



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

# ОБЩИНСКО ПУБЛИЧНО-ЧАСТНО ПАРТНЬОРСТВО

## СБОРНИК С ДОБРИ ПРАКТИКИ

Проект № BG05SFOP001-2.009-0140 с наименование „ФОРУМ ЗА ПРИЛОЖНА ДЕМОКРАЦИЯ“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



## СЪДЪРЖАНИЕ

### Въведение

#### 1.0. Измерения на публично-частното партньорство

1.1 Какво е ОПЧП

1.2. Защо ПЧП?

1.3. Кога да изберем ОПЧП?

1.4. Как „работи“ ОПЧП?

#### 2.0. Етапи

2.1 Избор на проект

2.2. Планиране и вземане на решение за участие в ОПЧП

2.3. Възлагане на концесията

2.4. Изпълнение

#### 3.0 Примери за ОПЧП по сектори

3.1. Управление на отпадъците

*Пример 1: Индия, община Берхампур (Berhampur)*

*Пример 2: Китай, община Уенжу (Wenzhou)*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

### 3.2. ВиК

*Пример 3: Румъния, община Букурещ (Bucharest)*

### 3.3. Благоустройство

*Пример 4: САЩ, Вашингтон, окръг Колумбия (Washington, D.C.)*

*Пример 5: Великобритания, Нотингам (Nottingham, UK)*

### 3.4. Здравеопазване

*Пример 6: Дания, район Зеландия (Sjælland)*

### 3.5. Дългосрочни грижи и услуги за възрастни хора

*Пример 7: Швеция, община Солна (Solna)*

### 3.6. Образование

*Пример 8: Дания, район Мидтйуландия (Midtjylland)*

*Пример 9: Бразилия, община Бело Оризонти (Belo Horizonte)*

### 3.7. Градско осветление

*Пример 10: Индия, община Джайпур (Jaipur), щата Раджастан (Rajasthan)*

## Използвана литература и източници



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

## Въведение

Основната цел на настоящия сборник е не само да събере на едно място и да покаже добри примери за публично-частно партньорство (ПЧП), приложими в българските общини, но също да послужи като ръководство и практически помощен инструмент за общинските администрации в тяхната преценка за приложимостта на ПЧП към конкретни проекти, както и за тяхната подготовка и изпълнение. Въпреки, че при съставянето му сме се водили най-вече от гледна точка на местните власти, сборникът може да бъде полезен също и за представителите на държавните институции, за работещите в частния сектор, както и за всички, имащи отношение към предоставянето и ползването на общинска инфраструктура и услуги.

Терминът „общински“ е използван в този сборник не само в смисъла на българските общини, но се отнася до различните форми на местно самоуправление, уредени от законодателните и конституционни системи на различни държави по света. Затова и сборникът предоставя информация за опита на местните власти в различни държави в областта на ПЧП, но, за да бъде приложен този опит на местно българско ниво, следва



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



да се държи сметка за специфичните изисквания на българското законодателство и това на Европейския съюз (ЕС).

В сборника се съдържа кратка информация за основните характеристики на общинските ПЧП (ОПЧП), както и за правната рамка на ОПЧП в България. Обсъдени са и някои от основните проблеми, които възникват на различните етапи на осъществяване на ОПЧП, както и ключовите фактори, които могат да спомогнат за успеха на подобни проекти. Най-накрая в сборника са разгледани 10 ОПЧП проекта и то най-вече такива, които предлагат иновативни решения на някои от ключовите предизвикателства, пред които са изправени общините. Десетте проекта са разгледани по сектори, като за всеки един от тях сме се опитали да анализираме и систематизираме постигнатите с проекта резултати, както основните фактори, допринесли за успеха на конкретния проект.

Сборникът няма за цел да даде правни съвети или задълбочена информация по тълкуването и прилагането на българското и съответно на европейското законодателство в областта на ОПЧП. Неговата цел е далеч по-различна и практична, а именно: да посочи, анализира и систематизира по сектори успешни примери за ОПЧП от практиката на местни власти в различни краища на света, с различни исторически, културни, икономически и политически характеристики. На тази



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

основа сме се стремили да извлечем уроците, инструментите, механизмите, спомогнали за успеха на тези проекти с идеята този успешен опит да бъде приспособен и взимстван и от българските общини.

## 1.0. Основни положения

### 1.1. Какво е ОПЧП?

Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) дефинира ПЧП като дългосрочни договорни споразумения между правителството и частен партньор, при които последният осигурява и финансира публични услуги с помощта на капиталов актив, като споделя присъщите рискове (ОИСР, „Principles of Public Governance of Public-Private Partnerships“, 2012 г.).

За целите на настоящия сборник общинско публично-частно партньорство (ОПЧП) е ПЧП, в което възложител (публичен орган) е общински орган или орган на местна власт.

В различните държави ПЧП и в частност ОПЧП са уредени законодателно и се осъществяват посредством различни по своя характер процедури и форми. В България, като основни източници на правото, уреждащи ПЧП, следва да бъдат



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



посочени на първо място източните на правото на Европейския съюз (ЕС) и по-конкретно: **Директива 2014/23/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 26 февруари 2014 година за възлагане на договори за концесия и Директива от 21 декември 1989 година относно координирането на законовите, подзаконовите и административните разпоредби, отнасящи се до прилагането на производства по обжалване при възлагането на обществени поръчки за доставки и за строителство (89/665/ЕИО)** относно изискванията, свързани с концесии за строителство и концесии за услуги.

През м. ноември 2017 г. изискванията на тези две директиви бяха въведени в българското законодателство от Народното събрание на Република България с приемането на изцяло нов **Закон за концесиите** (обн., ДВ, бр. 96 от 1.12.2017 г., в сила от 1.01.2018 г.) (ЗК). С новия ЗК се отмениха действащия дотогава Закон за концесиите (от 2006 г.) и Закона за публично-частното партньорство (от 2013 г.) или новият ЗК постави новата правна рамка на публично-частното партньорство в България.

Съгласно чл. 1, ал. 1 ЗК с него се урежда публично-частното партньорство, при което икономически оператор изпълнява строителство или предоставя услуги по възлагане от публичен орган чрез концесия за строителство или концесия за услуги.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Така накратко са определени законовите възможности за използване на ПЧП, а именно: чрез възлагане на концесия за строителство или на концесия за услуги.

Съгласно чл. 6, ал. 3 ЗК според органа, който ги възлага, концесиите (съответно ПЧП), биват държавни или общински. Чл. 40 от закона пък посочва, че политиката за общински концесии се определя от съответния общински съвет, който приема с решение план за действие за общинските концесии, и се изпълнява от кмета на общината. В същия текст на ЗК са очертани и правомощията на органите на местната власт. Така Общинският съвет е органът, който:

- одобрява преди тяхното издаване решенията на кмета на общината за откриване и за прекратяване на процедурите за определяне на концесионер и за изменение или отказ за изменение и за прекратяване на концесионните договори, независимо от вида на концесията;
- одобрява годишни отчети на кмета на общината относно изпълнението на включените в плана за действие за общинските концесии проекти и на концесионните договори;
- определя с решение кои местни такси, установени със закон, и цени на услуги се събират и/или постъпват в полза





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

на концесионер на общинска концесия и на съвместна концесия с държавно и общинско участие, както и условията и реда за събиране на тези такси.

Кметът на общината от своя страна изпълнява правомощията на концедент, като:

- прави предложения до Координационния съвет относно Националната стратегия за развитие на концесиите;
- прави предложения до общинския съвет за включването, изключването и промяната на проекти за концесии в плана за действие за общинските концесии;
- извършва мониторинг и контрол на сключените от него концесионни договори;
- изготвя и внася за одобрение в общинския съвет годишни отчети относно изпълнението на включените в плана за действие за общинските концесии проекти и на сключените от него концесионни договори;
- прави предложения до Координационния съвет за приемане на насоки относно проблеми, които са свързани с възлагането на концесиите и с изпълнението или прекратяването на концесионните договори;



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



- публикува в Националния концесионен регистър плана за действие за общинските концесии.

Наред със ЗК до момента са приети и следните подзаконовни нормативни актове по неговото прилагане:

**НАРЕДБА за мониторинга, управлението и контрола на концесиите** (приета с ПМС № 177 от 20.08.2018 г., обн., ДВ, бр. 70 от 24.08.2018 г.; спряно действие с Определение № 10782 от 7.09.2018 г. на ВАС на РБ - бр. 95 от 16.11.2018 г., в сила от 16.11.2018 г.) *и*

**НАРЕДБА за изискванията за определяне на финансово-икономическите елементи на концесията** (приета с ПМС № 83 от 22.05.2018 г., обн., ДВ, бр. 44 от 29.05.2018 г., в сила от 29.05.2018 г.)

*Повече информация за източниците на ПЧП, в т.ч. и ОПЧП може да намерите на интернет страниците на:*

- Министерство на финансите <https://www.minfin.bg/bg/523> *и*
- European PPP Expertise Centre <https://www.eib.org/epec/>

За определяне какво е ПЧП и в частност ОПЧП следва да бъде казано и какво то не е. По-конкретно следва да бъде посочена



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

основната разлика между ОПЧП и традиционните проекти, възлагани от общините например по Закона за обществените поръчки. Тази разлика се състои в прехвърлянето и поделянето на риска между партньорите от публичния и от частния сектор.

Затова и още в чл. 3 ЗК тази разлика е ясно очертана:

*Чл. 3. (1) Публичните органи може да избират дали да възлагат строителство или услуги чрез обществена поръчка или чрез концесия в зависимост от разполагаемите финансови средства и възможностите за прехвърляне на оперативния риск на икономически оператор.*

*(2) Когато се възлага строителство и/или услуги, без да се прехвърля оперативният риск на икономическия оператор, възлагането се извършва по реда на Закона за обществените поръчки.*

По принцип рисковете при един проект за ПЧП следва да бъдат разпределени за страната, която разполага с най-подходящи инструменти за тяхното управление, като целта е да се постигне оптимален баланс между изместването на риска и компенсацията за страната, която го понася. Партньорът от частния сектор често отговаря за рисковете, свързани с проектирането, изграждането, финансирането, експлоатацията и поддръжката на инфраструктурата, докато партньорът от



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



публичния сектор обикновено поема регулаторните и политическите рискове. Оперативният риск обаче съгласно ЗК следва да бъде винаги прехвърлен на икономическия оператор. Така законът поставя ясни очертания на приложното поле на ПЧП, съответно ЗК. (По подробно за прехвърляне и поемане на рисковете – чл. 31 ЗК)

## **1.2. Защо ОПЧП?**

Съгласно актуалната литература и изследвания, ПЧП се изпълняват предимно с цел да се постигнат потенциални допълнителни ползи в сравнение с традиционните методи за възлагане на обществени поръчки. Между тези ползи според специален доклад на Европейската сметна палата<sup>1</sup> са:

- а) по-ранно завършване на планирана програма за капиталови инвестиции, тъй като ПЧП могат да предоставят значително допълнително финансиране към традиционните бюджетни пакети;
- б) възможност за по-висока ефективност при изпълнението на проекта чрез по-бързо завършване на отделните проекти;
- в) възможност за поделяне на рисковете с партньора от частния сектор и оптимизиране на разходите през целия жизнен цикъл на проекта;



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

г) възможност за по-добра поддръжка и ниво на обслужване, отколкото при традиционните проекти, с възприемане на подход на жизнения цикъл;

д) възможност за съчетаване на експертен опит от публичния и от частния сектор по най-ефективен начин за извършване на задълбочена оценка на проекта и за постигане на оптимален проектен обхват.

В европейския контекст, Европейската Сметна Палата отбелязва като предимство и обстоятелството, че рамката за счетоводна отчетност на ЕС (ЕСС 2010) позволява публичното участие в ПЧП при определени условия да се вписва като задбалансови позиции. Това стимулира тяхното използване за по-добро спазване на критериите за конвергенция за въвеждане на еврото, известни също като критериите от Маастрихт.

