

ОБЩИНА ВАРНА

ТОМ I • АНАЛИТИЧЕН ДОКЛАД • ФИНАЛНА РАБОТНА
ВЕРСИЯ 1.1

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

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

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

СТАТУТ И ОГРАНИЧЕНИЕ

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

Контрол на документа

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

КЛЮЧОВО ПРАВИЛО – ЙЕРАРХИЯ НА РЕШЕНИЯТА

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

Съдържание

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

Управленско резюме

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

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

ОСНОВЕН УПРАВЛЕНСКИ ИЗВОД

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

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

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

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

ОТ РЕАКТИВЕН КЪМ ПРОАКТИВЕН МОДЕЛ



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

ЦЕЛ НА ПИЛОТА

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

1. Предмет, въпрос, обхват и граници на анализа

1.1. Предмет

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

1.2. Основен въпрос

ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ВЪПРОС

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

1.3. Обхват

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

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

1.4. Граници и предпазни условия

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

2. Методология и доказателствена база

2.1. Аналитичен подход

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

2.2. Йерархия на доказателствата

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

2.3. Кодове на основните източници

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

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

ПРАВИЛО ЗА ДОКАЗАТЕЛСТВЕНОСТ

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

3. Анализ на съществуващите документи и процеса AS-IS

3.1. Механизъм на тематичните подгрупи

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

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

3.2. Процедура ОП01

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

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

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

3.3. Критичната празнина

ЛИПСВАЩ МЕЖДИНЕН АКТ

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

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

3.4. Карта на настоящия процес

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

ОТ РЕАКТИВЕН КЪМ ПРОАКТИВЕН МОДЕЛ



Фигура 2. Логика на настоящия и предложения процес.

