходите по конкретни проекти.
Предпроектни проучвания	Анализ на варианти, потребност, терен, собственост, правни и разрешителни пътеки.	Отпуска се след решение G2.
Обследвания и данни	Геодезия, геология, енергийни, екологични, транспортни и други специализирани данни.	Свързва се с Project ID и приет резултат.
Технически задания	Подготовка и независим преглед на заданията.	Предхожда възлагането на проектиране.
Проектиране и техническа документация	Инвестиционни проекти, количествени сметки, съгласуване и разрешителни действия.	Финансира се поетапно според G3.
Финансови и икономически анализи	Анализ разходи–ползи, финансова поносимост, OPEX, парични потоци, чувствителност и финансови инструменти.	Потвърждава устойчивостта и бюджетната пътека.
Правни и държавнопомощни анализи	Специализирани становища за сложни или рискови модели.	Не замества вътрешния правен контрол.
Независими технически проверки	Преглед на високостойностни или високорискови резултати.	Проверката е отделена от автора.
Информационна среда	Система, миграция, права, архив, резервни копия и информационна сигурност.	Отделен организационен ресурс.
Резерв за зависимости	Непредвидени, но допустими действия за затваряне на критични липси.	Активира се с мотивирано решение.

Поетапно отпускане на ресурс

Контролна точка	Финансиран пакет	Условие
G0–G1	Минимален вътрешен анализ.	Без съществен външен разход преди потвърдени допустимост и административен собственик.
G2	Концепция, проучвания и план за M2/M3.	Определени резултати, срок, SLA, бюджетен лимит и критерии за приемане.
Междинен G3	Задания, проектиране, разрешителни и специализирани анализи.	Предходните резултати са приети и рискът е актуализиран.
G4	Адаптиране и разработване по конкретната покана.	Потвърдени допустимост, график, екип, оператор, OPEX и вътрешни срокове.
G5–G6	Ограничени финални действия и формално предаване.	Без необосновано разширяване на обхвата.
G7	Закриване, устойчивост, уроци и повторна употреба.	Отчет на подготвителния ресурс и постигнатия резултат.

Годишна програма

Елемент	Минимално съдържание
Стратегически приоритети	Резултати, териториален баланс, законови и политически ангажименти.
Активни проекти	Project ID, собственик, приоритет, M-ниво, риск, целеви Gate, срок и очакван резултат.
Портфейлен резерв	Причина, минимално поддържащо действие и дата за преглед.
Програмен хоризонт	Очаквани покани, работни програми, международни партньорства и финансови инструменти.
Бюджет за подготовка	По проект, пакет, източник, лимит и контролна точка.
Капацитет	Наличен и необходим вътрешен капацитет, недостиг, външно възлагане и обучение.
План за външни услуги	Пакет, прогнозна стойност, правно основание, срок, резултат и отговорник.
Gate календар	Планирани G2–G7, зависимости и времеви резерв.
Рискове	Портфейлни и проектни критични рискове, блокиращи условия и мерки.
Годишни показатели	Базова линия, работна цел, периодичност, отговорник и корективни прагове.

Пример: До 30 септември ресорите актуализират потребностите; до 31 октомври се извършва портфейлен и капацитетен преглед; до 30 ноември се предлага програмата; до 31 януари тя се утвърждава след необходимите бюджетни решения. При първоначалния пилот сроковете се адаптират към датата на стартиране.

ФИНАНСОВО УСЛОВИЕ

Настоящият доклад не определя конкретен размер на фонда. Бюджетът се формира след портфейлна инвентаризация, пазарно проучване, капацитетен план, правно основание и включване в общинския бюджет по установения ред.

7.2. Единна цифрова среда и документална проследимост

Цифровата среда е контролен механизъм, а не само хранилище. Тя свързва Project ID и Opportunity ID с проектите, възможностите, решенията на контролните точки, паспортите на готовността, документите и версиите, задачите и сроковете, рисковете, външните услуги, договорите, становищата, показателите и научените уроци. Съществува една официална водеща версия, ролеви достъп и пълна одитна следа.

Функционалност	Съдържание
Идентификатори	Opportunity ID, Project ID и връзки към процедури, договори, поръчки, активи и услуги.

Функционалност	Съдържание
Портфейл	Статуси, Gate решения, М-нива, ресурс, риск и следващи действия.
Паспорт на готовността	Доказателства, липси, версии, административен собственик, оператор, OPEX и план за следващото ниво.
Документи и версии	Работни, проверени, одобрени и подадени версии; заключване на официалните пакети.
Задачи и срокове	Отговорник, заместник, краен срок, спиране на срока, просрочия и ескалация.
Рискове	Вероятност, въздействие, блокиращ статус, мярка, собственик, остатъчен риск и дата за преглед.
Външни услуги	Задания, договори, междинни продукти, приемане, изходни файлове, права и оценка на изпълнението.
Контроли	Становища, проверки, декларации, електронни подписи, регистрации, времеви печати и системни потвърждения.
Показатели и отчети	Автоматизирани седмични, месечни, тримесечни, шестмесечни и годишни изгледи.
Научени уроци	Проверими събития, коренни причини, системни мерки и повторно използваеми материали.
Достъп и сигурност	Ролеви права, защита на данните, архив, резервни копия, непрекъсваемост и реакция при инцидент.

Правила за версии и официални записи

- работната среда и официално подадената версия са ясно разграничени;
- всяка промяна има автор, дата, основание и връзка с решение или коментар;
- единната водеща версия се управлява от определен ръководител, а редакциите се връщат по контролиран ред;
- финалните решения, подписи, електронни потвърждения и подадени пакети се заключват срещу неоторизирана промяна;
- изходните файлове и данните се съхраняват заедно с четимите финални документи;
- официален запис не се изтрива; грешен или дублиран запис се архивира с връзка към валидния;
- до внедряване на постоянна система се използва контролирана временна среда с един собственик, права, версии и резервно копие;
- за всяко задължително поле се определят собственик на данните, източник, честота на актуализация, допустими стойности и правило при липса на данни.

7.3. Система от показатели и отчетност

Системата измерва цялата причинно-следствена верига: вложен ресурс, качество на процеса, произведена готовност, резултати от кандидатстването, устойчивост и институционално учене. Привлеченото финансиране е важен, но не единствен показател. Без измерване на зрелостта, качеството, срока, риска и устойчивостта високата стойност на одобрените проекти може да прикрие слаб процес.

Група	Какво се измерва
Вход и капацитет	Бюджет за подготовка, наличен човешки капацитет, външни услуги, натоварване и ресурс за цифрова среда и качество.
Процес	Срок за първоначален анализ, G1 и Gate решения в срок, спазване на SLA, просрочени задачи, изпълнени условия и актуалност на регистрите.
Произведена готовност	Приети концепции, предпроектни проучвания, задания и проектантски резултати; преходи M0–M4; оператор и OPEX; затворени блокиращи рискове.
Кандидатстване	Подадени и одобрени предложения, пакети без съществени вътрешни забележки, време от покана до подаване и договорена подкрепа.
Качество и устойчивост	Ранно открити рискове, одитни констатации, изпълнени коригиращи мерки, повторна употреба, операторска обезпеченост и трансфер на знание.

ПРАВИЛО ЗА БАЗОВАТА ЛИНИЯ

Когато няма надеждни исторически данни, базовата стойност се установява чрез първоначалната инвентаризация. Работните цели през пилота се потвърждават или коригират след първите три месеца данни и не се прилагат механично.

Отчет	Минимално съдържание	Получател
Седмичен оперативен статус	Активни покани, критични проекти, срокове, блокиращи рискове и решения за следващите 14 дни.	Оперативно ръководство.
Месечен портфейлен преглед	Статуси, Gates, M-нива, SLA, капацитет, просрочия, бюджет и корективни мерки.	Портфейлен комитет и ръководство.
Тримесечен доклад	Портфейлен баланс, програмен хоризонт, готовност, риск, външни услуги, показатели и прогноза.	Кмет и ресорни заместник-кметове.
Шестмесечен доклад	Напредък на пилота, бюджет, M0–M4, кандидатстване, качество, рискове и независима обратна връзка.	Кмет и Общински съвет.
Годишен публичен отчет	Разбираем обзор на активни, готови, подадени, одобрени и приключени проекти, разходи и уроци.	Общински съвет и общественост.
Доклад G7	Резултати, индикатори, активи, корекции, устойчивост, уроци и повторно използваеми материали.	ЕНОП, портфейлен комитет и контролни звена.

Работни прагове за ранно предупреждение

Статус	Работно правило	Действие
Зелено	Целта е постигната или отклонението е до 5% без риск за годишния резултат.	Стандартно наблюдение.
Жълто	Отклонение 5–15% или управляем риск, който изисква коригиращ план.	Отговорник, срок и мярка; проследяване на следващия преглед.
Червено	Отклонение над 15%, критичен риск или системно нарушение на SLA/контрол.	Незабавна ескалация към портфейлния комитет или кмета.
Сиво	Няма валидни данни или надеждна базова линия.	Действие за качество на данните и срок за установяване на базата.

7.4. Независима оценка

Независимата оценка проверява дали пилотът и техническият слой действително произвеждат по-добра готовност, по-ранно управление на риска и повече институционално знание, вместо само да добавят нова структура, разход и регистър.

Момент	Тип	Основен въпрос	Резултат
Месец 6	Процесна оценка	Работят ли ролите, регистрите, SLA, данните и първите Gates; къде са тесните места.	Корективна програма за месец 7–12.
Месец 12	Междинна независима оценка	Каква готовност е произведена; какви са разходът, качеството, капацитетът и зависимостта от външни услуги.	Предварителна препоръка за постоянната форма и условията.
Месец 18	Финална оценка на пилота	Сравнение на организационните форми, устойчивостта, правните и финансовите рискове и обществената добавена стойност.	Мотивирано решение за общинско дружество, друг формат или продължаване на пилота.

Критерий	Тежест	Смисъл
Правна допустимост	15%	Формата изпълнява техническия мандат без прехвърляне на неделегируеми функции.
Яснота на отговорностите	12%	Минимален риск от дублиране с ЕНОП, ресорите и контролите.
Общински контрол	10%	Стратегически, бюджетен, кадрови и отчетен контрол.
Портфейлна приложимост	12%	Способност да обслужва многосекторен проектен портфейл.
Техническа доставка	12%	Реален инженерно-предпроектен капацитет и качество на приемането.
Достъп до експерти	8%	Устойчив достъп до редки и международни компетентности.
Риск по ЗОП и държавни помощи	10%	Нисък и управляем остатъчен риск.

Критерий	Тежест	Смисъл
Скорост на въвеждане	7%	Възможност за непрекъснат преход от пилота.
Бюджетна ефективност	7%	Разход спрямо произведената и използвана готовност.
Мащабируемост	7%	Разширяване само при доказано натоварване и устойчив фонд.

7.5. Вътрешен контрол и одитна следа

Контролна линия	Обхват	Момент
Оперативен контрол	Административният собственик, ръководителят на подготовката и техническият екип следят обхват, срок, качество, бюджетен лимит и риск.	Постоянно и месечно.
Портфейлен контрол	ЕНОП и портфейлният комитет проверяват Gate пакета, приоритета, капацитета и решенията.	G0–G7 и месечно.
Финансов и предварителен контрол	Независима функция проверява бюджетното основание, допустимостта и ангажиментите.	Преди разход, договор или подаване.
Правен и ЗОП контрол	Компетентните звена проверяват правната форма, собствеността, държавната помощ, договорите и възлагането.	При рисков етап и преди акт.
Контрол на информационната сигурност и защитата на данните	Ролеви достъп, лични данни, сигурност, архив, резервни копия и инциденти.	Постоянно и при промяна.
Независим преглед на качеството	Техническа, финансова или правна проверка, отделена от автора, при сложен или високорисков проект.	G3/G4/G5 според риска.
Вътрешен одит	Независима оценка на системата, рисковете и контрола, без предварително оперативно одобрение.	По одитен план.
Публична отчетност	Агрегирана информация за портфейла, готовността, финансирането, разходите и резултатите.	Шестмесечно и годишно.

Несъвместими функции

- авторът на технически или финансов резултат не е единственото лице, което го приема;
- външен изпълнител не може едновременно да определя потребността, да изготвя заданието, да оценява собственото си предложение и да приема резултата;
- лице с частен интерес не участва в оценка, подбор, приемане или решение за съответния елемент;
- вътрешният одит не дава предварително оперативно одобрение и не поема управленска отговорност;
- финансовият и правният контрол не се прехвърлят на структурата, която е изготвила доказателствата;
- тематичните подгрупи не заменят административния собственик, възложителя или контролния орган.

7.6. Управление на риска

Рисковете се управляват на проектно, портфейлно и организационно ниво. Всеки риск има причина, вероятност, въздействие, собственик, превантивна мярка, индикатор за ранно предупреждение, коригиращо действие и дата за повторна оценка. Вероятността и въздействието се оценяват по скала 1–5, а рейтингът е произведението им: 1–4 – нисък, 5–9 – умерен, 10–16 – висок, 17–25 – критичен.

За правни, безопасностни, собственически, финансови, държавнопомощни и репутационни рискове се използва блокиращ индикатор. При такъв риск контролна точка не се провежда или се взема само решение за доработка, спиране, резерв или прекратяване. Приемането на остатъчен риск е мотивирано, срочно и извършено от компетентния орган.

Група	Основни рискове
Институционални	Дублиране между ЕНОП и дружеството; неясна компетентност; неподходяща правна форма; политическа или административна промяна.
Ресурсни	Недостатъчен фонд; липса на технически специалисти; прекомерна зависимост от консултанти; прекомерен брой активни проекти.
Качествени	Формално, но неприложимо изпълнение; слаби задания; късно открити дефекти; липса на изходни файлове и трансфер на знание.

Група	Основни рискове
Проектни	Подготовка след поканата; липса на оператор; непредвиден OPEX; проблеми със собствеността; разрешителни и екологични пречки.
Правни и контролни	Държавна помощ; обществени поръчки; конфликт на интереси; непълни данни; информационна сигурност и лични данни.

Подробните показатели и подробният регистър на рисковете са изведени в приложенията, за да остане основният текст управленски четим, без да се губи оперативната и доказателствената пълнота.

8. Поетапна пътна карта за първите 18 месеца

Въвеждането е организирано в четири последователни фази. Първо се създават управленската основа, единният портфейл и пилотното ядро; след това се въвеждат временните правила, ресурсът и цифровата среда; в третата фаза се произвеждат реални резултати; едва накрая се взема решение за постоянната организационна форма и специализираното общинско дружество.

Фаза	Период	Ключови действия	Критерий за завършване
Фаза 1: решение и базова диагностика	Месец 1–3	Приемане на принципите; заповед за пилота; инвентаризация на идеи и проекти; Project ID и Opportunity ID; правна, финансова, кадрова и ИТ карта; подбор на 3–5 пилота; временен портфейлен комитет.	Завършено изходно ниво; административен собственик и оператор за всеки пилот; утвърден мандат и календар.
Фаза 2: организационно изграждане	Месец 4–6	Временни правила; актуализация на ОП01; каталог S1–S8 и SLA; капацитетен план; фонд; временна цифрова среда; план за външни услуги; обучения; организационен проект за отдела за международни проекти.	Всички пилоти са в системата; започнали услуги; функциониращи регистри; независима оценка и коректива програма на 6-ия месец.
Фаза 3: пилотно прилагане	Месец 7–12	G0–G4 по пилотите; услуги S1–S7; проучвания, задания, проектантски резултати и финансови модели; активна работа в международни мрежи; проверки при 30%, 60% и 90%; месечни и тримесечни отчети.	Поне три проекта достигат G3; при подходяща покана поне два достигат G4; измерими данни за срок, разход и качество; оценка на 12-ия месец.
Фаза 4: оценка и постоянна форма	Месец 13–18	Продължаване на пилота; сравнение на организационните форми; правно и финансово становище; проект за дружество, правилник, щат, бюджет, SLA, преход и обществена отчетност.	Независима оценка и мотивирано решение за общинско дружество или алтернативен формат; годишна програма и план за миграция.

8.1. Критерии за подбор на пилотните проекти

Критерий	Минимално условие
Различен сектор	Минимум три тематични области, например мобилност, енергия и климат, социална, образователна или културна инфраструктура.
Различна зрелост	Поне един проект на концептуално ниво, един с частична документация и един близък до кандидатстване.
Определен собственик и оператор	Ресорна дирекция или район и бъдещ оператор са идентифицирани и участват активно.
Стратегическа връзка	Ясна връзка с ПИРО, приет план, мярка, решение или законово задължение и доказана обществена потребност.
Управляем риск	Няма предварително известна непреодолима собственическа, правна или бюджетна пречка.
Обучителна стойност	Проектът позволява да се проверят различни услуги S1–S8 и контролни точки.
Вероятен финансов хоризонт	Има потенциален източник в рамките на 1–3 години, но подготовката не зависи само от него.

8.2. Критичен път

ПОСЛЕДОВАТЕЛНОСТ НА ВЪВЕЖДАНЕТО

Базова инвентаризация → административни собственици и пилоти → временни правила и цифрова среда → фонд и възлагания → реални услуги S1–S8 → данни за показателите → независима оценка → решение за постоянна форма.

Създаването на дружество преди да са доказани процесът, натоварването, качеството и ресурсът би обърнало тази логика и би увеличило риска от празна или дублираща структура. Отлагането на системната промяна обаче запазва реактивния модел и зависимостта от кратките срокове на всяка следваща покана.

9. Приоритетни управленски решения и заключение

9.1. Приоритетни решения

№	Решение
1	Приемане на единния портфейлен модел E0–E11/G0–G7/M0–M4 и на правилото, че подготовката започва от обществената потребност, а не от поканата.
2	Базова инвентаризация на всички идеи и проекти до 60 дни, премахване на дубликатите и определяне на Project ID, административен собственик, оператор и следваща контролна точка.
3	Свързване на Opportunity ID и Project ID в единна среда и въвеждане на четирислойна оценка, блокиращи рискове и формални решения за преминаване, резерв, спиране или прекратяване.
4	Създаване на годишен фонд за подготовка, годишна програма и портфейлен лимит, съобразени с реалния вътрешен и външен капацитет.
5	Изграждане на пилотно ядро, нов отдел за международни проекти, постоянна функция за проектни идеи, активно участие в международни мрежи и каталог S1–S8 с ясни SLA и критерии за приемане.
6	Актуализация на ОП01 до 6-ия месец и свързването ѝ с G4–G6, включително проверки при 30%, 60% и 90% готовност.
7	Въвеждане на единна цифрова среда, правила за данни, версии, достъп, архив, резервни копия, показатели и редовна отчетност.
8	Независими оценки на 6-ия, 12-ия и 18-ия месец; решение за специализираното общинско дружество само след доказани процес, натоварване, качество, добавена стойност, правна приложимост и устойчив бюджет.
9	Формално предаване G6 и научени уроци G7 за всеки одобрен или приключен проект, с права върху данните и изходните файлове и възможност за повторна употреба.

9.2. Примерни решения на Общински съвет – Варна

Код	Решение	Предложен срок	Условие/ограничение
ОС-01	Приемане на принципите и мандата на интегрираната методология.	До месец 2	Правно и финансово съгласуване; без делегиране на неделегируеми функции.
ОС-02	Одобряване на 18-месечен пилот и рамка за 3–5 пилотни проекта.	До месец 2	Проектите се определят след базова проверка.
ОС-03	Осигуряване на бюджетен плик/фонд за подготовка по установения бюджетен ред.	С бюджета и актуализациите	Размерът се определя след инвентаризация и пазарно проучване.
ОС-04	Изискване на шестмесечни и годишни отчети за готовност, бюджет, риск и резултати.	От старта на пилота	Публичната версия защитава чувствителните данни.
ОС-05	Възлагане на независима оценка и сравнение на постоянните организационни форми.	До месец 10–12	Оценителят е функционално независим.
ОС-06	Отделно решение за създаване на специализирано общинско дружество, ако условията са доказани.	Месец 16–18	Правно становище, предмет, правилник, бюджет, щат, възлагателен модел, контрол и преход.

9.3. Примерни решения и действия на кмета и администрацията

Код	Решение/действие	Предложен срок
КМ-01	Заповед за пилотно ядро, портфейлен комитет, роли, заместници и контрол.	До 30 дни
КМ-02	Базова портфейлна и капацитетна инвентаризация.	До 60 дни
КМ-03	Временни правила, каталог S1–S8, SLA и ескалация.	До 60–90 дни
КМ-04	Организационен проект за нов отдел за международни проекти и план за участие в международни мрежи.	До месец 3–4
КМ-05	Постоянна функция за генериране и развитие на проектни идеи и връзка с ПИРО и стратегическите документи.	До месец 3
КМ-06	Актуализация на ОП01 и връзката ѝ с G4–G6.	До месец 6
КМ-07	Единна цифрова среда и правила за данни, версии, достъп и архив.	До месец 4–6
КМ-08	Годишна програма, портфейлен лимит и бюджет за подготовка.	При старта на пилота и ежегодно
КМ-09	План за кадрово осигуряване и външен експертен пул.	До месец 3–4
КМ-10	План за обществени поръчки и приемане на външни резултати.	До месец 4–6
КМ-11	Календар за показатели, отчетност и корективни действия.	До месец 3
КМ-12	Корективни програми след оценките на 6-ия и 12-ия месец.	До 30 дни след оценката
КМ-13	Окончателно предложение за специализираното общинско дружество или алтернативен формат.	До края на месец 18

9.4. Критични условия за успех

- реална управленска подкрепа за прекратяване или резервиране на слаби идеи, а не само за добавяне на нови;
- административен собственик и бъдещ оператор, които носят отговорност през целия жизнен цикъл;
- отделен бюджет за произведена готовност, а не само за координация и писане;
- професионален технически капацитет, който може да формулира задания и да приема сложни резултати;
- нов отдел за международни проекти и системна работа в мрежи и консорциуми;
- постоянна банка от проектни идеи, свързана с ПИРО, стратегиите и целите на ръководството;
- единна цифрова среда, доказателствени източници, контрол на версиите и измерими SLA;
- независими контролни функции и забрана за самопроверка;
- решение за общинското дружество, основано на пилотни данни, правна приложимост и устойчива финансова рамка.

9.5. Заключение

Новата система е успешна само ако Община Варна започне да произвежда проектна готовност преди поканите, да открива критичните рискове по-рано, да ограничава активния портфейл според реалния капацитет и да запазва знанията и изходните материали за следващи инвестиции. Самото създаване на структура, регистър или нова процедура не е резултат; резултатът е измерима готовност, качество, законосъобразност и устойчив обществен ефект.

ФИНАЛЕН УПРАВЛЕНСКИ ИЗВОД

Необходимата промяна е едновременно стратегическа, организационна, техническа и финансова: постоянна банка от идеи; портфейл с ясни собственици и контролни точки; отдел за международни проекти и активни партньорски мрежи; ресурс за предпроектна подготовка; специализиран технически капацитет; единна цифрова среда; независим контрол и институционално учене.

Работна версия за институционално обсъждане. Документът не представлява окончателно правно становище или бюджетен ангажимент.

Приложение А. Минимални данни, регистри и кодове

Приложението конкретизира оперативните данни, които поддържат основната методология. То не заменя бъдещите електронни форми, правила за достъп и подробни работни инструкции.

А.1. Минимални полета на регистъра на възможностите

Поле	Правило за попълване	Доказателство/източник
Opportunity ID	Уникален код, който не се променя.	Системата/ЕНОП
Програма, инструмент и институция	Официално наименование и управляваща или финансираща институция.	Официален източник
Процедура/покана и версия	Номер, наименование, статус и версия на условията.	Официален документ
Дата на установяване и анализатор	Дата, лице и звено, извършили първоначалния преглед.	Регистър
Очакван и краен срок	Дата, час, часова зона и вътрешен краен срок.	Условия на поканата
Допустими кандидати и роля	Община, район, дружество, партньор; координатор, партньор или оператор.	Условия и правна проверка
Допустими дейности и разходи	Структурирано резюме, което не замества пълните условия.	Условия на поканата
Финансиране	Общ бюджет, размер, интензитет, съфинансиране и финансов инструмент.	Официални условия
Партньорство	Задължително/допустимо; география; минимален състав; потвърдени контакти.	Условия и партньорски данни
Изисквана зрелост	Необходими проекти, разрешения, решения, собственост, индикатори и доказателства.	Покана и анализ на липсите
Свързани Project IDs	Съществуващи проекти и степен на съответствие.	Портфейл
Предварителни рискове	Правни, собственически, технически, финансови, срокови и партньорски.	G1/регистър на рисковете
Следващо действие	G1, наблюдение, партньорско търсене, анализ, G4 или архив.	ЕНОП
Отговорник, срок и дата за преглед	Поименно лице/звено, действие и следваща дата.	Управленски запис
История на промените	Какво е променено и как влияе върху свързаните проекти.	История на версиите

А.2. Портфейлни статуси

Кодове	Статус	Управленско значение
S00–S02	Идея / предварителна проверка / допустим	Регистрация и G1; без автоматичен бюджет или приоритет.
S03–S05	Концептуална / предпроектна / техническа подготовка	Има G2, план, бюджет и активни услуги за достигане на G3.
S06	Готов за кандидатстване	Минималните условия на G3 са изпълнени; остава адаптиране към конкретна покана.
S07–S10	Разработване / подаден / оценка / одобрен	Активна ОП01, архив на подадената версия и официална комуникация.
S11	В изпълнение	Завършено формално предаване G6 и определен изпълнителен екип.
S12–S15	Резервен / спрян / прекратен / неодобрен	Мотивирано решение, дата за преглед или анализ за повторна употреба.
S16–S17	Приключен / в устойчивост	Финално приключване, активи, индикатори, ангажименти и научени уроци.

А.3. Минимален модел на ролевия достъп

Роля	Достъп	Ограничение
Администратор на системата	Техническа конфигурация, права и резервни копия.	Няма право да променя съдържанието на управленските решения без основание.
Собственик на данните / ЕНОП	Структура на данните, пълнота, правила и отчетни изгледи.	Не изменя становища на независими звена.
Административен собственик	Съдържание на потребността, актив, оператор, OPEX, резултати и изпълнение.	Достъп само до необходимото и по компетентност.
Специализирано дружество / технически екип	Работни пакети, технически резултати, задачи и предаване.	Няма права върху G5, независимите становища и бюджетните решения извън възложеното.
Контролни звена	Преглед, становища и доказателства по компетентност.	Запазват се независимостта и историята на становището.
Външен изпълнител	Ограничен проектен достъп до необходимите данни и среда.	Срок, конфиденциалност, регистриране и прекратяване на достъпа.
Публичен достъп	Агрегирани отчети и публична версия.	Без лични, офертни, защитени или чувствителни данни.

А.4. Минимална одитна следа

- официален източник, дата на достъп и версия на възможността;
- Project ID, Opportunity ID и история на свързването между проект и възможност;
- Gate пакет, оценки, особени мнения, решение, условия и доказателства за изпълнението им;
- задания, договори, междинни продукти, кореспонденция, изходни файлове и протоколи за приемане;
- бюджетно основание, предварителен контрол, поръчка или възлагане и плащане;
- единна водеща версия, контролни становища, подписи, електронно подаване и регистрационен номер;
- формално предаване G6, отчет G7, устойчивост, корекции и научени уроци;
- достъпи, версии, времеви печати, резервни копия и действия по сигурността;
- декларации за конфликт на интереси, отводи, заместници и проследими решения.

Приложение Б. Подробна система от показатели

Показателите се прилагат след установяване на надеждна базова линия. Работните цели са ориентири за пилота и се потвърждават или коригират след първите три месеца данни. „Инвентаризация“ означава, че базовата стойност следва да бъде установена при старта.

Б.1. Входни показатели

Код	Показател	Определение	Източник	Отговорник	Период	Базова линия	Работна цел	Ранно предупреждение / коригиращо действие
IN-01	Бюджет за подготовка	Одобрен и ангажиран ресурс за проучвания, задания, проектиране, анализи и проверки.	Бюджет / годишна програма	Финанси + ЕНОП	Месечно / тримесечно	Инвентаризация	≥90% от активните G2 решения имат обезпечен лимит.	<80% обезпечени решения → преподреждане на портфейла и актуализация на фонда.
IN-02	Наличен човешки капацитет	Налични експертни дни по критични профили спрямо плана.	Капацитетен план	ЕНОП + дружество + ЧР	Месечно	Инвентаризация	Без неразпределен критичен дефицит над 30 дни.	Дефицит за следващите 90 дни → външно възлагане, пренареждане или резервиране.
IN-03	Използване на външен капацитет	Дял и стойност на външните услуги по профил и проект.	Договори / регистър	Дружество + ЗОП + финанси	Тримесечно	Инвентаризация	Цел след базовата линия; без концентрация и скрита зависимост.	>50% от критична функция при един доставчик без план → диверсификация и трансфер на знание.
IN-04	Натоварване на активните екипи	Ангажираност спрямо приетия капацитетен праг.	Задачи / капацитетен план	ЕНОП + дружество	Месечно	Инвентаризация	75–90% устойчиво натоварване.	>95% два последователни месеца → замразяване на нови задачи и преразпределение.
IN-05	Ресурс за цифрова среда и качество	Разход за система, данни, архив, качество и независими проверки.	Бюджет / договори	ИТ + ЕНОП + финанси	Тримесечно	Инвентаризация	Според утвърдения план.	>10% отклонение без одобрена промяна → контрол на обхвата и преразглеждане на плана.