Световната тенденция за децентрализация на властта и прехвърляне на все повече правомощия към органите на местно самоуправление увеличава непрестанно отговорностите и ангажиментите на общините за финансирането и изграждането на обществена инфраструктура и предоставяне на обществени услуги. Общините обикновено разполагат с различни източници, които да ги подпомогнат във финансирането на изграждането на инфраструктурата и предоставянето на услугите, в т.ч. и ползване на банкови заеми, издаване на общински облигации,



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

<sup>1</sup>Публично-частни партньорства в ЕС — широко разпространени недостатъци и ограничени ползи -  
специален доклад на Европейската Сметна Палата, 2018

продажба на или отдаване под наем на общинска собственост, но също и партньорство с частни инвеститори. Всеки един от тези източници има своите предимства и недостатъци, които тук няма да разглеждаме детайлно. Що се отнася до ПЧП, неговата основна задача е да подпомогне общините да предостави по-добро и по-надеждно обслужване, съответно по-качествена инфраструктура на по-добра за общината цена отколкото възможностите, които дават публичните източници на финансиране.

Когато ПЧП е добре обмислен, частният партньор е мотивиран да предостави услугата, съответно да изгради инфраструктурата по възможно най-добрия и качествен начин. Частният сектор, от друга страна, разполага с капацитет и компетентности далеч по-различни от тези на публичния сектор и именно от тези различия обикновено предоставят нови възможности за изграждане на инфраструктура, съответно предоставяне на обществена услуга с по-високо качество. Така например работещите в частния сектор (икономически оператори по смисъла на ЗК) обикновено предлагат по-иновативни подходи за



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



решаване на проблемите, управлението на разходите и сроковете. Те са и клиентски ориентирани, което като последица обикновено води до повишаване качеството на предлаганите от тях услуги.

С ПЧП обикновено се гарантира и по-добра поддръжка на изграденото сторителство, особено когато такава поддръжка е включена в договора като задължение на концесионера и има предвидени неустойки при неизпълнение. Същевременно, по време на действието на ПЧП общината добива по-реална представа за необходимите разходи и други отговорности, свързани с поддръжката на конкретен обект.

Тъй като икономическият оператор принципно е фокусиран върху възможностите за икономическа печалба, те имат повече успеваемост в събираемостта на дължимите такси от потребителите на обществените услуги, както и в откриването на повече законови възможности в рамките на проекта за генериране на приходи. Частните партньори също така правят възможно привличането на финансови ресурси, от допълнителни източници, до които общините нямат достъп.

ОПЧП обаче са свързани и с доста предизвикателства за общините. На първо място, един проект за ОПЧП изисква много по-прецизна подготовка отколкото един традиционен проект. Тя е необходима, за да направи още изначално проекта атрактивен





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



за частните инвеститори, както и да очертае колкото е възможно по-ясно бъдещите отношения между публичния и частния партньор. Всичко това е свързано и с повече средства и време в сравнение с традиционните проекти, като може да доведе и до забавяне започването и осъществяването на проекта във времето.

ОПЧП обикновено са договори с продължителен срок на действие и са свързани с дългогодишна ангажираност на общината с проекта, което трябва да бъде предварително добре обмислено, анализирано и остойностено с колкото е възможно по-голяма точност. Всички пропуски в това отношение може да окажат значително отрицателно въздействие върху общинския фиск.

Проектът, от друга страна, трябва да бъде добре структуриран по начин позволяващ доброто му управление, както и контрол по изпълнението му за целия срок на договора за ОПЧП, което трябва да намери своето отражение и в общинския бюджет, съответно структурата на общинската администрация.

В крайна сметка и особено важно, никога не трябва да се забравя обстоятелството, че общината остава в основата на отговорността да бъде изградена общинската инфраструктура, съответно да бъде предоставена общинската административна услуга. Затова и когато един ОПЧП проект е успешен, той е





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

успешен за двете страни, но в случай на провал на проекта в обществените възприятия това е провал на местната общинска власт.

И накрая, предизвикателствата, които предполага ОПЧП, могат да доведат като последици до промяна най-вече в обема, структурата, естеството на осъществяваните работи, необходимост от допълнителни знания и умения на служителите на общинската администрация, както и да осветлят скрити дефицити или недостатъци на местната власт.

### ***1.3. Кога да изберем ОПЧП?***

Отговорът на въпроса кога ОПЧП следва да бъде предпочетено пред традиционните проекти не е еднозначен. Според някои изследователи, тази форма може да бъде избрана от общините за реализиране на даден проект при наличие на едно или повече от следните обстоятелства:

- Услугата или обектът не могат да бъдат реализирани само с финансовите средства и опита на местната власт;
- Участието на частен партньор би повишило качеството или равнището на услугата в сравнение с това, което местната власт би могла да осигури сама;



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Участието на частен партньор би позволило изпълнение на обекта или предоставяне на услугата в по-съкратени срокове, отколкото ако местната власт е единствен участник;
- Потребителите на услугата подкрепят участието на частен партньор;
- Съществува възможност за конкуренция между евентуалните частни партньори;
- Не съществува законодателна или регулативна забрана за участието на частен партньор в съответния обект или в предоставянето на съответната услуга;
- Услугата може лесно да се измери и остойности;
- Разходите по услугата или проекта могат да бъдат покрити с таксите, заплащани от потребителите;
- Проектът или услугата дават възможност за иновации;
- Местната власт вече има опит в партньорството с частния сектор.

#### **1.4. Как „работи“ ОПЧП?**

Как „работи“ ОПЧП или кое прави едно ОПЧП успешно? За да бъде успешно едно ОПЧП, в общинската администрация трябва



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

да съществува разбиране за предизвикателствата, свързани с тези проекти, както и за **ключовите фактори**, които биха направили едно такова партньорство успешно за всички участващи.

**На първо място:** трябва ясно да се разбира законодателната рамка, която определя правомощията и отговорностите, свързани с ОПЧП; да се прецени институционалния и административен капацитет на общинските институции, както и наличието на компетентни и добре обучени за целта кадри в администрацията; да съществува познание за възможностите за финансиране, разработване и реализиране на такъв проект. Казано накратко, следва да бъде направена предварителна оценка за готовността на общината (Municipal Readiness) да участва в такова партньорство.

Тази предварителна оценка започва обикновено с анализ на общинската система за планиране и бюджетиране, което от своя страна позволява да бъдат разпознати проектите с добър потенциал за реализиране на ОПЧП, както и възможностите на общината да изпълни задълженията, свързани с такова партньорство. Общината се нуждае от вътрешни ресурси и най-вече квалифициран персонал и финасови средства. Екипът по проекта от страна на общината следва да има капацитет ежедневно да наблюдава и ръководи ОПЧП прокета, от фазата



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

за определяне на частен партньор-концесионер до изпълнението.

Общината трябва ясно да изясни приложимото към конкретния проект законодателство и в частност да се убеди, че има правомощия да възложи подобен проект (концесия). Поспециално следва да бъде изяснено дали проектът налага да бъдат получени разрешения или одобрения от други местни или държавни органи и организации.

В процедури по възлагане на ОПЧП често се налага дори и на добре развити общини с много високо ниво на административен капацитет и квалифициран персонал да наемат външни консултанти., които да подпомогнат процеса по подготовка на процедурата и самата проектна и техническа документация. В тази връзка общината следва да направи предварителна преценка дали има финансова възможност да наеме външни консултанти. Такива консултанти могат да бъдат намерени не само в частния сектор, но също и в други общини, осъществявали вече подобен проект, в държавни институции или в различни организации. Подобни възможности следва да бъдат изследвани и използвани, вместо директно да бъдат наети външни консултанти.

И накрая, общината следва предварително да прецени как да гарантира своята финансова стабилност и възможността да



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



изпълнява своите задължения по договора за ОПЧП, за да бъдат разсеяни притесненията на инвеститорите и да бъдат привлечени повече конкурентни оферти. Това обхваща също и оценка на репутацията на общината като коректен партньор. Затова, дори, когато проектът не предвижда каквито и да е заплащания от страна на общината, частният партньор трябва да бъде спокоен, че усилията и инвестицията, които влага в проекта, ще бъдат оценени от страна на общинските власти и ще получава от тях цялото необходимо съдействие.

**На второ място:** Преди да пристъпи към едно ОПЧП, частният инвеститор обикновено възлага извършване на дю дилидженс анализ (Due diligence) с цел да прецени какви биха били рисковете, както и какъв е инвестиционния потенциал на проекта. Затова е особено важно общината да разбира притесненията и въпросите, които биха имали потенциалните инвеститори и още с подготовката на процедурата и проектната документация следва да бъде подготвена да даде отговор и обяснение на всички тези въпроси и притеснения. Някои от тези въпроси и притеснения биха могли да бъдат:

- *Проектът важен ли е за общината?* (На частните инвеститори е добре известно, че ако един проект е



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



важен за общината и нейните жители, то той има по-голям шанс за успех.)

- *Какви подготвителни действия са осъществени по проекта и доколко задълбочено?*
- *Проектът реалистичен ли е или по-скоро пожелателен? (Предвидените от общината приходи, търсене, разходи почиват ли на обективни критерии и задълбочен анализ?)*
- *Има ли опасност разходите, свързани с проекта да нараснат и/или приходите да намалеят? (Или до колко има предвидимост на проекта?)*
- *Какво е реномето на общината като договорен партньор? (По-специално заплаща ли общината редовно своите задължения към други партньори; подкрепя ли общината изпълнението на други проекти?)*
- *Достатъчно надеждна и независима ли е съдебната система? (Кому са подсъдни споровете, които биха възникнали във връзка с изпълнението на договора; независимо ли е правосъдието в съответния район/държава; има ли възможност да се предвиди разглеждане на споровете от арбитраж, в т.ч. и международен арбитраж?)*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



**На трето място:** Преди вземане на решение за прибягване до ОПЧП общината следва ясно да уточни източниците на приходи (финансиране) на проекта. В едно ОПЧП главните източници на приходи обикновено идват от:

- *Плащания от страна на потребителите* – това са случаите, когато частният партньор събира такса или друга цена директно от потребителите на услугите или изграденото – предмет на ОПЧП. Тук още предпроектната фаза следва да бъде уточнен въпросът кой съгласно действащото законодателство определя размера на тези такси, съответно цени, дали те са нормативно определени или могат да бъдат определени свободно от инвеститора.
- *Повишената стойност на имотите* – обикновено, в случаите, когато се развива даден район в резултат на голям общински проект (например изграждане на нов зеленчуков пазар или нова автогара), цените на имотите в непосредствена близост на терена, върху който се осъществява проектът, нарастват значително. Общината обикновено притежава различни механизми и възможности да се възползва от тази нараснала цена, за да подпомогне финансирането на ОПЧП проекта.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- *Търговски приходи* – приходи, които проектът генерира от част или цялата изградената инфраструктура или предоставяна услуга – предмет на ОПЧП. Такива са например: приходи от реклама, ползване на паркинг, отдаване под наем или продажба на офис пространства и/или жилища.
- *Плащания от страна на общината* - когато общината или друга публична институция плаща на частния инвеститор, за да използва изградената от последния инфраструктура. Това са случаите, в които: общината е единствения или основния потребител на изграденото от частния инвеститор; когато общината събира таксите от потребителите за ползване на съответната инфраструктура или услуга или когато потребителите не могат да бъдат карани да заплащат за ползването на изграденото или услугата (напр. В случаите на изграждане и поддръжка на улично осветление).
- *Грантове, фондове, програми* – за някои проекти може да съществува възможност да получат финансиране от различни фондове, в това число фондове и програми на Европейския съюз. Подобни възможности могат значително да намалят разходите по изграждане на предмета на ОПЧП, съответно да доведат до намаляване





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

цената на ползваната услуга за потребителите, като част от тази услуга да бъде поета от това финансиране.

**В заключение:** За да бъде един ОПЧП проект успешен, следва да се познават **ключовите фактори**, които обикновено допринасят за успеха на тези проекти, както и да бъдат избягвани **често допусканите грешки** при осъществяването им.

