

ОБЩИНА ВАРНА

ТОМ III • ОРГАНИЗАЦИОНЕН ПАКЕТ

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

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

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

СТАТУТ И ОГРАНИЧЕНИЕ

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

Контрол на документа

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

КЛЮЧОВО ПРАВИЛО – ЙЕРАРХИЯ НА РЕШЕНИЯТА

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

ОСНОВЕН УПРАВЛЕНСКИ ПРИНЦИП

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

Съдържание

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

Управленско резюме

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

ЦЕЛЕВА ИНСТИТУЦИОНАЛНА АРХИТЕКТУРА

Управлението, техническата подготовка и независимият контрол са ясно разделени.



Фигура 1. Целева институционална архитектура.

Шест управленски решения

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

ЦЕЛ НА ПИЛОТА

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

I. Предмет, принципи и логика на организационното проектиране

1. Предмет

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

2. Функционален подход

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

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

3. Йерархия на организационните документи

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

II. Целева институционална архитектура

1. Слой 1 – портфейлно управление в общината

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

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

2. Нов отдел за международни проекти

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

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

ГРАНИЦА

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

3. Постоянна функция за проектни идеи

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

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

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

4. Слой 2 – проектна и инвестиционна готовност

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

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

5. Слой 3 – външен експертен пул и независим контрол

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

III. Пилотен модел и решение за постоянната форма

1. Пилотно ядро

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

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

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

2. Сравнение на постоянните форми

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

3. Задължителни червени линии

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

4. Матрица за правна и финансова верификация

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

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

IV. Услуги S1–S8 и SLA

1. Каталог на услугите

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

2. Структура на SLA

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

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

SLA ПРИНЦИП

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

3. Приемане и контрол на качеството

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

V. Организационна структура, роли и кадрови сценарии

1. Функционални блокове

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

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

2. Кадрови сценарии – работни, не бюджетен ангажимент

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

ПРАВИЛО ЗА ЩАТА

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

3. Задължителни роли по проект

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

4. Компетентност и оценяване на персонала

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

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

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

VI. Фонд, ресурсен и финансов модел

1. Разделяне на разходите

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

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

2. Годишна програма и ресурсен баланс

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

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

3. Правила за бюджетна дисциплина

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

4. Модел за оценка на цена и добавена стойност

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

VII. Външен експертен пул и възлагане

1. Принципи

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

2. Категории външна експертиза

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

3. Минимална възлагателна карта

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

ОБЩИНСКО ДРУЖЕСТВО КАТО ДОСТАВЧИК

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

VIII. Единна цифрова среда и управление на данните

1. Цели и архитектура

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

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

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

2. Управление на данните

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

3. Поетапно въвеждане на системата

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

IX. Качество, контрол, KPI, риск и отчетност

1. Система за качество

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

2. KPI рамка

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

РАБОТНИ ЦЕЛИ

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

3. Риск и отчетност

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

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

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

Х. Осемнадесетмесечна пътна карта и критерии за преминаване

1. Логика на въвеждането

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

18-МЕСЕЧНА ПЪТНА КАРТА

Процесът и данните се доказват преди решението за постоянната форма.



Фигура 2. Пътна карта за първите 18 месеца.

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

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

2. Работни потоци по пътната карта

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

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

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

ПРАВИЛО ЗА ПРЕМИНАВАНЕ

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

4. Критерии за успешен пилот

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

XI. Организационни документи и правна верификация

1. Минимален пакет от актове и правила

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

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

2. Матрица за правна и институционална верификация

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

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

3. Правило за юридическа йерархия и несъответствие

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

СТАТУТ НА ПАКЕТА

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

XII. Решение за постоянната форма и миграция

1. Последователност на решението

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

2. Критерии за сравнителна оценка

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

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

3. Условия за специализирано общинско дружество

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

4. План за миграция

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

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

БЕЗ АВТОМАТИЧЕН ПРЕХОД

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

5. Заключение

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

Приложение А. Минимални профили на ключовите роли

Роля	Основни функции	Минимална компетентност	Ключови показатели
Ръководител на ЕНОП/РМО	Методология, портфейл, Gates, капацитет, отчетност и връзка с ОП01.	Опит в европейски програми, портфейлно управление, администрация и контрол.	Gates в срок; пълнота на портфейла; просрочия; качество на решенията.
Ръководител международни проекти	Централизиран програми, мрежи, консорциуми, профили и обучения.	Международни програми, английски С1, партньорски преговори и управление.	Качествени партньорства; навремени възможности; устойчиви партньорства; предложения.
Координатор на проектни идеи	Банка от идеи, дубликати, стратегическа връзка, административен собственик и план S1–S3.	Стратегическо планиране, анализ на потребности и работа с ресори.	Идеи с пълно минимално съдържание; време до G0/G2; намалени дубликати.
Ръководител на техническия слой	S1–S8, SLA, ресурс, качество, възлагания и риск.	Сложни публични/инвестиционни проекти и управленски опит.	Срок, цена, качество, приети резултати, корективни мерки и удовлетвореност.
Ръководител на подготовката	График, доказателства, екип, версии, риск и Gate пакет.	Проектно управление и съответна секторна компетентност.	Спазени срокове; затворени блокове; качество на Gate пакета.
Технически координатор	Задания, проучвания, проектиране, разрешителен маршрут и приемане.	Инженерна/архитектурна квалификация и опит с инвестиционни процеси.	Ранно открити рискове; приети резултати; спазени междинни срокове.
Финансово-икономически експерт	CAPEX, OPEX, модел, поносимост, съфинансиране, чувствителност и данни за помощи.	Финанси/икономика и публични инвестиции.	Проекти с потвърдени OPEX/ресурс; качество и проследимост на моделите.
Правен/ЗОП експерт	Компетентност, собственост, договори, възлагане, помощи и права.	Право и доказан опит по публични режими.	Навремени становища; ограничени съществени правни несъответствия.
Експерт данни и качество	Система, версии, валидиране, табло, контрол на качеството и база знания.	Информационни системи/качество и ролеви достъп.	Актуалност, пълнота, проследимост и закрити несъответствия.

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

Приложение Б. Капацитетни прагове и кадрови решения

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

Приложение В. Минимално табло за SLA и KPI

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

Приложение Г. Минимална структура на организационните записи

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

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

Приложение Д. Контролна матрица за съгласуваност между документите

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

Приложение Е. Въпроси за окончателно потвърждение

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

КРАЕН УПРАВЛЕНСКИ ИЗВОД

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