3.5. Съпоставка по 21 функционални етапа

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

4. Системна диагноза и риск от запазване на сегашния модел

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

4.1. Системни пропуски и управленски последици

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

4.2. Ключови рискове при запазване на статуквото

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

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

РИСК ОТ БЕЗДЕЙСТВИЕ

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

5. Български сравнителни модели

5.1. Метод за сравнение

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

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

5.2. Задълбочен профил: Община Бургас

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

5.2.1. Институционална структура на общината

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

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

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

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

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

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

БУРГАС: СЕКТОРЕН ДВУСЛОЕН МОДЕЛ

Потвърдени функции, аналитичен извод и граници на пренасяне към Варна



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

5.2.3. Потвърдени примери за възлагания и проектни роли

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

5.2.4. Проверка на твърдението за предпроектни и проектни пакети

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

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

АНАЛИТИЧЕН ИЗВОД ЗА БУРГАС

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

5.2.5. Приложими уроци за Варна

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

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

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

5.3. Други приложими български уроци

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

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

6. Европейски сравнителни модели и приложими принципи

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

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

6.1. Европейски принципи, приложими към Варна

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

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

7. Предварителен правен и институционален анализ

ПРАВЕН СТАТУС

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

7.1. Нормативни режими

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

7.2. Административно звено

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

7.3. Общинско предприятие

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

7.4. Общинско търговско дружество

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

КРИТИЧНА ГРАНИЦА

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

7.5. Разделение на функции и „червени линии“

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

8. Оценка на организационните варианти

8.1. Критерии

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

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

8.2. Работна многокритериална оценка

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

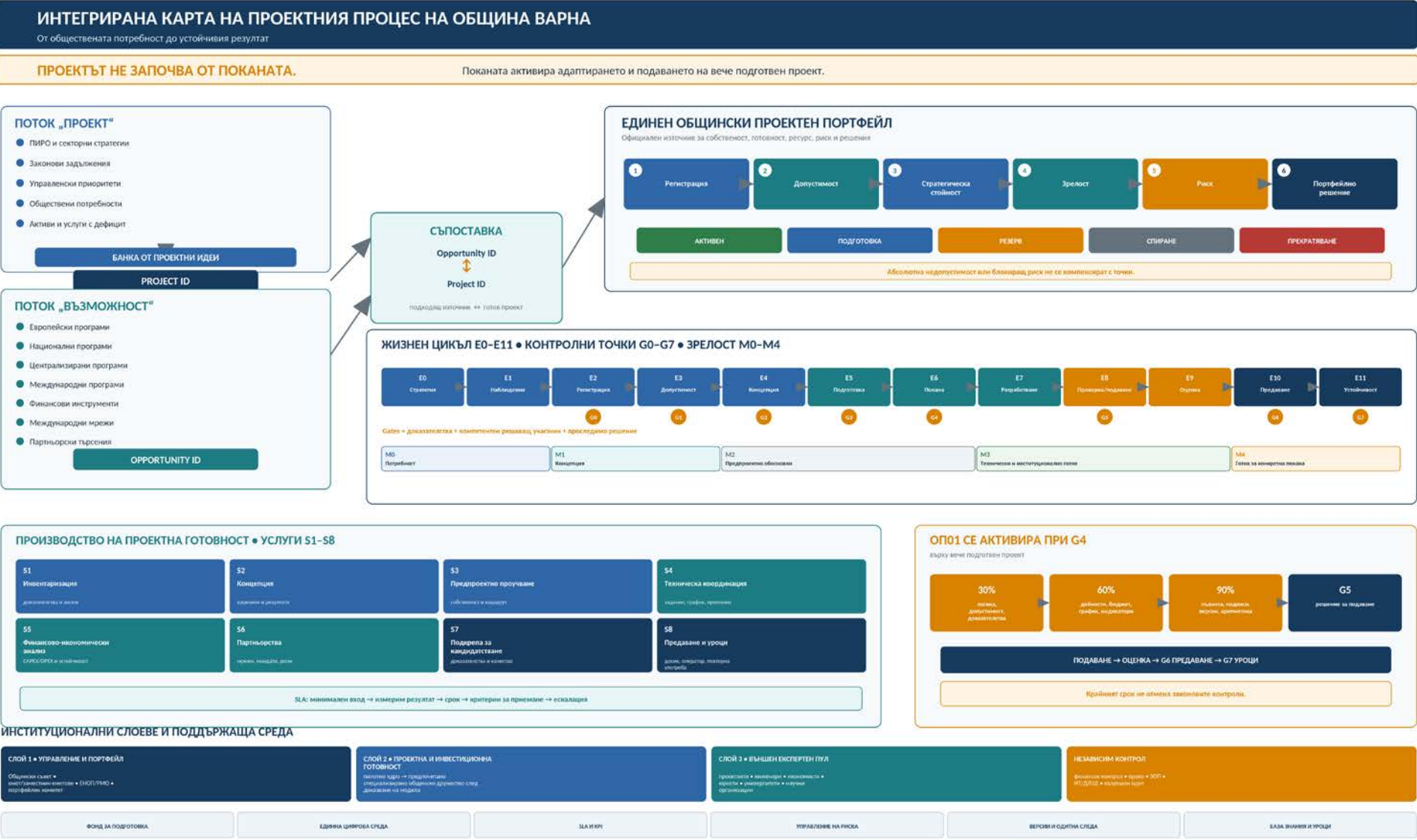
Оценките са аналитични работни стойности, а не правно или финансово решение. Предпочитанието към дружеството и хибридният модел произтича от способността им да осигурят техническа специализация и кадрова устойчивост, но е условно до доказване на правния режим, реалното натоварване и добавената стойност.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

ПРЕПОРЪКА

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

9. Препоръчан целеви оперативен модел за Варна

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



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

9.1. Институционална архитектура

ЦЕЛЕВА ИНСТИТУЦИОНАЛНА АРХИТЕКТУРА

Управлението, техническата подготовка и независимият контрол са ясно разделени.



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

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

9.2. Проектен жизнен цикъл и зрелост

ЕДИНЕН ПРОЕКТЕН ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ

E0–E11 • G0–G7 • M0–M4



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

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

9.3. Услуги S1–S8

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

10. Ресурсна и икономическа логика

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

10.1. Категории разход

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

10.2. Принцип за поетапно финансиране

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

10.3. Решение за щата

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

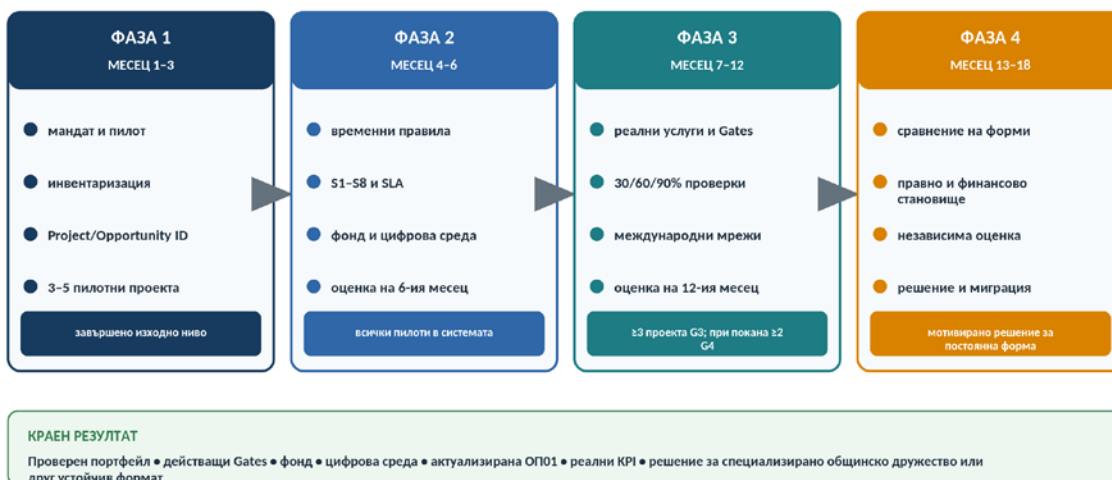
ПРАВИЛО

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

11. Пътна карта и решение за постоянната форма

18-МЕСЕЧНА ПЪТНА КАРТА

Процесът и данните се доказват преди решението за постоянната форма.



Фигура 7. Четири фази на 18-месечния пилот.

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

11.1. Критерии за окончателното решение

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

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

12. Заключение

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

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

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

КРИТИЧЕН ПЪТ

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

Приложение А. Матрица на доказателствата и регистър на източниците

А.1. Вътрешни работни източници

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

А.2. Публични източници за Бургас

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

BG-BUR-02 – Община Бургас – структура и служители на Дирекция „Стратегическо развитие“.

<https://www.burgas.bg/bg/employees/structure/1/42>

BG-BUR-03 – Община Бургас – профил на „Иновационни системи – Бургас“ ЕООД.

<https://www.burgas.bg/bg/inovatsionni-sistemi-burgas-eood>

BG-BUR-04 – „Иновационни системи – Бургас“ ЕООД – официален профил, предмет, цели и услуги.

<https://isburgas.com/za-firmata/>

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

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

BG-BUR-07 – Агенция по обществени поръчки – обявление № 944409, договор от 29.10.2019 г..

https://www.aop.bg/ng/form.php?mode=view&class=F03_2014&id=944409

BG-BUR-08 – НСОРБ – секторен модел за цифрова трансформация и вътрешно възлагане услуги, 24.02.2022 г..

<https://www.namrb.org/bg/aktualno/alternativen-natchin-za-stimulirane-na-rastezha-sferata-na-digitalnata-transformatsiya-kontseptsiyata-za-aumni-gradovev-smart-city-i-inovatsiite-prilaga-obshtina-burgas>

BG-BUR-09 – Дружеството разработва Стратегия за интелигентна трансформация на Община Бургас, 21.06.2024 г..

<https://isburgas.com/inovatsionni-sistemi-burgas-eood-razraboti-strategia-za-inteligentna-transformatsia-na-obshtina-burgas/>

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

А.3. Нормативни справочни източници

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

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

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

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

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

Приложение Б. Въпроси за институционално потвърждение

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