Отговорът на следните въпроси обикновено са от съществено значение за осъществяването на един ОПЧП и се оказват **ключови фактори**, от които зависи успехът на ОПЧП проектите:

- *Проектът добър ли е за местната общност, допринася ли за подобряване благосъстоянието на жителите на общината с подобряване качеството на инфраструктурата, съответно услугата; с повишаване темповете на икономическо развитие на района, отваряне на нови работни места и т.н.?*
- *Ползва ли се проекта с подкрепа от месната, регионалната власт и националното правителство?*
- *Предоставена ли е достатъчно информация за проекта на местната общност? Хората ангажирани ли са и вярват ли в необходимостта от проекта?*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- *Общината в лицето на местните органи за самоуправление полага ли усилия за успеха на проекта?*
- *Формата на ОПЧП важна ли е за общината и по-конкретно дали ОПЧП е избрано стратегически от общината или единствено поради липса на друга възможност за финансиране на проекта?*
- *Изготвен ли е задълбочен предварителен анализ и оценка на проекта? Този анализ показва ли проблеми и рискове, на които не е даден отговор с проектната документация?*
- *Общината притежава ли административен капацитет за да организира процедурата по възлагане на проекта и да участва активно като страна в неговото изпълнение? Разполага ли общината с добре обучен експертен екип?*
- *Изяснени ли са правата на собственост върху терена/имота, в който ще се осъществява проекта? Ако съществуват права или претенции на трети лица, уредени ли са тези въпроси преди започване на процедурата по възлагане на проекта?*
- *Проектът изисква ли издаване на разрешения, лицензии или съгласувания с други институции и*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



*осигурено ли е тяхното издаване? Ако не – каква е  
времевата рамка за това?*

- Има ли интерес от частния сектор към проекта?*
- Има ли вероятност проектът да донесе разумна печалба за частния партньор? Предвиждат ли се достатъчно приходи, разходи, които подлежат на управление и достатъчно търсене на инфраструктурата/услугата, предмет на проекта?*
- Партньорството, което проектът предвижда достатъчно стабилно ли е? Добре ли са разпределени рисковете и ползите между партньорите? Проектът win-win ли е?*
- Отговорностите и задълженията на частния партньор поносими и управляеми ли са?*
- Общината притежава ли достатъчно ресурси, за да осигури успеха на проекта?*

Наред с ключовите фактори за успех, съществуват и **често допускани грешки** при осъществяване на ОПЧП, за които общината следва да внимава и да се опитва съзнателно да не допуска. Такива грешки са:



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



- *Проектът може да избран на база политически, а не икономически и търговски приоритети. Обикновено това означава, че проектът не може да бъде финансиран по никакъв друг начин, а ОПЧП е избрано като форма без предварителен анализ и без стратегически подход. Обикновено това обрича ОПЧП на провал.*
- *Общината може да се поддаде на натиска на времето и да подцени предварителната подготовка и преценка за приложимостта и потенциала на ОПЧП. Бързайки, общината обикновено подкопава основите на успеха на проекта и може да стане причина за неговия провал.*
- *Подготвителните работи на някои проекти изискват много задълбочен и скъп анализ. Ако общината не разполага с достатъчно средства да осъществи такъв, с голяма вероятност може да провали целия проект.*
- *Общината трябва да се постарее да направи проекта не твърде „конкурентен“, т.е. да избегне опасността да бъдат подадени твърде много предложения с нереалистични оферти. Затова изискванията към частните инвеститори трябва да бъдат определени много внимателно с оглед изискванията на самия*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

*проект и след прецизен анализ на възможностите на пазара.*

## 2.0. Етапи

Повечето ръководства за местните власти за изграждане на успешни публично-частни партньорства открояват от четири до шест етапа на процеса на изграждане ОПЧП. В ръководството "Най-добри практики на изграждане на публично-частни



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



партньорства”, изготвено за канадската провинция Британска Колумбия (© Ministry of Municipal Affairs, British Columbia, Canada, 1999), са посочени пет етапа на този процес:

I етап: Предварително планиране, планиране и одобряване

II етап: Започване на тръжна процедура

III етап: Оценка на офертите и избор на кандидат

IV етап: Преговори и възлагане на договор

V етап: Изпълнение на проекта

Според ръководството за ОПЧП за общински власти на Световната банка (The Municipal Public-Private Partnership Framework, © 2019 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank), етапите на едно ОПЧП са четири:

I етап: Избор на проект

II етап: Разработване на проекта и вземане на решение за участие в ОПЧП

III етап: Възлагане и избор на частен партньор

IV етап: Изпълнение

Настоящото ръководство проследява процеса по изграждане на ОПЧП на четири етапа, които съответстват в голяма степен на логиката и последователността и на българския Закон за концесиите.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

## **2.1. Избор на проект**

През този етап местната власт определя кои услуги или проекти могат да се осъществят под формата на публично-частно партньорство. Прави се оценка на новите или съществуващи услуги или проекти подходящи за това, на базата на политиката и критериите на местната власт. По смисъла на ЗК това са действията по включване и изключване на концесии в плана за действие на общинските концесии (чл. 40, ал. 3, т. 2 ЗК) или това са дейностите по планиране и „пресяване“ на проектите, за които общината ще предприеме действия по осъществяване на ОПЧП. Това е един начален, подготвителен етап, в който общината следва да идентифицира и избере тези проекти, които могат да бъдат осъществени по-добре по пътя на ОПЧП.

**Ключов фактор** за този етап от процеса на публично-частното партньорство е да бъде направена преценка за готовността на общината. Тази оценка би следвало да започне с изготвяне на прогнозна стойност на проекта. Обикновено процесът на отсяване продължава с идентифициране на възможността на финансиране на проекта от публични източници. Практика на общините, не само в България, е да определят за финансиране с публични средства тези проекти, които са лесно осъществими и чието изпълнение не е свързано с усложнения. По-рисковите





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



или по-сложни проекти обичайно се избират за развитието и изпълнението им с частни капитали, в това число и с ОПЧП. По-рисковите проекти обаче обикновено са свързани и с повече разходи. При преценка на същите тези по-високи рискове банките например, които отпускат финансиране на частните партньори за изпълнение на проекта, поставят по-утежняващи условия за финансирането под формата на по-високи лихвени нива, повече гаранции, поръчителства и др., което оскъпява частното финансиране. Затова и логиката за избор на проекти, които да бъдат осъществени с ОПЧП трябва да бъде „обърната“ обратно, а именно: проектите с най-малък риск и с най-висок потенциал за успех да бъдат определяни за осъществяване чрез ОПЧП. Не трябва да се забравя, че наред с преките резултати на едно успешно ОПЧП (предметът на самия проект), то рефлектира върху живота на местната общност и в много други аспекти като допринася за повишаване на трудовата заетост, доходите и качеството на живот в общината. Затова и в някои държави, за всеки проект, за който се иска финансиране с публични средства, съответния орган трябва да докаже преди това, че проектът не може да бъде осъществен чрез ПЧП.

На етапа по отсяване на и избор на проекти за осъществяване чрез ОПЧП следва да бъдат решени още няколко основни въпроса, а именно:





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- *Приоритетен ли е проекта за общината и местната общност като цяло?*
- *Институционално общината има ли готовност да участва в ОПЧП по принцип – има ли опит, история, експертност, екип, който може да подготви, управлява и контролира подобни проекти?*
- *Проектът готов ли е за изпълнение чрез ОПЧП – уредени ли са всички предварителни юридически, технически, административни, търговски, екологични и др. въпроси, които предхождат неговото започване?*
- *Проектът подходящ ли е за осъществяване чрез ОПЧП?*
- *Има ли търсене от страна на частния сектор към ПЧП проекти по принцип?*
- *Необходима ли е външна експертна помощ, която да подпомогне процеса по отсяване и избор на проекти за реализиране чрез ОПЧП?*
- *Притежава ли общината достатъчно средства, необходими за провеждане на процедурата по възлагане на проекта?*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



Обикновено, в процеса на осъществяване на ОПЧП общините имат нужда от помощта на външни експерти на различните негови етапи. На този ранен първи етап по подбор на проектите, които да бъдат осъществени чрез ОПЧП, тази експертна помощ може да се изразява в: изготвяне на прогнозна оценка на проекта; оценка на приложимостта на ОПЧП; формулиране на критерии за оценка и тежест на офертите, които впоследствие да залегнат в документацията на процедурата. В някои държави на национално ниво съществуват структури, които предоставят експертна помощ на общините в областта на ОПЧП. В други съществуват и възможности за осигуряване на финансиране на подобна експертна помощ. Така например в държави като Южна Корея, ЮАР, Индия, Мексико, Бразилия и Великобритания съществуват национални центрове, които предоставят техническа помощ за ПЧП проекти, в т.ч. и за общини чрез изготвяне на прогнозни оценки, оценка на привлекателността на проекта, консултации и т.н. Някои от тези центрове предоставят помощта безплатно. В България новият ЗК възлага подобни функции на Специализираната дирекция от АМС и на Контролния съвет по концесиите, в чийто състав влиза и изпълнителният директор на Националното сдружение на общините.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Първият етап от процеса на ОПЧП приключва с избор на проекта за подготовка за ОПЧП. На езика на ЗК това означава проектът да бъде включен в плана за действие за общинските концесии (чл. 45, ал. 2, т. 1 ЗК).

## ***2.2. Подготвителни действия и вземане на решение за откриване на процедура за ОПЧП***

Вторият етап включва подготовка за успешно изграждане на партньорството. Тук спадат дейности, които целят да се определят възможните решения на потребностите, които трябва да се задоволят, да се обоснове необходимостта от ОПЧП и да се определи подходящата процедура. При подготвителните действия се събират, обобщават и анализират наличните информация и документи. Според предмета и сложността на проекта подготвителните действия може, а в някои случаи е задължително да включват изготвяне на технически, финансово-икономически, правен и други анализи.

Всички тези подготвителни действия целят не само да очертаят параметрите на проекта, но и да обосноват допустимостта, законосъобразността и целесъобразността на избора на ОПЧП като форма на осъществяване на проекта. В тази фаза се преценя и възможността за получаване на финансова подкрепа под формата на безвъзмездна финансова помощ за финансиране на разходи по ОПЧП чрез Европейските



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

структурни и инвестиционни фондове. В резултат на тези действия се съставя също проектната документация, уточняват се критериите за подбор и оценка на офертите, подготвя се и решението за откриване на процедурата.

Съгласно българския ЗК подготвителните действия се извършват от екип от експерти, определени от кмета на общината със заповед.

**Ключов фактор** на този етап от процеса на публично-частното партньорство е определяне в общината на едно лице – управител на проекта (project manager/PM). Главната задача на PM е да осигури безпрепятственото и ефективно осъществяване на проекта. Добре е това лице да бъде определено още на най-ранния етап от процеса по осъществяване на ОПЧП, а именно – още в момента, в който проектът е избран да бъде осъществен като ОПЧП. PM следва да осъществява ежедневен мониторинг и управление на ОПЧП проекта в т.ч. и дейности като:

- *Да бъде основно лице за контакт;*
- *Да управлява и наблюдава работата на консултантите на проекта, както и на всички от администрацията, ангажирани с проекта;*
- *Да ръководи процедурата за избор на частен партньор подпомаган от консултантите на проекта;*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- *Да информира компетентните общински органи за развитието на проекта;*
- *Да съветва компетентните общински органи за решенията, които следва да бъдат взети във връзка с изпълнението на проекта;*
- *Да предприема всякакви други действия, които да гарантират успех на проекта.*

РМ трябва да притежава много добри управленски качества и да познава много добре сектора, в който се осъществява проекта. Това лице обикновено се избира от състава на общинска администрация, но има и случаи, в които, доколкото законът го позволява за РМ на ОПЧП проекта да се назначи външен експерт или фирма, предлагащ подобни услуги.

За по-големи и сложни проекти и ако възможностите на общината го позволяват, РМ е подпомаган от няколко експерта от общинска администрация, формиращи РМ екип. Обикновено в състава на такъв екип влизат експерт с техническа специалност, юрист и финансов експерт.

Друг **ключов фактор** за успеха на ОПЧП проекта на този етап касае анализите, които обикновено се изготвят. За тези анализи е особено важно на експертите да бъдат зададени точните въпроси и да бъде предоставена точна, вярна и пълна



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

информация. Екипът, изготвящ тези анализи трябва да бъде внимателно подбран, с нужната квалификация и качества. Този екип трябва да подходи креативно и иновативно към проекта и да погледне на задачата от перспективата и на бъдещите потребители на услуги, съответно строителство; да предвиди какви допълнителни услуги биха желали последните; да успее да разчете какви допълнителни източници на приходи биха могли да бъдат реализирани от частния партньор съответно общината. В случай на липса на подобни експерти вътре в общинска администрация е добре общината да наеме външни лица, които да подготвят необходимите анализи. Трябва да бъде подчертано, обаче, че наемането на външни експерти не означава, че общината няма да бъде ангажирана активно в процеса по изготвяне на тези анализи. Напротив, общината дава насоките, определя заданието, предоставя информацията и активно съдейства на експертите за изготвянето им.