Б.2. Процесни показатели

Код	Показател	Определение	Източник	Отговорник	Период	Базова линия	Работна цел	Ранно предупреждение / коригиращо действие
PR-01	Първоначален анализ на възможност	Работни дни от официалното установяване до регистрация и уведомяване.	Регистър на възможностите	ЕНОП	Месечно	Инвентаризация	Релевантно уведомяване до 2 работни дни.	>2 дни за критична възможност → ескалация, заместване и корекция на наблюдението.
PR-02	G1 в срок	Приключени G1 в стандартния срок спрямо всички приключени G1.	Портфейл	ЕНОП	Месечно	Инвентаризация	≥90%.	<85% → анализ на липсите, капацитетна мярка и стандартен вход.
PR-03	Време G0–G2	Средни работни дни от регистрацията до решението за подготовка.	Gate регистър	ЕНОП / комитет	Месечно	Инвентаризация	Цел след базовата линия; отделно за стандартни и сложни проекти.	Отклонение >15% → премахване на тясното място и по-ясни пакети.
PR-04	Решения на Gate в срок	Решения в планирания срок спрямо всички решения.	Gate календар	Портфейлен секретариат	Месечно	Инвентаризация	≥90%.	<85% или критично просрочие → ескалация и пренареждане на заседанията.
PR-05	Спазване на SLA	Услуги, приети в срок, спрямо всички приети услуги без валидно спиране на срока.	SLA регистър	Дружество	Месечно	Инвентаризация	≥90%.	<85% или системно спиране → капацитетен план и корекция на входа/SLA.
PR-06	Просрочени действия	Брой и дял на просрочените активни задачи.	Регистър на задачите	Всички собственици; ЕНОП консолидира	Седмично / месечно	Инвентаризация	<10% и нула критични без мярка.	>15% или критично просрочие → собственик, срок, ескалация и резервиране при нужда.
PR-07	Изпълнени условия	Затворени условия в срок спрямо всички условия от Gate.	Gate решения	Административен собственик	Месечно	Инвентаризация	≥90%.	<80% или повторение → доработване, спиране или резерв.

Код	Показател	Определение	Източник	Отговорник	Период	Базова линия	Работна цел	Ранно предупреждение / корективно действие
PR-08	Актуалност на регистрите	Записи, актуализирани в изискуемия срок, спрямо активните записи.	Система / история на версиите	ЕНОП + собственици на данни	Месечно	Инвентаризация	≥95%.	<90% или липсващ собственик → план за качество на данните и ограничаване на статусите.

Б.3. Показатели за произведена проектна готовност

Код	Показател	Определение	Източник	Отговорник	Период	Базова линия	Работна цел	Ранно предупреждение / корективно действие
RD-01	Разработени концепции	Приети S2 концепции с варианти, административен собственик, оператор и ориентировъчен бюджет.	Протоколи / G2	Дружество + собственик	Тримесечно	Инвентаризация	Цел по годишната програма.	<80% от плана → препланиране на услугите и входните данни.
RD-02	Приключени предпроектни проучвания	Приети S3 резултати, годни за решение и следваща подготовка.	Протоколи / G3	Дружество	Тримесечно	Инвентаризация	Цел по годишната програма.	Закъснение, засягащо G3/G4 → ескалация, външна подкрепа или резерв.
RD-03	Приети технически задания	Задания, приети без съществени забележки и годни за законосъобразно възлагане.	Протоколи	Технически собственик + дружество	Месечно	Инвентаризация	≥90% без съществено връщане.	<80% → независим преглед и стандартизиране.
RD-04	Приети проектантски резултати	Приети S4 резултати по обхват, качество, изходни файлове и права.	Протоколи	Собственик + технически проверяващ	Месечно	Инвентаризация	≥85% без съществено повторно възлагане.	<75% → анализ на заданието/изпълнителя и независим преглед.
RD-05	Преход M0→M4	Брой проекти, преминали към по-високо M-ниво през периода.	Паспорт на готовността	ЕНОП + дружество	Тримесечно	Инвентаризация	Цел по проект и годишна програма.	Няма напредък два прегледа → решение за дефицит, резерв или прекратяване.
RD-06	Проекти с оператор и OPEX	Дял на M2+ проектите с определен оператор и потвърден експлоатационен модел.	Портфейл / финансов модел	Собственик + оператор + финанси	Тримесечно	Инвентаризация	100% преди G4.	Всеки кандидат за G4 без потвърждение → блокиране и доработка.
RD-07	Готови преди покана	Проекти S06/M3, достигнали готовност преди окончателната покана.	Портфейл	ЕНОП + дружество	Шестмесечно	Инвентаризация	След базовата линия; пилот: ≥2 при подходящ хоризонт.	Нула при налични подходящи програми → преглед на годишната програма и ресурса.
RD-08	Затворени блокиращи рискове	Критични блокиращи условия, намалени или законосъобразно решени преди следващия Gate.	Регистър на рисковете	Собственици на рисковете	Месечно	Инвентаризация	100% преди съответния Gate.	Незатворено условие при планиран Gate → спиране и ескалация.

Б.4. Показатели за кандидатстване и финансиране

Код	Показател	Определение	Източник	Отговорник	Период	Базова линия	Работна цел	Ранно предупреждение / корективно действие
AP-01	Подадени предложения	Брой финално подадени предложения по официални електронни системи.	Системни потвърждения	ЕНОП	Тримесечно	Инвентаризация	Цел по годишната програма.	Отклонение от плана при налична готовност → анализ на G4/G5.
AP-02	Пакети без съществени вътрешни забележки	Дял на предложенията, преминали G5 без връщане за съществена корекция.	G5 протоколи	ЕНОП + контролни звена	Тримесечно	Инвентаризация	≥85%.	<75% → анализ на коренната причина и промяна на проверките 30/60/90%.
AP-03	Одобрени предложения	Брой и стойност на предложенията с положително решение.	Решения / договори	ЕНОП + финанси	Тримесечно	Инвентаризация	Цел след базовата линия и според портфейла.	Системно отклонение → анализ на оценителските коментари и портфейлната селекция.
AP-04	Процент на успеваемост	Одобрени спрямо оценени предложения за подвижен 12-месечен период.	Решения	ЕНОП	Тримесечно	Инвентаризация	Определя се след достатъчен брой наблюдения.	Спад >15% спрямо базата → калибриране на G4 и преглед на качеството.

Код	Показател	Определение	Източник	Отговорник	Период	Базова линия	Работна цел	Ранно предупреждение / коректив действие
AP-05	Привлечено финансиране	Договорена подкрепа за периода, отделно по грант и финансов инструмент.	Договори	Финанси + ЕНОП	Тримесечно	Инвентаризация	Цел по одобрения портфейл; не е единствен KPI.	Отклонение от прогнозата → преглед на зрелостта и източниците.
AP-06	Време от покана до подаване	Работни дни от окончателните условия до подадената версия.	Opportunity / Gate регистър	ЕНОП	След всяко подаване	Инвентаризация	Намаляване при запазено качество; цел след базовата линия.	Удължаване и късни корекции → преглед на подготовката преди поканата.
AP-07	Разход за подготовка спрямо подкрепата	Подготвителен разход спрямо договорената подкрепа; анализира се по портфейл и сложност.	Бюджет / договори	Финанси	Годишно	Инвентаризация	Цел след 12–18 месеца данни; без механичен праг.	Ръст без съответно качество → анализ „вътрешно или външно“ и ефективност.

Б.5. Показатели за качество, устойчивост и учене

Код	Показател	Определение	Източник	Отговорник	Период	Базова линия	Работна цел	Ранно предупреждение / коректив действие
QU-01	Резултати без съществени забележки	Дял на приетите вътрешни и външни резултати без съществено връщане.	Протоколи за приемане	Дружество + собственици	Месечно	Инвентаризация	≥85%.	<75% → преглед на заданието, контрола на качеството и изпълнителя.
QU-02	Ранно открити критични рискове	Рискове, идентифицирани преди G4, вместо след подаване или договор.	Регистър на рисковете	ЕНОП + дружество	Тримесечно	Инвентаризация	Увеличение в пилота, последвано от намаляване на късните рискове.	Критичен риск след G5 → анализ на коренната причина и промяна на Gate пакета.
QU-03	Проекти без критични просрочия	Дял на активните проекти без просрочие, засягащо Gate или официален срок.	Gate / регистър на задачите	Административни собственици	Месечно	Инвентаризация	≥90%.	<85% → капацитетна мярка или резервиране.
QU-04	Одитни и контролни констатации	Брой, тежест, повторяемост и срок за затваряне.	Одит / контрол	Съответните собственици	Тримесечно / годишно	Инвентаризация	Нула повторни съществени констатации.	Повторение или просрочена мярка → ескалация и системна корекция.
QU-05	Приложени коригиращи мерки	Затворени мерки с доказан ефект спрямо всички дължими мерки.	Регистър на действията	ЕНОП + собственици	Тримесечно	Инвентаризация	≥90% в срок.	<80% → управленска ескалация.
QU-06	Повторна употреба	Проекти, използвали валидирани анализи, данни, модели или задания.	Регистър на уроците	Дружество + ЕНОП	Годишно	Инвентаризация	Нарастващ дял след първата година.	Липса на повторна употреба при сходни проекти → каталог и обучение.
QU-07	Устойчивост и експлоатационна обезпеченост	Проекти с изпълнени оператор, OPEX, активи и следпроектни ангажименти.	G6/G7 / устойчивост	Собственик + оператор	Шестмесечно	Инвентаризация	100% за приключените проекти.	Непотвърден ангажимент → план и бюджетна корекция.
QU-08	Удовлетвореност на административните собственици	Средна оценка за качество, срок, приложимост и комуникация.	Стандартизирана анкета	ЕНОП / независим оценител	Шестмесечно	Инвентаризация	≥4.0/5 след пилота.	<3.5/5 → план за подобряване на услугата.
QU-09	Трансфер на знание	Услуги с документирано обучение, предаване и изходни файлове спрямо всички релевантни услуги.	SLA / протоколи	Дружество	Тримесечно	Инвентаризация	100%.	<90% → задържане на приемане или плащане според договора.

Приложение В. Подробен регистър на рисковете

Оценките са работни стойности и подлежат на калибриране след базовата инвентаризация. За рискове с блокиращ характер преминаването към следващата контролна точка не се допуска, освен за мотивирано решение за доработка, спиране, резерв или прекратяване.

ID	Риск	Причина	P×I	Собственик	Превантивна мярка	Ранен индикатор	Корективно действие	Преглед
R01	Дублиране между ЕНОП и дружеството	Неясен мандат и паралелни задачи.	3×4=12	ЕНОП / ресорен зам.-кмет	Каталог S1–S8, матрица на ролите, един Project ID и единна система.	Две структури изготвят или водят един и същ резултат.	Спиране, преразпределяне и промяна на SLA.	Месечно
R02	Неясна компетентност	Решения и контрол се изнасят извън компетентния орган.	2×5=10	Правно звено / кмет	Правна карта и йерархия на актовете.	Акт или услуга без ясно основание.	Правно спиране и корекция на мандата.	При промяна
R03	Неподходяща правна форма	Формата е предрешена без пилот и анализ.	3×5=15	Общински съвет / кмет	Пилот, независима оценка и сравнение на форми.	Решение без данни за обем, разход и риск.	Отлагане и допълнителна проверка.	Месец 6/12/18
R04	Недостатъчен фонд за подготовка	Бюджетът покрива персонал, но не и техническите пакети.	4×4=16	Финанси / кмет	Отделен фонд и годишна програма.	G2 проекти без ресурс или чести паузи.	Портфейлен лимит и актуализация на бюджета.	Тримесечно
R05	Липса на технически специалисти	Неконкурентно привличане и редки профили.	4×4=16	Дружество / ЧР	Пилотен кадрови план и външен пул.	Незапълнен критичен профил над 30 дни.	Външно възлагане и пренареждане.	Месечно
R06	Прекомерна зависимост от консултанти	Ключова логика и данни остават извън общината.	3×4=12	ЕНОП / дружество	Изходни файлове, права, обучение и вътрешен отговорник.	Повтарящи се договори за една и съща основна функция.	Преглед „вътрешно или външно“ и план за трансфер.	Тримесечно
R07	Формално, но некачествено изпълнение	Фокус върху наличие на документ, не върху приложимост.	3×5=15	Дружество / собственик	Критерии за приемане и независим преглед.	Чести съществени връщания или късни дефекти.	Задържане на приемането, анализ на причината и корекция на заданието.	Месечно
R08	Подготовка след публикуване на поканата	Липсва годишна програма и М3 портфейл.	4×5=20	ЕНОП / комитет	Многогодишен хоризонт и Е5 преди покана.	Повечето ресурси се активират след отварянето.	Отказ от нереалистично подаване и подготовка за следващия цикъл.	Тримесечно
R09	Липса на бъдещ оператор	Проектът се разглежда само като инвестиция.	3×5=15	Административен собственик	Оператор и капацитет от М1/М2; задължително преди G4.	G3 без писмено потвърждение.	Блокиране на G4.	При G3/G4
R10	Непредвиден OPEX	Няма модел на жизнения цикъл и устойчив бюджет.	3×5=15	Собственик / финанси / оператор	OPEX, чувствителност и бюджетна пътека.	Ръст на прогнозата или липса на източник.	Редизайн, фазиране или спиране.	При G2/G3/G4
R11	Проблеми със собствеността	Неизяснени права, тежести или право на намеса.	3×5=15	Собственик / правно	Ранна проверка и собственическа пътна карта.	Неизпълнена междинна точка или спор.	Блокиране, алтернативен вариант или прекратяване.	Месечно до затваряне
R12	Разрешителни и екологични пречки	Непълен скрининг или нереалистичен график.	3×5=15	Технически собственик	Устройствена и екологична карта и ранни консултации.	Отрицателно становище или забавяне над 15%.	Преработване на варианта и графика.	При G2/G3
R13	Държавна помощ	Икономическата дейност и непазарното предимство не са анализирани.	2×5=10	Правно / финанси	Първичен G1 скрининг и специализиран анализ.	Неясен оператор, цена или ползвател.	Преструктуриране или прилагане на допустимо основание.	G1/G3/G4
R14	Риск по обществени поръчки	Късно или неправилно планиране на възлаганията.	3×5=15	Възложител / ЗОП	Годишен план, ясни задания и реалистични срокове.	Поръчка стартира след критичния срок.	Фазиране, корекция или резервиране.	Месечно
R15	Конфликт на интереси	Несъвместими роли или частен интерес.	2×5=10	Кмет / ръководители / правно	Декларации, отвод, заместник и одитна следа.	Неразкрита връзка или самопроверка.	Незабавно отстраняване и повторна проверка.	При назначаване/събитие
R16	Непълни или неактуални данни	Няма собственик на данните и контрол на версиите.	4×4=16	ЕНОП / ИТ / собственици на данни	Модел на данните, срокове и сив статус.	Липсваща дата/източник или противоречие.	План за качество на данните и спиране на решението.	Месечно
R17	Загуба на институционална памет	Файлове и логика остават при лица или доставчици.	3×4=12	ЕНОП / дружество	Единна среда, изходни файлове, предаване и уроци.	Напускане без предаване или недостъпни файлове.	Аварийно предаване и договорна мярка.	Тримесечно
R18	Политическа или административна промяна	Приоритетите и екипите се сменят без проследимост.	3×4=12	Кмет / Общински съвет / главен секретар	Приети правила, Project IDs, архив и годишна програма.	Масово спиране без оценка.	Портфейлен преглед и мотивирани решения.	При промяна

ID	Риск	Причина	P×I	Собственик	Превантивна мярка	Ранен индикатор	Корективно действие	Преглед
R19	Прекомерен брой активни проекти	Няма портфейлен лимит и капацитетен план.	4×4=16	Портфейлен комитет	Праг на натоварване и приоритизация.	Над 95% натоварване или растящи просрочия.	Резервиране на по-нисък приоритет или външен капацитет.	Месечно
R20	Информационна сигурност и лични данни	Неправомерен достъп, загуба или споделяне.	2×5=10	ИТ / ДЛЗД	Ролеви достъп, регистри, резервни копия, договорни клаузи и план за инцидент.	Неуспешен достъп, нарушение или липса на резервно копие.	Изолиране, уведомяване и възстановяване.	Постоянно

B.1. Портфейлна ескалация

Високият и критичният риск се докладват отделно от точковия приоритет. При блокиращ индикатор контролна точка не се провежда или се взема само решение за доработка, спиране, резерв или прекратяване. Приемането на остатъчен риск съдържа причината, поради която рискът не може да бъде допълнително намален, временните мерки, компетентния орган и срока за повторен преглед.

Приложение Г. Използвани източници и ограничения

Докладът е изготвен чрез интегриран анализ на петте работни източника. Позоваванията използват кодове [И1]–[И5]. Сравнителните български и европейски модели са използвани само в степента, в която са анализирани в изходните материали; настоящата версия не извършва самостоятелна актуализация на техния правен или организационен статус.

Код	Автор/институция	Документ	Дата/статус	Употреба
[И1]	Община Варна / Експертна група към Общински съвет – Варна	„Механизъм за проследяване, подбор и приоритизиране на възможности за финансиране по тематични подгрупи към Експертната група на Общински съвет – Варна“, подгрупа „Икономика“	2026 г.	Роли, седмично наблюдение, регистър на възможностите, първичен подбор, приоритет и годишен преглед.
[И2]	Община Варна	Процедура ОП01 „Идентификация, разработване, окомплектоване и подаване на проектно предложение“ – част от одитната пътека за управление и контрол на проекти	Утвърдена 09.06.2025 г.; предоставена през 2026 г.	Принципи и контрол; действия от идея до подаване и разяснения; образци.
[И3]	Работна група за проектна и инвестиционна подготовка на Община Варна	Том I – „Аналитичен доклад за проектна и инвестиционна подготовка на Община Варна“	работна версия 1.0	Диагноза, сравнителни модели, правни и организационни варианти, целева архитектура, капацитет, финансиране, показатели, рискове и пътна карта.
[И4]	Работна група за проектна и инвестиционна подготовка на Община Варна	Том II – „Проект на нов механизъм за управление на общинския проектен портфейл, възможностите за финансиране и проектната и инвестиционната подготовка“	работна версия 1.0	Project ID, статути, E0–E11, G0–G7, M0–M4, оценка, SLA, отчети и оперативни приложения.
[И5]	Работна група за проектна и инвестиционна подготовка на Община Варна	Том III – „Организационен и нормативен пакет. Специализирана структура за проектна и инвестиционна готовност“	работна версия 1.0	Двуслойна архитектура, каталог S1–S8, SLA, организационни форми, пилот, кадрови и финансов пакет, решения и оценка.

Г.1. Ограничения и задължителна последваща проверка

- актуалната организационна структура, щатът и натоварването на ЕНОП, правните, финансовите, техническите, ИТ, ЗОП и одитните звена;
- действителният общински портфейл по сектор, зрелост, стойност, собственост, оператор, риск и потенциален източник;
- правният статут, предметът, бюджетното устройство и възлагателният режим на специализираното общинско дружество или избраната алтернативна форма;
- размерът, бюджетното основание и източниците на фонда за проектна и инвестиционна подготовка;
- пазарните нива и приложимият ред за външните специализирани услуги;
- информационната среда, защитата на данните, киберсигурността, архивът, резервните копия и миграцията;
- актуалността на всички нормативни препратки и вътрешни процедури към датата на приемане;
- организационната и кадровата приложимост на новия отдел за международни проекти и постоянната функция за проектни идеи;
- правните и финансовите условия за членство и участие в международни мрежи и консорциуми.

СЛЕДВАЩО ИНСТИТУЦИОНАЛНО ДЕЙСТВИЕ

Да се извърши кратък цикъл на верификация: актуална структура и щат; портфейлна инвентаризация; правна и финансово-контролна карта; подбор на 3–5 пилота; организационен проект за отдела за международни проекти и функцията за проектни идеи; финализиране на решението, заповедта, временните правила, SLA, годишната програма, фонда и плана за данните.

КРАЙ НА РАБОТНИЯ ДОКЛАД

Интегрирана методология за подобряване на проектната готовност и възможностите на Община Варна за привличане на европейско финансиране

Работна версия 1.1 • Варна • 1 септември 2026 г.

ОБЩИНА ВАРНА

ТОМ I • АНАЛИТИЧЕН ДОКЛАД • ФИНАЛНА РАБОТНА ВЕРСИЯ 1.1

Анализ и усъвършенстване на механизма за тематичните подгрупи и модел за проектна и инвестиционна подготовка

Диагноза, сравнителни модели, правно-институционална оценка и препоръчана архитектура за Община Варна

Поле	Стойност
Статут	Работен експертен проект за институционално обсъждане и последващо правно и финансово съгласуване
Водещ документ	„Доклад_обобщен_v1.1“ – интегрирана методология
Териториален обхват	Община Варна
Доказателствен хоризонт	Предоставените общински документи и актуализирано публично проучване за Бургас към 4 септември 2026 г.
Целеви модел	Двуслоен хибрид: укрепен ЕНОП/РМО; постоянна функция за проектни идеи; отдел за международни проекти; технически слой с предпочитан целеви инструмент специализирано общинско дружество след пилот и независима оценка
Оперативен хоризонт	18-месечен пилот и многогодишен проектен портфейл
Дата	4 септември 2026 г.

СТАТУТ И ОГРАНИЧЕНИЕ

Документът е аналитична и управленска основа. Той не представлява окончателно правно становище, инвестиционен проект, пазарна оценка или бюджетен ангажимент. Данните за институционални структури и нормативни режими подлежат на проверка към датата на вземане на решение.

Контрол на документа

Поле	Стойност
Версия	1.1 – цялостно хармонизирана с „Доклад_обобщен_v1.1“
Предназначение	Да обоснове защо е необходим новият модел, кои функции трябва да бъдат запазени, какви са вариантите и защо е препоръчан двуслойният хибрид
Връзка с Том II	Том II урежда как функционира механизмът – роли, регистри, етапи, Gates, зрелост, контрол и отчетност
Връзка с Том III	Том III урежда как се организира и въвежда системата – ЕНОП/PMO, международен отдел, функция за идеи, технически слой, SLA, ресурс и 18-месечен пилот
Редакционен принцип	Том I съдържа диагнозата и доказателствата, без да повтаря нормативната детайлност на Том II и организационните инструменти на Том III
Специална актуализация	Разработен е задълбочен, доказателствено разграничен профил на модела на Община Бургас и „Иновационни системи – Бургас“ ЕООД
Ограничение	Всички препоръки за организационна форма са условни до правна, финансова, кадрова, ЗОП, държавнопомощна и данъчна проверка

КЛЮЧОВО ПРАВИЛО – ЙЕРАРХИЯ НА РЕШЕНИЯТА

При противоречие се прилага актът от по-висока степен. Регистър, оценка, решение на портфейлен комитет или възлагане към техническия слой не може да замени законово изискуем акт, бюджетно основание, предварителен контрол, обществена поръчка, подписване или решение на компетентния орган.

Съдържание

Раздел	Съдържание
Управленско резюме	Основен проблем, препоръчан модел и очакван резултат
1.	Предмет, въпрос, обхват и граници на анализа
2.	Методология и доказателствена база
3.	Анализ на съществуващите документи и процеса AS-IS
4.	Системна диагноза и риск от запазване на сегашния модел
5.	Български сравнителни модели, включително задълбочен профил на Бургас
6.	Европейски сравнителни модели и приложими принципи
7.	Предварителен правен и институционален анализ
8.	Оценка на организационните варианти
9.	Препоръчан целеви оперативен модел за Варна
10.	Ресурсна и икономическа логика
11.	Пътна карта и решение за постоянната форма
12.	Заключение
Приложение А	Матрица на доказателствата и регистър на източниците
Приложение Б	Въпроси за институционално потвърждение

Управленско резюме

Община Варна разполага с важни елементи на проектния процес: наблюдение на възможностите за финансиране, тематични подгрупи, процедура ОП01 за разработване и подаване на конкретни предложения, натрупан опит и действащи контролни функции. Тези елементи обаче са организирани около отделната покана и конкретното кандидатстване, а не около постоянен многогодишен проектен портфейл.

Критичният дефицит е липсата на формализиран управленски мост между стратегическата потребност и проекта, който е готов за конкретна процедура. Високият приоритет на една възможност не гарантира, че са определени административен собственик, бъдещ оператор, бюджет за подготовка, технически маршрут, собственост и право на намеса, разрешителни, съфинансиране, OPEX и контролирани рискове. Поради това подготовката често се концентрира след публикуването на поканата, когато времето за надеждно изясняване на тези въпроси вече е ограничено.

> **ОСНОВЕН УПРАВЛЕНСКИ ИЗВОД**
>
> Варна ще увеличи способността си да привлича европейско и друго външно финансиране не чрез механично увеличаване на броя наблюдавани покани, а чрез ограничен, стратегически подбран и предварително подготвен портфейл от проекти с доказана потребност, допустимост, техническа пътека, ресурс, оператор и устойчивост.

Препоръчаният модел е двуслоен и хибриден. Управлението, приоритизацията, бюджетът, окончателната допустимост, възлагането, подписването, подаването и независимият контрол остават в компетентните общински органи и звена. Специализиран технически слой произвежда предпроектна, техническа, финансово-икономическа и партньорска готовност по каталог от услуги S1–S8, при измерими резултати, критерии за приемане и споразумения за ниво на обслужване (SLA). Външен експертен пул покрива редки и пикови компетентности.

Специализираното общинско дружество е оценено като предпочитан целеви помощен инструмент за техническия слой, защото може да създаде оперативна отделимост и устойчив местен инженерно-проектантски капацитет. То обаче не е предварително решен правен факт. Решение за създаването му следва да бъде взето едва след 18-месечен пилот, независима оценка и доказване на правната приложимост, натоварването, разхода, качеството, кадровата устойчивост, възлагателния режим и недублирането с ЕНОП и ресорните звена.

Компонент	Предложено решение	Практически ефект
Портфейл	Един Project ID за всяка потребност/проект и връзка с отделен Opportunity ID	Премахва дублирането и позволява един проект да бъде съпоставян с повече източници
Подготовка	Многогодишен портфейл, зрелост M0–M4 и контролни точки G0–G7	Поканата активира адаптацията, а не началото на изясняването
ЕНОП	Укрепване като портфейлен офис (PMO)	Единна методология, данни, Gate календар, G1/G4, ОП01 и консолидирана отчетност
Нови функции	Отдел за международни проекти и постоянна функция за проектни идеи	Ранна партньорска работа и постоянен вход на стратегически потребности
Технически слой	Пилотно ядро, след което предпочитано специализирано общинско дружество при доказани условия	Професионална предпроектна и техническа подготовка с ясни резултати
Ресурс	Годишна програма, фонд за подготовка и портфейлен лимит	Ресурсът следва зрелостта и реалния капацитет
Контрол	30/60/90% проверки, независими функции, единна цифрова среда	Ранно откриване на противоречия и пълна одитна следа
Въвеждане	18-месечен пилот с оценки на 6-ия, 12-ия и 18-ия месец	Постоянната форма се избира върху реални данни

Фигура 1. Управленската промяна: от реактивна подготовка „по покана“ към постоянна проектна готовност.

ЦЕЛ НА ПИЛОТА

До края на 18-ия месец: проверен портфейл; действащи Gates; фонд за подготовка; единна цифрова среда; актуализирана ОП01; реални SLA/KPI данни от 3–5 пилотни проекта; поне три проекта, достигнали G3, и при подходяща покана – поне два проекта, достигнали G4; мотивирано решение за постоянната форма.

1. Предмет, въпрос, обхват и граници на анализа

1.1. Предмет

Предмет на Том I е оценката на съществуващия механизъм за проследяване, подбор и приоритизиране на възможности за финансиране и на Процедура ОП01; установяването на липсващите връзки в проектния жизнен цикъл; сравнението с български и европейски институционални модели; и формулирането на целева архитектура за управление на общинския проектен портфейл и инвестиционната готовност.

1.2. Основен въпрос

ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ВЪПРОС

Какъв организационен, правен и оперативен модел ще позволи на Община Варна системно да превръща доказаните обществени потребности и стратегически приоритети в технически зрели, допустими, финансово устойчиви и конкурентоспособни проекти?

1.3. Обхват

- стратегическо планиране, банка от проектни идеи и многогодишен портфейл;
- наблюдение на европейски, национални, централизирани и международни възможности;
- предварителна допустимост, обществена стойност, зрелост, риск и портфейлно решение;
- предпроектни проучвания, техническа и инвестиционна подготовка;
- финансово-икономическа устойчивост, CAPEX, OPEX и съфинансиране;

- партньорства, международни мрежи, кандидатстване по ОП01 и проверки 30/60/90%;
- предаване за изпълнение, устойчивост, отчетност и научени уроци;
- организационни варианти, общинско дружество, външен експертен пул, фонд и цифрова среда.

