

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.

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 контролор, 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 (РМО)	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.	Четиристойна 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 ОРЕХ	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 използвани 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 ОРЕХ 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 използвани материали.

4.3. Четиристойна 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	М0–М4, собственост, проектиране, разрешителни, данни, оператор и график.
6. Финансова устойчивост	15	Съфинансиране, парични потоци, ОПЕХ, 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	Исключение 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, ОПЕХ, 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 отстранени; 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, ориентиrowъчен 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; ОПЕХ; рискове и план.	Не се преминава към G4 при неясен оператор, непреодолима собственост или непланиран ОПЕХ.
M3 – технически и институционално готов	Необходима техническа документация; права; разрешителна пътека; бюджет; съфинансиране; екип; партньори; потвърден оператор и ОПЕХ.	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 използвани 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 ресурси.
Отдел за международни проекти	Централизиране и международни програми, международни мрежи, партньорски профили, консорциуми и проектна координация.	Не изготвя вместо ресурсите 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/Д/ЗД 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/стратегии 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, статуты, 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, ориентируваща 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, ориентиrowъчен 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	Ориентиrowъчен 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 ориентиrowъчна 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, ОРЕХ, 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 М2/М3.	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, ОРЕХ 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, закони и политически ангажименти.
Активни проекти	Project ID, собственик, приоритет, М-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, ОРЕХ 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 използвани 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 ОРЕХ; 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 корективни 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, М-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, М0–М4, 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 използвани 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 делегируеми 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, корективно 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 ОПЕХ; проблеми със собствеността; разрешителни и екологични пречки.
Правни и контролни	Държавна помощ; обществени поръчки; конфликт на интереси; непълни данни; информационна сигурност и лични данни.

Подобните 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 корективна 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 поканка 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 четиристайна 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, ОРЕХ, 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 / корективно 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 / корективно 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 М-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 / корективно 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 / корективно 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 корективни 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, ОПЕХ, активи и следпроектни ангажменти.	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	PxI	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	Исходни 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 МЗ портфейл.	4×5=20	ЕНОП / комитет	Многогодишен хоризонт и Е5 преди поканата.	Повечето ресурси се активират поканата.	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 M1/M2; задължително преди G4.	G3 без писмено потвърждение.	Блокиране на G4.	При G3/G4
R10	Непредвиден ОПЕХ	Няма модел на жизнения цикъл и устойчив бюджет.	3×5=15	Собственик / финанси / оператор	ОПЕХ, 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	Непълнен 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 незапазното 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, исходни 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

В.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, статут, 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.