Друг **ключов фактор** за успеха на ОПЧП е от общината на този етап на проекта да бъде направена добра преценка, а в случай на нужда и изготвен пазарен анализ за интереса на пазара към подобен проект. В частност подобна преценка следва да държи сметка и за пазарния интерес от страна на частния сектор към самата община като търговски партньор.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Особено важно е да се държи сметка за това, че решението да бъде открита процедура за ОПЧП е важно решение за местната общност и за общинските органи на управление. То трябва да бъде добре обмислено, добре подготвено с ясно съзнание и отдаденост към проекта. Ако подобна процедура бъде оповестена и впоследствие прекратена без сериозни причини от страна на общината, това би рефлектирало върху репутацията на общината и би отдръпнало сериозни партньори от частния сектор от участие в други процедури по изпълнение на проекти в партньорство с тази община.

Вторият етап приключва с вземане на решение за откриване на процедура за определяне на частен партньор (концесионер съгласно ЗК).

### ***2.3. Провеждане на процедура за определяне на частен партньор и сключване на ОПЧП договор.***

На третия етап от процеса на ОПЧП проекта, в зависимост от действащото законодателство на съответната държава местната власт провежда процедура за определяне на частен партньор. За целта се подготвя проектна документация, избира се вида на процедурата (ако законът го позволява), определят се лицата, които ще приемат и разгледат предложенията на инвеститорите. Обичайно на този етап заинтересованите частни инвеститори подават своите предложения, които се оценят по





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

предварително определени критерии. Този етап от процеса приключва с подписване на договор за ОПЧП.

Българското законодателство предвижда проектната документация на процедурата за избор на частен партньор за ОПЧП да се одобрява едновременно с одобряване на решението за откриване на процедурата. Независимо на кой етап от процеса на ОПЧП бъде поставено изготвянето на документацията за ОПЧП, **ключовите фактори**, които са от значение за успеха на проекта са идентични. Така например консултантите, които подготвят проектната документация следва внимателно да преценят дали в същата следва да залегнат изисквания за определена квалификация към частния инвеститор, като по този начин ограничат кандидатите само до такива, които действително могат да осъществят проекта. Изискванията към самите оферти следва също да бъдат прецизно определени, като същите следва да съдържат ясни и точни инструкции за това например как следва да бъдат доказани наличието на изискванията за технически или финансов капацитет, с какви точно документи. Особено важно внимание следва да бъде обърнато на проекта за договор за ОПЧП, тъй като този документ следва да съдържа детайлно описание не само на предмета на проекта, но също времевите





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

рамки на неговото осъществяване, правата, задълженията и отговорностите на страните и др.

Чл. 122 ЗК съдържа подробните изисквания към съдържанието на концесионния договор. Наред с тях тук ще посочим, че в този договор следва ясно да се предвиди източниците на приходи за частния партньор. В случай, че ще бъде използвано финансиране от национални, европейски или други програми, това е добре да бъде посочено в договора.

**Ключов фактор** за успеха на проекта е отделянето на специално внимание на клаузите, които се отнасят до условията и реда за решаване на споровете между страните. Механизмът за решаване на възникналите спорове следва да държи ясно сметка за необходимостта от добра, навременна и разбираема комуникация между страните, която не само да спомогне за предотвратяването на конфликти и спорове, но също да позволи тяхното идентифициране на съвсем ранен етап от тяхното възникване. В случай, че това е допустимо, следва да се прецени също дали да бъде включена клауза за арбитраж – местен или международен.

Един от **ключовите фактори** за успеха на ОПЧП, свързан с този етап на процедурата е и добрата разгласа за нейното провеждане. Освен в изискуемите от закона средства за оповестяване на решението за откриване на процедурата, могат



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



да бъдат използвани и други форми за нейното популяризиране с цел привличане интереса на повече потенциални кандидати. Така например общината може да организира информационни срещи с потенциални инвеститори. Практика в някои страни е да се правят виртуални стаи, които да предоставят лесен и бърз достъп до данните и информацията за проекта. Важно е да бъде определен и реда, по който ще бъде отговаряно на въпроси на инвеститорите, като е добре тези въпроси и отговори да бъдат също публикувани.

В допълнение, общината следва да създаде условия и да улесни посещението на обекта, където ще се осъществява проекта, както и да поощрява потенциалните инвеститори да предприемат за тяхна собствена сметка действия по техническо или друго проучване на обекта.

Самата процедура по приемане на оферти, тяхното разглеждане и начин за избор на частен партньор зависи от конкретното национално законодателство, като в световен мащаб процедурите са много различни като етапи и възможности.

Този етап от процеса приключва с подписване на договор за ОПЧП.

#### **2.4. Изпълнение**



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



След подписване на договора за ОПЧП от двете страни се пристъпва към неговото изпълнение. На този етап ролята на местната власт най-общо се изразява в контрол върху изпълнението и спазването на разпоредбите на договора от страна на частния партньор, но не само. Общината може и следва да вземе дейно участие в изпълнението на проекта на следните подетапи от неговото изпълнение:

- *Преди започване на строителството (ако проектът е за строителство):* чрез подпомагане на инвеститора за снабдяването му с необходимите строителни книжа и други други документи;
- *По време на строителството:* чрез проверка и контрол на отчетни документи и доклади, подготвяни от частния партньор; чрез проверка годността и качеството на материалите; проверка на плащанията от страна на инвеститора и др.
- *По време на експлоатацията на обекта, съответно осъществяване на услугите, предмет на проекта:* чрез проверка за това дали са покрити стандартите за качество, проверка на отчети и доклади, проверка на плащания; предоговаряне на условията на договора за ОПЧП доколкото това е допустимо от местното законодателство; управление на конфликти и



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



*спорове, възникнали по повод изпълнение на договора и тяхното решаване.*

- *При предаване на обекта на ОПЧП във владение на общината в края на договора: чрез проверка състоянието на обекта; чрез съставяне на план за поддръжка и управление на обекта след предаването му; чрез осигуряване на необходимо оборудване или обзавеждане в случай на необходимост; чрез подготовка и осигуряване на персонал, ако случаят го налага.*

Сред **ключовите фактори** за успеха на ОПЧП проекта, свързани с този етап на процеса е ясното разбиране от страна на общината, че управлението и контрола по осъществяване на ОПЧП проект е съвсем различно от това на традиционните проекти, осъществявани чрез обществени поръчки: последните обикновено са краткосрочни и се отнасят до изпълнението на съвсем друг род дейности от страна на общината. ОПЧП проектите са дългосрочни и са фокусирани върху резултата (осъществяване на строителството или предоставяне на обществената услуга), а не как този резултат ще бъде постигнат. Затова и в основата на един успешен ОПЧП проект стоят добрите партньорски взаимоотношения между общината и частния партньор. Същността на тези партньорства предполага



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



и двете страни да бъдат инициативни и активни в осъществяване на проекта, да предотвратят и управляват възникналите между тях спорове на основата на доверие и сътрудничество и да се опитват заедно по всякакъв начин да не допускат грешки или провал при осъществяване на строителството, съответно услугата.

За да бъде улеснен този процес на сътрудничество и взаимопомощ на този етап на проекта, общината следва да прецени дали е налице необходимост от назначаване на управител на проекта (project manager - PM) или екип по управление на проекта, който в зависимост от сложността му да включва лица съответно с техническа, юридическа и икономическа (счетоводна) специалност. Независимо дали ще бъдат определени такива обаче от особено значение е в общината да бъде съставен план за управление на проекта с ясно разписани срокове, действия, които следва да бъдат осъществени, процедури, които следва да бъдат следвани, лица, които ще отговарят за тяхното осъществяване от страна на общинската администрация. Този план е добре да бъде съставен още преди избора на частен партньор, а след подписване на договора за ОПЧП, само да бъде коригиран и оформен в окончателен вариант.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

**Ключови фактори** за успеха на проекта на тази фаза е също навременното решаване на възникнали проблеми, усложнения или други въпроси, които изискват промени в проекта, или пък изменение и допълнение на ОПЧП договора. За тази цел РМ или лицето от общинска администрация, отговорно за изпълнението и мониторинга на проекта следва да осъществява ежедневен надзор, наблюдение и контрол върху проектните дейности и да информира своевременно съответните общински органи при констатирани проблеми, нередности и отклонения.

Последното от своя страна би довело и до ранното идентифициране на възможни разногласия и спорове. На управлението на потенциални спорове между страните следва да бъде обърнато специално и много сериозно внимание, защото един ескалиращ спор може да стане причина за забавянето на проекта и дори да доведе до неговия пълен провал. Затова и механизмът за решаване на спорните въпроси, свързани с изпълнението на договора, следва да бъде изначално определено от страните още с подписване на договора за ОПЧП. Особено важно е обаче при възникване на спорни въпроси в процеса на изпълнение на договора да бъдат предприети решителни и бързи мерки за тяхното решаване. В тази връзка още с договора е добре страните да предвидят например: процедура за тълкуване на договора и вземане на



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

решения по спорни въпроси в т.ч. и с помощта на трети лица – напр. медиатори или арбитри, а като краен вариант – да се прецени с оглед обстоятелствата дали споровете да бъдат отнесени за решаване до национален или международен арбитраж.

За успеха и устойчивостта на ОПЧП проекта, **ключов фактор**, свързан с тази последна фаза от процеса на неговото осъществяване е добрата предварителна и детайлна подготовка от страна на общината за поемане владението на обекта на ОПЧП, съответно за поемане отговорността за осъществяване на обществената услуга. Обикновено тази подготовка започва не по-късно от три до пет години преди края на ОПЧП договора. По отношение осъществяваните в резултат на проекта услуги, общината следва да реши как тези услуги ще бъдат осъществявани след неговото приключване. Ако проектът е за строителство, общината следва реши как обектът, предмет на ОПЧП ще бъде управляван и поддържан. Тези решения следва да бъдат взети в разумен срок преди края на договора, за да могат да бъдат проведени и съответните процедури за избор на изпълнител или пък да бъде обучен екипът на общината, който ще осъществява услугите, съответно ще поддържа и управлява обекта.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

### 3.0. Добри практики

Общинското управление почти навсякъде в съвременните общества предоставя много важни инфраструктурни услуги, повечето от които от първостепенно значение за местните общности. Така например общините обичайно имат отговорности в области като: събиране и управление на отпадъците; водоснабдяване и канализация; електроснабдяване; здравеопазване; култура и образование; градски (обществен) транспорт; градско осветление;



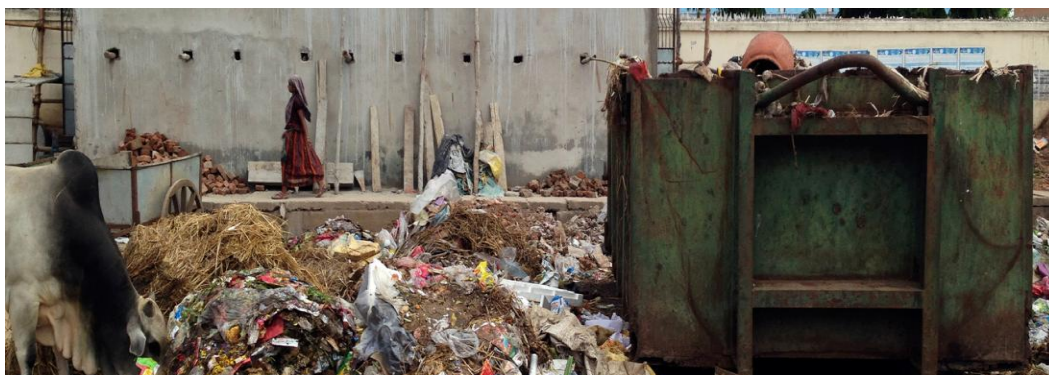
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



благоустрояване; опазване на културното и историческото наследство.

В последното десетилетие в различни точки на света има реализирани редица проекти, осъществени под формата на ОПЧП в почти всеки един от тези сектори. В тази част от сборника сме подбрали и представили няколко примера за ОПЧП и то най-вече такива, в които ОПЧП е използвано по възможно най-добрия начин: като стратегически инструмент, който да допринесе за развитието на местния бизнес, от една страна, но също и за подобряване благосъстоянието на даден регион.