1.4. Граници и предпазни условия

- Анализът не замества писмено правно становище на компетентните общински и външни правни експерти.
- Не са налични потвърдени вътрешни данни за текущия щат, натоварването, пълните разходи за консултанти, средния срок за подготовка и процента на връщане на вътрешни пакети.
- Сравнителните модели се оценяват функционално. Чужда или друга общинска правна форма не се копира механично.
- Публичната липса на информация не се тълкува автоматично като липса на практика.
- Всички числови ориентири за капацитет, бюджет и резултат са работни хипотези, докато не бъдат потвърдени чрез базова инвентаризация и пилотни данни.

2. Методология и доказателствена база

2.1. Аналитичен подход

1. Документален анализ на „Доклад_обобщен_v1.1“, Том I, Том II, Том III и двата изходни общински документа, върху които е изграден първоначалният пакет.
2. Картографиране на процеса AS-IS и разграничаване на потока „възможност“ от потока „проект“.
3. Съпоставка по 21 функционални етапа – от стратегическото планиране до устойчивостта и научените уроци.
4. Сравнителен преглед на български и европейски модели по функции: програми, портфейл, предпроектна подготовка, техническа доставка, партньорства и контрол.
5. Актуализирано публично изследване на Бургас с разграничаване между потвърден факт, аналитичен извод и непотвърдено твърдение.
6. Предварителен правен и институционален тест на административно звено, общинско предприятие, общинско търговско дружество и хибриден модел.
7. Многокритериална оценка, 18-месечна пътна карта и формулиране на критерии за окончателно решение.

2.2. Йерархия на доказателствата

Ниво	Тип източник	Допустима употреба
Високо	Закон, официален регистър, решение, договор, одитиран отчет, официална структура	Основа за фактически и правно-институционален извод
Средно	Официална интернет страница, стратегия, проектна информация, годишен доклад без независим одит	Сравнително наблюдение; изисква проверка за актуалност и контекст
Ограничено	Публично описание без документи, медийно твърдение, непълен профил	Само като сигнал; не се представя като установен факт
Вътрешно работно	Предоставен работен документ, редакционна бележка, непотвърдено допускане	Основа за въпрос или хипотеза, но не и за външно фактическо твърдение

2.3. Кодове на основните източници

Код	Източник	Роля в анализа
V1.1	„Доклад_обобщен_v1.1“	Водещ концептуален, терминологичен и редакционен документ

Код	Източник	Роля в анализа
D-01	Механизъм за тематичните подгрупи	Съществуващ „преден край“ – наблюдение, подбор и приоритизация
D-02	Процедура ОП01	Съществуваща дисциплина за разработване, проверка, подписване и подаване
T1-OLD	Предходен Том I	Първоначална диагноза, сравнения, правен анализ и коментари за корекция
T2-OLD	Предходен Том II	Подробен проект на механизъм и множество примерни приложения
T3-OLD	Предходен Том III	Организационни модели, SLA, щатни сценарии, примерни актове и формуляри
BG-BUR	Официални източници за Бургас	Актуализиран задълбочен профил и проверка на ролята на общинското дружество

> **ПРАВИЛО ЗА ДОКАЗАТЕЛСТВЕНОСТ**
>
> Когато няма потвърдена базова стойност, щат, натоварване, пазарна оценка или бюджет, документът не въвежда фиктивно число. Посочва се необходимата проверка или ясно обозначена работна хипотеза.

3. Анализ на съществуващите документи и процеса AS-IS

3.1. Механизъм на тематичните подгрупи

Механизмът на тематичните подгрупи създава полезна регулярност: наблюдение на официалните източници, регистриране на възможности, тематична експертиза, предварителна оценка и годишен преглед. Неговата силна страна е ранното разпознаване на финансиращия хоризонт и свързването на администрацията с експерти от различни сектори. [D-01]

Силна страна	Практическа стойност	Ограничение
Седмично наблюдение	Ранно установяване на процедури и промени	Не е равнозначно на многогодишен портфейл от общински проекти
Регистър на възможностите	Структуриран запис за срок, кандидат, роля и съфинансиране	Липсва постоянна връзка с Project ID, актив, услуга и зрялост
Тематични подгрупи	Експертен и обществен вход	Консултативната роля не трябва да се смесва с административно изпълнение
Приоритет нисък/среден/висок	Насочва вниманието	Не гарантира собственик, ресурс, доказателства и решение за подготовка
Годишен преглед	Създава перспектива	Не е обвързан с годишна програма и фонд за подготовка

3.2. Процедура ОП01

ОП01 е силната контролна част на съществуващата система. Тя урежда заповед за работна група, ръководител, матрица на отговорностите, график, разработване на формуляр и приложения, вътрешни проверки, подписване, подаване и комуникация при оценката. Процедурата осигурява одитна следа и правилно отделя авторството от определени проверки. [D-02]

Силна страна	Практическа стойност	Неуреден предходен/последващ етап
Формална работна	Поименни роли, заместване и график	Постоянният административен собственик преди и

Силна страна	Практическа стойност	Неуреден предходен/последващ етап
група		след работната група
Матрица и чек-лист	Дисциплина при комплектоването	Паспорт на зрелостта и ранни Gates
Подписване и подаване	Ясна компетентност и регистрация	Формално решение G4 преди активиране на кандидатстването
Комуникация при оценка	Проследими разяснения	G6 предаване към изпълнението
Архив на подадения пакет	Финална одитна следа	G7 устойчивост, научени уроци и повторна употреба

3.3. Критичната празнина

ЛИПСВАЩ МЕЖДИНЕН АКТ

Между „релевантна възможност“ и „заповед за работна група“ липсва формално решение за подготовка, което определя Project ID, административен собственик, бъдещ оператор, обхват, целево ниво на зрелост, бюджет за подготовка, срок, задължителни резултати и блокиращи рискове.

Без този акт проектът може да бъде поставен в движение по инерция, само защото има отворена процедура. Обратно, стратегически важна идея може да остане без подготовка, ако към момента няма конкретна покана. Интегрираният модел запълва празнината чрез G0–G4, M0–M3, годишна програма и фонд за подготовка.

3.4. Карта на настоящия процес

№	Действие	Изход	Основен дефицит
1	ЕНОП наблюдава официални източници	Регистър на възможностите	Потокът е организиран около програмата
2	ЕНОП и ресорните звена оценяват приложимостта	Предварителна информация	Няма единна доказателствена матрица и SLA
3	Определя се приоритет	Нисък/среден/висок	Няма портфейлен праг и блокиращи условия
4	Възникват конкретна покана и идея	Концепция/кореспонденция	Не е уреден формален преход
5	Назначава се работна група	Заповед и матрица	Решението идва след поканата
6	Разработват се формуляр и приложения	Проектен пакет	Проучванията и проектирането се притискат от крайния срок
7	Извършват се проверки	Чек-лист и протоколи	Съществени дефекти могат да бъдат открити късно
8	Подписване и подаване	Регистрационен номер	Крайният срок концентрира риска
9	Разяснения и оценка	Официална кореспонденция	Липсва системен анализ на неуспеха
10	Одобрение или приключване	Договор/резултат	Няма задължителен G6/G7

Фигура 2. Логика на настоящия и предложения процес.

3.5. Съпоставка по 21 функционални етапа

№	Функционален етап	Сегашно покритие	Необходима промяна
1	Стратегическо планиране	Частично	Годишна програма и портфейлен лимит
2	Наблюдение на програми	Да	SLA, Opportunity ID и международен хоризонт
3	Идентифициране на възможност	Да	Двупосочна връзка Opportunity ID ↔ Project ID
4	Генериране на идея	Частично	Постоянна функция за идеи и Project ID
5	Предварителна допустимост	Частично	G1 със задължителен стоп-тест
6	Стратегическа оценка	Частично	Доказателства, тежести и сравнимост
7	Приоритизация	Да, общо	Портфейлен лимит и категории
8	Решение за подготовка	Липсва	G2 с бюджет, собственик и срок
9	Формиране на екип	След покана	Постоянен собственик и индивидуална RACI
10	Предпроектно проучване	Частично	Самостоятелна услуга S3 и приемане
11	Собственост/право на намеса	Късно	Ранен правен маршрут
12	Устройствени/екологични процедури	Късно	Критичен път и зависимости
13	Техническо проектиране	По необходимост	Годишен фонд и S4
14	Финансов/икономически анализ	При изискване	Предварителен CAPEX/OPEX модел
15	Формуляр за кандидатстване	Да	Запазва се в ОП01 след G4
16	Комплектоване	Да	Единна цифрова среда и версии
17	Вътрешни проверки	Да, в края	Проверки при 30%, 60% и 90%
18	Подписване и подаване	Да	Запазва се, с G5 и резервен график
19	Кореспонденция	Да	Централен журнал и отговорници
20	Предаване за изпълнение	Липсва	G6 и приемателен протокол
21	Устойчивост и уроци	Частично	G7 и база знания

4. Системна диагноза и риск от запазване на сегашния модел

Пропуските са взаимно усилващи се. Липсата на Project ID води до паралелни списъци и преименуване на една и съща потребност. Липсата на административен собственик води до непълни входни данни. Непълните данни причиняват закъснение и спешно външно възлагане. Спешността отслабва качеството и увеличава риска от недопустимост, непланиран OPEX и пропуснат срок. Следователно отделна нова структура или отделен нов формуляр няма да решат проблема без общ процес, ресурс, роли и единна цифрова среда.

4.1. Системни пропуски и управленски последици

Код	Системен пропуск	Управленска последица	Интегрирано решение
G-01	Няма общ входен проектен регистър	Дублиране по различни покани и липса на връзка с актив/услуга	Единен портфейл и Project ID
G-02	Приоритетът е информационен етикет	Няма гарантирани собственик, ресурс, зрелост и доказателства	Четирислойна оценка и G2
G-03	Подготовката започва след поканата	Недостатъчно време за собственост, проучвания, разрешителни и партньори	Многогодишен портфейл и годишна програма
G-04	Няма постоянен административен собственик	Отговорността се прехвърля между временни екипи	Собственик и заместник през целия цикъл
G-05	Липсва постоянна функция за проектни идеи	Потребностите не се превръщат в концепции и задания	Банка от идеи и целеви тематични сесии
G-06	Международните функции са разпокъсани	Партньорствата се изграждат късно	Отдел за международни проекти и мрежи
G-07	Предпроектният поток не е отделен	Проучванията се третират като приложения	S1–S8, SLA и приемане
G-08	Няма формално „не кандидатстваме“	Ресурс се изразходва по нереалистични идеи	Резерв, спиране и прекратяване
G-09	Операторът и OPEX се потвърждават късно	Одобрен актив създава непланирани разходи	Блокиращо условие преди G4
G-10	Контролът се концентрира в края	Съществени корекции застрашават срока	Gates и 30/60/90% проверки
G-11	Няма портфейлен лимит	Скрито претоварване и загуба на качество	Капацитетен план и ограничен активен портфейл
G-12	Няма формално предаване и уроци	Загуба на условия, знания и повторяеми материали	G6, G7 и база знания

4.2. Ключови рискове при запазване на статуквото

Риск	Вероятност	Въздействие	Ниво	Основна мярка
Пропусната процедура или прибързано кандидатстване	Висока	Високо	Критичен	Портфейл, ранно предупреждение и G2/G4
Проект без собственост/разрешителен маршрут	Средна	Много високо	Критичен	Паспорт M0–M3 и ранен правен преглед
Неосигурени OPEX и оператор	Средна	Високо	Висок	Финансов модел и блокиращо условие преди G4
Зависимост от един консултант	Средна	Високо	Висок	Вътрешен собственик, външен пул и права върху материалите
Дублиране между ЕНОП и бъдещия технически слой	Висока при лош дизайн	Високо	Висок	Каталог S1–S8, RACI и SLA
Късни вътрешни забележки	Висока	Средно	Висок	Проверки 30/60/90%
Прекомерен брой активни проекти	Висока	Средно	Висок	Портфейлен лимит и ресурсен план

Риск	Вероятност	Въздействие	Ниво	Основна мярка
Загуба на знания при смяна на екип	Средна	Средно	Среден	Цифрово досие, версии, G6/G7

РИСК ОТ БЕЗДЕЙСТВИЕ

Запазването на сегашния модел не е неутрално. То поддържа зависимостта от кратките срокове на поканите и ограничава възможността Варна да развива големи инфраструктурни, цифрови, социални и климатични проекти години предварително.

5. Български сравнителни модели

5.1. Метод за сравнение

Сравнението не определя автоматично дадена община като „добра практика“. Търсят се конкретни функции: кой наблюдава програмите; кой поддържа стратегическия портфейл; кой изготвя предпроектните и техническите резултати; как се организира международното партньорство; как се възлагат специализираните услуги; и къде остават бюджетът, подписването и независимият контрол.

Община	Наблюдаван модел	Ценен елемент	Ограничение при пренасяне
София	Централна дирекция + специализирани публични структури	Функционално разделяне на европейски политики, планиране и развитие	Необходим е единен портфейл, за да се избегне многослойно дублиране
Пловдив	Разделяне между европейски политики и устройство/инвестиционни проекти	Бързо приложим двуслоен административен модел	По-трудно привличане на редки технически профили
Бургас	Дирекция „Стратегическо развитие“ + секторно общинско дружество за цифрови и smart-city решения	Практически български пример за отделен технически капацитет и вътрешно възлагане възлагания по конкретни услуги	Не е доказан универсален мандат за всички предпроектни и инвестиционни пакети
Стара Загора	Отделни функции за програми, международно сътрудничество, инвестиции и зелен преход	Секторна специализация	Изисква координация и общи портфейлни правила
Габрово	Дирекция „Устойчиво развитие“	Интегриране на политики и проекти	Техническият капацитет за техническа подготовка трябва да се провери
Велико Търново	Стратегии, инвестиционно планиране и проекти в едно звено	Близък до РМО административен модел	При по-голям мащаб е необходим отделен технически слой
Благоевград	Европейски проекти + инвестиционно планиране/строителство	Ясно функционално разделяне	Необходим е общ портфейл и постоянен собственик
Русе	Широко обединение на икономика, инвестиции, международно сътрудничество и проекти	Силна връзка между икономика и проекти	Риск от прекомерно широк ресор

5.2. Задълбочен профил: Община Бургас

Профилът на Бургас е актуализиран специално за настоящата версия, защото в предходния Том I е поставен въпросът дали общинското дружество „Иновационни системи – Бургас“ ЕООД изпълнява по-широка роля в предпроектната и проектната подготовка. Проучването използва официалния сайт на Община Бургас, официалния сайт и публикувани отчети на дружеството, Регистъра на обществените поръчки и публикация на НСОРБ. [BG-BUR-01–BG-BUR-09]

5.2.1. Институционална структура на общината

Към 4 септември 2026 г. официалната интернет страница на Община Бургас показва ресор „Стратегическо развитие и екология, дигитализация и адаптация към промените на климата“, Дирекция „Стратегическо развитие“ и два ясно обозначени отдела: „Стратегическо планиране, дигитализация и устойчиво градско развитие“ и „Международно сътрудничество и интегрирани териториални инвестиции“. Публичният списък на служителите потвърждава отделни ръководители и експерти в двата отдела. [BG-BUR-01; BG-BUR-02]

Публично установена функция	Носител	Значение за сравнението
Стратегическо планиране и устойчиво градско развитие	Дирекция „Стратегическо развитие“ / специализиран отдел	Стратегическата функция остава в администрацията
Дигитализация	Същият административен ресор и отдел	Осигурява връзка между политика, данни и цифрови проекти
Международно сътрудничество	Специализиран отдел	Налице е организационно концентрирана международна функция
Интегрирани териториални инвестиции	Специализиран отдел	Създава административен капацитет за териториални партньорства и проектни пакети
Технически цифрови решения	Общинско дружество „Иновационни системи – Бургас“ ЕООД	Техническата доставка е частично отделена от администрацията

5.2.2. Статут и публично заявен мандат на „Иновационни системи – Бургас“ ЕООД

Дружеството е създадено с решение на Общински съвет – Бургас от 26 януари 2016 г., регистрирано е като еднолично дружество с ограничена отговорност и е 100% общинска собственост. Официално обявеният предмет обхваща изграждане, поддържане и управление на информационни системи и бази данни, разработване и въвеждане на специфични информационни системи за нуждите на общината, контрол на качеството на информацията, обучения и консултантски и информационни услуги. [BG-BUR-03; BG-BUR-04]

Официалният профил на дружеството посочва като краткосрочна задача изграждането на експертен екип, който да разработва и реализира проекти и инициативи за интелигентен растеж и устойчиво градско управление. Посочени са специфични информационни, технически и консултантски услуги за Община Бургас, други общини, общински предприятия, държавни институции и търговски дружества. Сред продуктите са ГИС, системи за анализ на инвестиционни решения, градски платформи, мобилно картографиране и други цифрови инструменти. [BG-BUR-04]

Публикуваната организационна схема от 2023 г. съдържа отделен екип „Анализи и управление на проекти“, наред с екипи за интегрирани ГИС и интелигентни решения. Това доказва наличие на проектно-аналитичен капацитет, но само по себе си не доказва универсална отговорност за предпроектната и инвестиционната подготовка на всички общински сектори. [BG-BUR-05]

Фигура 3. Доказателствено разграничен модел на Бургас: администрация, секторно общинско дружество и граници на извода.

5.2.3. Потвърдени примери за възлагания и проектни роли

Източник/година	Потвърдено действие	Какво доказва	Какво не доказва
АОП, 2019	Договор за базова версия и експлоатационна поддръжка на интегрирана уеб платформа за smart приложения; изпълнител е дружеството; стойност 197 285 лв. без ДДС; посочено основание чл. 14, ал. 1, т. 5 ЗОП	Налице е конкретно директно възлагане на специализирана цифрова услуга и реална роля в техническата подготовка	Не доказва общо освобождаване от ЗОП или универсален вътрешно възлагане статут за всички услуги
НСОРБ, 2022	Общината е описана като използваща собственото дружество за цифрова трансформация, ГИС, Smart Burgas, бази данни, интелигентни решения и консултантски/технически услуги	Подкрепя извода за секторен технически капацитет в полза на администрацията	Не замества договорите, правния тест и проектната доказателственост по всяко възлагане
Годишен доклад 2022	Исторически са описани девет специалисти, екип за анализи и управление на проекти, значителен дял приходи от общината и участие в цифрови и международни проекти	Показва реален екип и натрупване на експертиза	Не е доказателство за текущ щат през 2026 г. или за общоградски технически мандат
Официална публикация, 2024	Дружеството разработва Стратегия за интелигентна трансформация на Община Бургас; обсъждането е открито от директора на Дирекция „Стратегическо развитие“	Показва възлагане/изпълнение на стратегически аналитичен продукт и взаимодействие администрация–дружество	Не доказва самостоятелна компетентност за приемане или одобряване на стратегията

5.2.4. Проверка на твърдението за предпроектни и проектни пакети

Твърдение	Статус	Доказателствена оценка
Дружеството има реален капацитет за проектно развитие и техническа подкрепа	ПОТВЪРДЕНО	Официалният предмет, структурата, услугите, отчетите и конкретните проекти показват цифров, ГИС, аналитичен и проектно-управленски капацитет.
Община Бургас използва дружеството за конкретни технически и информационни услуги	ПОТВЪРДЕНО	Налице са официални описания и договорни примери, включително възлагане по чл. 14, ал. 1, т. 5 ЗОП.
Дружеството разработва стратегически/аналитични продукти за общината	ПОТВЪРДЕНО	Пример е Стратегията за интелигентна трансформация от 2024 г.
Дружеството системно изготвя пълните	НЕПОТВЪРДЕНО	В намерените официални източници няма достатъчна

Твърдение	Статус	Доказателствена оценка
проектни пакети за кандидатстване на общината във всички сектори		доказателствена основа за универсална, хоризонтална функция по всички програми и сектори.
Дружеството системно извършва предпроектни проучвания и инвестиционно проектиране за цялата община	НЕПОТВЪРДЕНО	Публичните данни доказват секторен цифров/технически капацитет, но не общ мандат за инфраструктурни, устройствено-строителни и социални инвестиционни проекти.
Моделът може да се копира пряко във Варна	НЕ	Функционалният принцип е приложим, но правната форма, предметът, обемът на услугите, контролът и ресурсът трябва да бъдат проектирани за Варна.

> **АНАЛИТИЧЕН ИЗВОД ЗА БУРГАС**
>
> Бургас представлява практически секторен двуслоен модел: администрацията държи стратегическото развитие, международното сътрудничество и интегрираните инвестиции, а 100% общинско дружество натрупва специализиран технически, цифров, ГИС и проектно-аналитичен капацитет. Доказателствата подкрепят отделен технически слой, но не и твърдение за универсална общинска компания за всички проектни пакети.

5.2.5. Приложими уроци за Варна

Приложим елемент	Как да се използва във Варна	Контролна предпазна мярка
Секторно специализирано общинско дружество	Като целеви технически инструмент за одобрени услуги S1–S8	Ясен предмет, Project ID, възлагателен модел, SLA, приемане и одитна следа
Разделяне администрация–техническа подготовка	ЕНОП/РМО и ресорите управляват; дружеството произвежда готовност	Неделегируемите функции, бюджетът, подписването и контролът остават в общината
Натрупване на данни и платформи	Единна цифрова среда и повторно използваеми технически активи	Общински права върху изходни файлове, данни и модели
Специализиран екип	Постепенно изграждане на инженерни, финансови, правни и партньорски профили	Щатът следва доказано натоварване и фонд, а не предварително число
Конкретни вътрешно възлагане възлагания	Възможни само при изпълнени законови условия	Правна проверка и наблюдение за всяко възлагане/период; без автоматична презумпция
Стратегически аналитични продукти	Дружеството може да подпомага анализи и варианти	Компетентният орган одобрява; независима проверка на съществени решения

Какво не следва да се копира механично: секторният цифров профил на Бургас не е достатъчен модел за цялата предпроектна, инженерна и инвестиционна подготовка на Варна; историческият щат и разход не могат да се пренасят; конкретно възлагане по чл. 14, ал. 1, т. 5 ЗОП не доказва автоматична допустимост на всяка бъдеща услуга; а дружеството не трябва да се превръща в паралелна администрация или самостоятелен орган за приоритет и контрол.

Източници за раздел 5.2: [BG-BUR-01] Община Бургас – ресор и структура; [BG-BUR-02] служители на Дирекция „Стратегическо развитие“; [BG-BUR-03] общински профил на дружеството; [BG-BUR-04] официален сайт на дружеството; [BG-BUR-05] органиграма 2023; [BG-BUR-06] годишен доклад 2022; [BG-BUR-07] АОП, обявление № 944409; [BG-BUR-08] НСОРБ, 24.02.2022; [BG-BUR-09] публикация за стратегията, 21.06.2024.

5.3. Други приложими български уроци

Модел	Урок за Варна	Риск
София – многослойна структура	Възможно е отделяне на програмното, плановото и развойното звено	Без общ портфейл се увеличават координационните разходи
Пловдив – административно разделяне	Най-бърз пилот: ЕНОП/РМО + ясно техническо направление	Може да остане предимно координационен без инженерен капацитет
Габрово – устойчиво развитие	Проектите се подреждат по стратегически резултат, не по фонд	Нужна е отделна техническа производствена функция

Модел	Урок за Варна	Риск
Велико Търново – стратегии, инвестиции и проекти	Близък PMO модел с постоянен административен екип	При мащаба на Варна е нужен ресурсен лимит и отделен технически слой
Благоевград – програми и инвестиционна подготовка	Практическа логика за разделяне на функциите	Изисква единен Project ID и общи Gates
Стара Загора – програми и зелен преход	Секторна техническа специализация и международна функция	Необходимо е портфейлно балансиране между секторите

6. Европейски сравнителни модели и приложими принципи

Европейските модели са използвани функционално – като примери за постоянен капацитет, разделение между управление и техническа доставка, международни партньорства, многогодишни договори и професионална инвестиционна подготовка. Те не представляват правни шаблони за пряко копиране в България.

Град/структура	Основна функция	Приложим принцип за Варна
Tallinn – International Projects Unit / Strategic Management Office	Централна международна координация, обучения, информационни обзори за политиките на ЕС и интернационализация	ЕНОП като център за компетентност и нов отдел за международни проекти
Turku – международен капацитет и Europe Office	Представителство, устойчивост и инвестиционна дисциплина	Допълнителни анализи за големи инвестиции
Gdańsk – DRMG	Професионална подготовка и доставка на градски инвестиции, проектна документация и обществени поръчки	Самостоятелен технически слой за техническа подготовка
Dubrovnik – DURA	Стратегия, писане, координация и управление на европейски проекти	Развойна и партньорска функция с ясни граници
Barcelona Regional	Сложни градски проучвания и инфраструктурно планиране	Специализирана публична експертиза и повторна употреба на знания
Ghent – sO.Gent	Автономна публична структура с договор за управление	Многогодишен мандат, бюджет, SLA и отчетност
Porto Vivo SRU	Секторно общинско дружество за градска рехабилитация	Дружество с ограничен и ясен предмет
Thessaloniki – MDAT S.A.	Подготовка и узряване на междуобщински проекти	Регионален втори етап за общи проекти
Riga – City Development Department	Интеграция на инвестиционна и проектна информация	Единен градски портфейл
Brno – ITI management	Формален координационен модел за метрополни проекти	Партньорски управление без загуба на проектен собственик

6.1. Европейски принципи, приложими към Варна

Принцип	Практическо значение
Постоянен капацитет	Градът поддържа център за компетентност, а не временен екип само при покана.
Разделение управление/техническа подготовка	Стратегическото решение, бюджетът и контролът са отделени от техническото производство.
Многогодишен мандат	Отделната структура работи по предмет, портфейл, SLA, бюджет, права върху резултатите и публична отчетност.
Инвестиционна дисциплина	Големите проекти преминават през допълнителен анализ на варианти, устойчивост и капацитет.
Партньорска архитектура	Мрежите и работните групи подпомагат, но не размиват административния собственик.
Професионална техническа	Проучванията, заданията, проектантската координация и приемането са

Принцип	Практическо значение
функция	самостоятелен поток.
Институционална памет	Модели, данни, задания и уроци се съхраняват и използват повторно.

7. Предварителен правен и институционален анализ

> **ПРАВЕН СТАТУС**
>
> Следващите изводи са предварителна експертна оценка. Преди решение са необходими актуални писмени становища по компетентност, ЗМСМА, ЗОС, Закона за администрацията, ЗОП, Закона за публичните предприятия, държавните помощи, публичните финанси, ФУК, данъчния режим, персонала, данните и архива.

7.1. Нормативни режими

Област	Основни режими	Значение
Местно самоуправление и собственост	ЗМСМА; Закон за общинската собственост	Компетентност на Общинския съвет и кмета; управление на имущество; общински предприятия и дружества
Администрация	Закон за администрацията; устройствени и вътрешни правила	Укрепено звено, роли, длъжности и йерархия
Публични предприятия	Закон за публичните предприятия и правилникът	Органи на управление, бизнес програми, номинации, отчетност и контрол
Обществени поръчки	ЗОП и правилникът	Възлагане на проучвания, проектиране, консултации и условия за вътрешно възлагане
Публични финанси и ФУК	Закон за публичните финанси; ЗФУКПС; вътрешен одит	Бюджет, предварителен контрол, разделение на функции и одит
Европейски средства	ЗУСЕФСУ, регламенти и условия на програмите	Допустимост, управление, двойно финансиране и корекции
Държавни помощи	чл. 107–109 ДФЕС и приложимите регламенти	Икономическа дейност, селективно предимство, цена и кръстосано субсидиране
Инвестиционна подготовка	ЗУТ, екологично и секторно законодателство	ПУП, разрешения, оценка на въздействие, проектиране и строителни книжа
Данни и сигурност	GDPR, ЗЗЛД, електронно управление и киберсигурност	Ролеви достъп, лични данни, архив и информационна сигурност

7.2. Административно звено

Укрепеното административно звено е най-бързият и най-нискорисков начин за пилотиране. То има ясна йерархия, директна връзка с ЕНОП и по-лесно се включва в общинския документооборот и ФУК. Основният му недостатък е по-трудното привличане и задържане на редки инженерни, икономически и международни профили и рискът да остане координационен секретариат, без реална производствена способност.

7.3. Общинско предприятие

Общинското предприятие е специализирано звено на общината за местни дейности и услуги. То може да бъде подходящо за постоянен технически екип и управление на проектна документация, но не придобива автоматично отделна правосубектност или самостоятелна допустимост по програми. Кандидатът, възложителят и подписващият орган се определят според конкретния режим.

7.4. Общинско търговско дружество

Общинското търговско дружество е отделно юридическо лице и може да осигури по-гъвкаво управление на персонал, договори, специализирани активи и собствен бюджет. Това го прави подходящо като предпочитан целеви технически инструмент. Същевременно възникват изисквания по управлението на публичните предприятия, публичните номинации, бизнес програмата, финансовото и обществено оповестяване, държавните помощи, данъчното третиране, пазарното ценообразуване и обществените поръчки.

> **КРИТИЧНА ГРАНИЦА**
>
> 100% общинска собственост не означава автоматично, че всички услуги могат да бъдат възлагани без ЗОП. Условията за вътрешно възлагане трябва да бъдат проектирани, доказвани и наблюдавани; при съмнение се прилага законосъобразният конкурентен ред.