### ***3.1. Управление на отпадъците***





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

### **Пример 1:**

### **Индия, община Берхампур (Berhampur), щата Одиша (Odisha)**

#### *Предисторията*

В Община Берхампур (Berhampur) с административен център третият по големина град в щата Одиша, Индия се наложило да потърсят иновативен и устойчив начин да подобрят общинската инфраструктура и качеството на услугите по сметосъбиране и сметоизвозване. До тогава по-малко от половината от населението на града, което наброявало 350000 жители, се радват на възможността боклукът им да бъде събиран от адрес и то от малки частни фирми. По-голяма част от населението на Берхампур до този момент изхвърляло боклука на улицата. Оттам общински работници пренасяли сметта до събирателни центрове, обикновено малки открити сметища на ъглите на самите улици, откъдето боклукът бил транспортиран до открито сметище на 10 км извън града. Пристигналият там боклук не получава никаква обработка или третиране, причинявайки по този начин на околната среда и населението на замърсяване, отравяне на водите и противна миризма. Въпреки, че съществувало вече национално законодателство, отнасящо се до събирането и третирането на отпадъците, градът не разполагал с необходимите ресурси, за да приложи на практика



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



предписаните от закона мерки. Берхампур, както и много други индийски общини срещал сериозни затруднения с въвеждането и управлението на устойчива и ефективна система за управление на отпадъците. Местното общинско ръководство си поставило за цел и определило като най-важен приоритет да реформира тази система по начин, че да подобри живота на населението и да превърне града в модел за градско развитие.

В случая съществували ва основни проблема пред възможността да бъде използвано ОПЧП. Първият: твърде ограниченият брой високотехнологични възможности за преработка на отпадъците, който очертавал компостирането като най-подходящ и на практика единствен метод за преработка на по-малки количества отпадъци (до 500 тона дневно). Вторият проблем се състоял в предизвикателството да бъде осигурена финансова стабилност и привлекателност на проекта за частния инвеститор, предвид големия размер на първоначалната инвестиция, която последният се предвиждало да направи, докато пазарът на готовата продукция – бил твърде малък, за да покрие разходите му и да осигури печалба. Очертавало се целият приход на частния партньор по проекта да идва от общината под формата на заплащане за количеството превозен боклук, а в Берхампур до момента все още нямало въведена от общината такса смет за населението.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Последното правело проекта още по-рисков за бъдещия частен партньор.

Департаментите за жилищно и градско развитие на област Одиша (H&UDD), заедно с Общинската корпорация на Берхампур (BMC) се обърнаха към Международната финансова корпорация (IFC - <https://www.ifc.org>), част от Групата на Световната банка (The World Bank Group), като организация с богат опит в разработването на работещи модели за ПЧП в областта на управлението на отпадъците.

IFC в случая изиграли ролята на водещ консултант на общината във фазата по предварителен анализ и подготовка на проекта. В тази начална фаза IFC провели задълбочено проучване на съществуващата система за управление на отпадъците, в т.ч. на законодателната рамка и финансовото състояние на общината. Ясно били набелязани предизвикателствата и проблемите, които изискват предварително решение, като: ограничени източници на финансиране, риск за работещите в сектора, ниска доходност за частния партньор. Така например IFC предложили интегриран подход на дейностите с цел запазване на работните места. За частния партньор било предвидено да поеме дейността по събиране, превоз и третиране на отпадъците до новоизграденото депо, както и дейността по закриване на съществуващото депо, докато за общината останали



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



дейностите по почистване на обществените места. IFC също така разработили и иновативни структури за финансиране на проекта, за да повиши неговата привлекателност за частния сектор.

### *Описание на проекта*

Принципно таксата на количеството извозен боклук в Индия е основният и често единствен източник на приходи за частния оператор. В случая, за да бъдат покрити оперативните и други разходи, в т.ч. да бъде гарантирана и обичайна за сектора печалба за частния партньор, следвало заплащаната от общината цена на услугата да бъде толкова висока, че проектът не бил финансово по силите на общината. За да бъде осигурена тази финансова атрактивност и поносимост на проекта за двете страни, екипът осъществил ОПЧП, успял да осигури финансиране под формата на паричен грант и концесионен заем чрез Фонда за развитие на градската инфраструктура на Одиша (OUIDF) - специализиран фонд, финансиран от банка KfW. Дължимата от общината такса била фиксирана на нива, поносими за общината. Концесионният заем бил фиксиран на 25 процента от първоначално предвидената стойност на проекта.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



Въпреки осигурената по този начин жизнеспособност на проекта, няколко потенциални кандидати за концесията изразили опасение относно рисковете за забавяне на плащанията от страна на общината. За да бъдат преодолени тези опасения, екипът предложил да бъде създадена специална ескроу сметка (*escrow account*), по която да има наличност, покриваща плащанията от страна на общината за период от три месеца и от която сумите да бъдат автоматично и ежемесечно превеждани на частния партньор след представяне на фактура. Задълженията на общината били освен това гарантирани с предоставяне на гаранционно писмо от страна на H&UDD.

Осем частни компании заявили интерес за участие в проекта, като две от тях подали оферти. Спечелилият участник е консорциум, с водещ партньор индийската UPL Environmental Engineers Limited – водеща инженерна и строителна компания в областта на околната среда с повече от 15 години опит в управлението на твърди и опасни отпадъци, пречистването на отпадни води, рециклиране и други екологични проекти. Договорът за концесия бил подписан на 30 август 2013 година.

*Резултати*





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



- Частният партньор управлява технологичен процес за компостиране с капацитет от 150 тона дневно;
- Повече от 350 000 жители на Берхампур, една трета от които живеещи в бедните райони на общината, се ползват от сметосъбиране от техните адреси без това да е довело до увеличаване на общинските разходи.
- Зловредното влияние върху околната среда, както и рисковете за общественото здраве значително са намалели;
- Проектът привлича инвестиция от \$10.3 милиона (американски долара);
- Съществува голям потенциал проектът да бъде осъществен и в други общини със сходни проблеми.

#### *Ключови фактори за успеха на проекта*

- Ангажираността на местната и регионална власт;
- Отдадеността на екипа на проекта;
- Експертността на екипа на IFC, извършил прецизен предварителен анализ и подготовка.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



*Снимка на Pexels от Pixabay*

## **Пример 2:**

### **Китай, община Уенжу (Wenzhou)**

#### *Предисторията*

В последните две десетилетия количеството на изхвърляните твърди битови отпадъци в общините на Китайската народна



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

република (КНР) нараства с изключително бързи темпове в резултат на ръста на населението, урбанизацията и индустриализацията на страната. Ежегодно правителството на КНР харчи повече от 5 милиона китайски юана (CNY) за събирането, преработката и извозването на твърдите битови отпадъци. Тези средства обаче не са разпределени равномерно между отделните градове на страната. Затова и един от основните източници на средства на общините за финансиране на общински проекти в областта на събирането и третирането на отпадъците е частният сектор, най-вече под формата на ОПЧП. На практика дейностите по събиране и третиране на отпадъците все още масово се осъществява от местните власти, докато участието на частния сектор намира най-вече израз в изграждането и управлението на сметища и на инсинератори. Частният сектор в Китай е основният инвеститор в проекти по изграждане на инсинератори под формата на BOT проекти (build-operate-transfer).

Една от китайските общини, които се обръщат за партньорство към частния сектор, е тази с административен център Уенжу. В началото на новото хилядолетие около 2000-2002 година Уенжу генерира около 400 000 тона битови отпадъци годишно, което количество нараства ежегодно с 8 до 10%. Отпадъците се извозват до две съществуващи общински сметища, които по



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



това време вече почти са достигнали капацитета си, а в общината няма подходящи терени за изграждане на нови или разширяване на съществуващите сметища.

### *Описание на проекта*

През 2002 година, местната власт взема решение за реализиране на проект за изграждане и експлоатация на инсинератор за производство на енергия от отпадъци под формата на BOT договор с местния частен инвеститор: Wei Ming Environmental Protection Engineering. Компанията се ангажира да инвестира 90 милиона CNY във фазата на изграждане на инсинератора, като експлоатира, управлява и поддържа сградата за период от 25 години (без да се бори 2-годишния период по изграждане на инсинератора). В края на този период собствеността върху инсинератора ще бъде прехвърлена на община Уенжу без инвеститора да получи каквато и да е допълнителна компенсация за това.

В резултата на BOT договора за ОПЧП, Wei Ming Environmental Protection Engineering изгражда и завършва строежа на инсинератора през 2003 година. Приходите на частната компания постъпват главно от две пера: заплащаните от



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



общината такси за събиране и извозване на отпадъците и от продажбата на произведената електрическа енергия.

### *Резултати*

- Частният партньор управлява технологичен процес за изгаряне на отпадъци с капацитет от 320 тона дневно;
- От процеса на изгаряне на битови отпадъци инсинератора има капацитет да генерира ежегодно до 25 милиона kWh електрическа енергия.
- Проектът привлича инвестиция от 90 милиона CNY;
- Решен е въпросът с недостига на земя за ново сметище;
- Проектът има възможност да бъде взаимстван и в други китайски общини със сходни проблеми. Като резултат пазарът на изграждане на сгради за производство на енергия от отпадъци бележи растеж.
- Успехите на подобни проекти в КНР довеждат и до законодателни мерки, които стимулират сектора за производство на енергия от възобновяеми източници с мерки като: изкупуване с предимство не енергията, произведена от възобновяеми източници, преференциална по-висока цена на произведената от тях енергия и т.н.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

### *Ключови фактори за успеха на проекта*

- Ангажираността на местната и централната власт;
- Навременна преценка на местната власт за необходимостта от проекта;
- Бързо изпълнение на строителството от страна на частния партньор;
- Комфортна законодателна среда.

Въпреки тези фактори за успех, осъществяването на ОПЧП в КНР е свързано и с редица проблеми предвид особеностите на китайската държава, като: законодателен и регулаторен риск; липса на прозрачност на процедурите по възлагане на ОПЧП; ограничени допустими източници за финансиране.

### **3.2. ВuК**





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



### **Пример 3:**

### **Румъния, община Букурещ (Bucharest)**

#### *Предисторията*

След падане на комунистическия диктаторски режим в Румъния през 1989 година, отговорността за доставките на вода и поддръжка на ВиК системата на столицата Букурещ била прехвърлена на общинското комунално предприятие RGAB. В края на 90-те на миналия век водоподаването не било редовно, налягането на водата твърде ниско, качеството на водата – далече от здравните стандарти, което водело и до





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



разпространението на различни болести. ВиК системата на столицата се нуждаела от над \$1 милиард (американски долара) инвестиции, но нито общината, нито националното правителство на Румъния могли да си позволят инвестиция с подобен размер.

Общината взела решение да привлече частен партньор, който да управлява ВиК системата на столицата и да финансира необходимата инвестиция за подобряване на ВиК инфраструктурата. За целта били привлечени Световната банка и IFC, които с подкрепата на общината разработили стратегия за ОПЧП, като консултирали също подготовката на процедурата за възлагане на концесия между 1998 и 2000 година. През Ноември, 2000 година концесията била спечелена от дружеството Ара Nova Bucuresti – дъщерна фирма на световния лидер в оптимизираното управление на ресурси - Veolia.

### *Описание на проекта*

Договорът за концесия е сключен за период от 25 години (2000 – 2025). Още в първите 10 години от действието ѝ частният партньор подобрил значително нивото на ВиК услугите. До 2006 година съответствието на качеството на водата със здравните стандарти било подобро от 70 на 100%, а след приемане на



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



Румъния в Европейския съюз през 2007 година достигнало показатели дори над европейските стандарти за качество на водата. Доставките на вода до абонатите се осъществява без прекъсване на захранването и с добро налягане. Удовлетвореността на клиентите от услугите скочило от 50 на 75%. В сравнение с останалите румънски общини, ВиК системата в Букурещ се подобрила много по-бързо по 4 от 6 показатели – достъп до водозахранване, наличие на канализация, качество на водата, удовлетвореност на клиентите.

Цената на водата през периода на концесията нараствала плавно и постепенно, без резки увеличения, като от \$0.18 за куб.м. вода преди концесията (2000 година) достигнала до \$1.08 през 2009 година или нарастването било с около 11% годишно за посочения период. За същия период в останалите румънски общини (за 10 от които има официални данни) цените на водата се повишавали със същите темпове. В Букурещ обаче частният инвеститор не използвал държавна или общинска субсидия, за да финансира осъществените от него инвестиции, а освен това в Букурещ повишаването на цените винаги било обвързано с повишеното качество на услугата. В крайна сметка цената на водата в румънската столица е далеч от ценовите нива на столици като Рим (\$1.40) и Лондон (\$3.60).