7.5. Разделение на функции и „червени линии“

Функция	Компетентен носител	Роля на техническия слой
Стратегически приоритет и бюджет	Общински съвет / кмет според компетентността	Анализира варианти и капацитет, без да определя политиката
Административен собственик	Ресорна дирекция/район	Подпомага, но не поема отговорността за потребността и ползите
Предварителна допустимост	ЕНОП + компетентни правни/финансови звена	Предоставя технически и финансови доказателства
Решение за подготовка	Компетентен орган / портфейлен комитет в рамките на мандата	Изпълнява формално възложени услуги след G2
Възлагане по ЗОП	Компетентният възложител	Подготвя задание/техническо съдействие в рамките на мандата
Подписване и подаване	Кмет/оправомощено лице; ЕНОП технически подава	Няма самостоятелна подписваща компетентност
Приемане на технически резултат	Комисия/компетентно звено	Не приема еднолично собствен резултат
Финансов контрол и одит	Независими функции	Предоставя доказателства, без да контролира себе си
Бъдеща експлоатация	Административен собственик и оператор	Изготвя OPEX модел и план, които се потвърждават преди G4

8. Оценка на организационните варианти

8.1. Критерии

Критерий	Тежест	Смисъл
Правна приложимост	15%	Мандатът може да се изпълнява без прехвърляне на неделегируеми функции
Яснота на отговорностите	12%	Минимален риск от дублиране и „сиви зони“
Общински контрол	10%	Стратегически, бюджетен, кадрови и отчетен контрол
Портфейлно управление	12%	Способност за управление на всички проекти, а не само на покани
Техническа подготовка	12%	Реален предпроектен и инженерно-координационен капацитет
Достъп до експерти	8%	Привличане и задържане на редки профили
Нисък риск по ЗОП/държавни помощи	10%	По-висока оценка означава по-нисък остатъчен правен риск

Критерий	Тежест	Смисъл
Скорост на въвеждане	7%	Работещ пилот до шестия месец
Бюджетна ефективност	7%	Разход за управление спрямо произведената готовност
Мащабируемост	7%	Разширяване при доказано натоварване и регионални проекти

8.2. Работна многокритериална оценка

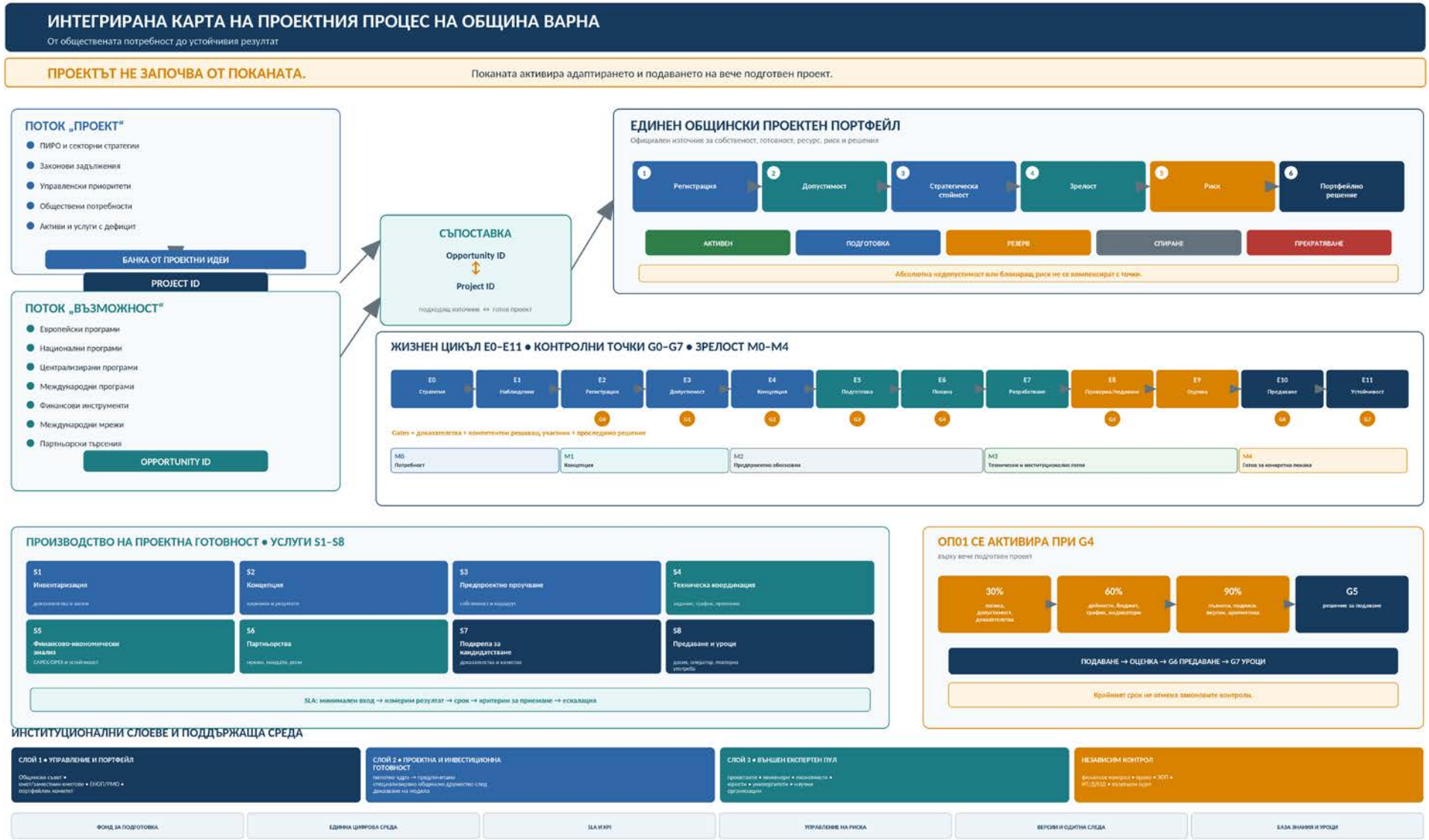
Вариант	Силни страни	Основни рискове	Работна оценка / 5	Статус
Укрепено административно звено	Скорост, ясна йерархия, нисък правен риск	Ограничена кадрова гъвкавост; риск от координация без техническа подготовка	4,10	Подходящ пилот и възможна постоянна форма
Общинско предприятие – технически слой	Общински контрол и специализация	Не е отделен кандидат; бюджетен и възлагателен режим; трудности за редки кадри	3,72	Условна алтернатива
Общинско търговско дружество – технически слой	Кадрова и договорна гъвкавост; специализирани активи и устойчив екип	ЗПП, управление, ЗОП и вътрешно възлагане, държавни помощи, данъци и контрол	4,18	Предпочитан целеви инструмент след пилот
Хибрид: ЕНОП/РМО + дружество + външен пул	Най-добър баланс между управление, техническа подготовка и редки компетентности	Изисква прецизни RACI, SLA, фонд, данни и независим контрол	4,63	Препоръчан целеви модел
Сдружение/ЮЛ с общинско участие	Партньорски характер и мрежи	Слаба приложимост за централен общински портфейл	2,70	Само за конкретни партньорски цели
Споделена междуобщинска структура	Мащаб и споделени компетентности	Бавно създаване и сложна приоритизация	3,25	Втори етап за регионални услуги

Оценките са аналитични работни стойности, а не правно или финансово решение. Предпочитанието към дружеството и хибридния модел произтича от способността им да осигурят техническа специализация и кадрова устойчивост, но е условно до доказване на правния режим, реалното натоварване и добавената стойност. Предходната вътрешна бележка за „манипулиране“ на резултатите е премахната като несъвместима с доказателствения подход.

> **ПРЕПОРЪКА**
>
> Пилотът започва като вътрешно ядро с укрепен ЕНОП/РМО. При положителни резултати и правна/финансова приложимост постоянният технически слой се институционализира преимуществено като специализирано общинско дружество, свързано с общината чрез ясен мандат, годишна програма, SLA, възлагателен модел, контрол и публична отчетност.

9. Препоръчан целеви оперативен модел за Варна

Целевият модел съединява стратегическия вход, програмния мониторинг, портфейлното решение, предпроектната и техническата подготовка, кандидатстването, предаването, устойчивостта и научените уроци. Единният модел E0–E11/G0–G7/M0–M4 е подробно уреден в Том II; организационният му носител е развит в Том III.



Фигура 4. Интегрирана карта на проектния процес на Община Варна.

9.1. Институционална архитектура

Фигура 5. Двуслоен хибриден модел с външен експертен пул и независим контрол.

Компонент	Основна роля	Ключова граница
Общински съвет, кмет и заместник-кметове	Стратегически и бюджетни решения, мандат, публична отчетност	Не управляват ежедневното производство на техническите резултати
ЕНОП/PMO	Наблюдение, портфейлна методология, G1/G4, ОП01, данни и отчетност	Не е собственик на всички активи и не замества техническите ресори
Отдел за международни проекти	Централизирани програми, международни мрежи, партньорски профили и консорциуми	Не изготвя вместо ресорите технически решения
Функция за проектни идеи	Банка от идеи, връзка със стратегии, концепции и G0–G2	Не създава сама бюджетен ангажимент
Ресорен административен собственик	Потребност, обхват, данни, ползи, оператор и OPEX	Не прехвърля отговорността на консултант или дружество
Технически слой / дружество	S1–S8, задания, проучвания, координация, анализи, качество и предаване	Не определя политика и не контролира независимо собствения си резултат
Външен експертен пул	Редки и пикови компетентности	Работи по конкретно задание, приемане и права върху резултатите
Независим контрол	Право, финанси, ЗОП, данни, одит	Не участва като автор на резултата, който проверява

9.2. Проектен жизнен цикъл и зрелост

Фигура 6. E0–E11, контролни точки G0–G7 и нива на зрелост M0–M4.

Етапна зона	Ключов резултат	Управленско решение
E0–E2	Стратегическа потребност, възможност, минимален фиш и Project ID	Годишна програма, наблюдение, регистрация G0
E3–E4	Допустимост, концепция, варианти, ефект, риск и план	G1 и G2 – допустимост и решение за подготовка
E5	Собственост, проучвания, технически пакет, CAPEX/OPEX, оператор и партньори	G3 – инвестиционна готовност
E6–E8	Съответствие с поканата, формуляр, приложения, проверки и подписи	G4 – старт на ОП01; G5 – решение за подаване
E9	Оценка и разяснения	Актуализация на статус и анализ на резултата
E10	Договор, условия, бюджет, график, рискове и екип	G6 – формално предаване
E11	Приключване, устойчивост, корекции и знания	G7 – научени уроци и повторна употреба

9.3. Услуги S1–S8

Код	Услуга	Проверим резултат
S1	Инвентаризация и диагностика	Project ID, карта на доказателствата, липси, собственик и следващ Gate
S2	Проектна концепция	Потребност, цели, варианти, резултати, индикативен бюджет, оператор и рискове
S3	Предпроектно проучване	Варианти, собственост, правен и разрешителен маршрут, ориентировъчна стойност
S4	Техническа координация	Задание, възлагане, график, проверки, приемане и контрол на версиите
S5	Финансово-икономически анализ	Финансов модел, CBA/поносимост, OPEX, съфинансиране и чувствителност
S6	Партньорства	Партньорски профил, търсене, мандати, работни пакети и управление
S7	Подкрепа за кандидатстване	Проектни части, доказателства, бюджетна логика и пакет за ОП01
S8	Предаване и научени уроци	Техническо досие, оператор, устойчивост, изходни файлове, обучение и урок

10. Ресурсна и икономическа логика

Проектната готовност е самостоятелен управленски продукт и изисква отделен ресурс. Бюджетът за персонал не заменя бюджета за данни, обследвания, задания, проектиране, специализирани анализи, разрешителни действия и независими проверки. Не се препоръчва предварително фиксиране на постоянен щат или размер на фонда без базова инвентаризация и пазарно проучване.

10.1. Категории разход

Категория	Примери	Основание за отпускане
Вътрешен капацитет	ЕНОП/PMO, международен отдел, функция за идеи, пилотно ядро	Одобрен организационен план и измерено натоварване
Данни и обследвания	геодезия, инженерни проучвания, енергийни обследвания, трафик, социални и пазарни данни	G2 и индивидуален план за достигане на G3
Проектиране и технически резултати	технически задания, инвестиционни проекти, количествени и стойностни сметки	Приети предходни резултати и ясна разрешителна пътека
Финансови и правни анализи	CAPEX/OPEX, чувствителност, поносимост, държавна помощ, договорна архитектура	Съобразно риска и изискванията на проекта
Външен експертен пул	редки компетентности, независими проверки, международна експертиза	Доказан капацитетен дефицит и конкретно задание
Цифрова среда и сигурност	регистри, работен поток, версии, достъп, архив, резервни копия	ИТ и правна архитектура и определен собственик на данните
Обучение и трансфер на знание	програми, проектна логика, риск, техническо приемане	Годишен план и измерими резултати

10.2. Принцип за поетапно финансиране

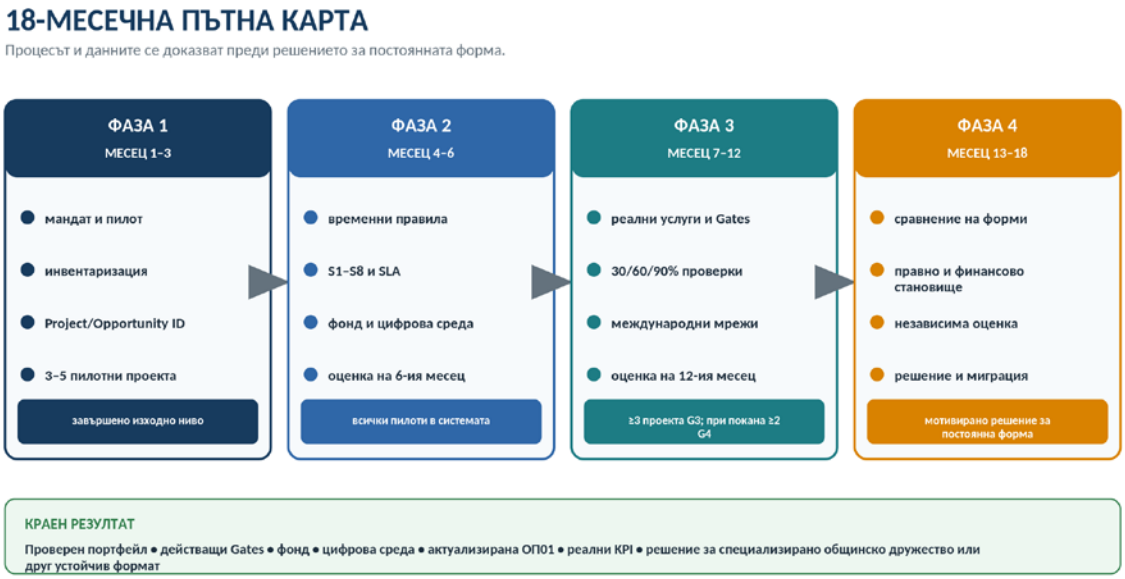
Контролна зона	Допустим ресурс	Условие
G0–G1	Минимален вътрешен анализ	Без съществен външен разход преди допустимост и собственик
G2	Концепция и план за подготовка	Определени резултати, SLA, бюджетен лимит и критерии за приемане
Междинен G3	Проучвания, задания, проектиране и специализирани анализи	Предходните продукти са приети и рискът е актуализиран
G4	Адаптиране към конкретната покана	Потвърдени допустимост, график, екип, оператор, OPEX и съфинансиране
G5–G7	Финални действия, предаване, устойчивост и уроци	Без необосновано разширяване; пълна отчетност и повторна употреба

10.3. Решение за щата

Пилотът може да използва ограничено ядро и комбиниран вътрешен/външен капацитет. Работните сценарии от предходните документи – приблизително 8–10 души за старт и до 15 позиции за устойчив базов модел – следва да се използват само като ориентир за функционална карта. Реалният щат се определя след измерване на броя активни подготовки, сложността, дела на външните услуги, спазването на SLA и устойчивия бюджет.

> **ПРАВИЛО**
>
> Не се създава постоянна структура само защото е описана в документ. Създават се първо процесът, портфейлът, фондът, услугите, данните и пилотът; после се определят формата и щатът.

11. Пътна карта и решение за постоянната форма



Фигура 7. Четири фази на 18-месечния пилот.

Фаза	Период	Ключови действия	Критерий за завършване
1. Решение и базова диагностика	Месец 1–3	Мандат, заповед за пилота, инвентаризация, Project/Opportunity ID, правна/финансова/ИТ карта, 3–5 пилота	Завършено изходно ниво; собственик и оператор за всеки пилот
2. Организационно изграждане	Месец 4–6	Временни правила, актуализация на ОП01, S1–S8, SLA, фонд, цифрова среда, обучения и международен отдел	Всички пилоти са в системата; започнали услуги; оценка на 6-ия месец
3. Пилотно прилагане	Месец 7–12	G0–G4, проучвания, задания, технически и финансови резултати, международни мрежи, 30/60/90% проверки	Най-малко три проекта G3; при подходяща покана – два G4; оценка на 12-ия месец
4. Оценка и постоянна форма	Месец 13–18	Сравнение на формите, правно и финансово становище, проект за дружество/друг формат, преход и отчетност	Независима оценка и мотивирано решение; годишна програма и план за миграция

11.1. Критерии за окончателното решение

Критерий	Минимално доказателство за решение в полза на дружество
Натоварване	Стабилен многогодишен портфейл, който не може ефективно да бъде обслужен само от временен или координационен екип
Качество	Измеримо подобрение на заданията, ранното откриване на рискове и приемането без съществени забележки
Срок	По-кратко и предвидимо време от G2 до G3/G4 при спазени контроли
Икономичност	Разходът за специализирания слой е обоснован спрямо външното възлагане, повторната употреба и намаления риск
Правна приложимост	Потвърдени предмет, управление, ЗОП и вътрешно възлагане режим, държавни помощи, данъчно третиране, ФУК и отговорност
Кадрова устойчивост	Реалистичен план за привличане, задържане и развитие на необходимите профили
Недублиране	Ясна граница с ЕНОП, ресорите, възложителя и независимия контрол
Финансова устойчивост	Годишен бюджет, фонд за подготовка и контрол върху разходите без скрито субсидиране

Критерий	Минимално доказателство за решение в полза на дружество
Управление на данните	Общински права, единна среда, версии, сигурност и архив
Публична стойност	Портфейлът произвежда по-зрели проекти и измерими обществени резултати

12. Заключение

Варна няма нужда от още един списък на покани или от структура, която да дублира съществуващите функции. Необходима е постоянна система, която започва от обществената потребност, поддържа единен Project ID, разпределя отговорност и ресурс, произвежда доказателства за зрелост, съпоставя готовите проекти с подходящите Opportunity IDs и активира ОП01 едва след G4.

Сравнителният анализ показва, че устойчивите модели разделят портфейлното управление от техническата доставка. Българският пример на Бургас потвърждава приложимостта на секторно общинско дружество като специализиран технически инструмент, но не доказва универсален модел за всички проектни пакети. Европейските модели допълват този извод с необходимостта от постоянен център за компетентност, многогодишен мандат, ясни SLA, инвестиционна дисциплина и институционална памет.

Препоръчаният избор е двуслоен хибрид: укрепен ЕНОП/PMO и постоянни функции за международни проекти и проектни идеи в общинската система; пилотно техническо ядро; външен експертен пул; и след доказване – специализирано общинско дружество като предпочитан целеви помощен инструмент. Този модел съчетава управленски контрол, професионална подготовка и възможност за устойчиво натрупване на местен капацитет.

> **КРИТИЧЕН ПЪТ**
>
> Инвентаризация → Project ID и собственици → пилоти → временни правила и цифрова среда → фонд и възлагания → реални S1–S8 → данни за KPI → независима оценка → решение за специализирано общинско дружество или друг устойчив формат.

Приложение А. Матрица на доказателствата и регистър на източниците

А.1. Вътрешни работни източници

Код	Документ	Използване
V1.1	Доклад_обобщен_v1.1.docx	Водеща логика, терминология, E/G/M/S модел, институционална архитектура, ресурс и пътна карта
T1-OLD	Tom_I_Analitichen_doklad_Varna_2026(1).docx	Първоначална диагноза, сравнения, правен анализ, финансови сценарии и редакционни бележки
T2-OLD	Tom_II_Proekt_na_nov_mehanizam_Varna_2026 (1)(1).docx	Подробни процесни правила, роли, Gates, статуси, регистри и примерни приложения
T3-OLD	Tom_III_Organizatsionen_i_normativen_paket_Varna_2026 (1)(1).docx	Организационна архитектура, SLA, кадрови сценарии, актове и формуляри
CMD	Pasted text(2).txt	Задание за презентация, визуална карта, хармонизация, Бургас и премахване на излишните примерни документи

А.2. Публични източници за Бургас

BG-BUR-01 – Община Бургас – „Стратегическо развитие, международно сътрудничество и дигитализация“.
https://www.burgas.bg/bg/strategichesko-razvitie-mezhdunarodno-satrudnichestvo-i-digitalizatsiya

BG-BUR-02 – Община Бургас – структура и служители на Дирекция „Стратегическо развитие“. https://www.burgas.bg/bg/employees/structure/1/42

BG-BUR-03 – Община Бургас – профил на „Иновационни системи – Бургас“ ЕООД. https://www.burgas.bg/bg/inovatsionni-sistemi-burgas-eood

BG-BUR-04 – „Иновационни системи – Бургас“ ЕООД – официален профил, предмет, цели и услуги. https://isburgas.com/za-firmata/

BG-BUR-05 – Органиграма на дружеството, 2023. https://isburgas.com/wp-content/uploads/2023/02/organigrama-2023.pdf

BG-BUR-06 – Годишен доклад за дейността на дружеството за 2022 г.. https://isburgas.com/wp-content/uploads/2023/10/doklad-za-deynostta-za-2022g1.pdf

BG-BUR-07 – Агенция по обществени поръчки – обявление № 944409, договор от 29.10.2019 г.. https://www.aop.bg/ng/form.php?mode=view&class=F03_2014&id=944409

BG-BUR-08 – НСОРБ – секторен модел за цифрова трансформация и вътрешно възлагане услуги, 24.02.2022 г.. https://www.namrb.org/bg/aktualno/alternativen-natchin-za-stimulirane-na-rastezha-sferata-na-digitalnata-transformatsiya-kontseptsiyata-za-aumni-gradovev-smart-city-i-inovatsiite-prilaga-obshtina-burgas

BG-BUR-09 – Дружеството разработва Стратегия за интелигентна трансформация на Община Бургас, 21.06.2024 г.. https://isburgas.com/inovatsionni-sistemi-burgas-eood-razraboti-strategia-za-inteligentna-transformatsia-na-obshtina-burgas/

Всички публични интернет източници са проверени на 4 септември 2026 г. Публичните структури и практики могат да се изменят и трябва да бъдат потвърдени към датата на институционалното решение.

А.3. Нормативни справочни източници

Закон за обществените поръчки: https://lex.bg/laws/ldoc/2136735703

Закон за публичните предприятия: https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2137196641

Закон за общинската собственост: https://www.lex.bg/laws/ldoc/2133874691

Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор: https://lex.bg/laws/ldoc/2135517848

Нормативните препратки са ориентировъчна карта, не изчерпателно правно становище. Преди приемане се проверяват актуалната редакция, специалните закони, подзаконовите актове и вътрешните правила на Община Варна.

Приложение Б. Въпроси за институционално потвърждение

Област	Въпрос	Необходим изход
Структура и щат	Какви са актуалните функции, длъжности, натоварване и компетенции на ЕНОП, ресорите, техническите, финансовите, правните и ИТ звена?	Функционална и капацитетна карта
Портфейл	Колко идеи и проекти съществуват, кои са дубликати, каква е зрелостта и кой е собственикът?	Базов регистър с Project IDs
Финанси	Какъв ресурс се изразходва за консултанти, проучвания, проектиране и корекции?	Базова стойност и бюджетен сценарий
Правна форма	Кои функции могат да бъдат възложени на дружество и кои остават неделегируеми?	Правно становище и матрица на компетентността
ЗОП и вътрешно възлагане	При какви услуги и условия може да се използва вътрешно възлагане?	Възлагателен модел и контролен тест
Държавни помощи	Кои услуги са икономически и как се ценообразуват/отчитат?	предварителна проверка за държавна помощ и счетоводна сегментация
Кадри	Кои профили могат да бъдат осигурени вътрешно и кои чрез външен пул?	Щатен и възлагателен план
ИТ и данни	Коя система ще бъде официалният източник и кой управлява достъпа, архива и сигурността?	Архитектура на данните и план за внедряване
Пилоти	Кои 3–5 проекта дават най-добра обучителна стойност?	Решение G2 и индивидуални планове
Оценка	Кой независим оценител и каква методика ще се използват на 6, 12 и 18 месеца?	Техническо задание и календар

ОБЩИНА ВАРНА

ТОМ II • ОПЕРАТИВЕН МЕХАНИЗЪМ

МЕХАНИЗЪМ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОБЩИНСКИЯ ПРОЕКТЕН ПОРТФЕЙЛ, ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА ФИНАНСИРАНЕ И ПРОЕКТНАТА И ИНВЕСТИЦИОННАТА ПОДГОТОВКА НА ОБЩИНА ВАРНА

От стратегическата потребност до готовия проект, кандидатстването, предаването и устойчивостта

Поле	Стойност
Версия	2.0 – цялостно хармонизиран работен експертен проект
Водещ документ	„Интегрирана методология…“, версия 1.1
Предназначение	Институционално обсъждане и правно, финансово, техническо, кадрово, ИТ и контролно съгласуване
Териториален обхват	Община Варна; райони, предприятия и дружества според компетентността и правосубектността
Хоризонт	Многогодишен портфейл; оперативен пилот за 18 месеца
Дата	4 септември 2026 г.

СТАТУТ И ОГРАНИЧЕНИЕ

Работна процесна рамка. Не замества решенията и актовете на компетентните органи, бюджетно основание, предварителен контрол, обществена поръчка, разрешителен режим, подписване или окончателно правно становище.

Контрол на документа

Поле	Стойност
Наименование	Механизъм за управление на общинския проектен портфейл, възможностите за финансиране и проектната и инвестиционната подготовка
Кратко наименование	Том II • Оперативен механизъм
Версия	2.0 – хармонизирана с Доклад_обобщен_v1.1
Статут	Работен експертен проект
Процесен собственик	Дирекция ЕНОП като портфейлен офис (PMO), след организационно определяне
Орган по прилагане	Кметът чрез компетентните административни звена
Свързани документи	Том I; Том III; ОП01; правила по ФУК, ЗОП, документооборот, данни, сигурност и архив
Преглед	6-и, 12-и и 18-и месец от пилота; след това ежегодно и при съществена промяна

КЛЮЧОВО ПРАВИЛО – ЙЕРАРХИЯ НА РЕШЕНИЯТА

При противоречие се прилага актът от по-висока степен. Регистър, оценка, решение на портфейлен комитет или възлагане към техническия слой не може да замени законово изискуем акт, бюджетно основание, предварителен контрол, обществена поръчка, подписване или решение на компетентния орган.

Правило	Практическо приложение
Проектът не започва от поканата	Подготовката може да започне от доказана потребност и формално решение преди конкретна процедура.
Един проект – един Project ID	Не се създават дубликати за различни покани; свързват се множество Opportunity IDs.
Gate не е формалност	Изисква минимални доказателства, компетентен участник, ресурс и проследимо решение.
Управление, доставка и контрол са разделени	Техническият слой не изземва приоритет, бюджет, подписване, възлагане или независим контрол.
Постоянната форма се решава след пилота	Общинско дружество е предпочитана целева посока, но само след правна, финансова и независима оценка.

Съдържание

Раздел	Съдържание
Управленско резюме	Основна промяна и резултат
I	Общи положения, понятия, цели и принципи
II	Обхват, йерархия и участници
III	Регистър на възможностите и международен хоризонт
IV	Проектен портфейл и банка от идеи
V	Оценяване, категории и решения
VI	Жизнен цикъл E0–E11 и Gates G0–G7
VII	Зрелост M0–M4 и услуги S1–S8
VIII	Връзка с ОП01 и проверки 30/60/90
IX	SLA, срокове, ескалация и заместване
X	Фонд, годишна програма, капацитет и възлагане
XI	Цифрова среда, документооборот и архив
XII	Риск, контрол, KPI и отчетност
XIII	18-месечен пилот и заключителни правила
Приложения	Минимални структури на записи и контрол – без примерни попълнени документи

Управленско резюме

Механизмът превръща Интегрираната методология във всекидневен оперативен ред. Той съединява стратегическото планиране, наблюдението на възможности, проектния портфейл, предпроектната и техническата готовност, кандидатстването по ОП01, формалното предаване и научените уроци.

> **ОСНОВНА ПРОМЯНА**
>
> Преход от „отворена покана → спешна подготовка“ към „потребност → Project ID → зрялост → подходящ източник → адаптиране и подаване“.

Фигура 1. Преход от реактивен към проактивен модел.

- единен регистър на възможностите с Opportunity ID и единен портфейл с Project ID;
- административен собственик, заместник и бъдещ оператор за всеки активен проект;
- обща скала M0–M4, контролни точки G0–G7 и услуги S1–S8;
- ОП01 след G4, с проверки при приблизително 30%, 60% и 90%;
- фонд, годишна програма, портфейлен лимит и ресурсен план;
- единна цифрова среда, официална водеща версия и пълна одитна следа;
- формално предаване G6 и приключване/научени уроци G7.