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

В резултат на направената от частния партньор реформа във ВиК предприятието, били драстично намалени оперативните разходи за дейността. В това число били намалени и разходите за енергия. Специално внимание било отделено на увеличаването на продуктивността и безопасността на труда, за което новият мениджърски екип положил последователни усилия с дългосрочни резултати. В резултат на доброто управление била повишена значително и събираемостта на вземанията на дружеството. Всичко това довело до повишаване на паричните потоци, необходими за покриване на задълженията на дружеството, осъществяване на необходимите инвестиции и осигуряване на оперативна печалба.

За първите девет години от концесията Ara Nova е инвестирала \$66 милиона само в подмяната на тръби и за други мерки за ограничаване на течовете на вода. Специално изготвен финансов симулационен модел показва, че, ако същата инвестиция е следвало да бъде извършена от общината без участието и управлението на системата от частния партньор, то за периода 2000-2008 необходимите средства щели да бъдат с \$349 милиона повече. За целия период на концесията ОПЧП е спестило на жителите на Букурещ общо \$1.38 милиарда.

*Резултати*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Спестени \$1.38 милиарда на данъкоплатците за инвестиции във ВиК системата на Букурещ;
- Спестени разходи за енергия;
- Повишена събираемост на вземанията;
- Понижени загуби от течове на вода;
- Подобро качество на ВиК услугите на ниска цена;
- Повишено качество на обслужването и удовлетвореност на клиентите;
- Повишени безопасност и качество на труда;
- Повишаване доверието в местната власт.

### *Ключови фактори за успеха на проекта*

За разлика от други подобни концесии във ВиК сектора, които не постигат същите резултати (например тези в Буенос Айрес, Аржентина и Манила, Филипини), успехът на това ОПЧП се корени в няколко ключови фактора:

- Ангажираността на местната и регионална власт;
- Отдадеността на екипа на проекта;
- Експертността на екипа на Световната банка и IFC, извършил прецизен предварителен анализ и подготовка на процедурата;



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



- Експертност, специализация и дългогодишен опит в сектора на частния партньор.

### ***3.3. Благоустрояване***



***Пример 4:***

***САЩ, Вашингтон, окръг Колумбия (Washington, D.C.)***

***Предисторията***



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

През юли, 2009 година офисът на заместник-кмета по планирането и икономическото развитие на Вашингтон, окръг Колумбия предлага да бъде потърсена форма на ОПЧП за осъществяване на благоустройствен проект върху два парцела с централно местоположение в столицата. Проектът имал няколко задачи: да даде решение как да бъдат осигурени нови, модерни сгради за обществената библиотека и пожарната в района, които били в окаяно състояние и чийто ремонт бил свързан със значителни инвестиции. От друга страна, проектът целял да бъде задоволена и нуждата на местната общност от общински жилища за настаняване. За да направи проектът атрактивен за бъдещия частен партньор, местната власт предвиждала предоставяне на право на надстрояване на инвеститора над библиотеката и пожарната за изграждане на жилища и обекти за обслужване, част от които да останат в собственост и разпореждане на частния партньор.

### *Описание на проекта*

Двама кандидати се отзовават на предложението на общината за ОПЧП, като през пролетта на 2010 година концесията печели офертата, предложена от екипа на EastBank W.D.C. Partners LLC. В екипа на EastBank влизат водещи компании в областта на проектирането, строителството и проджект мениджмънта.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО  
МТТТ  
ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Частният партньор предлага да изгради за своя сметка нова обществена библиотека и пожарна, както и 10000 кв. фута обекти за обществено обслужване, 235 паркоместа и 205 апартамента, от които най-малко 50 да бъдат предоставени на семейства, чийто доход е под 60% от средния доход на населението в района.

Частният партньор започва строителството през 2012 година. Първият етап е завършен през Май, 2017 година и включва изцяло нов дом за местната пожарна, както и блок от 55 общински жилища. Проектът е завършен изцяло през есента на 2017 година. За целия период на осъществяването му частният партньор инвестира повече от \$150 милиона (американски долара). Цялостният проект включва реализирано строителство на площ от 325 000 кв. фута. На 21 000 кв. фута от общото застроено пространство е разположена новата модерна обществена библиотека (The West End Library), на чиято площ се намират: над 200 седящи места, 40 компютъра с обществен достъп до интернет посредством безплатен wi-fi, голяма зала с капацитет 100 човека, конферентна зала за 14 души и 5 малки учебни стаи. Това е първата обществена библиотека в окръг Колумбия, построена в резултат на ОПЧП.

*Резултати*





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Изградени нова модерна обществена библиотека без финансови разходи от страна на общината;
- Изградена нова пожарна без финансови разходи от страна на общината;
- Изградени нови 55 общински жилища без финансови разходи от страна на общината;
- Отваряне на нови работни места, както във фазата на изграждане на проекта, но така също и в новите обекти за обществено обслужване;
- Създаване на качествено и модерно пространство за социални дейности на местната общност;
- Удовлетворени множество социални проблеми и потребности на местната общност;
- Повишаване доверието в местната власт.

#### *Ключови фактори за успеха на проекта*

- Ангажираност и иновативен подход от страна на местната власт;
- Експертност и отдаденост на проекта на частния партньор;



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Подкрепа от страна на местната общност.



**Пример 5:**

**Великобритания, Нотингам (Nottingham, UK)**

*Предисторията*

The Lace Market е комплекс от сгради, разположен източно от центъра на Нотингам и е първокласен образец на британската



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

индустриална архитектура от деветнадесети век. Построен е в периода 1850-1860 година и бързо се превръща в международен център на производството и търговията с дантела. През 50-те години на миналия век много от сградите пустеят или се ползват от наематели с най-различни сфери на дейност. Част от сградите са разрушени, за да бъдат превърнати в паркинги или за разширение на околните улици.

През 1969 година по инициатива на местна гражданска инициативна група, целият квартал получава защитен статут като част от британското културно наследство (Conservation Area), а през 1974 година районът е обявен за обект от изключително национално значение. Последното отворило възможност районът да бъде реставриран със грантове, предназначени за възстановяване и реставрация на защитени културни и исторически обекти. Местните власти решили да използват грантово финансиране с идеята да спрат упадъка на района и с надеждата да привлекат като наематели шивашки фирми от региона. Проучванията на местната власт обаче установили, че засилен интерес за наем на пространства в The Lace Market проявяват по-скоро представители на малкия бизнес и свободните професии като адвокати, счетоводители, архитекти и др. подобни, поради което и месната власт трябвало



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



да преосмисли своите намерения и да ги нагоди според това търсене.

### *Описание на проекта*

През 1989 година било създадено дружеството Lase Market Development Company (LMDC) като SPV – дружество със специална инвестиционна цел. Това била формата, избрана от местната власт, която да позволи осъществяване на ОПЧП между общината и частни инвеститори с цел реставрация и благоустрояване на района и осигуряване финансиране на проекта. LMDC следвало да осъществява и функции на управляващ орган на проекта, предвиждало се дейността му да продължи за срок от 5 години. Дружеството имало характер на джойнт-венчър (joint venture) компания, с 50% участие на местната власт и останалите 50% разпределени поравно между четири строителни и инвестиционни компании (developers). През 1991 година няколко местни организация създали Lase Market Heritage Trust – неправителствена организация, чиято основна цел била да набира по различни начини финансиране за благоустрояването и развитието на целия район на Lase Market, включително от източници, до които LMDC принципно няма достъп.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

В случая ОПЧП се осъществило на практика с активното участие на три страни: публични партньори в лицето на местния общински съвет и различни общински и държавни агенции; частни партньори в лицето на четирите компании – инвеститори и т.нар. трети сектор – неправителствени граждански организации, обединени в Lace Market Heritage Trust. Всеки от тези партньори има своята значима роля в осъществяването на проекта. Всичко това позволило за финансирането на проект да бъдат използвани многобройни източници на средства: общинския и национален бюджет, Европейски фонд за регионално развитие, частните инвеститори в LMDC, националната лотария и др.

В резултат на проекта целият район на Lace Market бил възроден. Част от сградите били превърнати в такива със смесено предназначение – жилищно и търговско. Сградата Адамс била превърната в колеж. Залата Shire Hall била пригодена за галерия на Музея на правосъдието. Хокли вилидж, което било приобщено към Lace Market било превърнато в шопинг център и зона за забавления. Била изградена и пешеходна връзка между Lace Market и замъка Нотингам. Като част от проекта били изградени също кина, културни центрове и други пространства за обществено ползване.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Едно от големите предизвикателства на проекта било да бъде съхранено и традиционното предназначение на района като център на шивашката индустрия. Още през 1989 година LMDC си поставя за цел 4600 м<sup>2</sup> от изградените или преустроени площи да послужат за настаняване на фирми от текстилната индустрия. С течение на времето и промяна на пазара, тази цел не била постигната в пълнота, но все пак текстилната индустрия била запазена и в района има настанени и фирми от този бранш.

### *Резултати*

- Напълно обновена част на Нотингам със значимо историческо, културно и икономическо значение за целия район;
- Благоустроена градска среда и изградена нова комуникативна инфраструктура;
- Отваряне на нови работни места, както във фазата на изграждане на проекта, но така също и в новите обекти за обществено обслужване;
- Създаване на качествено и модерно пространство за социални и културни дейности на местната общност;
- Удовлетворени множество социални проблеми и потребности на местната общност;





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Съхранен облик на района и неговата културна и икономическа идентичност;
- Повишаване доверието в местната власт.

#### *Ключови фактори за успеха на проекта*

- Ангажираност и иновативен подход от страна на местната власт;
- Експертност и отдаденост на проекта на частните партньори;
- Силна подкрепа от страна на местната общност;
- Съществената роля, изиграна от третия сектор – неправителствените организации и гражданското общество.

### **3.4. Здравеопазване**





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



### **Пример 6:**

#### **Дания, район Зеландия (Sjælland)**

##### *Предисторията*

Проектът „Вкусна храна“ (The Culinary Food Project) се отнася до разработване на нови хранителни продукти за пациентите на болниците в района Зеландия, Дания. Основната цел на проекта била да бъдат създадени нови прототипи на подобрена болнична храна, която да бъде по-питателна, по-богата на



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

протеини и витамини и същевременно вкусна. Всичко това в крайна сметка целяло да бъдат помогнати пациентите да се възстановят по-бързо след операции и заболяване.

По време на изпълнението на проекта две кухни в района Зеландия – една обществена - Det Sunde Køkken и една частна – KRAM - разработвали и тествали нови прототипи и продукти. И двете кухни доставяли храна на болниците в региона. Удовлетворението на пациентите от болничната храна преди и по време на осъществяване на проекта било измерено от VIFFOS (*Национален център по храните и здравето*) и отразено в оценителски доклад.

### *Описание на проекта*

Проектът бил финансиран от район Зеландия и Vækstforum – местна инициатива за регионално развитие с общо около DKK 2.2 милиона (приблизително EUR 295 300), докато частните фирми, VIFFOS и двете кухни KRAM Madservice и Det Sunde Køkken финансирали около DKK 2.3 милиона (приблизително EUR 308,700) или целият бюджет на проекта възлизал на около DKK 4.5 милиона (приблизително EUR 604,000). Консултантската компания Gemba осъществила дейности по подпомагане на управление на иновационния процес, а Датския



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



Технически Университет - Danish Technical University (DTU) допринесъл със знания, анализи и техническа помощ.

Проектът бил осъществен под формата на ПЧП между област Зеландия, VIFFOS, редица частни фирми и партньори, сред които и двете кухни, доставящи болнична храна, Датската Корона, както и иноваторската платформа e-smiley (<https://www.esmiley.dk>). Рискът бил разпределен между частните и публичните партньори, но основната финансова тежест била поета от публичния сектор, VIFFOS и двете кухни.

Проектът „Вкусна храна“ съдържал в себе си три под-проекта, всеки един от тях допринасящ в различен аспект за крайната цел – развитие на иновативни хранителни продукти за болничния сектор:

- *Вкус и дизайн (презентация, опаковка) на храната* - чийто цел била да повиши знанията и уменията на персонала за това как да приготви качествена, добре изглеждаща и вкусна храна;
- *Сигурност на храните* - който целял използване на нови, подобрени методи за приготвяне на храна без да бъде компрометирана безопасността на храната;
- *Иновация, основана на потребностите на клиента* – който послужил като платформа за сътрудничество между



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



двете кухни и различни фирми, работещи в сектора на храните с цел да бъдат разработени висококачествени хранителни продукти, подходящи за масово производство и продажби.

Работата по проекта започнала през 2008 година и продължила до 2010, когато същият бил подложен на оценка в четири болници в район Зеландия. От анализа на отношението на пациентите към болничната храна, било установено, че вследствие на проекта значително било завишено тяхното удовлетворение. Голяма част от прототипите, създадени в резултат на проекта, вече са пуснати в редовно производство и се доставят в много болнични заведения. Освен това, според анализа, направен от VIFFOS, работещите в двете кухни изразяват повече удовлетвореност от работата си и показват значително завишени познания и умения в приготвянето на храна.

Като част от проекта в периода 2008 – 2010 били проведени и множество семинари, работни срещи и уъркшопи, били създадени и редица IT продукти, свързани с управление безопасността на храните.

*Резултати*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



- За частите партньори проектът довел до развитието на нови прототипи висококачествена болнична храна, която била изпробвана и пусната в производство;
- Частните партньори и техните екипи се сдобили с много допълнителни знания и умения, необходими за производството на болнична храна;
- Проектът отворил нови пазарни възможности за участващите в него частни партньори, като същите започнали да правят доставки до всички болници в Дания, но също и на училища, и детски градини. Някои от фирмите производители успели да развият пазара на продукта си и извън Дания;
- За публичните партньори проектът допринесъл позитиви с увеличаване удовлетвореността на пациентите от болничната храна;
- Повишена била и удовлетвореността от работата на служителите в частните компании;
- Служителите на частните компании се сдобили с нови познания и компетентности;

*Ключови фактори за успеха на проекта*





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



- Иновативният подход от страна на местната власт и частните партньори;
- Ангажираността и отдадеността на проекта на всички участващи в него страни;
- Експертността на частните партньори;
- Силна подкрепа от страна на местната общност (потребителите).

### ***3.5. Дългосрочни грижи и услуги за възрастни хора***



***Пример 7:***



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



## ***Швеция, община Солна (Solna)***

### *Предисторията*

Община Солна, Швеция (500 000 жители) е разположена недалеч от Стокхолм. В началото на новото хилядолетие общината приватизира една голяма част от социалните услуги, предоставяни на нейни жители, в т.ч. и услуги, изразяващи се в дългосрочни грижи за възрастни. Малко след приватизацията на услугите, от общината установяват, че само 60-70 % от поръчаните услуги за възрастни хора по домовете им са осъществени реално. Останалата част от услугите не са отчетени или изобщо не са осъществени. Оказва се също, че персоналът, работещ в тази сфера се ползва с голяма свобода на действие без почти никакъв управленски контрол. Така в община Солна осъзнават нуждата от механизъм за контрол върху осъществяването на този вид услуги, който да гарантира, че общината получава услугите, за които заплаща на частните изпълнители.

### *Описание на проекта*

Проектът започва с една среща между представители на община Солна и частната компания Кастрел (Castrel AB) през





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

2004 година. В резултат на срещата между двете страни бил подписан договор, който имал за предмет създаване на иновативен продукт за кратък срок (2006 година). Договорът предвиждал Кастрел да разработи продуктът Мобипен (Mobipen), а община Солна да получи след това правото да използва продукта на определена цена. Това била възможност за Кастрел да разработи бързо софтуерен прототип, който да бъде тестван и оценен. Солна подпомагала процеса по създаване на продукта като подпомагала връзката между Кастрел и персонала, осъществяващ услугите.

Цената на продукта Мобипен били около EUR 300 000, изцяло заплатени от Солна. Тази цена не включвала разходите по разработване на продукта, покрити изцяло от Кастрел, които били в размер на около SEK 40 милиона (приблизително EUR 4,48 милиона) или SEK 500/човекочас труд (приблизително EUR 56/човекочас труд). Така Солна поръчала и получила продукта на приемлива цена. И двете страни имали интерес от промотирането на продукта и продажбата му и в други общини, доколкото Кастрел трябвало да покрие разходите по създаването му, а Солна се надявала да продължи сътрудничество с Кастрел за поддръжка и обновяване на софтуера.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Проектът Мобипен е пример за ОПЧП в областта на иновациите, защото има за цел разработване и въвеждане на нова технология, която касае обработка на дигитална документация. Преди този проект Кастрел нямали опит в сектора на надомните грижи за възрастни хора, но изпълнителният директор на дружеството бил убеден в потенциала на продукта.

Самият Мобипен представлява софтуерен продукт, който дава хитро и просто решение за успешна преработка на документация. Персоналът, който осъществява този вид услуги на територията на общината получил продукта – дигитален химикал – и го използвали, за да документират своите действия при всяко едно посещение на клиент в дома му. След приключване на обиколките си, служителите се завръщали в офиса на съответната фирма и прехвърляли съдържащата се в дигиталния химикал информация чрез свързване посредством малка докинг станция. Така информацията се прехвърляла в базата данни на фирмата. Благодарение на Мобипен информацията, записана от съответния служител ръкописно с дигиталния химикал се превеждала в компютърни символи и се „разнасяла“ в индивидуалното досие на посетените клиенти. Мобипен регистрирало информация като: време на пристигане при клиента, осъществена задача, време на напускане и т.н.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



Процесът по разработване на софтуерния продукт започнал през Януари, 2005 година, а през Юни, 2005 година общинската администрация вече имала възможността да го тества. През Ноември, 2005 година започнали тестове и с персонала на фирмите, осъществяващи услугите. През Март, 2006 година продуктът бил напълно завършен и започнало неговото внедряване. В процеса на разработката Кастрел научил много за нуждите и трудностите в сектора, предоставящ надомни услуги за възрастни хора посредством референтни групи и проведени опити с персонала на фирмите.

### *Резултати*

- Благодарение на продукта Мобипен Кастрел увеличили своите обороти с 50 % за шест години от SEK 4 милиона на SEK 20 милиона (приблизително от EUR 448 000 на EUR 2 241 000). 95 % от тези приходи идвали от сектора на домашните грижи;
- Проектът допринесъл и за увеличаване на работната ръка, тъй като персоналят на Кастрел се увеличил пропорционално на нарасналите приходи;
- На база на Мобипен Кастрел започнали да произвеждат и други продукти за подобни сектори, като например хосписи, домове за възрастни хора.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Проектът отворил нови пазарни възможности за Кастрел и десет години по-късно той вече се използвал в над 50 шведски общини, 2 общини в Норвегия, като започнало използването му и в Ню Йорк, САЩ.
- По специално изготвени за целта оценки община Солна е спестила SEK 1-2 милиона (приблизително EUR 112 000 – 224 000) на месец в сравнение с разходите, правени за тези услуги преди въвеждането на Мобипен. Разликата се дължи най-вече на подобреното качество на услугите, нивото на събраната информация, което довело и до по-добро управление на услугите за домашни грижи.
- През 2006 година на най-голямото изложение за здравеопазване в Швеция - Виталис, община Солна и Мобипен печелят наградата за най-добра електронна система в областта на здравеопазването. Тази награда помогнала продуктът да бъде продаден в още 5-6 общини.
- Кастрел имали уникалната възможност да разработят, подобрят и тестват един нов продукт с работещите в сферата на домашните грижи, получавайки по този начин малък „тестови“ пазар, което позволило продуктът им да бъде усъвършенстван.

*Ключови фактори за успеха на проекта*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



- Иновативният подход от страна на местната власт и частния партньор;
- Ангажираността и отдадеността на проекта на всички участващи в него страни;
- Експертността на частния партньор;
- Силна подкрепа от страна на местната общност и на фирмите – изпълнители на услуги.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



### 3.6. Образование



**Пример 8:**

**Дания, район Мидтйуландия (Midtjylland)**

#### *Предисторията*

През 2009 година общонационален правителствен анализ в Дания довел до заключението, че учителите в началното и средно образование прекарват едва 49% от работното си време в преподаване и други дейности, директно свързани с учениците, докато 51% от времето им в училище е заето в





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

дейности като административни задачи, подготовка на образователния процес, работни срещи, комуникация с родителите, координация с училищното ръководство и т.н.

Нещо повече, от интервюта на фокус групи от учители от пет датски общини, проведени от университетския колеж VIA, се установило, че възможността да прекарват повече време със своите ученици вместо в административни дейности, комуникация и срещи, би увеличило удовлетворението на учителите от тяхната професия, което пък би решило един друг значим проблем на датските общини – наемането на достатъчно и качествени учители за началните и средни училища.

През 2009 година пет общини от район Мидтйуландия – общините Виборг, Лемвиг, Скиве, Холстебро и Рингйобинг-Скйерн заявили като техен приоритет решаване на проблема с недостига на учители в началното и средно образование и поставили началото на проект „Дигитално образование“. Целта на проекта била не да замести учителите с дигитална система, а да повиши удовлетворението от учителския труд и качеството на образованието, като даде възможност на учителите да прекарват повече време с техните ученици в училищните стаи.

*Описание на проекта*





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Проектът “Дигитално училище“ е пример за ОПЧП в областта на иновациите с участието на: пет общини от западната част на област Ютланд, Дания; изследователски организации; начални и средни училища; учители; училищни директори; производители на учебни материали; частни софтуерни компании; университетския колеж VIA и представители на учителски, ученически и бизнес организации. Целта на проекта била, използвайки експертизата на частния сектор да бъдат разработени дигитални решения, които да разтоварят учителите от част от техните административни и извънкласни ангажименти, свързани с учебния процес, предоставяйки им повече време за преподаване.

Петте общини кандидатствали за DKK 1 милион (около EUR 134 230) от фонд, създаден за подкрепа на ПЧП в областта на иновациите на район Мидтйуландия (т.нар. OPI фонд). За първата фаза на проекта фондът предоставил DKK 250 000 (около EUR 33 560). Общините и университетския колеж VIA допълнително предоставили финансиране в размер на още DKK 1 милион (около EUR 134 230), без да се отчита вложеното време по подготовка и планиране на проекта. През 2010 година общините подали и искане за финансиране от АВТ-фонда на датското правителство (фонд „Приложни технологии за по-добри публични услуги“).



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Частните партньори, участващи в проекта, вложили от своя страна труд (човекочасове) и време за разработване на новите дигитални продукти в сътрудничество с публичните партньори.

През Октомври, 2010, като част от проекта била проведена първата конференция, която имала за главна цел да очертае основите проблеми и предизвикателства в образователния сектор, на които „Дигитално училище“ следвало да даде решения.

Втората иновативна конференция в рамките на проекта била проведена през Януари, 2011 с фокус върху развитието на нови концепции и решения за дигитално образование, като дигитални учебни материали, уеб-базирани платформи и т.н.

И двете конференции били финансирани от район Мидтйуландия и подпомогнати в организацията от университетския колеж VIA. Продуктите, разработени в резултат на тези конференции били с най-различно естество: дигитална платформа, в която учителите могат да търсят и намират учебни материали; разработени нови интерактивни учебни материали (с градация на трудността в зависимост от прогреса на учениците); дигитална платформа за „умно“ планиране на учебната година и др.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Най-важните резултати от проекта „Дигитално училище“ обаче били, че благодарение на организиранияте конференции в рамките на проекта с участие на различни заинтересовани страни, била дадена възможност за раждане на идеи, идентифициране на проблемите на образованието и обединяване на усилията на всички за намиране на дигитални решения за преодоляването им. Така проектът „Дигитално училище“ послужил като инкубационна лаборатория на частните партньори за развитие на нови дигитални продукти в тясно сътрудничество с партньорите от публичния сектор.

### *Резултати*

- За частите партньори проектът довел до развитието на нови дигитални продукти в тясно сътрудничество с учителите и с публичните партньори;
- Проектът дал възможност за частните партньори за достъп до целия пазар на образование в Дания, доколкото продуктите са с потенциал да бъдат въведени и в други общини на страната;
- За публичните партньори проектът допринесъл позитиви с увеличаване удовлетвореността на учителите от работата им;
- За публичните партньори проектът допринесъл и за увеличаване качеството на началното и средното образование като цяло.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

### *Ключови фактори за успеха на проекта*

- Иновативният подход от страна на местната власт и частните партньори;
- Силна ангажираност и отдаденост на проекта на всички участващи в него страни;
- Експертността на частните партньори;
- Силна подкрепа от страна на район Мидтйуландия, благодарение на осигуреното начално финансиране ;
- Готовността да се поеме риск от страна и на частните партньори, и на другите участници в проекта.