I. Общи положения, понятия, цели и принципи

Чл. 1. Предмет и приложимост

Механизмът урежда единния ред за формулиране и регистриране на проектни потребности, наблюдение на възможности, управление на портфейла, предпроектна и инвестиционна подготовка, оценяване и контролни точки, разработване и подаване, предаване за изпълнение, устойчивост и институционално учене.

- Прилага се за европейски, национални, международни, финансови и общински източници, както и за проекти, подготвяни преди конкретна покана.
- Прилага се от администрацията, районите и предприятията; към общински дружества и други юридически лица – при отчитане на правосубектността и органите им на управление.
- За проекти в изпълнение се прилага за портфейлна отчетност, промени, G6, G7, устойчивост и научени уроци, доколкото не противоречи на договора.

- Малки текущи дейности без самостоятелен проектен резултат могат да бъдат изключени по вътрешно правило; аварийни дейности следват специалния ред.

Чл. 2. Основни понятия

Понятие	Работно определение
ЕНОП	Дирекция „Европейски и национални оперативни програми“ – процесен собственик на наблюдението, портфейлната методология и формалното кандидатстване.
Портфейлен офис (PMO)	Функция за методология, данни, Gates, ресурсен баланс, качество и консолидирана отчетност.
Проектна идея	Първично описание на потребност, ползватели, резултат, стратегическа връзка и предполагаем собственик, независимо от покана.
Project ID	Уникален и непроменяем общински идентификатор на проект или идея, използван във всички решения, задания, файлове, разходи и отчети.
Opportunity ID	Уникален идентификатор на официално установена възможност за финансиране или партньорство.
Административен собственик	Звено/ръководител с крайна административна отговорност за потребността, ползите, данните и бъдещото използване.
Ръководител на подготовката	Лице, което управлява графика, екипа, доказателствата, версиите и рисковете до G6 или прекратяване.
Бъдещ оператор	Звеното/лицето, което ще експлоатира актива или услугата и потвърждава персонал, поддръжка, OPEX и устойчивост.
Gate	Формално решение за продължаване, условия, доработка, резерв, спиране или прекратяване.
M0–M4	Нива на проектна зрелост от потребност до готовност за конкретна покана и подаване.
S1–S8	Каталог на услуги за инвентаризация, концепция, проучвания, техническа координация, финансов анализ, партньорства, кандидатстване и предаване.
SLA	Стандарт за вход, резултат, срок, качество, приемане, спиране на срока и ескалация.
CAPEX/OPEX	Инвестиционни разходи / бъдещи експлоатационни, поддържащи и устойчиви разходи.
Формално предаване	Документирано предаване на пакет, условия, бюджет, график, рискове, екип и операторски ангажименти.
Единна цифрова среда	Официална контролирана среда за регистри, досиета, версии, задачи, решения, рискове, договори, показатели и уроци.

Чл. 3. Цели

1. Превръщане на стратегически приоритети и обществени потребности в ограничен портфейл от зрели проекти.
2. Постоянна подготовка преди публикуване на покани.
3. Един стандарт за зрелост и доказателства за всички ресори, райони и структури.
4. Ранно откриване на правни, собственически, технически, финансови и експлоатационни рискове.
5. Разпределение на ресурс според обществена стойност, готовност, риск и капацитет.
6. Разделение между управленско решение, техническо производство, приемане и независим контрол.
7. Съхраняване и повторна употреба на данни, модели, задания и научени уроци.

Чл. 4. Принципи

Принцип	Практическо съдържание
Стратегия преди финансиране	Проектът произтича от доказана потребност, ПИРО, секторна политика, законово задължение или управленски приоритет.
Законност и компетентност	Всеки акт се издава от компетентния орган след приложимите съгласувания и контроли.

Принцип	Практическо съдържание
Един проект – един Project ID	Не се създават дубликати за различни покани или структури.
Доказателственост	Липсата на информация се показва изрично; не се прикрива с предположения.
Блокиращ риск	Абсолютната недопустимост и критичният риск не се компенсират с точки.
Поетапен ресурс	Средства се отпускат след Gate и се прекратяват при непреодолим риск или липса на стойност.
Портфейлен лимит	Броят активни проекти следва реалния вътрешен и външен капацитет.
Разделение на функции	Подготовката, приемането, финансовият контрол, възлагането и одитът се разделят при несъвместимост.
Единен източник на истина	Портфейлът и електронното досие са официалният източник за статус, срокове, решения и версии.
Устойчивост	Операторът, OPEX, поддръжката и социално-климатичните ефекти се оценяват преди кандидатстване.
Повторна употреба	Изходните файлове, данните, моделите и уроците се запазват и използват повторно.

II. Обхват, йерархия и участници

Чл. 5. Обхват

Механизмът обхваща градско развитие и устройство; транспорт; околна среда и климат; енергия; икономика, иновации и цифровизация; образование, култура и спорт; социални и здравни услуги; туризъм; сигурност; общински инфраструктури и услуги. Източниците включват споделено управление, централизирани програми, Interreg, национални фондове, финансови инструменти, международни институции и общински инвестиции.

Чл. 6. Йерархия на решенията

Ниво	Документ/акт	Функция
1	Закон и право на ЕС	Компетентност, бюджет, допустимост, възлагане, контрол, права и данни.
2	Решения на Общински съвет – Варна	Стратегически, бюджетни, имуществени и организационни решения.
3	Заповеди на кмета и актове на компетентни органи	Роли, състави, пилот, проекти, срокове, системи и заместване.
4	Вътрешни правила и процедури	ФУК, ЗОП, документооборот, ИТ, приемане, кандидатстване и архив.
5	Годишна програма и портфейлни решения	Ресурс, срокове, собственост и цели по конкретни проекти.
6	Формуляри и електронни записи	Доказателства, версии, задачи, решения и одитна следа.

Чл. 7. Институционален модел

Фигура 2. Управление, техническа готовност, външен експертен пул и независим контрол.

Слой	Участници	Основни функции
Стратегическо управление	Общински съвет; кмет; заместник-кметове	Приоритети, стратегии, бюджет, имуществени решения и публична отчетност.
Портфейлно управление	ЕНОП/PMO; портфейлен комитет; административни собственици	Регистри, допустимост, оценка, Gates, ресурс, график и отчетност.
Проектна и инвестиционна готовност	Пилотно ядро; след оценка – специализиран общински технически инструмент	Концепции, проучвания, задания, техническа координация, финансови модели и партньорства.
Външен експертен пул	Проектанти, инженери, архитекти, икономисти, юристи, университети	Редки и пикови компетентности, специализирани проучвания и независими проверки.
Независим контрол	Финансов контрольор; правно/ЗОП; ИТ/ДЛЗД; вътрешен одит	Предварителен контрол, законосъобразност, независимост, сигурност и одит.

Чл. 8. Участници и граници

Участник	Основна отговорност	Граница
Общински съвет / кмет	Актове, приоритети, бюджет, организация, подписване според компетентността.	Не се заменят от регистър, оценка или технически доставчик.
ЕНОП/PMO	Наблюдение, методология, портфейл, допустимост, Gates, ОП01, отчетност и база знания.	Не определя еднолично приоритет, не създава бюджет и не приема независимо собствена разработка.
Отдел за международни проекти	Централизирани програми, международни мрежи, партньорски профили и консорциуми.	Не дублира ресорите и техническия слой.
Функция за проектни идеи	Банка от идеи и превръщане на потребности в задания за концептуална подготовка.	Не обещава кандидатстване и не активира ресурс без G2.
Портфейлен комитет	G2–G4, междусекторна оценка и баланс на ресурс.	Не замества компетентния орган, възложителя или контрольора.
Ресор/район	Потребност, данни, собственост, право на намеса,	Не прехвърля крайната отговорност на ЕНОП

Участник	Основна отговорност	Граница
	ползи, оператор и OPEX.	или консултант.
Технически слой	Услуги S1–S8, график, техническа координация, доказателства и качество.	Не определя бюджет/приоритет, не подписва автоматично и не одитира себе си.
Тематични подгрупи	Експертен вход за идеи, стойност, партньори и наблюдение.	Не възлагат, подписват, управляват служители или поддържат паралелен регистър.
Общински дружества	Кандидат, партньор, оператор или доставчик при правно основание.	Правосубектността, органите на управление, ЗОП и държавните помощи се проверяват отделно.
Контролни звена	Правен, финансов, ЗОП, ИТ, защита на данните и одитен контрол.	Не са автори на резултата, който трябва да проверят независимо.

III. Регистър на възможностите и международен хоризонт

Чл. 9. Постоянен мониторинг

Мониторингът е функция за ранно предупреждение и съпоставка с портфейла. Той обхваща краткосрочния, годишния, многогодишния и международния хоризонт и използва проверими официални източници. Неформалната информация е само сигнал за наблюдение.

Периодичност	Дейност	Изход
Седмично	Проверка на официални източници, нови възможности и промени.	Актуален регистър и целево предупреждение.
Месечно	Обзор на предстоящи покани, кратки срокове и партньорски търсения.	Списък с действия, отговорници и срокове.
Тримесечно	Съпоставка на програмния хоризонт с портфейла и зрелостта.	Ускоряване, подготовка, резерв или партньорство.
Годишно	Преглед на хоризонта от една до три години.	Приоритети, фонд и капацитет в годишната програма.
Извънредно	Съществена промяна на условия, бюджет, срок или допустимост.	Повторен анализ за свързаните Project IDs.

Чл. 10. Opportunity ID и минимален запис

Всяка официално установена възможност получава непроменяем идентификатор VAR-OPP-YYYY-NNNN. Една възможност може да бъде свързана с повече от един проект, а един проект – с повече от една възможност. При съществено изменение се прави повторна съпоставка.

Група	Минимално съдържание
Идентификация	Opportunity ID; програма/инструмент; институция; процедура; версия; статус; официален източник.
Срокове	Дата на установяване; очакван и официален срок; часова зона; вътрешен срок; дата за преглед.
Допустимост	Кандидати и роли; дейности; разходи; територия; целеви групи; партньори.
Финансиране	Бюджет; размер и интензитет; съфинансиране; финансов инструмент; лимити.
Изисквана готовност	Собственост; решения; технически документи; разрешения; индикатори; доказателства.
Съпоставка	Свързани Project IDs; степен на съответствие; липси; блокери; предварителен риск.
Управление	Анализатор; следващо действие; срок; уведомени лица; история на промените.

Чл. 11. Международни програми и партньорства

- Отделът за международни проекти поддържа карта на централизирани програми, работни програми и предварителни консултации.
- Поддържа партньорски профили на Община Варна и каталог на интереси, компетентности и готови работни пакети.
- Мрежите се използват като постоянна банка за ранна информация, партньорства и консорциуми.
- Всяко партньорско търсене се свързва с Opportunity ID и конкретни Project IDs.
- Ролите, бюджетът, интелектуалната собственост, данните и устойчивостта се изясняват преди G4.

IV. Проектен портфейл и банка от идеи

Чл. 12. Банка от проектни идеи

Постоянната функция за проектни идеи събира и развива потребности от ПИРО, секторни стратегии, законови задължения, активи, услуги, райони, ръководство, подгрупи и заинтересовани страни. Идеята не се приема за проект за кандидатстване, докато не премине G0–G2.

> **КЛЮЧОВО ПРАВИЛО**
>
> Поканата не е единствено основание за проучване, обследване, задание или проектиране. Основанието е формално решение, което определя потребността, ползвателя, собственика, оператора, обхвата, бюджета за подготовка, резултатите и критичните рискове.

Чл. 13. Project ID и основен запис

При G0 проектът получава непроменяем идентификатор VAR-PF-YYYY-NNNN. Той се използва във всички задания, решения, договори, файлове, разходи, отчети и кореспонденция. Външните номера се свързват, но не го заменят.

Група	Минимално съдържание
Идентификация	Project ID; наименование; тематична област; район/локация; актив или услуга.
Стратегическа връзка	ПИРО; стратегия; приоритет; мярка; законово задължение; решение; индикатор; доказана потребност.
Собственост и роли	Спонсор; административен собственик и заместник; ръководител; технически, финансов, правен и ЗОП отговорник; оператор.
Финансиране	Opportunity IDs; кандидат и роля; стойност; CAPEX; OPEX; съфинансиране; бюджет за подготовка.
Готовност	M0–M4; собственост; право на намеса; устройствена/екологична пътека; документация; разрешения; партньори.
Управление	Статус; последен Gate; решение и условия; следващо действие; срок; зависимости; ресурс.
Риск и контрол	Рейтинг; блокери; конфликт на интереси; държавна помощ; ЗОП; двойно финансиране; данни и сигурност.
Резултати	Подаване; оценка; договор; изпълнение; индикатори; устойчивост; корекции; уроци и повторна употреба.

Чл. 14. Статуси и архив

Код	Статус	Минимално условие
S00	Идея	Минимален вход и вносител.
S01	В предварителна проверка	Започнала G1.

Код	Статус	Минимално условие
S02	Допустим/условно допустим	Няма абсолютна пречка или има ясни условия.
S03	В концептуална подготовка	Одобрена концепция.
S04	В предпроектна подготовка	План, бюджет и отговорници.
S05	В техническа подготовка	Задания, проектиране, разрешителни или изследвания.
S06	Готов за кандидатстване	G3 изпълнен; остава адаптация.
S07	В разработване	G4 и активен график по ОП01.
S08	Подаден	Подадена и заключена версия.
S09	В оценка/разяснения	Официална оценка/комуникация.
S10	Одобрен/договаряне	Решение за финансиране.
S11	В изпълнение	Приключено G6.
S12	Резерв	Стойност без текущ ресурс/източник/готовност.
S13	Временно спрян	Отстранима пречка и дата за преглед.
S14	Прекратен	Мотивирано решение и архив.
S15	Неодобрен	Анализ за повторна употреба.
S16	Приключен	Техническо и финансово приключване.
S17	В устойчивост	Проследяване на активи, оператор, OPEX и индикатори.

- Статус, срок, бюджет, собственик, обхват и риск се променят само с проследим запис и основание.
- Съществена промяна на обхват, стойност, собственост, оператор или партньор води до повторен Gate.
- Запис не се изтрива; дубликатите и прекратените проекти се архивират с връзка към основния ID.
- Включването в портфейла не създава автоматично право на ресурс или обещание за кандидатстване.

V. Оценяване, категории и решения

Чл. 15. Четирислойна оценка

Оценяването разделя: (1) задължителна допустимост; (2) обществена и стратегическа стойност; (3) зрелост и изпълнимост; (4) остатъчен риск и портфейлен ресурс. Точките подпомагат, но не автоматизират решението.

> **БЛОКИРАЩО УСЛОВИЕ**
>
> Абсолютна недопустимост или критичен правен, собственически, държавнопомощен, финансов, безопасностен или сроков риск спира преминаването независимо от точките.

Задължителен скрининг	Минимална проверка	Отрицателен ефект
Кандидат и роля	Спрямо окончателните условия и правосубектността.	Недопустимост при непреодолима пречка.
Предмет, дейности, територия	Обхватът и целевите групи попадат в условията.	Преструктуриране или отказ.
Реалистичен срок	Има време за подготовка, контрол, решения и подписи.	Условно решение или отказ.
Собственост/право на намеса	Правно основание или реалистична допустима пътека.	Блокиране при непреодолима липса.
Бюджет и съфинансиране	Допустим ресурс, лимит и компетентен орган.	Условно решение или отказ.
Държавна помощ/двойно финансиране	Първичен скрининг и липса на неуправляем риск.	Специализиран анализ, отделяне или отказ.
Партньори и оператор	Ролите са допустими и реалистично осигурими.	Условно решение или отказ.
Нормативни/разрешителни пречки	Няма непреодолима устройствена, екологична или секторна пречка.	Блокиране при непреодолимост.

Задължителен скрининг	Минимална проверка	Отрицателен ефект
Данни и сигурност	Определен режим и мерки.	Условно решение до становище.

Чл. 16. Стратегическа стойност и зрелост

Критерий	Точки	Насоки
Стратегическо съответствие	20	ПИРО, стратегии, планове, законови задължения и измерими цели.
Обществен и териториален ефект	15	Ползватели, достъпност, баланс и неравенства.
Икономически, социален и екологичен ефект	10	Конкурентоспособност, заетост, услуги, емисии и устойчивост.
Неотложност и прозорец	5	Законов срок, риск за актив/услуга или ограничена възможност.
Проектна зрелост и изпълнимост	20	M0–M4, собственост, проектиране, разрешителни, оператор и график.
Финансова устойчивост	15	Съфинансиране, парични потоци, OPEX и бюджетен риск.
Капацитет и партньорства	10	Екип, опит, партньори, външна експертиза и отговорности.
Съответствие с източника	5	Вероятност за финансиране, допълняемост и подходяща роля.
ОБЩО	100	Точките не заменят компетентното решение.

Скала: 0% – липса; 25% – слабо съответствие; 50% – съществени липси; 75% – силно съответствие с управляеми липси; 100% – пълно доказано съответствие.

Чл. 17. Категории и решения

Резултат	Зрелост	Категория	Действие
75–100	M3–M4	A – активен приоритет	Адаптиране и кандидатстване при приемлив риск и капацитет.
75–100	M0–M2	B – подготовка	Поетапен ресурс за M3; без преждевременно подаване.
60–74	M2–M4	Условно активен/резерв	Решение според риска и сравнението с по-високи приоритети.
60–74	M0–M1	C – концептуален резерв	Ограничен ресурс, конкретни липси и дата за преглед.
45–59	Всяко	По правило резерв	Само със специална обосновка/законово задължение.
0–44	Всяко	D – прекратяване/архив	Мотивирано прекратяване и запазване на материалите.

Решение	Задължително съдържание
ПРОДЪЛЖАВА	Обхват, собственик, срок, ресурс и следващ Gate.
ПРОДЪЛЖАВА ПРИ УСЛОВИЯ	Условия, срок, отговорник, забранени действия и доказване.
ВРЪЩА СЕ ЗА ДОРАБОТВАНЕ	Конкретни липси, срок и повторен орган.
РЕЗЕРВ	Причина, минимални действия и дата за преглед.
ВРЕМЕННО СПИРА	Пречка, критерий за възобновяване, срок и отговорник.
ПРЕКРАТЯВА	Мотиви, разход до момента, архив и повторно използваеми резултати.

VI. Жизнен цикъл E0–E11 и Gates G0–G7

Фигура 3. Етапи, зрелост и контролни точки.

Етап	Цел	Минимални доказателства	Изход
E0	Стратегическо планиране	Приоритети, фонд, капацитет и Gate календар.	Годишна програма.
E1	Наблюдение	Opportunity ID, официална версия и свързани Project IDs.	Наблюдение, G1, партньорство или архив.
E2/G0	Регистрация	Фиш, проблем, ползватели, резултат и предполагаем собственик.	Project ID или свързване с дубликат.
E3/G1	Допустимост	Кандидат, дейности, срок, собственост, бюджет, помощи и пречки.	Допустим, условно, недопустим.
E4/G2	Решение за подготовка	Концепция, варианти, ефект, стойност, зрелост, риск, собственик, ресурс.	Подготовка, условия, резерв или прекратяване.
E5/G3	Предпроектна/техническа готовност	Паспорт M0–M3, собственост, разрешителна пътека, технически пакет, оператор, OPEX.	M3, условия, доработка или резерв.
E6/G4	Съответствие с покана	Окончателни условия, анализ на липсите, бюджет, график, екип и доказателства.	Старт ОП01 или отказ.
E7	Разработване	Водеща версия, формуляр, приложения, партньорски и технически пакет.	30/60/90 проверки и готов пакет.
E8/G5	Вътрешна проверка и подаване	Финален пакет, декларации, контроли, подписи и архивна версия.	Подаване или отказ.
E9	Оценка и разяснения	Регистрация, официална кореспонденция и отговори.	Промяна на статус/анализ.
E10/G6	Предаване	Договор, бюджет, условия, досие, рискове, екип, график, оператор.	Прието предаване и S11.
E11/G7	Приключване и уроци	Резултати, активи, индикатори, корекции, устойчивост и уроци.	S16/S17 и повторна употреба.

Чл. 18. Gate матрица

Gate	Решение	Минимален пакет	Компетентен участник	Срок	Изход
G0	Регистрация	Фиш, вносител, проблем/резултат, собственик.	ЕНОП/секретариат.	До 3 раб. дни.	ID; S00/S01.
G1	Допустимост	Кандидат, дейности, срок, основни правни/бюджетни пречки.	ЕНОП с консултации.	До 10 раб. дни след пълен вход.	Допустим/условно/не.
G2	Подготовка	Концепция, приоритет, стойност, М-ниво, риск, план и ресурс.	Комитет; компетентен орган при ангажимент.	До 15 раб. дни.	Активен/резерв/доработка/край.
G3	Инвестиционна	Паспорт M0–M3, собственост, пътека,	Комитет по предложение на	По план; най-	M3/S06 или

Gate	Решение	Минимален пакет	Компетентен участник	Срок	Изход
	готовност	технически пакет, оператор, OPEX.	собственика и техническия слой.	малко тримесечно.	условия.
G4	Конкретна покана	Окончателни условия, бюджет, график, екип, доказателства.	ЕНОП и комитет; компетентен орган при нужда.	До 10 раб. дни.	S07/ОП01 или отказ.
G5	Подаване	Финален пакет, проверки, декларации, подписи, архив.	Кмет/оправомощено лице след контролите.	По правило ≥3 раб. дни преди срока.	Подаване или отказ.
G6	Предаване	Договор, бюджет, условия, досие, рискове, екип, график, оператор.	Собственик и ръководител на изпълнението.	До 10 раб. дни.	Протокол; S11.
G7	Приключване	Приключване, индикатори, активи, корекции, устойчивост и уроци.	Собственик, ЕНОП, екип и контрол по компетентност.	До 30 кал. дни + проследяване.	S16/S17; уроци.

Сроковете са за административно разглеждане на пълен пакет и не съкращават законови, устройствени, екологични, проектантски или ЗОП срокове.

VII. Зрелост M0–M4 и услуги S1–S8

Чл. 19. Нива на зрелост

Ниво	Минимални резултати	Недопустими действия
M0 – потребност/идея	Проблем, целева група, резултат, стратегическа връзка, вносител и предполагаем собственик.	Не се възлага окончателно проектиране и не се обещава кандидатстване.
M1 – концептуално определен	Цели, варианти, стойност, локация/актив, собственик, оператор и първични рискове.	Не се приема окончателен технически обхват без анализ на варианти.
M2 – предпроектно обоснован	Избран вариант, основни проучвания, собственост/пътека, разрешителен маршрут, OPEX, рискове и план.	Не се преминава към G4 при неясен оператор, непреодолима собственост или непланиран OPEX.
M3 – технически и институционално готов	Техническа документация, права, разрешителна пътека, бюджет, съфинансиране, екип, партньори, оператор и OPEX.	Липси не се прикриват с „ще бъде осигурено“ без срок, отговорник и правна възможност.
M4 – готов за покана/подаване	Пълно съответствие, формуляр, приложения, проверки, подписи и заключена официална версия.	Не се подава без независими контроли и проследима архивна версия.

Чл. 20. Последователност на подготовката

1. Регистрация на потребността и роли.

2. Инвентаризация на налични данни, анализи, разрешения, договори, собственост и предходно финансиране.

3. Проектна концепция с цели, резултати, варианти, ориентировъчен ресурс и рискове.

4. Предпроектно проучване и избор на вариант.

5. Проверка на собствеността и устройствения, екологичния, климатичния и секторния маршрут.

6. Обследвания, геодезия, инженерни проучвания и изходни условия.

7. Техническо задание с междинни продукти, критерии за приемане, изходни файлове и права.

8. Инвестиционно проектиране, съгласувания, разрешения и количествено-стойностни сметки.

9. Финансов и икономически модел – CAPEX, OPEX, съфинансиране, парични потоци, чувствителност и устойчивост.

10. Държавна помощ, двойно финансиране, данъчен режим и партньорска/договорна архитектура.

11. План за обществени поръчки и изпълнение.

12. Паспорт на готовността, регистър на рисковете, интегриран график и бюджет за оставащата подготовка.

13. Формално приемане и G3.

> **ЦЕЛ НА ПОДГОТОВКАТА**
>
> Да намалява несигурността, да сравнява варианти и да произвежда проверими доказателства – не да натрупва документи заради самите документи.

Чл. 21. Каталог S1–S8

Код	Услуга	Проверим резултат	Връзка
S1	Инвентаризация и диагностика	Project ID, карта на доказателствата, липси, собственик и следващ Gate.	G0–G2
S2	Проектна концепция	Потребност, цели, варианти, резултати, бюджет, оператор и рискове.	G2
S3	Предпроектно проучване	Варианти, собственост, правен/разрешителен маршрут, стойност и зависимости.	M1–M2/G3
S4	Техническа координация	Задание, възлагане, график, проверки, приемане и контрол на версиите.	M2–M3/G3
S5	Финансово-икономически анализ	Финансов модел, CBA/поносимост, CAPEX, OPEX, съфинансиране и чувствителност.	G3–G4
S6	Партньорства	Партньорски профил, търсене, мандати, работни пакети и управление.	G2–G4
S7	Подкрепа за кандидатстване	Проектни части, доказателства, бюджетна логика, преглед на качеството и пакет за ОП01.	G4–G5
S8	Предаване и уроци	Техническо досие, оператор, устойчивост, изходни файлове и регистър на уроците.	G6–G7

Чл. 22. Приемане на резултати

Резултатът се счита за изпълнен след формално приемане, не само след изпращане на файл. Авторът не е единственият проверяващ. Приемането се извършва от компетентен приемател/комисия според предмета, стойността и риска.

Измерение	Критерий
Обхват	Всички изискуеми задачи и междинни продукти са изпълнени.
Доказателства	Източниците, допусканията, изчисленията и версиите са проследими.
Съгласуваност	Чертежи, сметки, бюджет, график, индикатори и текст не си противоречат.
Приложимост	Резултатът може да се използва за следващ Gate, възлагане или кандидатстване.
Формат и права	Предадени са редактируеми изходни файлове, модели, данни и права за общината.
Рискове	Ограниченията, зависимостите и остатъчните рискове са изрично посочени.
Трансфер на знание	Проведено е предаване към общинския екип и е документирана логиката.
Забележки	Затворени са или са мотивирано приети като остатъчен риск от компетентен орган.

VIII. Връзка с ОП01 и проверки 30/60/90

Чл. 23. Точка на активиране

ОП01 остава детайлната процедура за разработване, комплектоване, проверка, подписване, подаване и комуникация по конкретна покана. Настоящият механизъм урежда предходните портфейлни и подготвителни етапи и последващото предаване, устойчивост и учене.

> **ОП01 НЕ ЗАПОЧВА ЦЕЛИЯ ПРОЕКТ**
>
> ОП01 се активира след G4 върху вече подготвен проект. Заповедта за работна група не замества G2, G3 или G4 и не компенсира неподготвена собственост, бюджет, оператор или технически пакет.

Момент	Интегрирано изискване
Преди ОП01	G0–G4, Project ID, собственик, паспорт M0–M3, риск, решение за подготовка, бюджет и анализ на липсите.
Старт	G4, график, работна група, водеща версия, вътрешни срокове, доказателствена матрица и заместване.
Разработване	30%, 60% и 90% проверки; всяко число и твърдение има източник или допускане.
Финална проверка	Съгласуваност на дейности, бюджет, график, индикатори, партньори и приложения; независими контроли.
След подаване	Статус, заключен архив, официална кореспонденция и анализ при неодобрение.
При одобрение	G6 – договор, бюджет, условия, рискове, екип, график, оператор и устойчивост.
При приключване	G7 – резултати, индикатори, корекции, устойчивост, уроци и повторно използваеми материали.

Готовност	Обхват	Цел
30%	Логика на интервенцията, допустимост, структура, доказателства, отговорности и критични липси.	Предотвратява погрешна концепция.
60%	Съгласуваност на дейности, график, бюджет, индикатори, партньорски роли и технически приложения.	Открива противоречия навреме.
90%	Пълнота, декларации, подписи, източници, аритметика, версии, именуване и готовност за G5.	Оставя само ограничени финални корекции.

IX. SLA, срокове, ескалация и заместване

Чл. 24. Стандарт за ниво на обслужване

Срокът започва след минимално комплектован вход. При непълен вход или външна зависимост се прилага формално спиране на срока със списък на липсите, отговорник, дата за предоставяне и условия за възобновяване. Срокът не се спира мълчаливо.

Елемент	Минимално съдържание
Вход	Project ID, Gate, възлагателно основание, обхват, данни, собственик, оператор и бюджетен лимит.
Резултат	Междинни и крайни продукти, формат, изходни файлове и права.
Срок	Начало, междинни етапи, краен срок, зависимости, формално спиране на срока и възобновяване.
Качество	Пълнота, съгласуваност, доказателственост, приложимост и остатъчен риск.
Приемане	Приемател, срок за забележки, корекции и окончателно приемане.

Елемент	Минимално съдържание
Ескалация	Праг, нива, срок за решение и корективна мярка.
Отчетност	Статус, изразходван ресурс, отклонения, затворени забележки и уроци.

Чл. 25. Ускоряване, спорове и заместване

- При кратък външен срок може да има ускорен график, но не се прескачат компетентност, абсолютна допустимост, собственост, бюджетно основание, държавна помощ, двойно финансиране, подписи и независим контрол.
- ЕНОП документира причината за ускоряване, наличната зрелост и оставащите липси.
- Комитетът определя допустимите паралелни действия и забраните до изпълнение на условията.
- При невъзможност за минимален безопасен пакет се приема мотивирано „не кандидатстваме“.
- Всяка критична роля има заместник с необходимата компетентност и достъп.

Ситуация	Първа реакция	Ескалация/краен принцип
Непълен вход	Списък на липсите и формално спиране на срока.	Собственикът осигурява данни; без пълен вход няма фиктивно просрочие.
Спор за приоритет	ЕНОП и собственикът документират позиции.	Комитет/компетентен орган; точките не заместват компетентността.
Технически спор	Варианти и доказателства спрямо заданието.	Независим експерт/комисия.
Правен/финансов блокер	Становище на компетентното звено.	Мярка, резерв или прекратяване; не се компенсира с приоритет.
Забавяне	Корективен план и актуализация на риска.	Пренареждане на ресурс, замяна или прекратяване; без скрито претоварване.
Отсъствие	Активиране на заместник.	Ескалация при липса на компетентност/достъп.

X. Фонд, годишна програма, капацитет и възлагане

Чл. 26. Годишна програма

Годишната програма определя активните проекти, Gates, бюджета за услуги, вътрешния и външния капацитет, отговорниците, сроковете и измеримите резултати. Тя се съгласува с бюджетния цикъл и се актуализира при съществена промяна.

Период	Действие	Изход
До 30 септември	Ресорите и районите актуализират потребностите, активите и идеите.	Обновена банка от идеи.
До 31 октомври	ЕНОП и техническият слой преглеждат зрелостта, възможностите и ограниченията.	Портфейлен и капацитетен анализ.
До 30 ноември	Комитетът предлага активни проекти, резерв, прекратяване и фонд.	Проект на програма.
До 31 януари	Компетентният орган утвърждава след бюджетните решения.	Програма, Gate календар и ресурсен план.
Текущо	Мотивирана актуализация.	Проследима нова версия.

Чл. 27. Фонд и поетапно финансиране

Фондът е отделен предвидим ресурс за проучвания, обследвания, геодезия, данни, задания, проектиране, анализи, разрешителни действия, партньорска подготовка и независими проверки. Бюджетът за персонал не го замества.

Gate	Ресурсна логика	Условие

Gate	Ресурсна логика	Условие
G0–G1	Минимален вътрешен анализ.	Без съществен външен разход преди допустимост и собственик.
G2	Концепция, проучвания и план за M2/M3.	Резултати, SLA, лимит и критерии за приемане.
Междинен G3	Задания, проектиране, разрешителни и специализирани анализи.	Предходните резултати са приети и рискът е актуален.
G4	Адаптиране и разработване по поканата.	Потвърдени допустимост, екип, график, оператор и OPEX.
G5–G7	Подаване, предаване, устойчивост и уроци.	Отчет на ресурса и повторна употреба.

Чл. 28. Портфейлен лимит и външен пул

- Активен проект има собственик, заместник, действие, срок и осигурен капацитет.
- Месечният ресурсен план показва натоварването по роли, услуги, критични срокове и външни възлагания.
- При достигнат капацитет нов проект се активира след освобождаване, пренареждане или допълнителен ресурс.
- Постоянният щат се определя след измерено натоварване, качество, цена и устойчивост на фонда.
- Външният пул допълва редки и пикови компетентности, но не заменя административната собственост и институционалната памет.

Задължително за външно възлагане	Съдържание
Основание	Project ID, Gate и доказан капацитетен дефицит/рядка компетентност.
Задание	Ясен обхват, междинни/крайни резултати, график и критерии за приемане.
Права	Редактируеми изходни файлове, модели, данни и права за общината.
Контрол	Конфликт на интереси, данни, независим приемател и проследима одитна следа.
Учене	Задължителен трансфер на знание към общинския екип.

> **ВЪТРЕШНО ВЪЗЛАГАНЕ**
> 100% общинска собственост на дружество не създава автоматично основание за възлагане без ЗОП. Условията за вътрешно възлагане и държавните помощи се проверяват и доказват по приложимия ред.

XI. Цифрова среда, документооборот и архив

Чл. 29. Единна цифрова среда

Цифровата среда е контролен механизъм, а не само хранилище. Тя свързва Opportunity ID и Project ID с решенията, паспортите, версиите, задачите, рисковете, външните услуги, договорите, становищата, показателите, активите и научените уроци.

Функция	Минимално изискване
Регистри	Един официален регистър на възможностите и един проектен портфейл; без паралелни официални таблици.
Досие	Структура по Project ID, Gate, услуга, версия и правно основание.
Ролеви достъп	Права според функцията, минимален необходим достъп и проследяване.
Версии	Една водеща версия; автор, дата, основание и статус; работни и официални версии са различими.
Заключване	Решения, приети резултати и подадени пакети се заключват; корекцията е нова версия.

Функция	Минимално изискване
Изходни файлове	Модели, чертежи, данни и код се съхраняват с четимите документи.
Архив/резервно копие	Срокове, формати, резервиране, възстановяване и миграция.
Одитна следа	Кой, кога и защо е създал, изменил, одобрил, изтеглил или подал запис.
Интеграции	Външните номера се свързват с Project ID, без да го заменят.
Публичност	Публичният изглед е отделен от лични, офертни, защитени или чувствителни данни.

Елемент	Работно правило
Папка	ProjectID_КраткоНаименование
Документ	ProjectID_ТипДокумент_КраткоНаименование_vXX_YYYYMMDD
Статус	РАБОТНА / ЗА ПРЕГЛЕД / ОДОБРЕНА / ПОДАДЕНА / АРХИВИРАНА, с българско описание.
Изменение	Нова версия с автор, дата, основание и промяна; без презаписване на официална версия.
Грешен запис	Архивира се и се свързва с валидния; не се изтрива.
Електронен подпис	Подписаната версия и доказателството за валидност се съхраняват с работната версия, когато е приложимо.

XII. Риск, контрол, KPI и отчетност

Чл. 30. Управление на риска

Всеки риск има причина, вероятност, въздействие, собственик, превантивна мярка, индикатор за ранно предупреждение, коригиращо действие, остатъчно ниво и дата за повторна оценка. При блокиращ риск Gate не се провежда, освен за решение за доработка, резерв, спиране или прекратяване.

Категория	Примери	Ефект
Правен/компетентност	Недопустим кандидат, липса на основание или противоречащ акт.	Спира Gate до законово решение.
Собственост/право на намеса	Неуредена собственост, тежести, липса на съгласие.	Спира G3/G4 при непреодолимост.
Разрешителен/екологичен	Нереалистична пътека или несъвместимост.	Нов вариант, график или прекратяване.
Финансов/OPEX	Неосигурено съфинансиране или непоносим OPEX.	Без G4 до приемливо решение.
Държавна помощ/двойно финансиране	Селективно предимство или несъвместим обхват.	Анализ, отделяне или отказ.
Технически/безопасност	Непроверени данни, несъвместими решения или опасност.	Независима проверка; без приемане.
Капацитет/срок	Претоварване, ключово лице без заместник, кратък срок.	Резерв, пренареждане или отказ.
Данни/сигурност	Лични данни, киберриск, липса на права.	Условия и мерки преди продължаване.
Почтеност/репутация	Конфликт на интереси или непрозрачна приоритизация.	Деклариране, проверка и коригиращи мерки.

Чл. 31. Контрол и качество

Линия	Функция	Граница
Оперативен контрол	Пълнота, версии, срок и вътрешна съгласуваност.	Не замества независимо правно/финансово/техническо приемане.

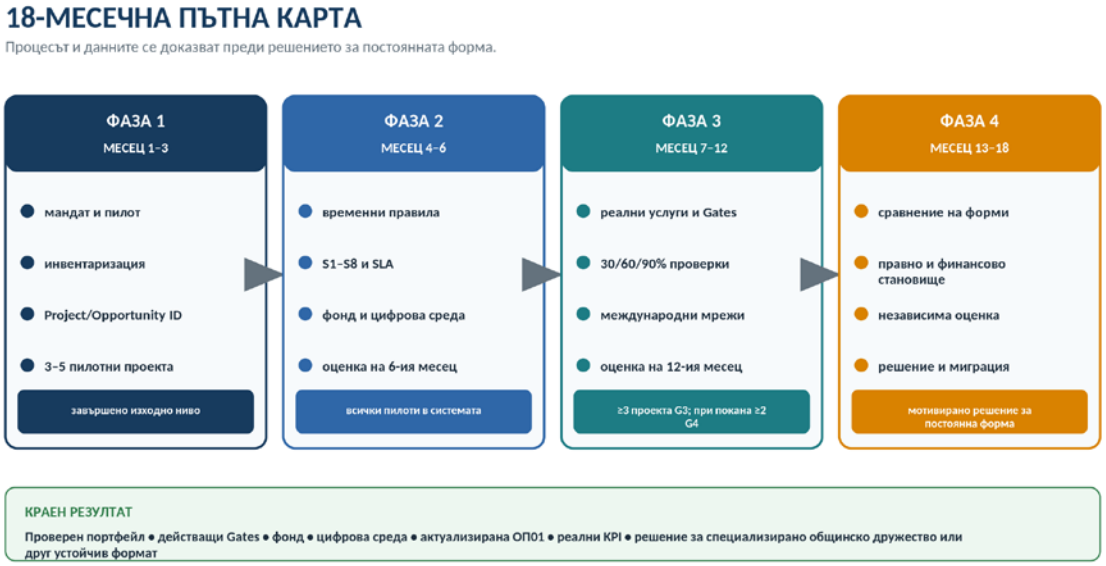
Линия	Функция	Граница
Приемане	Съответствие със заданието и приложимост.	Авторът не приема еднолично своя резултат.
Финансов контрол	Приложим предварителен контрол преди задължение/плащане.	Контрольорът не разработва контролирания резултат.
Правен/ЗОП	Компетентност, договори, собственост, помощ, процедура.	Не определя техническата потребност вместо възложителя.
ИТ/данни	Достъп, сигурност, лични данни, архив и инциденти.	Не определя приоритета.
Вътрешен одит	Независима оценка на системата, риска и контролите.	Няма предварителна оперативна роля.
Независима оценка	6-и, 12-и и 18-и месец – процес, цена, качество и форма.	Гарантирана независимост от оценяваната структура.

Чл. 32. Показатели и отчетност

Група	Какво се измерва	Работна логика/ориентир
Процес	Gates в срок, SLA, просрочия и актуалност на регистрите.	Ориентир ≥90% в срок, <10% просрочени, ≥95% актуални – след потвърждение.
Готовност	Оператор/OPEX, проекти готови преди покана, затворени блокери.	100% оператор/OPEX преди G4; без блокиращ риск преди Gate.
Кандидатстване	Подадени/одобрени, вътрешни връщания, време и финансиране.	Ориентир ≥85% пакети без съществено вътрешно връщане.
Качество	Приети резултати, ранни рискове, несъответствия и повторна употреба.	Ориентир ≥85% без съществено връщане; 100% изходни файлове.
Устойчивост	Оператор, OPEX, активи, индикатори и ангажименти.	100% формално предаване и операторска обезпеченост.
Ресурс	Разход, вътрешен/външен труд, натоварване и отклонения.	Щатът и формата се решават по реални данни.
Учене	Уроци, обновени стандарти и повторно използвани материали.	Всеки G7 води до корективна мярка/повторна употреба.

Периодичност	Предмет	Изход
Седмично	Активни покани, критични срокове и блокери.	Оперативен списък.
Месечно	Портфейл, Gates, SLA, капацитет, фонд и просрочия.	Управленско табло и решения на комитета.
Тримесечно	Готовност, риск, прогноза и външни услуги.	Портфейлен преглед.
Шестмесечно	Пилот, ресурс, резултати и корективни мерки.	Доклад до кмета/Общинския съвет по компетентност.
Годишно	Публични резултати, готовност, устойчивост и учене.	Публичен отчет без защитени данни.
G7	Проектни резултати, отклонения, активи, OPEX и уроци.	Досие и база знания.

XIII. 18-месечен пилот и заключителни правила



Фигура 4. Поетапна пътна карта.

Фаза	Период	Ключови действия	Критерий за завършване
1	Мес. 1–3	Принципи и заповед за пилота; инвентаризация; Project/Opportunity ID; правна, финансова, кадрова и ИТ карта; 3–5 пилота; временен комитет.	Изходно ниво, собственик и оператор за всеки пилот; мандат и календар.
2	Мес. 4–6	Временни правила; ОП01; S1–S8 и SLA; фонд; ресурсен план; временна цифрова среда; външни услуги; обучения.	Всички пилоти в системата; започнали услуги; оценка и корективна програма.
3	Мес. 7–12	G0–G4; S1–S7; проучвания, задания, проектантски резултати и финансови модели; 30/60/90; отчети.	Поне 3 проекта достигат G3; при подходяща покана поне 2 – G4; данни за срок, разход и качество.
4	Мес. 13–18	Продължаване; сравнение на формите; правно/финансово становище; проект за дружество или алтернатива; преход.	Независима оценка и мотивирано решение; годишна програма и план за миграция.

Чл. 33. Решение за постоянната форма

Критерий	Въпрос за доказване
Правна допустимост	Изпълнява ли техническия мандат без прехвърляне на неделегируеми функции?
Яснота на отговорностите	Има ли RACI, възлагателен модел и приемане без дублиране?
Общински контрол	Има ли стратегически, бюджетен, кадрови, собственически и отчетен контрол?
Техническа добавена стойност	Произвежда ли по-бърза и по-качествена готовност от алтернативите?
Реално натоварване	Има ли устойчив портфейл и фонд за постоянен капацитет?
Цена и ефективност	Каква е пълната цена на услуга спрямо администрация и пазар?
Кадрова устойчивост	Може ли да привлече и задържи необходимите профили?
ЗОП и вътрешно възлагане и помощи	Има ли законосъобразен и наблюдаем модел?
Данни и знания	Запазва ли общината правата, изходните файлове и системите?
Мащабируемост	Разширява ли се само при доказано натоварване и правно основание?

ПРЕДПОЧИТАНА ЦЕЛЕВА ПОСОКА

Специализираното общинско дружество е предпочитан помощен инструмент за предпроектния, техническия и инвестиционния слой, но се създава само ако пилотът, независимата оценка и правно-финансовата проверка докажат добавена стойност, устойчив ресурс и управляеми ЗОП, вътрешно възлагане, държавнопомощни и управленски рискове.

1. До 60 дни – инвентаризация, премахване на дубликати и определяне на Project ID, собственик, оператор и следващ Gate.
2. До 6-ия месец – временни правила, S1–S8, SLA, фонд, цифрова среда и актуализирана връзка с ОП01.
3. Паралелните списъци се мигрират и архивират; не остават втори официален източник.
4. Пилотите са 3–5 от най-малко три тематични области и различна зрелост.
5. Решението за дружество или друга постоянна форма се взема след оценката на 18-ия месец.

КРИТИЧЕН ПЪТ

Инвентаризация → собственици и пилоти → временни правила и цифрова среда → фонд и възлагания → услуги S1–S8 → KPI → независима оценка → решение за постоянна форма.

Приложения – минимални структури без примерни документи

Приложенията определят само задължителните полета, роли и управленски изходи. Не съдържат фиктивно попълнени формуляри, примерни заповеди, решения, договори, писма или изкуствени досиета. Електронните форми се проектират в единната цифрова среда и се утвърждават по компетентност.

Приложение А. Архитектура на задължителните записи

Запис	Кога	Изготвя	Приема/проверява	Минимално съдържание
Opportunity ID	При официална възможност	ЕНОП/международен отдел	Определен ръководител	Източник, версия, срок, допустимост, бюджет, готовност, Project IDs и риск.
Фиш за идея	Преди G0	Вносител/функция за идеи	ЕНОП	Проблем, ползватели, резултат, стратегия, актив, собственик, оператор и ресурс.
Решение G1	След скрининг	ЕНОП	Консултации по компетентност	Допустимост, условия, блокери, действие и срок.
Решение G2	Преди съществен ресурс	ЕНОП/собственик	Комитет/компетентен орган	Концепция, приоритет, М-ниво, риск, роли, услуги, бюджет и срок.
Паспорт готовност	E5/G3	Технически слой и собственик	Експерти/комитет	M0–M3, доказателства, липси, собственост, разрешения, CAPEX/OPEX, риск и план.
Решение G3	Тримесечно/при проверим резултат	Ръководител на подготовката	Комитет	Приети резултати, М-ниво, условия, риск, ресурс и следваща проверка.
G4 анализ на липсите	При окончателни условия	ЕНОП и екип	Комитет/компетентен орган	Допустимост, бюджет, график, доказателства, екип, оператор и риск.
кратка управленска бележка за G5	Преди подаване	Ръководител на кандидатстването	Контролни звена и подписващ орган	Ползи, бюджет, ангажименти, отклонения, проверки, риск и версия.
G6 предаване	След договор/решение	ЕНОП и подготвителен екип	Собственик и ръководител изпълнение	Договор, бюджет, условия, досие, рискове, график, индикатори, оператор и устойчивост.
G7 доклад	След приключване	Екип и собственик	ЕНОП/контрол по компетентност	Резултати, разходи, активи, корекции, OPEX, устойчивост и уроци.

Приложение Б. Рамкова RACI

R – изпълнява; A – крайно отговорен/приема; C – консултира се; I – информира се. За една дейност има един водещ A, освен при колективен орган. Матрицата се конкретизира след G2.

Дейност	ОС/кмет	ЕНОП	Собственик	Техн. слой	Фин./право/ЗОП	Контрол	Подгрупи
E0 програма	A	R	C	C	C	I	C
E1 наблюдение	I	A/R	C	C	I	I	C
G0 регистрация	I	A/R	R	C	I	I	C
G1 допустимост	I	A/R	C	C	C	I	I
G2 подготовка	A*	R	R	C	C	I	C
E5/G3	I	C	A	R	C	C	I
G4 покана	A*	R	C	C	C	I	I
E7 разработване	I	A/R	R	R	C	C	I
G5 подаване	A	R	C	C	C	C	I
G6 предаване	I/A*	R	A	R	C	I	I
G7 уроци	I	R	A/R	R	C	C	I

** Според компетентността и необходимия акт.*

Приложение В. Регистър на риска – задължителни полета

Поле	Съдържание
Идентификатор на риска	ProjectID-R-XXX.
Описание	Причина → събитие → последица.
Вероятност/въздействие	Утвърдена скала и комбинирано ниво.
Блокиращ статус	Да/не; кой Gate и на какво основание.
Собственик/заместник	Лице с компетентност и достъп.
Превантивна мярка	Действие, срок и ресурс.
Ранен индикатор	Проверима стойност/събитие и праг.
Коригиращо действие	Реакция при настъпване.
Остатъчен риск	Ниво след мерките; кой и до кога го приема.
Преглед	Дата и история на промените.
Доказателства	Становища, договори, разрешения, изчисления, протоколи и версии.

Приложение Г. Контролна матрица за съответствие

Елемент	Правило	Контрол
Project ID	VAR-PF-YYYY-NNNN; един проект – един ID.	Използва се във всички записи, услуги и договори.
Opportunity ID	VAR-OPP-YYYY-NNNN.	Свързан с един или повече Project IDs.
E0–E11	Пълен цикъл от планиране до устойчивост.	Няма пропуснат етап преди/след ОП01.
G0–G7	Основа за ресурс и решения.	Всеки Gate има пакет, участник, срок и изход.
M0–M4	Единна скала.	Зрелостта е доказана с актуален паспорт.
S1–S8	Самостоятелен технически поток.	Всяка услуга има SLA и приемане.
ЕНОП/PMO	Процесен собственик и кандидатстване.	Не изземва приоритет, бюджет, техническа собственост и контрол.
Международен отдел	Централизирани програми, мрежи и консорциуми.	Не дублира ресорите/техническия слой.
Фонд	Отделен ресурс за подготовка.	Разходът следва Gate и бюджетно основание.
ОП01	Активира се след G4.	30/60/90, G5 и заключена версия.

Елемент	Правило	Контрол
G6/G7	Предаване и научени уроци.	Няма изпълнение без G6 и приключване без G7.
Цифрова среда	Един източник на истина.	Без паралелни официални регистри.
18-месечен пилот	Данни преди постоянна форма.	Оценки на 6, 12 и 18 месеца.
Общинско дружество	Предпочитан целеви технически инструмент при доказване.	Не е автоматично кандидат, вътрешно възлагане изпълнител или контролен орган.

Документална основа: Интегрирана методология v1.1; Том I; действащият механизъм на тематичните подгрупи; Процедура ОП01; приложимите вътрешни правила. Правните, финансовите, щатните, ИТ и бюджетните решения подлежат на отделно компетентно съгласуване.

ОБЩИНА ВАРНА

ТОМ III • ОРГАНИЗАЦИОНЕН ПАКЕТ

ОРГАНИЗАЦИОНЕН И НОРМАТИВЕН ПАКЕТ ЗА СПЕЦИАЛИЗИРАН КАПАЦИТЕТ ПО ПРОЕКТНА И ИНВЕСТИЦИОННА ПОДГОТОВКА НА ОБЩИНА ВАРНА

Организация, функции, услуги, хора, ресурс, цифрова среда, контрол и 18-месечен пилот

Поле	Стойност
Версия	2.0 – цялостно хармонизиран работен експертен проект
Водещ документ	Интегрирана методология v1.1 и Том II – оперативен механизъм
Предназначение	Организационно проектиране, институционално обсъждане и компетентно съгласуване
Целеви модел	ЕНОП/PMO + международен отдел + функция за проектни идеи + технически слой + външен пул
Постоянна форма	Предпочитано специализирано общинско дружество – само след пилот, оценка и правно-финансово потвърждение
Дата	4 септември 2026 г.

СТАТУТ И ОГРАНИЧЕНИЕ

Работен организационен пакет. Не представлява окончателно правно, финансово, кадрово или бюджетно решение. Съдържа архитектура и минимални изисквания, а не примерни заповеди, решения, договори или попълнени формуляри.

Контрол на документа

Поле	Стойност
Наименование	Организационен и нормативен пакет за специализиран капацитет по проектна и инвестиционна подготовка
Кратко наименование	Том III • Организационен пакет
Версия	2.0 – хармонизирана с Доклад_обобщен_v1.1 и Том II
Статут	Работен експертен проект за институционално обсъждане
Процесен собственик	ЕНОП/PMO за портфейлната методология; административният собственик за потребността и ползите
Орган по прилагане	Кметът чрез компетентните звена и изрично определени роли
Преглед	6-и, 12-и и 18-и месец от пилота; решение за постоянната форма след независима оценка
Формуляри и актове	Включени са само задължителни структури и матрици; конкретните актове се изработват след правна адаптация

КЛЮЧОВО ПРАВИЛО – ЙЕРАРХИЯ НА РЕШЕНИЯТА

При противоречие се прилага актът от по-висока степен. Регистър, оценка, решение на портфейлен комитет или възлагане към техническия слой не може да замени законово изискуем акт, бюджетно основание, предварителен контрол, обществена поръчка, подписване или решение на компетентния орган.

ОСНОВЕН УПРАВЛЕНСКИ ПРИНЦИП

Първо се изграждат процесът, данните, ролите, фондът и пилотният капацитет. След доказване на натоварването, качеството, цената и правния режим се избира постоянната организационна форма.

Съдържание

Раздел	Съдържание
Управленско резюме	Решения, целеви резултат и граници
I	Предмет, принципи и логика на организационното проектиране
II	Целева институционална архитектура
III	Пилотен модел и решение за постоянната форма
IV	Услуги S1–S8 и SLA
V	Организационна структура, роли и кадрови сценарии
VI	Фонд, ресурсен и финансов модел
VII	Външен експертен пул и възлагане
VIII	Единна цифрова среда и управление на данните
IX	Качество, контрол, KPI, риск и отчетност
X	18-месечна пътна карта и критерии за преминаване
XI	Организационни документи и правна верификация
XII	Решение за постоянна форма и миграция
Приложения	Профили, матрици и минимални структури – без примерни попълнени документи

Управленско резюме

Том III превежда аналитичната препоръка от Том I и оперативния ред от Том II в организационна архитектура за реално въвеждане. Той определя кой управлява портфейла, кой произвежда проектна готовност, как се възлагат и приемат услугите, как се измерват ресурсът и качеството и при какви условия може да се създаде постоянен специализиран общински инструмент.

Фигура 1. Целева институционална архитектура.

Шест управленски решения

№	Решение	Практически смисъл
1	18-месечен пилот	Пилотно ядро и 3–5 проекта без предрешаване на правната форма.
2	ЕНОП като PMO	Единен регистър, методология, Gates, допустимост, ресурсен баланс, отчетност и ОП01.
3	Нов отдел за международни проекти	Централизирани програми, международни мрежи, партньорски профили и консорциуми.
4	Постоянна функция за проектни идеи	Банка от идеи, връзка със стратегиите и задания за ранна подготовка.
5	Технически капацитет и фонд	Услуги S1–S8, проучвания, задания, проектиране, финансови анализи и приемане.
6	Постоянна форма след оценка	Предпочитано общинско дружество за техническия слой само при доказана добавена стойност и правна/финансова приложимост.

ЦЕЛ НА ПИЛОТА

Проверен портфейл; действащи Gates; фонд; единна цифрова среда; актуализирана ОП01; измерими SLA; реални данни от 3–5 пилота; поне три проекта достигнали G3 и при подходящи покани поне два – G4; мотивирано решение за постоянната форма.

I. Предмет, принципи и логика на организационното проектиране

1. Предмет

Организационният пакет определя функциите, интерфейсите, услугите, ролите, ресурсния модел, цифровата среда, контрола и критериите за решение за постоянен специализиран капацитет. Той не заменя Том II, а осигурява условията за неговото прилагане.

2. Функционален подход

Първо се определят необходимите функции и резултати; след това се избира формата. Това предотвратява създаване на структура без доказан портфейл, фонд, правен режим и измерима добавена стойност.

Принцип	Организационно следствие
Управление преди форма	Приоритетът, бюджетът, подписването, възлагането и контролът остават при компетентните органи.
Техническа подготовка като самостоятелен поток	Предпроектните проучвания, заданията, координацията, финансовите модели и партньорствата имат собствена услуга, срок и приемане.
Портфейл преди щат	Числеността следва измереното натоварване и фонда, а не предварително желана структура.
Пилот преди необратимо решение	Организационната форма се избира след данни за срок, цена, качество, риск и кадрова устойчивост.
Единна среда	Всички структури използват общ Project ID, общи регистри и официална водеща версия.
Разделение на функции	Авторът на резултата не го приема самостоятелно; одитът и финансовият контрол не са част от екипа за техническа подготовка.
Права и знания	Общината запазва редактируемите файлове, модели, данни, методи и правата за повторна употреба.

3. Йерархия на организационните документи

Ниво	Инструмент	Роля
Политика и мандат	Решение на компетентен орган; заповед на кмета	Принципи, пилот, бюджетни и организационни решения според компетентността.
Процес	Том II; актуализирана ОП01	Портфейл, E0–E11, G0–G7, M0–M4, кандидатстване и G6/G7.
Организация	Устройствени/вътрешни актове; мандат на техническия слой	Функции, отчетност, щат, интерфейси и контрол.
Услуги	SLA и каталог S1–S8	Вход, резултат, срок, качество, приемане и ескалация.
Изпълнение	Годишна програма, Project ID, паспорт, RACI, задания	Конкретни проекти, ресурси, срокове и доказателства.
Данни и контрол	Правила за система, версии, достъп, архив, KPI и риск	Единен източник на истина и одитна следа.

II. Целева институционална архитектура

1. Слой 1 – портфейлно управление в общината

Общината запазва стратегическите и властническите решения. ЕНОП се укрепва като портфейлен офис и централен процесен собственик на наблюдението, методологията, регистрите, Gates, ресурсния баланс, качеството на кандидатстването и консолидираната отчетност.

Компонент	Основни функции	Не изпълнява
Общински съвет/кмет	Стратегии, приоритети, бюджетни и организационни решения, подписване и публична отчетност по компетентност.	Не се заменя от комитет, регистър или точкова оценка.
ЕНОП/PMO	Opportunity ID, Project ID, методология, G0–G5 координация, капацитет, управленско табло, ОП01 и база знания.	Не създава еднолично бюджет, не е автоматичен административен собственик на активите и не проектира вместо ресора.
Портфейлен комитет	G2–G4, междусекторна оценка, ресурсен баланс, условия, резерв и прекратяване.	Не изземва компетентността на кмета, Общинския съвет, възложителя и контрольора.
Административен собственик	Потребност, ползи, данни, собственост, право на намеса, оператор и OPEX.	Не прехвърля отговорността изцяло на ЕНОП или консултант.
Ресорни звена/райони	Съдържателна експертиза, активи, разрешителен маршрут, индикатори и експлоатация.	Не поддържат паралелен официален портфейл.

2. Нов отдел за международни проекти

Отделът се създава в рамките на ЕНОП, ако кадровата и организационната инвентаризация потвърди необходимостта. Той концентрира централизирани и международни програми, международни мрежи, партньорски профили и консорциуми.

Функция	Проверим резултат
Програмен хоризонт	Карта на работни програми, предварителни графици, консултации и Opportunity IDs.
Международни мрежи	Каталог на членства, работни групи, контакти, възможности и конкретни ползи.
Партньорски профили	Стандартизирани профили на Варна и тематични работни пакети за търсене на консорциуми.
Изграждане на консорциуми	Роли, мандати, бюджет, интелектуална собственост, данни, управление и срокове.
Капацитет и обучение	Годишна програма за обучение, информационни обзори за политиките и подкрепа на ресорите.
Отчетност	Брой качествени партньорски възможности, навременност, задържани партньори и предложения с реален Project ID.

> **ГРАНИЦА**
>
> Отделът не дублира техническата подготовка и не поема съдържателната отговорност на ресорите. Неговият продукт е ранна информация, партньорска архитектура и международен достъп.

3. Постоянна функция за проектни идеи

Функцията поддържа банката от идеи и превръща стратегическите потребности в минимални задания за S1–S3. Тя може да бъде организирана в ЕНОП/PMO или като ясно определен междусекторен процес, но не като паралелен регистър.

Вход	Действие	Изход
ПИРО, стратегии, законови задължения, активи, услуги, райони и управленски приоритети	Проверка за дубликат, потребност, ползватели, административен собственик, оператор и връзка с индикатор.	Минимален фиш и G0/Project ID.
Сигнали от тематични подгрупи, бизнес, университети и граждански сектор	Експертна преценка и насочване към компетентния ресор.	Обоснована идея или архивирано предложение.
Opportunity ID без подходящ проект	Проверка дали има реална общинска потребност, а не създаване на проект само заради поканата.	Нов Project ID само при доказана потребност.

Вход	Действие	Изход
Съществуващ проект с ниска зрелост	Определяне на конкретни липси и услуги S1–S6.	План за достигане на следващо M-ниво/Gate.

4. Слой 2 – проектна и инвестиционна готовност

Специализираният технически слой превръща одобрени идеи в проверени и финансираеми проектни пакети. Първоначално той се организира като пилотно ядро. След 18 месеца, при положителна оценка, предпочитаната целева форма е специализирано общинско дружество с ясно ограничен технически мандат.

Мисия	Да произвежда предпроектна, инженерна, финансово-икономическа и партньорска готовност по формално възлагане, измерими резултати и независимо приемане.
Визия	Варна да поддържа балансиран многогодишен портфейл от готови за адаптиране проекти с контролирани рискове, оператор и устойчив OPEX.
Основен клиент	Компетентните общински органи и административни собственици; общински дружества само при отделно правно и договорно основание.
Основен продукт	Приети резултати S1–S8 и доказана зрелост M0–M3/M4.
Основна граница	Без политически приоритет, бюджетно решение, подписване, автоматична допустимост по програми, независим контрол или одит.

5. Слой 3 – външен експертен пул и независим контрол

Компонент	Роля	Контрол
Външен експертен пул	Редки и пикови компетентности: проектиране, инженерни проучвания, специализирани анализи, право, икономика, научна експертиза.	Project ID, задание, междинни етапи, права, независимо приемане и трансфер на знание.
Финансов контрольор	Предварителен контрол в приложимите случаи.	Не е разработчик или приемател на контролирания резултат.
Правно/ЗОП звено	Компетентност, форма, собственост, договори, възлагане, помощи и конфликти.	Не определя техническата потребност вместо възложителя.
ИТ/ДЛЗД/архив	Система, достъп, лични данни, сигурност, резервиране и архив.	Не определя портфейлния приоритет.
Вътрешен одит	Независима системна оценка.	Без оперативна роля в подготовката.
Независим оценител на пилота	Срок, цена, качество, риск, добавена стойност и организационна форма.	Ясни правила за независимост и конфликт на интереси.

III. Пилотен модел и решение за постоянната форма

1. Пилотно ядро

Пилотното ядро е вътрешна организационна функция за ограничен срок. То не е самостоятелно юридическо лице, кандидат, възложител или разпоредител с бюджет, освен ако конкретен акт не определя законосъобразно друго. Целта е да се докажат процесът, услугите, натоварването, качеството, цената и зависимостта от външна експертиза.

Параметър	Работно изискване
Период	18 месеца, с оценки на 6-ия, 12-ия и 18-ия месец.
Пилотен портфейл	3–5 проекта от най-малко три тематични области и различни M-нива.
Избор на проекти	Стратегическа връзка, административен собственик, потенциален оператор, управляем риск и обучителна стойност.
Изключения	Не се включва проект с очевидно непреодолима собственост, невъзможно съфинансиране

Параметър	Работно изискване
	или без потенциален оператор.
Международен тест	Поне един проект тества централизирана програма или международно партньорство.
Управление	ЕНОП/PMO, портфейлен комитет, собственици, пилотно ядро и независими контролни звена.
Ресурс	Отделен бюджетен пакет/фонд за конкретни услуги, не фиктивно общо число.
Данни	Единна временна цифрова среда, Project ID и пълна одитна следа.

2. Сравнение на постоянните форми

Вариант	Предимства	Основни рискове/условия	Роля в решението
Укрепено административно звено	Бързо въвеждане, ясна йерархия и нисък организационен риск.	Трудно привличане на редки инженерни профили; риск да остане координационен секретариат.	Възможна алтернатива и базова опция.
Специализирано общинско дружество	Отделна правосубектност, по-висока кадрова и договорна гъвкавост, техническа специализация и натрупване на активи/знания.	Управление, ЗОП и вътрешно възлагане, държавни помощи, данъчен режим, контрол и устойчив бизнес модел.	Предпочитана целева посока след пилот и правна/финансова оценка.
Общинско предприятие за техническия слой	Бюджетна връзка и общински контрол; възможна специализация.	Без отделна правосубектност; ограничения при договори, кандидатстване и кадрова гъвкавост.	Резервна форма при доказана приложимост.
Хибрид без отделно юридическо лице	ЕНОП/PMO + вътрешен технически екип + външен пул.	Зависимост от администрацията и външния пазар; риск от недостиг на инженери.	Пилотен и възможен постоянен модел.
Споделена междуобщинска структура	Мащаб и споделени редки компетентности.	Бавно създаване, сложна приоритизация и правни отношения.	Втори етап за регионални проекти.
Сдружение/ЮЛ за конкретна цел	Партньорски характер и достъп до мрежи.	Не е подходящо за централния общински портфейл и неделегируемите функции.	Само за конкретно партньорство.

3. Задължителни червени линии

- Постоянната форма не се определя преди функционално картографиране, пилот и независима правна/финансова оценка.
- Нито една форма не получава автоматично правомощия на Общинския съвет, кмета, възложителя, финансовия контрольор или вътрешния одит.
- Не се създава паралелен регистър извън единната общинска среда.
- Не се възлага услуга без Project ID, Gate, измерими резултати, критерии за приемане, изходни файлове, права и контрол на конфликта на интереси.
- Не се преминава към G4 без оператор, OPEX, собственост/право на намеса, съфинансиране и приложим правен маршрут.
- Щатът не се разширява без доказани портфейл, натоварване, фонд и SLA резултати.
- 100% общинска собственост не означава автоматично вътрешно възлагане възлагане или липса на държавнопомощен риск.

4. Матрица за правна и финансова верификация

Област	Въпрос	Отговорно звено	Изход
Компетентност	Кои функции могат да се възлагат/делегират и кои остават неделегируеми?	Правно звено + главен секретар	Функционална правна карта.
Организационна форма	Приложими ли са административно звено, предприятие, дружество или хибрид?	Правно + финанси + HR	Сравнително становище.
ЗОП и вътрешно	Как се възлагат услуги към структурата и	ЗОП + правно	Възлагателен модел и

Област	Въпрос	Отговорно звено	Изход
възлагане	външния пазар?		контролни условия.
Държавни помощи	Има ли икономическа дейност, селективно предимство и кръстосано субсидиране?	Правно + финанси	предварителна проверка за държавна помощ и счетоводно разделяне.
Бюджет и счетоводство	Кой поема ангажимент, плаща, отчита и контролира?	Финанси + контрольор	Бюджетна и контролна карта.
Труд/управление	Как се назначава, възнаграждава, оценява и управлява персоналът?	HR + правно	Щат/корпоративен модел и правила.
Данни и архив	Кой е администратор на данни, система и архив?	ИТ + ДЛЗД + архив	План за управление на данните.
Интелектуална собственост	Кой притежава проектите, моделите, данните и правата за изменение?	Правно + техническо	Стандартни права и договорни клаузи.
Отговорност	Кой приема техническия резултат и кой носи експлоатационния риск?	Административен собственик + техническо + правно	RACI и правила за приемане.

IV. Услуги S1–S8 и SLA

1. Каталог на услугите

Код	Услуга	Основен резултат	Ориентировъчна логика за срок
S1	Инвентаризация и диагностика	Project ID, карта на доказателствата, липси, административен собственик и следващ Gate.	Кратък стандартен срок след пълен вход.
S2	Проектна концепция	Потребност, цели, варианти, резултати, бюджет, оператор и рискове.	Според сложността и нуждата от варианти.
S3	Предпроектно проучване	Варианти, собственост, правен/разрешителен маршрут, стойност и зависимости.	Индивидуален план; може да включва външни проучвания.
S4	Техническа координация	Задание, възлагане, график, проверки, приемане и контрол на версиите.	По интегриран договорен график.
S5	Финансово-икономически анализ	Финансов модел, CBA/поносимост, CAPEX, OPEX, съфинансиране и чувствителност.	Според наличните данни и изискваната дълбочина.
S6	Партньорства	Партньорски профил, търсене, мандати, работни пакети и управление.	Според международния хоризонт и външни зависимости.
S7	Подкрепа за кандидатстване	Проектни части, доказателства, бюджетна логика, преглед на качеството и пакет за ОП01.	Спрямо поканата, след G4.
S8	Предаване и уроци	Техническо досие, оператор, устойчивост, изходни файлове и регистър на уроците.	След договор/приключване в сроковете на G6/G7.

2. Структура на SLA

Елемент	Задължително съдържание
Вход	Project ID, Gate, възлагателно основание, административен собственик, оператор, данни, бюджетен лимит и зависимости.
Резултати	Междинни и крайни проверими резултати, формат, изходни файлове, права и приемател.
Срок	Начало след пълен вход, междинни етапи, краен срок, външни зависимости и формално спиране на срока.
Качество	Пълнота, съгласуваност, доказателственост, приложимост, риск и съответствие със

Елемент	Задължително съдържание
	заданието.
Комуникация	Периодичност, статус, ескалационни прагове и решения.
Приемане	Срок за преглед, забележки, корекции, окончателно приемане и основания за отказ.
Ресурс	Вътрешни часове, външни разходи, бюджетен лимит и правила за изменение.
Учене	Предаване на знания, повторно използваеми материали и затваряне на урок в G7.

> **SLA ПРИНЦИП**
>
> Срокът започва след минимално комплектован вход. При липсващи данни се прилага формално спиране на срока с конкретен списък на липсите, административен собственик и дата. Ускоряването не отменя проверките за компетентност, собственост, бюджет, помощ и конфликт на интереси.

3. Приемане и контрол на качеството

Етап	Действие	Участник	Изход
Планиране	Критерии за приемане още в заданието.	Административен собственик + технически отговорник + ЗОП/правно при нужда.	Измерим приемателен стандарт.
Междинен преглед	Проверка на ключови междинни етапи и ранни рискове.	Ръководител на подготовката + компетентни експерти.	Корекции преди финала.
Авторски контрол на качеството	Вътрешна проверка на съгласуваността и източниците.	Изпълнител/технически слой.	Пакет „за приемане“.
Независима проверка	Проверка от лице, което не е единствен автор.	Приемател/комисия/външен проверяващ.	Приемане, условно приемане или връщане.
Закриване	Предаване на файлове, права, модели, данни и трансфер на знания.	Технически слой + административен собственик.	Заключен резултат и актуален паспорт.
Оценка	SLA, отклонения, цена и научени уроци.	ЕНОП/PMO и контрол по компетентност.	KPI и корективни действия.

V. Организационна структура, роли и кадрови сценарии

1. Функционални блокове

Функционален блок	Основен резултат	Ключови профили
Ръководство и оперативно управление	Мандат, SLA, качество, бюджет, риск и договорни отношения.	Ръководител/директор; оперативен/портфейлен мениджър.
Портфейл и програми	Opportunity/Project регистри, Gates, капацитет, отчети и ОП01 интерфейс.	PMO експерти; анализатор данни; програмен експерт.
Международни проекти и партньорства	Централизирани програми, мрежи, консорциуми и международни предложения.	Експерти международни програми и партньорства.
Проектно развитие	Концепции, логика на интервенцията, варианти и проектни пакети.	Старши експерти проектно развитие.
Инвестиционна и техническа готовност	Задания, обследвания, проектиране, разрешителни, количествени сметки и приемане.	Инженерни/архитектурни координатори.
Финанси и икономика	CAPEX, OPEX, CBA, поносимост, съфинансиране и чувствителност.	Финансов/икономически експерт.
Право и възлагане	Собственост, договори, ЗОП, помощ, права и конфликти.	Юрист/експерт ЗОП – в техническия слой или споделена функция, без замяна на независим контрол.

Функционален блок	Основен резултат	Ключови профили
Качество, данни и администрация	Версии, система, управленско табло, шаблони, архив и база знания.	експерт по качество и данни; административен координатор.

2. Кадрови сценарии – работни, не бюджетен ангажимент

Сценарий	Работен размер	Подход	Условие
Стартово пилотно ядро	4–6 основни роли + споделени компетентности	PMO/проектно развитие, техническа координация, данни/администрация; правни и финансови функции по компетентност; силен външен пул.	Месец 1–3; 3–5 пилота; минимален фонд и временни правила.
Разгърнат пилот	8–10 еквивалентни позиции	Допълване на технически, финансови и международни профили; част от капацитета може да е вътрешен/външен.	Месец 4–12; доказан проектен поток, SLA и бюджет за услуги.
Базов устойчив модел	До около 15 позиции като работна хипотеза	Ясни функционални блокове и по-малка зависимост от външна координация.	Само след данни за 8–12 активни подготовки, устойчив фонд и положителна оценка.
Разширен модел	Без предварително число	Специализация по сектори и регионални услуги.	Само при доказано по-голямо натоварване, правно основание и икономическа ефективност.

> **ПРАВИЛО ЗА ЩАТА**
>
> Нито 9, нито 15, нито друго число се приема автоматично. Числеността е резултат от портфейла, времевия разход по S1–S8, външните възлагания, цената, качеството и кадровата устойчивост.

3. Задължителни роли по проект

Роля	Отговорност	Ограничение
Управленски спонсор	Защитава стратегическата необходимост и подпомага междусекторната ескалация.	Не заменя административен собственик и не възлага разход без компетентност.
Административен собственик	Крайна отговорност за потребността, ползите, данните, решенията и оператора.	Не прехвърля отговорността на ЕНОП/консултант.
Ръководител на подготовката	График, екип, задачи, версии, рискове и Gates до G6.	Не е единствен независим проверяващ на собственото си изпълнение.
Технически отговорник	Задания, решения, разрешения, количества и технически доказателства.	Не приема еднолично собствен проектантски резултат.
Финансов отговорник	Бюджет, допустимост, съфинансиране, парични потоци, CAPEX/OPEX и модел.	Не замества финансовия контрольор.
Правен/ЗОП отговорник	Компетентност, собственост, договори, помощ, процедура и права.	Не заменя независимото правно/ЗОП съгласуване.
Бъдещ оператор	Експлоатация, персонал, поддръжка, OPEX, достъпност и устойчивост.	Не се определя фиктивно без организационно/финансово решение.
Секретар/данни	Досие, протоколи, версии, срокове и електронни записи.	Не носи съдържателната отговорност на експертите.

4. Компетентност и оценяване на персонала

Профил	Минимална компетентност	Показатели без изкривяващ стимул
Ръководител	Опит в сложни публични/инвестиционни проекти,	Качество, портфейлни срокове, бюджет,

Профил	Минимална компетентност	Показатели без изкривяващ стимул
	управление, бюджет и риск.	затворени корективни мерки; не само брой подадени проекти.
PMO/портфейл	Проектно/портфейлно управление, анализ на данни и организационни умения.	Пълнота на портфейла, време до решение, просрочия, капацитетен баланс.
Проектно развитие	Европейско/публично финансиране, логика на интервенцията и структуриране.	Качество на концепции, доказателства, връщания и повторна употреба.
Техническа координация	Инженерна/архитектурна квалификация и опит с проектиране/разрешителни процеси.	Приети резултати, ранно открити рискове, спазени междинни етапи.
Финанси/икономика	Публични инвестиции, моделиране, CBA/поносимост и OPEX.	Проекти с потвърден OPEX/финансиране и качество на моделите.
Право/ЗОП	Публично право, собственост, договори, ЗОП и помощи.	Навременни становища, съществени забележки, правна проследимост.
Международни партньорства	Централизирани програми, английски/други езици и изграждане на консорциуми.	Качествени партньорства, работни пакети, устойчиви партньорства и реални предложения.
Данни/качество	Системи, ролеви достъп, контрол на версиите, контрол на качеството и управленско табло.	Пълнота, навременност, проследимост и затворени несъответствия.

- Всяка критична роля има заместник и задължително предаване при отсъствие.
- Индивидуалните KPI не стимулират подаване на незрели или недопустими проекти.
- Конфликтът на интереси и предходната работа по проект/изпълнител се декларират.
- Трансферът на знание и повторно използваемите активи са част от оценката.

VI. Фонд, ресурсен и финансов модел

1. Разделяне на разходите

Финансовият модел разделя разхода за постоянен капацитет от фонда за проектна подготовка. Числата се определят след инвентаризация на текущите щатове, договори, възнаграждения, проектен проектен поток и пазарни цени. Не се въвеждат фиктивни бюджети като вече приети стойности.

Разходен блок	Съдържание	Планиране/контрол
Персонал и управление	Възнаграждения, осигуровки, обучение, заместване и административна поддръжка.	Щат/корпоративен бюджет след кадрова карта и правна форма.
Фонд за подготовка	Проучвания, обследвания, геодезия, данни, задания, проектиране, анализи, разрешителни действия и независими проверки.	Годишна програма и бюджетни решения; разход по Project ID и Gate.
Външен експертен пул	Редки и пикови компетентности, проектанти, университети и специализирани анализи.	План за възлагане, пазарна проверка, ЗОП и приемане.
Цифрова среда	Лицензи/разработка, интеграции, сигурност, архив, резервиране и поддръжка.	ИТ архитектура, собственост върху данните и обща цена на притежание.
Организационен преход	Правни, финансови, кадрови и независими оценки; миграция и комуникация.	Отделен план с междинни етапи и приемане.
Резерв за риск	Непредвидени специализирани изследвания и промени в условията.	Активира се само с мотивирано решение и актуален риск.

2. Годишна програма и ресурсен баланс

Компонент	Минимално съдържание
Активен портфейл	Project IDs, категория, M-ниво, следващ Gate и очакван резултат.
Фонд по проекти	Бюджетен лимит за S1–S8, външни възлагания и независими проверки.
Капацитет	Налични вътрешни еквивалент на пълна заетост/часове, външен ресурс, критични роли и заместници.

Компонент	Минимално съдържание
Gate календар	Очаквани G2–G5 и ключови външни срокове.
План за възлагане	Предмети, зависимости, ориентировъчни срокове, компетентен възложител и приемане.
Резерв и прекратяване	Проекти без текущ ресурс и материалите, които се поддържат/архивират.
KPI и изходно ниво	Цели след базова стойност; качество на данните и отговорник.
Сценарии	Минимален, базов и риск сценарий за портфейл, фонд и капацитет.

3. Правила за бюджетна дисциплина

- Включването в портфейла не създава автоматично право на ресурс.
- Няма съществен външен разход преди G1 и определен административен собственик.
- След G2 разходът се обвързва с конкретна услуга, SLA, бюджетен лимит и критерии за приемане.
- Разширяване на обхват/бюджет изисква проследимо изменение и при нужда повторен Gate.
- Плащане се извършва срещу приет резултат и приложимия предварителен контрол.
- Разходът се отчита по Project ID, услуга и Gate, за да може да се изчисли пълната цена на готовността.
- Неуспешно кандидатстване не означава автоматично загубен разход: оценява се повторната употреба на анализа, проекта, данните и разрешителната подготовка.

4. Модел за оценка на цена и добавена стойност

Измерение	Метод
Пълна цена на услуга	Вътрешни часове + външни договори + данни/лицензи + приемане + управление на риска.
Цена на достигнато M-ниво	Натрупаният ресурс за преминаване от M0/M1 към M2/M3.
Време до Gate	Календарно и активно време, отделно от формално спиране на срока и външни законови срокове.
Качество	Дял приети резултати без съществено връщане и брой открити критични рискове преди G4.
Повторна употреба	Дял на използвани повторно данни, модели, задания и технически решения.
Сравнение с алтернатива	Собствен капацитет срещу външно възлагане/административно звено при еднакъв обхват и качество.
Устойчивост	Стабилност на фонда, кадрово задържане, управляем правен риск и предвидим проектен поток.

VII. Външен експертен пул и възлагане

1. Принципи

- Външният пул покрива редки и пикови компетентности, а не замества административен собственик, ЕНОП/PMO или институционалната памет.
- Възлагането следва приложимото право, ЗОП, вътрешния финансов контрол и правилата за конфликт на интереси.
- Техническото задание определя проверим резултат, а не само общо предоставяне на експертни услуги.
- Общината получава редактируеми изходни файлове, данни, модели и достатъчни права за използване и изменение.
- Авторът/изпълнителят не е единственият приемател на собствения си резултат.
- Всяко възлагане приключва с трансфер на знания и актуализация на паспорта/базата знания.

2. Категории външна експертиза

Категория	Примери	Начин на използване
Инженерни и проектантски	Геодезия, геология, конструкции, транспорт, ВиК, енергия, архитектура и специализирани системи.	Конкретни технически задания, междинни етапи и приемателни комисии.
Финансово-икономически	СВА, финансов модел, поносимост, приходи, чувствителност и финансови инструменти.	Модели с проследими входни данни, формули и сценарии.
Правни и държавнопомощни	Собственост, договори, концесии/партньорства, помощ, ЗОП и данъчен режим.	Становища по конкретни факти и обхват; независимост и конфликт на интереси.
Екологични/климатични	Оценки, DNSH/климатична устойчивост, биоразнообразие и разрешителни режими.	Интегрирани в критичния път и Gate доказателствата.
Дигитални и данни	Архитектура, ГИС, киберсигурност, интеграции, анализ на данни и оперативна съвместимост.	Общинска собственост/контрол върху данните, редактируеми изходни файлове и документацията.
Научни/университетски	Специализирани изследвания, методики, оценки и иновационни партньорства.	Правно основание, интелектуална собственост и приложим резултат.
Независимо качество	Независима експертна рецензия, проверка на проектантски/финансови модели и пилотна оценка.	Организационно и договорно отделяне от автора на резултата.

3. Минимална възлагателна карта

Поле	Задължително съдържание
Project ID/Gate	Проектът, основанието и следващото управленско решение.
Капацитетен дефицит	Защо дейността не се изпълнява вътрешно или изисква рядка компетентност.
Предмет и резултат	Дейности, проверими резултати, формат, изходни файлове и права.
График	Междинни етапи, зависимости, законови процедури, прегледи и краен срок.
Приемане	Компетентен приемател, критерии, тестове, корекции и отказ.
Цена и плащане	Бюджетен лимит, ценова логика и плащане срещу приет резултат.
Контрол	ЗОП, предварителен финансов контрол, конфликт на интереси, държавна помощ и данни.
Учене	Документация, обучение, предаване на модели и актуализация на базата знания.

ОБЩИНСКО ДРУЖЕСТВО КАТО ДОСТАВЧИК

Отношението между общината и бъдещото дружество се проектира като проверим възлагателен модел. Не се приема предварително, че всички услуги могат да бъдат възлагани без ЗОП; изискват се контрол, дейностен тест, липса на недопустимо частно участие и държавнопомощна/данъчна проверка по приложимото право.

VIII. Единна цифрова среда и управление на данните

1. Цели и архитектура

Цифровата среда свързва Opportunity ID, Project ID, Gates, зрелост, услуги, договори, версии, задачи, рискове, KPI и научени уроци. Тя е единен източник на истина и контролна инфраструктура, а не допълнително хранилище към паралелни таблици.

Модул	Минимални функции
Регистър на възможностите	Opportunity ID, официални източници, срокове, допустимост, промени и свързани проекти.
Проектен портфейл	Project ID, административен собственик, оператор, статус, M-ниво, Gate, приоритет, ресурс, риск и действие.

Модул	Минимални функции
Проектно досие	Документи, версии, решения, становища, задания, договори, приемане и кореспонденция.
Управление на работа	Задачи, зависимости, календар, междинни етапи, формално спиране на срока, просрочия и заместване.
Риск и контрол	Регистър на риска, блокери, контроли, забележки и корективни действия.
Финанси и възлагания	Фонд, лимити, договори, разход по S-услуга/Project ID и статут на приемане.
KPI и управленско табло	Оперативни, портфейлни, качествени, ресурсни и устойчиви показатели.
База знания	Уроци, шаблони, повторно използваеми материали, модели, данни и права.
Публичен изглед	Обобщена отчетност без лични, офертни, защитени или чувствителни данни.

2. Управление на данните

Област	Правило
Собственик на данните	Определя се за всеки регистър и клас документ; съдържателният собственик не се заменя от ИТ администратора.
Ролеви достъп	Принцип на минимално необходимия достъп, разделение на функции и регистриране на действията.
Версии	Една водеща версия; работни, за преглед, одобрени, подадени и архивирани статути.
Заключване	Подадени пакети, приети резултати и официални решения не се презаписват; измененията са нови версии.
Качество на данните	Задължителни полета, валидация, периодична актуалност, източник и собственик.
Архив	Срокове, формати, метаданни, резервни копия, възстановяване и миграция.
Информационна сигурност	Класификация, автентикация, логове, инциденти, кибермерки и непрекъсваемост.
Лични данни	Правно основание, минимизация, срокове, права на субектите и защитен достъп.
Интелектуална собственост	Регистър на права върху проекти, модели, данни, код, лицензи и ограничения.
Интеграции	Външните номера се свързват с Project ID, без да го заменят.

3. Поетапно въвеждане на системата

Етап	Решение	Критерий
Временна среда	Контролирано хранилище/регистри с определен административен собственик, права, версии и резервно копие.	Всички пилоти и Opportunity IDs са въведени; няма паралелен официален източник.
Функционално задание	Изисквания по модули, роли, данни, интеграции, сигурност, архив и отчетност.	Прието от ЕНОП, ИТ, ДЛЗД, архив, правно и потребителите.
Избор/разработка	Пазарен/вътрешен анализ и законосъобразно възлагане.	Общината има контрол върху данните, конфигурацията и изходните формати.
Пилотна миграция	Миграция на 3–5 проекта и регистъра на възможностите.	Проверена пълнота, версионност, роли и одитна следа.
Разгръщане	Обучение, процедури, звено за потребителска поддръжка и мониторинг.	Приети KPI за използване, данни и сигурност.
Непрекъснато подобрение	Промени след G7, одит и потребителска обратна връзка.	Проследима пътна карта и бюджет за развитие.

IX. Качество, контрол, KPI, риск и отчетност

1. Система за качество

Контролна стъпка	Предмет	Независимост
Входящ контрол	Пълен вход, правно основание, административен собственик, оператор, бюджет и зависимости.	Извършва се преди стартиране на SLA.
Текущ преглед на качеството	Съгласуваност, данни, версии, график и критични рискове.	Рецензентът не е единствен автор на проверяваната част.
Приемане на проверим резултат	Съответствие със заданието, формат, права и приложимост.	Приемател/комисия, отделени от изпълнителя.
Преглед на контролна точка	Минимални доказателства, риск, ресурс и следващ етап.	Компетентен решаващ участник; не се заменя от структурата за техническа подготовка.
30/60/90 по ОП01	Логика, съгласуваност и финална пълнота.	Роли според ОП01 и приложимите независими контроли.
G6/G7	Предаване, устойчивост, резултати и уроци.	Административен собственик и изпълнителен екип приемат; ЕНОП консолидира.
Независима оценка на пилота	Срок, цена, качество, риск, кадрова устойчивост и форма.	Отделена от оценяваната структура и нейните органи.

2. KPI рамка

Група	Показатели	Употреба
Процес	Gates в срок, SLA, формално спиране на срока, просрочени задачи, актуалност на регистрите.	Ранно предупреждение и ресурсен баланс.
Готовност	M-ниво, оператор/OPEX, затворени блокери, проекти готови преди покана.	Доказва произведената проектна готовност.
Качество	Приемане без съществено връщане, ранно открити рискове, несъответствия и корекции.	Оценява капацитет за техническа подготовкаа и външните изпълнители.
Кандидатстване	Време от покана до подаване, пакети без съществено вътрешно връщане, одобрение и привлечено финансиране.	Не стимулира подаване на незрели проекти; анализира ефективността.
Ресурс	Цена на S-услуга/M-ниво, вътрешни часове, външни разходи и натоварване.	Решение за щат, фонд и форма.
Устойчивост	G6, операторска обезпеченост, OPEX, активи, индикатори и следпроектни ангажименти.	Предотвратява нефинансирани бъдещи разходи.
Учене	G7, обновени стандарти, повторно използвани материали и трансфер на знания.	Измерва институционалната памет.
Международен капацитет	Партньорски профили, покани, консорциуми, устойчиви партньорства и подадени международни предложения.	Оценява новия отдел по качество, не само по брой контакти.

РАБОТНИ ЦЕЛИ

Ориентири като ≥90% SLA в срок или ≥85% резултати без съществено връщане се потвърждават едва след базовата инвентаризация и достатъчен период надеждни данни. Те не са гарантирани резултати.

3. Риск и отчетност

Ниво	Основни рискове	Отчетност
Проектно	Допустимост, собственост, разрешения, техническо	Текущ паспорт, риск-регистър и Gate

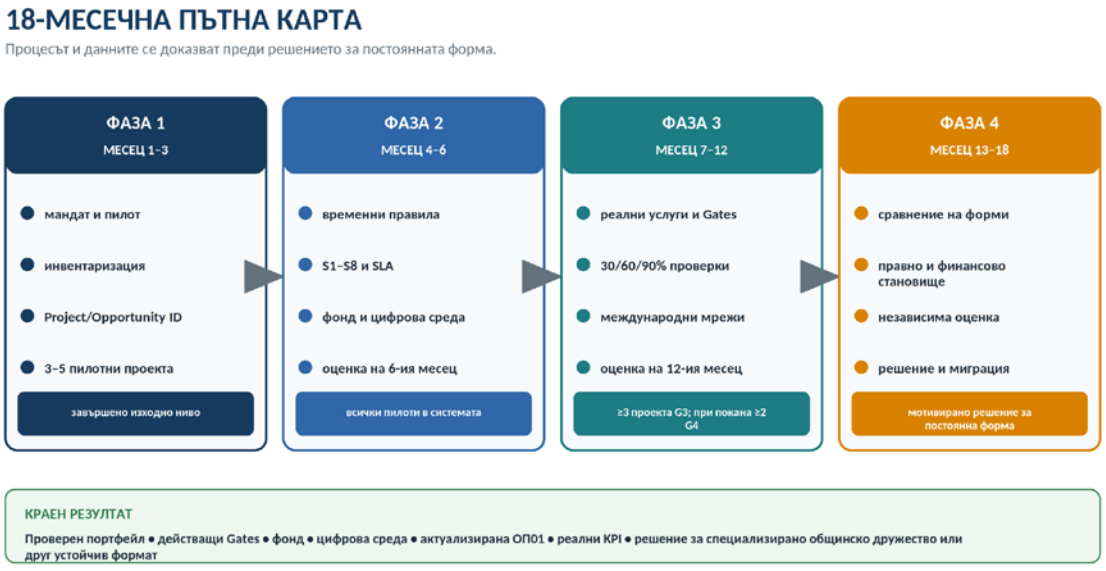
Ниво	Основни рискове	Отчетност
	решение, бюджет, OPEX, партньори, срок.	решения.
Портфейлно	Претоварване, конкуренция за фонд, дублиране, концентрация в един сектор/източник.	Месечен управленско табло и тримесечен преглед.
Организационно	Кадри, зависимости от консултант, ЗОП и вътрешно възлагане, държавни помощи, конфликт на интереси, данни.	Шестмесечен доклад и независими оценки.
Стратегическо	Липса на политическа/бюджетна устойчивост, промяна на приоритети и обществено доверие.	Годишна публична отчетност и решения на компетентните органи.

Периодичност	Предмет
Седмично	Критични покани, срокове и блокери.
Месечно	Портфейл, Gates, SLA, капацитет, фонд, външни възлагания и данни.
Тримесечно	Готовност, риск, програма за финансиране и ресурсна прогноза.
Шестмесечно	Пилотни резултати, цена, качество, кадрови дефицити и коректривни мерки.
Годишно	Публични резултати, готовност, устойчивост и институционално учене.
G7	Проектни резултати, отклонения, активи, OPEX, устойчивост и уроци.

X. Осемнадесетмесечна пътна карта и критерии за преминаване

1. Логика на въвеждането

Въвеждането е поетапно. Първо се изграждат управленската основа, единният портфейл, временната цифрова среда и пилотното ядро. След това се произвеждат реални резултати S1–S8 и се измерват срок, разход и качество. Решението за постоянната форма се взема едва след независима оценка и правно-финансова проверка.



Фигура 2. Пътна карта за първите 18 месеца.

Фаза	Период	Основни действия	Критерий за завършване
Фаза 1 – основа	Месец 1–3	Решение и заповед за пилота; базова инвентаризация;	Изходно ниво; административен

Фаза	Период	Основни действия	Критерий за завършване
		Project ID и Opportunity ID; карта на структурата, щата, процесите и системите; избор на 3–5 пилота; временен портфейлен комитет; начален ресурсен пакет.	собственик и оператор за всеки пилот; мандат, календар, роли и временна среда.
Фаза 2 – правила и капацитет	Месец 4–6	Временни правила; актуализация на ОП01; каталог S1–S8 и SLA; план за фонда; възлагателна карта; правила за данни; обучения; първи услуги и приемания.	Всички пилоти са в системата; има реални задания и приети резултати; независима оценка и корективна програма на 6-ия месец.
Фаза 3 – производство на готовност	Месец 7–12	G0–G4 по пилотите; услуги S1–S7; проучвания, задания, проектиране и финансови модели; проверки 30/60/90; месечни и тримесечни отчети; измерване на вътрешен/външен ресурс.	Поне три проекта достигат G3; при подходяща покана поне два достигат G4; надеждни данни за срок, цена, качество и риск; оценка на 12-ия месец.
Фаза 4 – решение и преход	Месец 13–18	Продължаване на пилота; сравнителна оценка на формите; правни, финансови, кадрови, ЗОП, държавнопомощни и ИТ становища; целеви модел, бюджет, SLA и план за миграция.	Независима оценка; мотивирано решение за специализирано общинско дружество или алтернативен формат; годишна програма и план за преход.

2. Работни потоци по пътната карта

Работен поток	Месец 1–3	Месец 4–6	Месец 7–12	Месец 13–18
Управление	Мандат, комитет, роли и пилоти	Временни правила, Gate календар и ескалации	Редовни G2–G4 решения и портфейлен лимит	Решение за постоянна форма и управленски договор/мандат
Проекти	Инвентаризация и изходно М-ниво	S1–S3 и първи планове за готовност	S1–S7, G3/G4 и кандидатстване при подходяща покана	Довършване, G6/G7 и постоянен проектен поток
Хора	Карта на компетенциите и временни роли	Пилотно ядро и план за обучение	Допълване на дефицитни профили при доказан недостиг	Щат и подбор според избраната форма и натоварването
Фонд	Начален бюджетен пакет	Годишна програма и правила за ангажиране	Разход по Project ID/S-услуга и прогнозиране	Устойчив многогодишен ресурсен модел
Възлагане	Карта на действащи договори и дефицити	Рамка за задания, приемане и права	Реални поръчки/договори и оценка на изпълнителите	Постоянен възлагателен модел, включително проверка на вътрешно възлагане
Данни	Временни регистри и правила за достъп	Функционално задание и контрол на версиите	Пилотна система, табло и база знания	Миграция и устойчиво администриране
Качество	Базови критерии и карта на рисковете	SLA, приемателни правила и независим преглед	Измерени KPI, корекции и сравнение на варианти	Окончателна оценка и постоянна система за качество

3. Контролни оценки на 6-ия, 12-ия и 18-ия месец

Момент	Задължителни въпроси	Възможни решения
6-и месец	Има ли работещи регистри, административни собственици, роли, SLA, фонд, задания, първи приети резултати и надеждна одитна следа?	Продължаване; корективна програма; смяна на пилоти/роли; ограничаване на обхвата.
12-и месец	Произвежда ли моделът измерима готовност; какви са срокът, разходът, качеството, претоварването, външната зависимост и правните затруднения?	Подготовка на постоянен модел; допълнителен тест; корекция на услуги, щат, фонд или цифрова среда.
18-и месец	Коя форма постига най-добър баланс между законност, общински контрол, техническа специализация, кадрова устойчивост, цена и мащабируемост?	Създаване на общинско дружество; укрепено административно/хибридно решение; удължен ограничен пилот; прекратяване на неработещи компоненти.

ПРАВИЛО ЗА ПРЕМИНАВАНЕ

Календарният месец не е достатъчно основание за преминаване. Фазата приключва само при изпълнени критерии, приети резултати и мотивирано решение. Непълен резултат води до корективен план, а не до формално отбелязване „изпълнено“.

4. Критерии за успешен пилот

Измерение	Минимално доказателство	Решаващ въпрос
Процес	Gates, роли, срокове, версии и ескалации се прилагат последователно.	Работи ли процесът независимо от конкретни лица?
Готовност	Реално движение от M0/M1 към M2/M3 и G3/G4.	Намалява ли несигурността преди поканата?
Качество	Приети задания, проучвания, технически и финансови резултати с ограничени съществени връщания.	Произвежда ли системата използваеми доказателства?
Ресурс	Разходите и вътрешните часове са свързани с Project ID и услуга.	Може ли да се прогнозира и защити устойчив бюджет?
Капацитет	Измерено натоварване и дефицити по компетентност.	Какъв щат и външен пул са реално необходими?
Контрол	Няма смесване на авторство, приемане, финансов контрол и одит.	Запазена ли е независимостта на контрола?
Правна приложимост	Становища за компетентност, ЗОП, държавни помощи, данни, труд и бюджет.	Коя форма може законосъобразно да изпълнява доказаните функции?
Устойчивост	Определени оператори, OPEX, G6/G7 и база знания.	Остава ли резултатът използваем след кандидатстването?

XI. Организационни документи и правна верификация

1. Минимален пакет от актове и правила

Том III не съдържа примерни заповеди, решения, договори или попълнени формуляри. Вместо това определя минималното съдържание на необходимите инструменти. Конкретните текстове се изготвят от компетентните звена след проверка на действащите вътрешни актове и избраната организационна форма.

Инструмент	Компетентен издател/приемащ	Минимално съдържание	Момент
Акт за начало на пилота	Общински съвет и/или кмет според компетентността	Цел, срок, обхват, ресурс, отчетност, ограничения и връзка с бюджета.	Месец 1
Заповед за организация	Кмет	Процесен собственик, комитет, пилотно ядро, роли, заместници, пилоти, срокове и ескалация.	Месец 1
Временни правила	Кмет/компетентен орган след съгласуване	Gates, роли, услуги, SLA, данни, риск, приемане, отчетност и промени.	До месец 4
Актуализирана ОП01	Компетентен орган по вътрешния ред	Активиране при G4; 30/60/90; водеща версия; проверки; G5; подаване; G6/G7.	До месец 6
Годишна програма за подготовка	Кмет/компетентен орган, след бюджетните решения	Активни проекти, Gate календар, фонд, вътрешен/външен ресурс и очаквани резултати.	Ежегодно
Каталог S1–S8 и SLA	Кмет/процесен собственик в рамките на компетентността	Вход, резултат, срок, качество, приемане, формално спиране на срока, ескалация и KPI.	До месец 6
Правила за възлагане и приемане	Компетентен възложител/правно/ЗОП	Задание, критерии, права, плащане, конфликт, независимост, приемане и знания.	До първото външно възлагане
Правила за цифровата среда	Компетентен ИТ/административен орган	Роли, регистри, версии, достъп, лични данни, сигурност, архив, резервно копие и миграция.	До месец 6
Методика за независима оценка	Компетентен орган	Обхват, критерии, източници, независимост, сравнение и публично резюме.	Преди оценката на 6-ия месец
Акт за постоянна форма	Общински съвет/кмет според правната форма и компетентността	Мотиви, функции, правна форма, капитал/бюджет, управление, контрол, възлагане, преход и отчетност.	След оценката на 18-ия месец

2. Матрица за правна и институционална верификация

Област	Основен въпрос	Отговорни звена	Задължителен изход
Компетентност	Кои функции могат да бъдат възложени или делегирани и кои остават неделегируеми?	Правно звено, главен секретар, процесен собственик	Функционална правна карта.

Област	Основен въпрос	Отговорни звена	Задължителен изход
Организационна форма	Приложими ли са административно звено, общинско предприятие, общинско дружество или хибрид?	Правно, финанси, човешки ресурси	Сравнително становище с правни последици.
Общинско дружество	Какъв предмет, капитал, управление, бизнес програма, надзор и публична отчетност са необходими?	Правно, финанси, собственик на публичното предприятие	Учредителна и управленска концепция.
ЗОП и вътрешно възлагане	Как се възлагат услуги към дружеството и външни лица; изпълнени ли са всички приложими условия?	ЗОП, правно, възложител	Възлагателен модел и система за текущо доказване.
Държавни помощи	Има ли икономическа дейност, селективно предимство, пазарна цена или кръстосано субсидиране?	Правно, финанси, счетоводство	Проверка за държавна помощ и правила за отделна отчетност.
Бюджет/счетоводство	Кой поема ангажимента, плаща, отчита, признава активите и контролира?	Финанси, счетоводство, финансов контрольор	Бюджетна и контролна карта.
Труд/служебни отношения	Как се назначава, оценява, възнаграждава и премества персоналът?	Човешки ресурси, правно	Щат, профили, правила за подбор и преход.
Собственост и активи	Кой държи данни, софтуер, проектна документация, оборудване и права?	Собственост, правно, ИТ, счетоводство	Регистър на активи и права; правила за предоставяне.
Данни/архив	Кой е администратор на данни и кой носи отговорност за система, архив и сигурност?	ИТ, ДЛЗД, архив, правно	План за управление на данните и сигурността.
Отговорност/приемане	Кой приема техническия резултат и кой носи експлоатационния риск?	Административен собственик, техническо, правно, финанси	RACI и приемателни правила.
Одит и контрол	Как се гарантира независимост между подготовка, приемане, предварителен контрол и одит?	Финансов контрольор, вътрешен одит, правно	Карта на несъвместимите функции.

3. Правило за юридическа йерархия и несъответствие

При противоречие се прилага актът от по-висока степен. Запис в регистър, портфейлно решение, SLA, вътрешен формуляр или възлагане към специализиран инструмент не може да замени законово изискуем акт, бюджетно основание, предварителен контрол, обществена поръчка, подписване или решение на компетентния орган.

> **СТАТУТ НА ПАКЕТА**
>
> Организационните текстове са проект за съгласуване. Те не установяват сами по себе си правомощия, щат, бюджет, право на вътрешно възлагане или допустимост на общинско дружество по програма.

XII. Решение за постоянната форма и миграция

1. Последователност на решението

1. Приключване на 18-месечния пилот и валидиране на данните за портфейл, услуги, срок, цена, качество, рискове и натоварване.
2. Независима оценка на добавената стойност спрямо базовото положение и алтернативните организационни варианти.
3. Писмени правни, финансови, кадрови, ЗОП, държавнопомощни, данъчни, информационни и контролни становища.
4. Многокритериално сравнение, включително вариант „не се създава отделно юридическо лице“.
5. Мотивирано решение на компетентния орган за форма, мандат, бюджет, управление, отчетност и срок за въвеждане.
6. Подробен план за миграция, който запазва текущите проекти, данните, договорите, правата и независимия контрол.
7. Проверка след 6 и 12 месеца от постоянния модел и възможност за корективни или прекратителни решения.

2. Критерии за сравнителна оценка

Критерий	Работна тежест	Какво се доказва
Правна допустимост	15%	Формата изпълнява мандата без прехвърляне на неделегируеми функции.
Яснота на отговорностите	12%	Минимален риск от дублиране, конфликт и „сиви зони“.
Общински контрол	10%	Стратегически, бюджетен, кадрови и отчетен контрол.
Портфейлно съответствие	12%	Работи с единния портфейл и не създава паралелен процес.
Технически капацитет	12%	Реална способност за S1–S8 и приемане на резултати.
Достъп до експерти	8%	Привличане и задържане на редки и международни компетентности.
Риск по ЗОП/помощи	10%	По-висока оценка означава по-нисък остатъчен риск и доказуем модел.
Скорост и непрекъсваемост	7%	Въвеждане без загуба на текущи проекти и знания.
Бюджетна ефективност	7%	Разход спрямо произведената готовност и външната алтернатива.
Мащабируемост	7%	Разширяване при доказано натоварване и регионални проекти.

Тежестите са работна отправна точка и се потвърждават преди независимата оценка. Точковият резултат подпомага, но не замества правната допустимост и решението на компетентния орган.

3. Условия за специализирано общинско дружество

Условие	Изискуемо доказателство
Ясен ограничен предмет	Учредителни документи и мандат, насочени към предпроектна, техническа, икономическа и партньорска подготовка – не към властнически функции.
Доказан портфейл и натоварване	Пилотни данни и многогодишна прогноза за услуги S1–S8.
Устойчив финансов модел	Бизнес програма, фонд/договорен модел, разходи, приходи, капитал, ликвидност и сценарии.
Законосъобразно управление	Органи, подбор, контрол, отчетност и прозрачност по приложимия режим за публичните предприятия.
Възлагателен модел	Правно становище и текущо доказване на приложимите условия; пазарно възлагане, когато вътрешно възлагане не е допустимо.
Държавнопомощна неутралност	Разграничение на публични и икономически дейности, пазарни цени и отделно счетоводно проследяване.
Разделение на функции	Дружеството не подписва вместо общината, не определя еднолично приоритети и не контролира собствените си решения.
Общинска собственост върху резултатите	Договорени права върху данни, модели, код, проектна документация, изходни файлове и повторна употреба.
Кадрова устойчивост	Прозрачен подбор, конкурентни профили, заместване, обучение и управление на конфликтите.
Интеграция с ЕНОП/PMO	Един Project ID, обща цифрова среда, SLA, Gates и консолидирана отчетност.

4. План за миграция

Област	Преди прехода	Действие при прехода	Контрол след прехода
Проекти	Списък на всички Project IDs, статуси, договори, рискове и собственици.	Проект по проект се определя какво остава в общината и какво се възлага на дружеството.	Нито един проект не губи административен собственик, Gate, срок или архив.
Данни и документи	Инвентаризация на регистри, файлове, версии, права и лични данни.	Контролирана миграция, тест за пълнота и права; без неформално копиране.	Одитна следа, резервно копие и възможност за възстановяване.
Договори/поръчки	Правен преглед на действащите договори и възложител.	Без автоматично прехвърляне; изменение/новация само при правно основание и	Регистър на договорните зависимости и срокове.

Област	Преди прехода	Действие при прехода	Контрол след прехода
		съгласие.	
Персонал	Карта на длъжности, функции, статус и знания.	Прозрачен законов ред; предаване на знания; план за ключови роли и заместници.	Непрекъсваемост, компетентност и отсъствие на конфликт.
Бюджет/активи	Инвентаризация на бюджет, ангажименти, оборудване, софтуер и права.	Решение на компетентния орган, оценка и счетоводно отразяване.	Финансов контрол, отчетност и инвентарни регистри.
Контрол	Карта на предварителен контрол, правно/ЗОП, одит и сигурност.	Запазване на организационната независимост и достъпа до доказателства.	Проверка след 3, 6 и 12 месеца.
SLA и управление	Базови стойности от пилота и незавършени корективни мерки.	Нов SLA/договор за управление с цели, бюджет, услуги и санкции/корекции.	Месечна и шестмесечна отчетност; право на коригиране/прекратяване.

БЕЗ АВТОМАТИЧЕН ПРЕХОД

Създаването на дружество не прехвърля автоматично проекти, служители, договори, бюджет, собственост, права, данни или компетентности. Всеки елемент изисква отделно правно, финансово и организационно основание.

5. Заключение

Предпочитаната посока е специализирано общинско дружество за техническия слой, но само като резултат от доказан процес, реално натоварване и устойчив ресурс. Най-важният организационен резултат не е самото юридическо лице, а функциониращата система: единен портфейл, ясни роли, услуги S1–S8, Gates, фонд, цифрова среда, независим контрол и измеримо качество. Ако тези условия не са изпълнени, отделната форма би създала риск от празна, дублираща или правно уязвима структура.

Приложение А. Минимални профили на ключовите роли

Роля	Основни функции	Минимална компетентност	Ключови показатели
Ръководител на ЕНОП/PMO	Методология, портфейл, Gates, капацитет, отчетност и връзка с ОП01.	Опит в европейски програми, портфейлно управление, администрация и контрол.	Gates в срок; пълнота на портфейла; просрочия; качество на решенията.
Ръководител международни проекти	Централизирани програми, мрежи, консорциуми, профили и обучения.	Международни програми, английски C1, партньорски преговори и управление.	Качествени партньорства; навременни възможности; устойчиви партньорства; предложения.
Координатор на проектни идеи	Банка от идеи, дубликати, стратегическа връзка, административен собственик и план S1–S3.	Стратегическо планиране, анализ на потребности и работа с ресори.	Идеи с пълно минимално съдържание; време до G0/G2; намалени дубликати.
Ръководител на техническия слой	S1–S8, SLA, ресурс, качество, възлагания и риск.	Сложни публични/инвестиционни проекти и управленски опит.	Срок, цена, качество, приети резултати, корективни мерки и удовлетвореност.
Ръководител на подготовката	График, доказателства, екип, версии, риск и Gate пакет.	Проектно управление и съответна секторна компетентност.	Спазени срокове; затворени блокери; качество на Gate пакета.
Технически координатор	Задания, проучвания, проектиране, разрешителен маршрут и приемане.	Инженерна/архитектурна квалификация и опит с инвестиционни процеси.	Ранно открити рискове; приети резултати; спазени междинни срокове.
Финансово-икономически експерт	CAPEX, OPEX, модел, поносимост, съфинансиране, чувствителност и данни за помощи.	Финанси/икономика и публични инвестиции.	Проекти с потвърдени OPEX/ресурс; качество и проследимост на моделите.
Правен/ЗОП експерт	Компетентност, собственост, договори, възлагане, помощи и права.	Право и доказан опит по публични режими.	Навременни становища; ограничени съществени правни несъответствия.
Експерт данни и качество	Система, версии, валидиране, табло, контрол на качеството и база знания.	Информационни системи/качество и ролеви достъп.	Актуалност, пълнота, проследимост и закрити несъответствия.

Роля	Основни функции	Минимална компетентност	Ключови показатели
Административен собственик	Потребност, ползи, актив, данни, решения по ресор, оператор и OPEX.	Ръководна компетентност по съответната общинска политика/услуга.	Навременен вход; изпълнени условия; операторска и експлоатационна обезпеченост.

Приложение Б. Капацитетни прагове и кадрови решения

Сигнал	Праг/наблюдение	Управленско действие
Претоварване	Повтарящо се неизпълнение на SLA, растящи просрочия или блокирани критични задачи, които не са причинени от непълен вход.	Пренареждане на портфейла, външен ресурс или мотивирано увеличение на капацитета.
Недоизползване	Трайно ниско натоварване, малко приети услуги или липса на фонд.	Ограничаване на щата/обхвата и използване на споделени или външни ресурси.
Дефицит на компетентност	Повтарящо се външно възлагане на една и съща ключова функция и висока зависимост.	Оценка дали функцията е устойчива за вътрешно изграждане.
Качество	Висок дял съществени връщания, правни/технически несъответствия или неприети резултати.	Корективно обучение, независима експертна рецензия, промяна на задание/изпълнител и персонална отговорност.
Международен проектен поток	Наличие на реални партньорски покани и възможности, но липса на капацитет за профили/консорциуми.	Активиране/укрепване на международния отдел.
Регионален обхват	Устойчиво търсене от съседни общини и общи проекти.	Отделна правна и финансова оценка на междуобщинска услуга; без автоматично разширяване.

Приложение В. Минимално табло за SLA и KPI

Поле	Съдържание
Идентификация	Период; Project ID; услуга S1–S8; административен собственик; екип; Gate/M-ниво.
Вход	Дата на пълния вход; липси; формално спиране на срока периоди; външни зависимости.
Срок	Договорен срок; прогнозна дата; реална дата; отклонение и причина.
Качество	Критерии; статус на приемане; съществени/несъществени забележки; корекции.
Ресурс	Вътрешни часове; външен разход; разход по проверим резултат; бюджетен остатък.
Риск	Блокери; остатъчен риск; ранни предупреждения; мерки и административен собственик.
Резултат	Приет продукт; достигнато M-ниво/Gate; следващо действие.
Учене	Повторно използваеми материали; промени в стандартите; обучение/предаване.
Агрегация	Процесни, готовностни, качествени, ресурсни, кандидатстващи и устойчиви KPI.

Приложение Г. Минимална структура на организационните записи

Запис	Задължителни полета	Изготвя	Приема/одобрява	Съхранение
Мандат за услуга	Project ID; Gate; услуга; вход; резултат; срок; ресурс; риск.	ЕНОП/административен собственик/технически слой	Компетентен орган/административен собственик според мандата	Електронно досие
SLA запис	Начало; формално спиране на срока; междинни срокове; качество; ескалация.	Доставчикът на услугата	ЕНОП/административен собственик	Портфейл и досие

Запис	Задължителни полета	Изготвя	Приема/одобрява	Съхранение
Решение за кадрово/външно обезпечаване	Дефицит; варианти; цена; срок; конфликт; решение.	Ръководителят на функцията	Компетентен орган/възложител	Ресурсен регистър
Приемане на резултат	Задание; критерии; проверка; забележки; права; решение.	Приемател/комисия	Компетентен приемател	Досие и договор
Корективна мярка	Несъответствие; причина; действие; административен собственик; срок; проверка.	контрол на качеството/процесен собственик	Ръководител/комитет според риска	Регистър на несъответствията
Шестмесечен доклад	Портфейл; услуги; ресурс; KPI; риск; корекции; решения.	ЕНОП и техническият слой	Кмет/Общински съвет според компетентността	Официална отчетност
План за миграция	Проекти; хора; договори; активи; данни; права; контрол; график.	Преходен екип	Компетентният орган	Преходно досие

Приложение Д. Контролна матрица за съгласуваност между документите

Елемент	Интегриран доклад v1.1	Том I	Том II	Том III	Статус
Project ID / Opportunity ID	Водеща логика и минимални записи	Обосновка и анализ на пропуските	Задължителни регистри и правила	Организационни роли, система и ресурс	Съгласувано
E0–E11 / G0–G7	Общ модел	Причина и сравнителна оценка	Подробен оперативен ред	Роли, услуги, капацитет и контрол	Съгласувано
M0–M4	Общ стандарт за зрелост	Аналитична необходимост	Минимални доказателства и забрани	Услуги, приемане и KPI	Съгласувано
S1–S8 / SLA	Целеви каталог	Обосновка на техническия слой	Връзка с Gates и резултати	Пълен организационен и ресурсен модел	Съгласувано
ЕНОП/PMO	Централен процесен собственик	Институционална обосновка	Правомощия и граници	Организационно укрепване и международен отдел	Съгласувано
Проектни идеи	Постоянна управленска функция	Диагноза и сравнителни уроци	Регистрация, портфейл и G0–G2	Организация, роли и резултати	Съгласувано
Общинско дружество	Предпочитан целеви технически инструмент след пилот	Правна, сравнителна и икономическа обосновка	Не изземва управление/контрол; възлагателни граници	Условия, критерии и миграция	Съгласувано
Фонд и ресурс	Отделен годишен ресурс	Необходимост и сценарии	Правила за финансиране по Gates	Бюджет, щат и външен пул	Съгласувано
ОП01 и 30/60/90	Активиране при G4	Диагноза на липсващия мост	Подробна връзка G4–G6	Организационни роли, контрол на качеството и актуализация	Съгласувано
G6/G7	Предаване и учене	Анализ на пропуските	Задължителен оперативен ред	Приемане, база знания и KPI	Съгласувано
Цифрова среда	Единен източник на истина	Системен риск от паралелни версии	Задължителни данни и правила	Модули, роли, сигурност и миграция	Съгласувано
18-месечен пилот	Четири фази	Обосновка и критерии	Преходни правила	Подробна организация, оценки и решение	Съгласувано

Приложение Е. Въпроси за окончателно потвърждение

- Каква е актуалната структура, щат, натоварване и компетентност на ЕНОП, ресорните дирекции, техническите звена, общинските предприятия и дружества?
- Какъв е реалният многогодишен портфейл и какъв бюджет е необходим за оставащата подготовка по Project ID?
- Кои вътрешни правила, системи и договори могат да бъдат надградени и кои трябва да бъдат изменени или прекратени?
- Какъв е приложимият възлагателен и държавнопомощен режим за всяка услуга S1–S8 и за евентуално общинско дружество?
- Как ще бъдат гарантирани собствеността върху данните и проектните резултати, редактируемите файлове и правата за повторна употреба?
- Какви базови стойности и измерителни правила ще се използват за оценките на 6-ия, 12-ия и 18-ия месец?
- Кой компетентен орган приема остатъчния риск, бюджета, организационната форма и плана за миграция?

КРАЕН УПРАВЛЕНСКИ ИЗВОД

Устойчивата проектна готовност се създава чрез процес, портфейл, ресурс, хора, данни и контрол. Специализираното общинско дружество е предпочитана целева посока за техническия слой, но само ако пилотът докаже, че то ще добави капацитет и качество без дублиране, правна уязвимост или неустойчив бюджет.