Снимка: World Bank

### **Пример 9:**



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



## ***Бразилия, община Бело Оризонти (Belo Horizonte)***

### *Предисторията*

Община Бело Оризонти, чийто административен център е столица на бразилския щат Минас Жерайс (Minas Gerais) и трети по големина град в Бразилия, обявила за свой основен приоритет началното образование. Търсенето на места в училищата било изключително завишено, като в листата на чакащите имало 11000 деца, повечето от тях от бедните райони на общината. От общината освен това гледали на образованието в перспектива – да осигури като резултат конкурентоспособна и квалифицирана работна ръка за един регион в икономически растеж.

Стремежите на общината обаче били затруднени от технически и финансови ограничения. Един от основните от тях – недостатъчният сграден фонд, който можел да поеме само около 35% от учениците. Общината нямала и достатъчно обучен персонал, който да управлява процесите по строителство на училища, както и по поддръжка и управление на неучилищните дейности в сградите. За да намери решение на тези проблеми, община Бело Оризонти решила да се обърне към възможностите на частния сектор.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

### *Описание на проекта*

От общината избрали Международната финансова корпорация (IFC - <https://www.ifc.org>), част от Групата на Световната банка (The World Bank Group) да бъде водещ консултант, който да проучи как частния сектор може да помогне Бело Оризинти да развие базата на основното образование в общината и да предложи механизъм, който да бъде използван за целта. След проведено детайлно изследване на ситуацията от IFC предложили общината да влезе в партньорство с частния сектор под формата на ОПЧП.

Тъй като никога преди това ОПЧП не било използвано в образователния сектор в Бразилия, IFC използвали успешни примери от други страни, за да разработят детайлен модел, показвайки как едно добре подготвено ОПЧП може да помогне на общината да постигне своите цели. Освен това IFC организирано дискусии с различни заинтересовани страни, които да изложат своите притеснения.

Консултанти с различни компетентности под ръководството на IFC развили решения на всички повдигнати финансови, юридически и технически въпроси. Така разработените решения били подложени на широко обществено обсъждане, като потенциалните инвеститори могли да дават и конкретни





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



предложения за тяхната промяна. Накрая бил подготвен окончателен, подобрен вариант на документите за процедурата по избор на частен партньор, като IFC подпомогнали общината и с публичното изслушване, както и със самата процедура по избор на концесионер.

Подготвената от IFC структура на ОПЧП включвала: 20-годишна концесия за финансиране, изграждане, оборудване и управление на не педагогическите дейности на 32 нови предучилищни сгради и 5 училищни сгради. В сравнение с традиционните договори по възлагане на публични договори (обществени поръчки), въвличането на частния сектор следвало да съкрати значително във времето изграждането и пускането в експлоатация на новите училища. Новите училища следвало да бъдат построени за две години, което било рекорд за осъществено строителство в публичния сектор. След още една година училищата следвало да бъдат и обзаведени и пуснати в експлоатация.

Съгласно условията на концесионния договор общината следвало да предостави общински терени, върху които да бъдат реализирани сградите, докато частният партньор бил отговорен за финансиране и осъществяване на строителството, както и за управление на не педагогическите дейности в сградите, като почистване, охрана, наблюдение, пране, поддръжка на сградата





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



и ремонтни дейности. Всичко това позволило, от една страна, управлението на процесите по строителство и управление да бъде концентрирано в един изпълнител с технически и експертни възможности. От друга страна, позволило на директорите на съответните училища да се концентрират върху управлението на учебния процес вместо да се налага да договарят с различни строителни, охранителни и други компании.

В процедурата участвали две бразилски строителни компании. Концесията била спечелена от консорциум от фирмите Construtora Norberto Odebrecht и Odebrecht Participações e Investimentos (дъщерни фирми на строителната Odebrecht S.A.). Договорът за концесия бил подписан на 25 Юли, 2012 година.

### *Резултати*

- 37 нови училищни сгради, построени, въведени в експлоатация, с управление на не педагогическите дейности в тях за по-кратко време и на много по-ниска цена отколкото традиционните договори;
- 18000 деца от бедните райони на Бело Оризони имат възможност да посещават детска градина и училище.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Мобилизирани \$95 милиона (американски долара) инвестиция от частния сектор.

### *Ключови фактори за успеха на проекта*

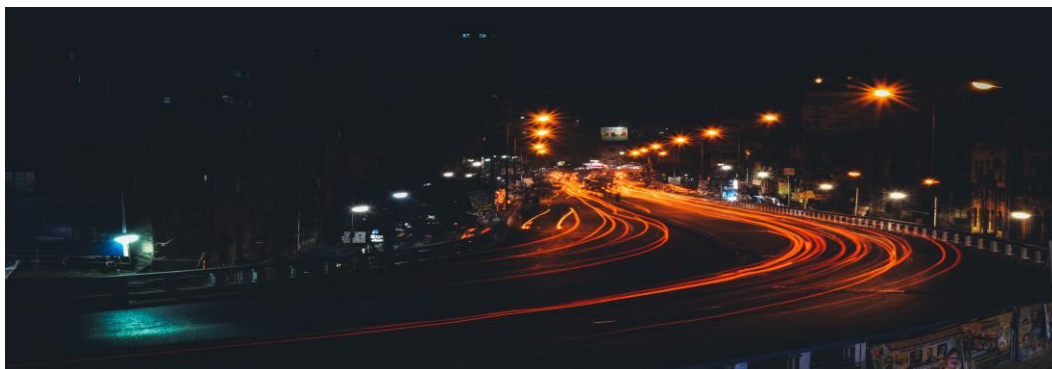
- Ангажираността на местната власт, частния сектор и цялата местна общност;
- Навременна преценка на местната власт за необходимостта от проекта;
- Бързо изпълнение на строителството от страна на частния партньор;
- Създадени нови работни места в сферата на образованието;
- Експертната помощ от страна на IFC и най-вече прецизно осъществения предварителен анализ и подготовка на проектната документация.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



### 3.7. Градско осветление



управлението на толкова голяма мрежа. Всичко това довело до

#### **Пример 10:**

**Индия, община Джайпур (Jaipur), щата Раджастан (Rajasthan)**

#### *Предисторията*

Джайпур, столицата на щата Раджастан (един от най-бедните райони на Индия) е популярна туристическа дестинация благодарение на своята богата история и култура. Градът разполага с богата мрежа от улици, исторически сгради, обществени пространства и пазари. Цялата поддръжка на обществената инфраструктура на града, в това число и осветлението на публичните части е отговорност на общинската компания JMC (Jaipur Municipal Corporation). JMC се грижи за



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

поддръжката на над 100 000 осветителни тела в града. Системата за градско осветление обаче страда от редица проблеми, като остаряла и енергийно неефективна технология, както и недостиг на експертен капацитет за лошо или липсващо осветление в някои части на града, а една трета от съществуващите осветителни тела изобщо не работели. Това създавало сериозни проблеми за градския трафик, но също довело и до понижаване на сигурността в града. Освен това за тази нискокачествена услуга JMC харчело ежегодно огромни средства за сметки за електричество за градската осветителна система. Наред с това зачестили и нараснали значително жалбите от жителите на града.

От JMC взели решение да осигурят енергийно-ефективна система за градско осветление, тъй като проучванията им показали, че въвеждането на такава би довело до намаляване на разходите за електричество с около 50%. От компанията обаче не разполагали с достатъчно познания и капацитет за управлението на подобна система. Затова и от JMC решили да предприемат стъпки за голяма ОПЧП програма с цел да привлекат частна компания, работеща в областта на енергийната ефективност и управлението на енергийни системи или така наречените ESCO – Energy Services Company, която да



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



предостави услугата по енергийно ефективно градско осветление на целия град.

Така с помощта на щата Раджастан JMC ангажираше Международната финансова корпорация (IFC - <https://www.ifc.org>), част от Групата на Световната банка (The World Bank Group) като консултант, който да подготви структурата, необходимата документация и маркетинга на едно бъдещо ОПЧП за финансиране, обновяване, експлоатация и поддържане на системата за обществено осветление на град Джайпур, както и да проведе една прозрачна и конкурентна процедурата по избор на ESCO фирма.

### *Описание на проекта*

IFC предложили структурата на бъдещото ОПЧП да се основава на 10-годишен договор за EPC (Energy Performance Contract), т.е. договор, в който плащанията на концесионера се основават на база спестените средства от въведената нова енергийно-спестяваща система. Проектът включвал модернизиране на обществената система за улично осветление с енергийно ефективни осветителни тела и тяхната експлоатация и поддръжка. Предвиждало се и монтиране на допълнителни осветителни тела в районите, където липсвали такива. В



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

допълнение на уличните лампи, ESCO следвало да инсталира и централизирана компютъризирана система за контрол и управление на градското осветление. Подготвената процедура не изисквала въвеждането на точно определена технология, като по този начин била дадена възможност на повече ESCO фирми да участват в процедурата и да предложат варианти на технологии за градско улично осветление.

За направената от бъдещата ESCO фирма инвестиция община Джайпур в лицето на JMC били готови да платя част от стойността на спестените в резултат на нововъведената система разходи за електроенергия. Щатът Раджастан, от своя страна се включил в партньорството като гарант на бъдещите плащанията от страна на JMC.

В резултат на проведена прозрачна процедура за изпълнител бил избран консорциумът SPV, воден от SMC Infrastructures Private Ltd. – голяма индийска инфраструктурна компания и включващ също Samudra Electronic System Private Limited – водещ производител на LED осветление, както и Winwalk System Inc. – ESCO фирма. Тяхната оферта предлагала инвестиция в размер на \$12 милиона (американски долара) за модернизация на най-малко 70 000 улични лампи и подмяната им с LED осветителни тела. В резултат на това офертата им предвиждала до 77% спестени разходи за електричество, 30% от стойността





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АЛИАНС ЗА РЕГИОНАЛНО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ



МАДЖАРОВО



ИНСТИТУТ  
за  
право и правосъдие



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

на които следвало да бъдат преведени на консорциума. Проектът се предвиждало да облагодетелства население от 1.65 милиона души. Екологичния ефект от проекта се очаквало да бъде в размер на 36750 тона годишно намалени емисии от парникови газове.

Тристранният ЕРС договор между консорциума SPV, JMC и правителството на щата Раджастан бил подписан през Януари 2015 година.

### *Резултати*

- Спестени \$ 1 милион годишно;
- Привлечени \$ 12 милиона частни инвестиции;
- Подобро улично осветление, от което се ползват 1,65 милиона души ежедневно;
- Намалени 36750 тона годишно емисии от парникови газове;
- Повишена сигурност на град Джайпур;
- Потенциал за приложение на структурата на ОПЧП в цялата страна.

### *Ключови фактори за успеха на проекта*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



- Ангажираността на местната и регионална власт;
- Отдадеността на екипа на проекта;
- Експертността на екипа на IFC, извършил прецизен предварителен анализ и подготовка.
- Експертността на частните партньори;
- Силна подкрепа от страна на местната общност (потребителите).



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



## Използвана литература и източници

1. ОИСП, „Principles of Public Governance of Public-Private Partnerships“, 2012 г.
2. Global Platform for Sustainable Cities, World Bank. 2019. “Guidance Note. Municipal Public-Private Partnership Framework.” 1st. ed. Washington, DC: World Bank.
3. [pppknowledgelab.org](http://pppknowledgelab.org)
4. Strategic use of public-private cooperation in the Nordic region, TemaNord 2011:510. Nordic Council of Ministers, Copenhagen 2011
5. <https://www.minfin.bg>
6. <https://www.eib.org/epec/>
7. <https://www.ifc.org>
8. Публично-частни партньорства в ЕС — широко разпространени недостатъци и ограничени ползи - специален доклад на Европейската Сметна Палата, 2018
9. The Role of Public-Private Partnerships and the Third Sector in Conserving Heritage Buildings, Sites, and Historic Urban Areas -Susan Macdonald and Caroline Cheong, © 2014 J. Paul Getty Trust, The Getty Conservation Institute
10. Публично-частно партньорство - ръководство за местните власти, © Ministry of Municipal Affairs, British Columbia, Canada, 1999

Проект № BG05SFOP001-2.009-0140 с наименование „ФОРУМ ЗА ПРИЛОЖНА ДЕМОКРАЦИЯ“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд