

# Средносрочна оценка на бизнес плановете на ЦКО

# Отчетен материал 5.3 от проект SHEERenovPlus

***Отговорен партньор: БАКК АД***

***Версия 1.0, ноември 2025***

Co-funded by the European Union

*Проект SHEERenov+ е сфинансиран от програма LIFE на Европейския съюз. Изразените мнения и становища обаче са единствено на автора(ите) и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или на CINEA. Нито Европейският съюз, нито органът, предоставящ помощта, могат да бъдат държани отговорни за тях.*

## Съдържание

**ВЪВЕДЕНИЕ ..... 3**
**Оценка на средата и условията, в които оперира ЦКО ..... 4**
**Оценка на постигнатия напредък ..... 14**
Спрямо заложеното в бизнес плана ..... 14
Спрямо показателите от проекта ..... 30
**Изводи и препоръки ..... 34**

# ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящият доклад представя обобщената средносрочна оценка на шестте Центъра за комплексно обслужване (ЦКО), създадени в рамките на проект LIFE22-CET-SHEERenovPlus. Докладът стъпва върху индивидуалните оценки, изготвени от всеки ЦКО, като ги интегрира в консолидирана картина на напредъка и предизвикателствата на модела „one stop shop“.

Обект и предмет на оценката са ЦКО и техния бизнес модел, спрямо предварително дефинираните в проекта и бизнес планове предвиждания и ключови показатели, както и спрямо актуалното състояние на пазара и финансиращата среда.

Обхват: оценката покрива (i) средата и условията, в които оперират ЦКО, (ii) организацията и управлението на ЦКО, (iii) внедряването и използваемостта на цифровата платформа, (iv) напредъка по обслужени клиенти/сгради, реализирани пилотни проекти и другите ключови индикатори от проектното предложение, (v) партньорствата с общини, финансови институции и местните професионалисти, (vi) структурата на приходите и разходите на ЦКО и нейното потвърждение от практиката, (vii) комуникационните и маркетинговите активности.

Следва да се отчете, че периодът на функциониране на ЦКО не е еднакъв. Пет от центровете – София, Бургас, Стара Загора, Пловдив и Габрово – работят от началото на проекта, докато ЦКО – Русе започва по-късно, тъй като въвежда нов за организацията бизнес. Поради това постигнатите резултати следва да се интерпретират в контекста на различната зрялост и специфика на всеки модел.

Оценката е извършена в рамките на утвърдените механизми за мониторинг и оценка (Monitoring & Evaluation) и разглежда напредъка спрямо предварително дефинираните положения и ключови показатели от бизнес плановете на ЦКО. Направена е една година преди края на проекта – ключов момент, в който центровете предстои да разгърнат пълния капацитет на дигиталната платформа, интегрираните услуги и партньорските механизми.

Докладът представя синтез на индивидуалните резултати, извежда общи и специфични изводи и формулира препоръки за последната година на проекта, насочени към повишаване на ефективността, ускоряване на напредъка и

подготовка за устойчиво функциониране след приключване на проектното финансиране.

## *ОЦЕНКА НА СРЕДАТА И УСЛОВИЯТА, В КОИТО ОПЕРИРА ЦКО*

Оценъчният елемент, върху който се акцентира е: **„Доколко условията от бизнес плана остават валидни?“**

Следват индивидуалните оценки на шестте ЦКО:

| Как се е променила конкурентната среда от началото на оперативното функциониране на ЦКО? | |
|---|---|
| БАКК - София | ☒ Без съществена промяна<br>ЦКО продължава да функционира в сходна пазарна среда; броят и профилът на конкурентите са почти непроменени.<br>*Конкурентната среда остава стабилна. На пазара няма нови структури, предлагащи пълен пакет от интегрирани услуги „едно гише“. ЦКО БАКК запазва позицията си на водещ доставчик на комплексни решения за жилищно обновяване в София. В тази среда основният фокус е върху повишаване на ефективността и разширяване на клиентската база, а не върху реакция спрямо конкуренция.* |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | ☒ Без съществена промяна<br>ЦКО продължава да функционира в сходна пазарна среда; броят и профилът на конкурентите са почти непроменени.<br>*Конкурентната среда остава стабилна; няма нови участници, предлагащи пълен пакет от интегрирани услуги „едно гише“.* |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | ☒ Без съществена промяна<br>ЦКО продължава да функционира в сходна пазарна среда; броят и профилът на конкурентите са почти непроменени.<br>*Конкурентната среда остава стабилна. На пазара няма нови структури, предлагащи пълен пакет от интегрирани услуги „едно гише“. ЦКО ЕС запазва позицията си на водещ доставчик на комплексни решения за жилищно обновяване в Стара Загора. В тази среда основният фокус е върху повишаване на ефективността и разширяване на клиентската база, а не върху реакция спрямо конкуренция.* |

| | |
|---|---|
| БРТК - Русе | ☒ Без съществена промяна<br>ЦКО продължава да функционира в сходна пазарна среда; броят и профилът на конкурентите са почти непроменени.<br>*Във връзка с уникалността на предоставяната услуга (хъб, подкрепящ местната екосистема за ЕЕО) ЦКО БРТК не е в пряка конкуренция с местните доставчици. Също така не се наблюдава значителна промяна на пазара. В тази връзка, в конкурентната среда няма настъпили съществени изменения от стартиране на работа на ЦКО.* |
| ЕВН ТР - Пловдив | ☒ Без съществена промяна<br>ЦКО продължава да функционира в сходна пазарна среда; броят и профилът на конкурентите са почти непроменени.<br>*Основните участници на пазара остават същите (броят и профилът на конкурентите са почти непроменени). Пазарните условия и търсенето на услугите, предоставяни от ЦКО остават стабилни.* |
| Община Габрово | ☒ Без съществена промяна<br>ЦКО продължава да функционира в сходна пазарна среда; броят и профилът на конкурентите са почти непроменени.<br>*Местният пазар продължава да бъде силно фрагментиран, без координирано предлагане на комплексни услуги. Нито един от идентифицираните частни участници не е развил модел, сходен на ЦКО, нито е разширил значимо обхвата си през последните години.* |

Анализът на индивидуалните оценки показва, че конкурентната среда остава относително стабилна, без значими нови участници, които да предлагат интегрирана услуга. Тя остава уникална в контекста на местните пазари. Конкурентният натиск върху ЦКО е нисък, но не създава автоматично по-висока активност на собствениците, тъй като търсенето зависи от други фактори (финансиране, процедури, готовност за самоучастие).

В заключение: конкуренцията не е ограничаващ фактор за ЦКО, но липсата ѝ не компенсира съществуващите институционални и финансови бариери — като непредвидими програми, сложни процедури, липса на банкови инструменти и нерегламентирана роля на ЦКО. Именно тези фактори определят в най-голяма степен темпа на обновяване и лимитират ефекта от усилията на ЦКО.

| Как влияе наличието/липсата на финансиращи програми върху устойчивостта на ЦКО? | |
|---|---|
| БАКК - София | ☒ Силно влияе<br>*Наличието на финансиращи програми, съчетано с рекламни и информационни кампании за дейността на ЦКО стимулират търсенето на услугите на ЦКО* |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | ☒ Силно влияе<br>*Наличието на финансиращи програми, съчетано с рекламни и информационни кампании за дейността на ЦКО стимулират търсенето на услугите на ЦКО* |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | ☒ Силно влияе<br>*Наличието на финансиращи програми, съчетано с рекламни и информационни кампании за дейността на ЦКО стимулират търсенето на услугите на ЦКО* |
| БРТК - Русе | ☒ Силно влияе<br>*Наличието на програми за финансова подкрепа на жилищното обновяване представлява силен мотивиращ фактор. При липса на такива програми поддържа регулярна информативна дейност без мащабни маркетингови активности*. |
| ЕВН ТР - Пловдив | ☒ Силно влияе<br>*Наличието или липсата на активни програми оказва своето влияние върху устойчивостта на ЦКО. При действащи програми, се осигурява допълнителен поток от клиенти на центъра.* |

| | |
|---|---|
| Община Габрово | ☒ Силно влияе<br>*Разчитането на 100 % грант и епизотичното обявяване на програмите с ограничен ресурс и кратки периоди оказва колкото положително, толкова и негативно – но при всички ситуации, силно влияние* |

И шестте ЦКО оценяват влиянието на финансиращите програми като „силно“, което показва ясно изразена зависимост между наличието на публично подпомагане и търсенето на услугите им. Във всички случаи ЦКО посочват, че наличието на работеща програма, съчетано с комуникационни дейности, води до съществено увеличение на интереса от собственици и сдружения, както и на готовността им да пристъпят към конкретни стъпки за обновяване.

При липса на програма ЦКО работят основно в режим на поддържаща информираност, без възможност за реално генериране на обем консултации или проекти.

В заключение: налице е системна и силна зависимост на всички ЦКО от наличието на публично финансиране. Това ги поставя в положение на „проектен режим“, при който активността се увеличава само при наличие на програма. Липсата на програми директно редуцира пазарния потенциал на услугата „OSS“. Собствениците отлагат действия и избягват ангажименти без яснота за условията, които биха получили.

Устойчивостта на ЦКО е ограничена, тъй като приходите им са в голяма степен зависими от проектно финансиране, а не от пазарни услуги или банкови инструменти. Преходът от проектен към пазарен модел е възможен само при наличие на финансов инструмент, който да позволи на собствениците да финансират своя дял – например кредитна линия, гаранционен фонд или схема за подкрепа на енергийно бедните.

В дългосрочен план устойчивостта на модела изисква предвидима, непрекъсната програма, която да избягва stop-and-go цикли и да гарантира стабилен поток от клиенти.

| Кои фактори ограничават активността на собствениците? | |
|---|---|
| БАКК - София | ☒ Сложни процедури<br>☒ Липса на целеви банкови продукти<br>☒ Липса на целева помощ за енергийно бедни домакинства |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | ☒ Сложни процедури<br>☒ Липса на целеви банкови продукти<br>☒ Липса на целева помощ за енергийно бедни домакинства<br>☒ Липса на средства |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | ☒ Липса на целеви банкови продукти<br>☒ Липса на целева помощ за енергийно бедни домакинства |
| БРТК - Русе | ☒ Сложни процедури<br>☒ Липса на целеви банкови продукти<br>☒ Липса на целева помощ за енергийно бедни домакинства<br>☒ Липса на средства |
| ЕВН ТР - Пловдив | ☒ Сложни процедури<br>☒ Липса на целеви банкови продукти |

| | |
|---|---|
| | ☒ Липса на целева помощ за енергийно бедни домакинства |
| Община Габрово | ☒ Недоверие<br>☒ Липса на целеви банкови продукти<br>☒ Липса на целева помощ за енергийно бедни домакинства |

Активността на собствениците остава ограничена основно поради комбинация от административни, финансови и социални бариери.

Всички ЦКО идентифицират почти едни и същи фактори, което показва силно изразена системност на ограниченията в процеса на обновяване:

- Сложните процедури за кандидатстване продължават да бъдат ключова пречка – те изискват капацитет, координация и документи, с които много сгради и домоуправители не могат да се справят самостоятелно. Това води до отказ или отлагане още в ранните етапи.
- Липсата на целеви банкови продукти е определяща бариера, отбелязана от всички ЦКО. Без инструмент за финансиране на дела на собствениците те не могат да започнат обновяване, освен при наличие на пълно грантово покритие. Това блокира реалното търсене и поставя ЦКО в режим на изчакване на национални схеми.
- Липсата на целева подкрепа за енергийно бедните води до вътрешни блокажи в сградите: дори при заинтересовани мнозинства, 1–2 уязвими домакинства могат да възпрепятстват вземането на решение за обновяване. Допълнително това задълбочава социалното изключване и води до понижена активност именно сред най-уязвимите групи, които остават извън процеса поради липса на възможности за съфинансиране.
- Липсата на средства при част от собствениците, отчетена от Бургас и Русе, допълнително ограничава възможностите за самоучастие и създава значителна несигурност при планирането.

В допълнение, ЦКО посочват и системни външни фактори:

- Забавянето на националните програми и финансиращи инструменти води до загуба на импулса, натрупан в Етап 1 и 2 на НПВУ — интересът се охлажда, а част от собствениците се разколебават или оттеглят, което редуцира обема на консултациите.
- Противоречиви публични сигнали относно степента на БФП и изискванията за съфинансиране объркват гражданите и увеличават необходимостта от разяснителна работа от страна на ЦКО.
- Липса на ясно дефинирана допустимост на разходите на ЦКО като техническа помощ, което противоречи на установени практики в ЕС и ограничава възможността за устойчиво финансиране на услугите „OSS“.

В заключение:

i. Финансиращите програми са най-важният фактор, определящ готовността на собствениците да пристъпят към обновяване и да ползват услугите на ЦКО. При липса на програма интересът рязко спада, независимо от усилията за комуникация и информираност.
ii. Социално-икономическите условия (липса на средства, енергийна бедност, ниско доверие) са втората по значимост група бариери. Те възпрепятстват дори мотивирани сгради и ограничават пазарния потенциал в редица общини.
iii. Недостатъчната институционална рамка – по-конкретно липсата на целева подкрепа за енергийно бедните и липсата на банков инструмент – прави обновяването зависимо от грантово финансиране и възпрепятства пазарния модел.
iv. Конкурентната среда има най-слабо влияние, тъй като ЦКО предлагат уникална услуга и не срещат реални конкуренти. Това обаче не компенсира структурните пречки пред обновяването.
v. Проблемът с допустимостта на разходите на ЦКО към финансиращите схеми е стратегическа бариера: без нейното решаване ЦКО трудно могат да осигурят устойчивост и да разширят предлагането на услуги.

## *ОЦЕНКА НА ПОСТИГНАТИЯ НАПРЕДЪК*

### *Спрямо заложеното в бизнес плана*

Оценъчният елемент, който се разглежда в този раздел, е: **„Доколко дейността на ЦКО се осъществява спрямо заложеното в бизнес плана?“**

Фокусът на оценката е върху следните направления:

| **Организация и управление** | |
|---|---|
| БАКК - София | Организационната структура е изградена и персоналът изпълнява предвидените функции. Всички ключови роли са подсигурени, като при необходимост се използват външни експерти.<br><br>Не са констатирани пропуски, чието отстраняване би подобрило ефективността. Разбира се, е направена уговорката (disclaimer), че оценката почива на база функциониране на ЦКО на проектен принцип и не в достатъчно големи обеми. При тези условия не се установяват съществени пропуски в организацията и процесите, които да възпрепятстват ефективността.<br>Въпреки това, пълна и обоснована оценка на ефективността би могла да се направи при функциониране в реална пазарна среда, когато обемът на предоставяните услуги и натоварването на екипа ще позволят по-точно измерване на времевата и ресурсна ефективност.<br>Наличието на пазарни условия би могло да очертае конкретни области за оптимизация – например надграждане на цифровата платформа с автоматизирани инструменти за анализи, финансови симулации, виртуални консултации, система за управление на клиенти и т.н. |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | |
| БРТК - Русе | |
| ЕВН ТР - Пловдив | Организационната структура на ЦКО е напълно изградена в съответствие с предвидените параметри в бизнес плана. Всички ключови звена и роли са дефинирани и функционират според заложените задачи. Експертите изпълняват предвидените дейности - консултации, административна подкрепа, координация и взаимодействие с клиенти. |
| Община Габрово | Организационната структура на ЦКО – Габрово функционира в пълно съответствие с бизнес плана, като надгражда съществуващия модел на Центъра за административно обслужване чрез включването на проектния екип, външни експерти при необходимост и експерти от различни ресори на общинската администрация. Този мултидисциплинарен подход гарантира обективност и безпристрастност.<br>Персоналът изпълнява предвидените функции – административно съдействие, разясняване на процедури, техническа и организационна подкрепа, както и последваща комуникация с етажни собственици и граждани. |

Организационните структури на всички ЦКО са изградени и функционират съгласно планираните роли и отговорности. Ключовите позиции са запълнени, а при необходимост се използват външни експерти, което осигурява гъвкавост и допълнителна експертиза. На този етап ЦКО не докладват съществени пропуски в организацията и управленските процеси, които да възпрепятстват ефективността на работата им.

Важно е да се отбележи, че оценките се базират на функционирането на ЦКО в условия на проектно финансиране и ограничен обем на работа. При този мащаб е естествено да не се проявяват процесни затруднения или ограничения в капацитета. Пълна и обоснована оценка на ефективността на управлението би могла да бъде направена при значително по-голям обем на услуги и при реален пазарен натиск.

Преминаването към пазарен модел и увеличеният обем на работа биха очертали конкретни области за оптимизация – като по-широко използване на цифровата платформа, автоматизация на процесите, внедряване на CRM решения за управление на клиенти. Тези подобрения не са критични в настоящия етап, но ще бъдат ключови за бъдещата устойчивост и оперативна ефективност на ЦКО.

В заключение: Организацията и управлението на ЦКО са адекватно структурирани за текущия проектен етап и функционират без съществени пропуски. Капацитетът е достатъчен за настоящите обеми на работа, но реалната оценка на ефективността може да бъде направена едва при функциониране в условия на по-голям пазарен товар.

| **Дигитална платформа** | |
|---|---|
| БАКК - София | За периода, подлежащ на оценка, платформата не е била въведена в действие. Към 30.09.2025г. успешно са валидирани основните функционалности – попълване на база данни с доверени партньори, калкулатор за изчисляване на енергийни спестявания, модул за управление на партньорствата и създаване на клиентски досиета.<br>Оценката от въздействието ѝ върху процесите в ЦКО ще бъде предмет на D 5.6. |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | |
| БРТК - Русе | |
| ЕВН ТР - Пловдив | |
| Община Габрово | |

В периода, подлежащ на оценка, дигиталната платформа на SHEERenovPlus е в процес на разработване и тестова експлоатация, като пълното ѝ въвеждане в оперативна дейност на ЦКО започва едва в края на отчетния период. Към 30.09.2025г. успешно са валидирани основните функционалности, включително: база данни с доверени партньори, калкулатор за оценка на енергийни спестявания, модул за управление на партньорствата и възможност за създаване на клиентски досиета.

Тъй като внедряването съвпада с период на ограничени обеми работа и липса на активни финансиращи програми, не може да бъде направена пълна оценка на реалната полза, използваемост и ефект върху процесите в отделните ЦКО. Практическото ѝ използване предстои да се оцени в рамките на Deliverable D5.6, когато платформата ще е била използвана в период от поне 10 месеца.

Към момента платформата представлява завършена техническа основа, но не е преминала през достатъчна реална употреба, за да се анализират нейни силни страни или ограничения. Предстои и популяризацията ѝ сред целевите потребители, и по-широко използване от екипите на ЦКО.

В заключение: Платформата е технически завършена и с валидирани ключови функционалности, но все още не е натоварена в реална оперативна среда. Пълната оценка на нейната използваемост и ефективност предстои.

| Обслужени клиенти и сгради | |
|---|---|
| БАКК - София | - Брой сгради - 47<br>- Брой домакинства – 1155<br>- Брой реализирани проекти - 43<br>- Брой проекти в процес на реализация – 2 |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | - Брой сгради - 0<br>- Брой домакинства – 0<br>- Брой реализирани проекти - 0<br>- Брой проекти в процес на реализация – 0<br>Отклоненията се дължат основно на закъснение в стартиране на пилотните обекти поради липсата на националните програми за обновяване с фокус към еднофамилни жилищни сгради. |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | - Брой сгради - 54<br>- Брой домакинства – 3075<br>- Брой реализирани проекти - 15<br>- Брой проекти в процес на реализация – 0 |
| БРТК - Русе | - Брой сгради - 7<br>- Брой домакинства – 7<br>- Брой реализирани проекти – 3 Проектите са за изграждане на соларни системи за еднофамилни сгради<br>- Брой проекти в процес на реализация – 0 |
| ЕВН ТР - Пловдив | - Брой сгради - 23<br>- Брой домакинства – 23<br>- Брой реализирани проекти – 23 Проектите са за изграждане на ВЕИ системи за еднофамилни сгради<br>- Брой проекти в процес на реализация – 0 |
| Община Габрово | - Брой сгради - 16<br>- Брой домакинства – 100<br>- Брой реализирани проекти – 15<br>- Брой проекти в процес на реализация – 0 |

Данните от шестте ЦКО показват значително вариране в броя на обслужените клиенти, сгради и реализирани проекти. Това се обуславя не само от наличието или липсата на активни финансиращи програми, но и от нивото на партньорство с местните власти, както и от предварителния опит и зрелостта на отделните ЦКО. Центрове, които работят в по-тясно сътрудничество с общините и разполагат с вече натрупан практически опит, реализират по-висок обем дейности и успяват да обслужват по-широк кръг потребители.

ЦКО – БАКК (София) отчита най-високи стойности, включително 47 обслужени сгради, 1155 домакинства и 43 реализирани проекта, което представлява преизпълнение (по проектно предложение броя на реализираните проекти е 30). Това се дължи на няколко фактора: наличие на предварително изградена мрежа от партньори, проактивен маркетинг, активна работа на терен.

ЦКО – Стара Загора показва значителен обем обслужени сгради и домакинства (54 сгради; 3075 домакинства) и общо 15 реализирани проекта към момента на оценката. Това позиционира центъра сред най-активните ЦКО в проекта, с ясно изразен напредък както по отношение на клиентското обслужване, така и по отношение на реалното изпълнение на проекти.

ЦКО – Бургас не е реализирал обслужени сгради или проекти, което е пряко свързано с липсата на национални програми, насочени към еднофамилни жилища, каквато е целевата група на Пробуждение ЕООД. Това ограничение поставя ЦКО в ситуация на ниско търсене, независимо от капацитета.

ЦКО – Русе отчита 7 обслужени сгради и 3 реализирани проекта, свързани с изграждане на ВЕИ системи за еднофамилни жилища. По-ниските обеми отразяват факта, че ЦКО – Русе е нов участник в нишата на интегрираните услуги за енергийна ефективност. Тази ниша изисква широка експертиза, добре развити партньорства, доверие и видимост сред собствениците, които се изграждат постепенно. Като „прохождащо“ ЦКО, Русе тепърва изгражда капацитет и разпознаваемост на локално ниво, което естествено води до по-бавен темп на натрупване на обслужени клиенти и реализирани проекти.

ЕВН ТР – Пловдив отчита 23 обслужени сгради и 23 реализирани проекта за изграждане на ВЕИ системи за еднофамилни жилища. Реализираните обеми до голяма степен се обясняват с високата репутация на ЕВН в региона и

традиционно изграденото доверие сред клиентите, голяма част от които са потребители на топлофикационни услуги.

Като част от голямо и добре познато енергийно дружество, ЦКО към ЕВН ТР работи в среда, в която доверието е предварително установено. Това намалява бариерите пред клиентите, ускорява процеса на вземане на решения и улеснява процеса на ангажиране, тъй като потребителите възприемат дружеството като надежден, предвидим и професионален партньор.

Допълнително, професионализмът и експертизата на екипа на ЕВН ТР – натрупани в продължение на години в областите на енергийни услуги, обслужване на клиенти и технически решения – допринасят за бързото и качествено изпълнение на проектите. Наличието на вътрешен технически капацитет и утвърдени процеси позволява на ЦКО да предлага консистентни, надеждни и пълноценни интегрирани услуги.

Резултатите на Община Габрово (16 обслужени сгради, над 100 домакинства и 15 реализирани проекта) следва да се разглеждат, отчитайки, че дейността по модела „OSS“ се изпълнява основно в рамките на общинската администрация и представлява допълнителна функция към основните ѝ задължения. Това показва висока административна ангажираност и значителен потенциал за развитие, който може да бъде разгърнат в още по-голяма степен при наличие на национални програми за финансиране и действащи финансови механизми.

| Активни партньорства | |
|---|---|
| БАКК – София | - С местни власти - 5<br>- С местни професионалисти - 2<br>- С банки – 0 |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | - С местни власти - 1<br>- С местни професионалисти - 0<br>- С банки – 0 |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | - С местни власти - 3<br>- С местни професионалисти - 4<br>- С банки – 0 |
| БРТК - Русе | - С местни власти - 2<br>- С местни професионалисти - 21<br>- С банки – 4 |
| ЕВН ТР - Пловдив | - С местни власти - 3<br>- С местни професионалисти - 7<br>- С банки – 0 |
| Община Габрово | - С местни власти - 1<br>- С местни професионалисти - 6<br>- С банки – 1 |

Данните за активните партньорства към момента показват различия между ЦКО, обуславени от местния контекст, зрелостта на ЦКО, силата на местните професионални мрежи и традиционно установените взаимоотношения между институции и бизнеси.

1. Партньорства с местни власти: Към момента ЦКО с по-силно институционално присъствие или исторически изградени отношения с общините – като БАКК (София), ЕВН ТР (Пловдив) и Енерджи Сейвинг (Стара Загора) – показват по-голям брой партньорства. Те осигуряват достъп до комуникационни канали и съвместни инициативи, което е ключово за модели „OSS“.
2. Партньорства с местни професионалисти: БРТК – Русе е отчел най-много (21) партньорства, което произтича от бизнес модела на центъра и на ролята му като “хъб на местната екосистема”. Община Габрово е изградил 6 партньорства с професионалисти в сферата на енергийните одити и енергийната ефективност, ВЕИ инсталатори, както и сторителни фирми и доставчици на топлоизолационни материали.
3. Партньорства с банки: Към момента пет от шестте ЦКО не разполагат с партньорства с банки, тъй като на пазара липсват специализирани банкови продукти за енергийно обновяване на жилищни сгради. Това е системно ограничение, извън контрола на ЦКО. Изключение е БРТК – Русе, където има 4 партньорства с банки. Тези партньорства произтичат от съществуващи съвместни дейности в сферата на бизнес проекти, при които съфинансирането е задължително. Следователно те не са свързани с жилищно обновяване, нито представляват индикатор за наличие на продукт за домакинства.

| Структура на разходите | |
|---|---|
| БАКК – София | Практиката на ЦКО[та] потвърждава видовете разходи, заложени в бизнес плановете. |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | |
| БРТК - Русе | |
| ЕВН ТР - Пловдив | |
| Община Габрово | |

Към момента всички ЦКО потвърждават, че видовете разходи, заложени в първоначалните бизнес планове, отговарят на реално възникващите оперативни разходи. Основните категории – персонал, комуникации, техническа поддръжка, външни експерти, административни разходи и др. – се проявяват съгласно планираното.

Въпреки това следва да се отбележи, че:

- липсата на финансова информация за стойностите на разходите не позволява количествена оценка;
- проектният режим на работа води до по-ниски или различно разпределени разходи спрямо бъдеща пазарна среда;
- при някои ЦКО (напр. Бургас) реалните разходи още не са формирани, поради ограничен обем дейности;
- в БРТК - Русе разходите се разпределят между ЦКО и външната мрежа на доверени партньори, което съответства на модела.
- в Община Габрово разходите за възнаграждения се покриват от бюджета на Община Габрово и проекта.

Поради това текущата оценка е ограничена до структурното ниво (категории разходи), без възможност да се направи извод за адекватността на размера им или за бъдещата устойчивост.

| Структура на приходите | |
|---|---|
| БАКК – София | Реалните източници на приходи отговарят на заложените в бизнес плана. В рамките на пилотирането на модела приходите на постъпват основно по проект SHEERenovPlus. Сдруженията на собствениците заплащат 5% от стойността на консултантските услуги и за изготвянето на енергийното обследване, както и 100% от стойността на техническото обследване. |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | Липсва достатъчна финансова информация за периода. Към момента не е налична пълна финансова информация, тъй като част от планираните приходи са свързани с бъдещи консултации и проекти в процес на договаряне. |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | Реалните приходи идват от източници, различени от планираните. В рамките на проект SHEERenovPlus приходите на ЦКО ЕС частично постъпват от стойността на консултантските услуги за изготвянето на обследване за енергийна ефективност, техническо обследване и технически паспорт, заплащани от Сдруженията на собствениците. Провежданите консултации за Сдруженията са безплатни ако не се стигне до етап подписване на договор за консултантски услуги и се покриват от обичайната дейност на Дружеството. |
| БРТК - Русе | Реалните източници на приходи отговарят на заложените в бизнес плана. Съгласно бизнес плана на ЦКО БРТК няма директни приходи от работата с клиенти. Плащанията от клиентите за предоставени услуги са дължими към доверените партньори (външен екип на ЦКО), които предоставят експертните услуги. ЦКО извършва безплатно първоначална консултация и насочване към подходящи специалисти от външния екип. Приходите на центъра са от членския внос на БРТК (отчисления за поддръжка на ЦКО) и в перспектива – от реклама и грантово финансиране (национални и европейски програми). |
| ЕВН ТР - Пловдив | Реалните източници на приходи отговарят на заложените в бизнес плана. |
| Община Габрово | Няма реализирани приходи – поради естеството на функционалната и организационна обособеност. |

Структурата на приходите също потвърждава първоначалните очаквания, като в повечето ЦКО източниците на приходи съвпадат по вид с тези в бизнес плановете. Въпреки това, общата картина показва силна зависимост от проектно финансиране и ограничено пазарно генериране на приходи:

- БАКК – София реализира приходи по модела, заложен в бизнес плана: частично участие на сдруженията (5% за консултации и ЕЕ обследване; 100% за техническо обследване) и проектно финансиране чрез SHEERenovPlus.
- Стара Загора също следва модела, но голяма част от консултациите остават неплатени, ако не се стигне до договор – разход, покриван от собствената им търговска дейност.
- Русе работи по специфичен модел: доходите не идват от клиенти, а от членски внос на БРТК и бъдещи възможности за реклама и грантово финансиране.
- Пловдив отговаря на бизнес плана и реализира приходи по предвидения модел.
- Габрово, като общинска администрация, не може да таксува гражданите за предоставяните услуги, поради което не реализира собствени приходи от дейността на ЦКО. Моделът разчита изцяло на проектно финансиране, а устойчивостта му в пазарна среда е възможна единствено при наличие на адекватни механизми, позволяващи частично или пълно покриване на разходите за изпълнение на ЦКО функциите.

Общият извод е, че приходите към момента са оценими само по видове, но не и по стойности.

| **Комуникации и маркетинг** | |
|---|---|
| БАКК – София | Проведени са кампании и събития за популяризиране на услугите.<br>Планираният обхват от целеви групи не е постигнат – не са обхванати финансовите институции поради факта, че няма предлагане на финансов продукт,предназначен за СС.<br>Възможности за подобрения се търсят чрез (1)таргетирано присъствие в квартали/ райони, в които има обновени сгради; (2) директна работа с клиенти когато на пазара се появят подходящи финансиращи инструменти; (3) провеждане на повече демонстрационни срещи; (4) Създаване на мрежа от „посланици“ – доволни собственици, които да споделят опит. |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | |
| БРТК - Русе | |
| Община Габрово | |
| ЕВН ТР - Пловдив | Регулярно се провеждат информационни кампании и събития за популяризиране на услугите на ЦКУ. През последните месеци бяха реализирани целенасочени комуникационни дейности в социалните мрежи Facebook и LinkedIn, които представят възможностите и темите за консултации. Публикациите са насочени предимно към собственици на еднофамилни жилища. |

Комуникационната активност на повечето ЦКО (София, Бургас, Стара Загора, Русе) е на сходно ниво. Реализират се базови дейности — информационни срещи, присъствие в местната среда, комуникация със сдружения на собственици — но обхватът им остава ограничен поради ниското търсене и липсата на конкретни стимули за собствениците. ЕВН ТР – Пловдив се откроява спрямо останалите ЦКО поради наличието на установена корпоративна комуникационна инфраструктура, което позволява по-структурирани и регулярни дейности в социалните мрежи за достигане до целевите групи. Основни предизвикателства остават:

- по-активно популяризиране на дигиталната платформа сред собствениците;
- таргетиране на комуникацията по тип жилищен фонд (МФЖС vs. ЕФЖС);
- повече демонстрационни срещи в райони с реализирани проекти;
- изграждане на мрежа от „посланици“ — собственици с положителен опит;
- по-системно анкетиране на потенциалните клиенти за идентифициране на нужди и бариери.

### *Спрямо показателите от проекта*

| **Показател** | **Планирано по проекта за всички ЦКО** | **Изпълнено** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | БАКК – София | Пробуждение ЕООД - Бургас | Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | БРТК - Русе | ЕВН ТР - Пловдив | Община Габрово |
| Local trusted professionals included in the Platform databasee<br><br>Местни доверени професионалисти, включени в базата данни на Платформата | 60 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Matching individual projects to available financing schemes<br><br>Финансирани индивидуални проекти от налични схеми | 100 | 43 | 0 | 15 | 3 | 23 | 15 |
| Number of completed satisfaction surveys with positive feedback<br><br>Брой попълнени анкети за удовлетвореност с положителна обратна връзка | 90 | 42 | 0 | 11 | 3 | 28 | 0 |
| OSS experts prepared to offer integrated energy efficiency services<br><br>ЦКО експерти, подготвени да предлагат интегрирани услуги за енергийна ефективност | 24 | 5 | 3 | 4 | 4 | 8 | 3 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Local stakeholders' professionals with improved knowledge and capacity to perform better quality services**<br><br>Местни заинтересовани професионалисти с повишени знания и капацитет за предоставяне на по-качествени услуги | 120 | 44 | 68 | 18 | 30 | 32 | 5 |
| Trained municipal experts**<br><br>Обучени общински служители | 20 | 33 | 0 | 2 | 3 | 3 | 6 |
| Concluded partnership agreements with the local authorities (municipalities/Sofia districts) for cooperation<br><br>Сключени партньорски споразумения с местните власти (общини/райони на София) за сътрудничество | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | НП |

** Обучените местни професионалисти и общински служители са в резултат на проведени общи обучения на партньорите, поради което едни и същи обучаеми са докладвани от повече от един партньор.

Изпълнението на ключовите проектни показатели следва да се разглежда в контекста на факта, че до края на проекта остава приблизително една година — период, в който ЦКО предстои да разгърнат пълния капацитет на дигиталната платформа и на интегрираните услуги. В същото време се очаква и обявяването на втората фаза на Националната програма за енергийна ефективност, както и старта на Националния фонд за декарбонизация. Тези два фактора ще окажат пряко влияние върху възможностите за постигане на проектните индикатори в оставащия период.

1. Местни доверени професионалисти в платформата: Показателят остава значително под планираните стойности. Това е обяснимо, тъй като платформата бе въведена в експлоатация сравнително скоро. С оставащата една година и при целенасочена кампания този индикатор може да се подобри значително.

2. Финансирани индивидуални проекти от налични схеми: В София, Пловдив, Стара Загора и Габрово има отчетен напредък, в Русе и Бургас индикаторът е логично нисък. Този показател е пряко зависим от наличието на финансиращи програми.

Очакваното обявяване на втората фаза на Националната програма и стартирането на Фонда за декарбонизация могат да създадат условия за ускорено изпълнение на индикатора в последната година.

3. Анкети за удовлетвореност: Индикаторът отразява реалния брой взаимодействия с клиенти през първия период. С разгръщането на платформата през оставащата година се очаква автоматизиране на събирането на обратна връзка, което ще улесни потребителите и ще повиши броя на попълнените анкети. Очакването е, че включването на анкетите като част от стандартния потребителски път в платформата ще доведе както до по-висока ангажираност, така и до по-структурирана информация относно удовлетвореността от услугите.

4. Подготвени ЦКО експерти: Този показател е напълно изпълнен, тъй като обученията бяха централизирани и реализирани за всички партньори.

5. Местни професионалисти и общински служители с повишен капацитет: Стойностите са високи, но следва да се отчете, че са резултат от общи обучения и включват дублирано отчитане между партньорите. Важно е, че капацитетът на местно ниво е вече наличен, което създава добра основа за работа при обявяване на нови програми.

6. Партньорски споразумения с местни власти: Показателят е изпълнен основно от БАКК – София. За останалите ЦКО остава възможност в следващите месеци да формализират съществуващите взаимодействия с общините, особено ако започне втората фаза на националната програма, която по правило изисква институционално сътрудничество.

## *ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ*

| **Изводи от индивидуалните бизнес планове** | |
|---|---|
| БАКК – София | Дейността на ЦКО – БАКК в голяма степен съответства на заложеното в бизнес плана. Организационната структура е изградена и функционира ефективно, създадени са предпоставки за развитие на партньорства и за пълноценно използване на цифровата платформа. Предлаганите услуги остават напълно уместни спрямо потребностите на пазара, а въздействието вече е осезаемо – чрез реално консултирани и стартирали обновителни проекти. Очаква се това да допринесе за засилване на интереса и доверието на собствениците към процеса на обновяване. Основните предизвикателства пред устойчивостта са свързани с преминаването към пазарен модел и необходимостта от осигуряване на стабилен поток от собствени приходи след приключване на проектното финансиране.<br>Наред с това, устойчивостта на пазара изисква постоянство и предвидимост на публичната подкрепа – избягване на т.нар. *stop-and-go cycles* на финансиране, които водят до загуба на капацитет, демотивация на собствениците и прекъсване на натрупания напредък. |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | Дейността на ЦКО Бургас в голяма степен съответства на заложеното в бизнес плана. Организационната структура е изградена, създадени са предпоставки за развитие на партньорства и за пълноценно използване на цифровата платформа. Предлаганите услуги остават напълно уместни спрямо потребностите на пазара. Основните предизвикателства пред устойчивостта са свързани с преминаването към пазарен модел и необходимостта от осигуряване на стабилен поток от собствени приходи след приключване на проектното финансиране. |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | Дейността на ЦКО ЕС в голяма степен съответства на заложеното в бизнес плана. Организационната структура е изградена и функционира ефективно, създадени са предпоставки за развитие на партньорства и за пълноценно използване на цифровата платформа.<br>Предлаганите услуги остават напълно уместни спрямо потребностите на пазара, а въздействието вече е осезаемо – чрез реално консултирани и стартирали обновителни проекти. Очаква се това да допринесе за засилване на интереса и доверието на собствениците към процеса на обновяване. |

| | |
|---|---|
| | Основните предизвикателства пред устойчивостта са свързани с преминаването към пазарен модел и необходимостта от осигуряване на стабилен поток от собствени приходи след приключване на проектното финансиране.<br>За да бъде пазарът устойчив, е необходимо публичната подкрепа (субсидии, национални програми, финансиране) да бъде постоянна и предвидима. Не трябва да се допуска непостоянно финансиране, защото убива инерцията, създава несигурност и пречи на устойчивото развитие на пазара за енергийно обновяване и води до:<br>- загуба на капацитет – фирмите свиват екипи, спират да инвестират, губят специалисти;<br>- демотивация на собствениците – хората се отказват, защото не знаят дали финансирането ще продължи;<br>- прекъсване на натрупания напредък – започнатите процеси се разпадат, а пазарът трябва да „започва отначало“ всеки път. |
| БРТК - Русе | Не се наблюдават съществени пропуски в организацията и управлението на ЦКО БРТК. Налице е необходимост от допълнително популяризиране на дигиталната платформа и въвеждане в масова експлоатация. Препоръчително е работата с клиенти да се надгради. Съществуващите партньорства са задълбочени и многобройни, като е нужно в перспектива да се затвърдят и като устойчиви и дълготрайни. Комуникациите и маркетинга са на задоволително ниво, но усилията в тази посока следва да продължат. |
| ЕВН ТР - Пловдив | ЦКО функционира в пълно съответствие с бизнес плана, като организационната структура е напълно изградена и всички експерти изпълняват предвидените дейности. Към момента не са установени съществени пропуски, а възможните подобрения са свързани с бъдещо развитие и оптимизация. Дигиталната платформа е разработена съгласно техническото задание и е в тестов период, като редстои активното ѝ въвеждане сред потребителите.<br>Завършени са 23 проекта - с осем повече от планираното, като допълнително е осъществен контакт с над 6500 абоната на място, които са информирани за възможностите на ЦКО. Партньорствата с общини и местни професионалисти функционират ефективно, въпреки липсата на ангажирани банкови институции. Структурата на приходите и разходите напълно съответства на предвидената в бизнес плана.<br>Комуникационните дейности са активно реализирани чрез социални мрежи, събития и информационни дни. Въпреки това планираният обхват на целевите групи е постигнат частично, което налага по-широко популяризиране на дигиталната платформа, разширяване на партньорствата и по-активно фокусиране върху |

| | |
|---|---|
| | потребителите. Предстоящите инициативи, включително „Дни на енергийната ефективност“, ще допринесат за по-мащабно ангажиране на аудиторията и за по-добро позициониране на ЦКО. |
| Община Габрово | Организационната структура е изградена и работи ефективно, включително чрез надграждането на ресурси от Центъра за административно обслужване и привличането на външни експерти. Консултантската дейност се реализира в условията на ограничени външни фактори – забавени национални програми, непредвидимост на финансиращите инструменти и липса на банкови продукти, но въпреки това интересът на гражданите се поддържа, особено при наличие на 100% безвъзмездна помощ.<br>Устойчивостта на модела обаче остава силно зависима от наличието на публично финансиране и от развитието на финансови инструменти, които да позволят пазарно ориентиран подход в бъдеще. |

На база на извършената средносрочна оценка може да се заключи, че дейността на ЦКО до голяма степен съответства на бизнес плановете, като организационните структури са изградени и функционират ефективно. Във всички ЦКО е налице ясен напредък в реализирането на интегрираната услуга и развитието на партньорства, макар че степента на напредък варира между центровете.

ЦКО – БАКК (София) и ЦКО – Стара Загора показват висока степен на напредък поради по-зряла организационна структура, силни партньорства с местните власти и значителен обем обслужени клиенти. В Пловдив резултатите значително надвишават планираното, което се дължи на високото доверие към ЕВН, широк клиентски достъп и ефективни комуникационни кампании.

По-ниските стойности при ЦКО – Русе и ЦКО – Бургас имат различни обяснения, свързани както с етапа на развитие, така и с модела на работа. При ЦКО – Русе резултатите следва да се разглеждат през призмата на това, че бизнес моделът е нов за организацията, а и самата услуга „OSS“ е сравнително нова за местния пазар. Русе работи по по-различен оперативен модел, при който ролята на ЦКО е преди всичко координационен хъб, а не директен доставчик на всички услуги. Този подход изисква време за изграждане на разпознаваемост и устойчив поток от клиенти. ЦКО – Бургас разполага с капацитет и опит, но работи изцяло в много ограничен пазарен сегмент — еднофамилните жилищни сгради, за които към момента не съществува действащ финансиращ механизъм.

За всички ЦКО е характерно, че търсенето на услугите „OSS“ е пряко зависимо от наличието на финансиращи програми. Липсата на специализирани банкови продукти и отсъствието на подкрепа за енергийно бедни домакинства представляват системни бариери.

Дигиталната платформа е въведена, но към момента все още не е масово използвана. Нейното популяризиране и пълноценно въвеждане през оставащия проектен период ще бъде ключово условие за по-ефективна работа на ЦКО, за подобряване на клиентската комуникация и за автоматизиране на процесите, включително събирането на удовлетвореност.

Устойчивостта на модела остава основно предизвикателство за всички центрове. Приходите от собствени услуги са сравнително ограничени, а зависимостта от проектно финансиране остава висока. Преминаването към пазарен модел ще изисква детайлно остойностяване на услугите, определяне на устойчиви източници на приходи и създаване на условия за постоянен клиентски поток.

Стабилността на пазара зависи в значителна степен от предвидима държавна политика. Наличието на последователна, дългосрочна публична подкрепа е критично, като следва да се избягват т.нар. stop-and-go cycles, които водят до загуба на капацитет, демотивация сред собствениците и прекъсване на натрупаната инерция.

| Препоръки от индивидуалните бизнес планове | |
|---|---|
| БАКК – София | - Популяризиране на платформата и реалното ѝ въвеждане сред целевите потребители.<br>- Популяризиране на модула за създаване на партньорства.<br>- Да се разработи по-задълбочен и детайлен анализ на разходите за предоставяне на отделните услуги (организационни, технически, финансови, правни), както и на възможните източници за тяхното покриване – собствени приходи, проектно финансиране и други. Този анализ следва да бъде включен в актуализираната версия на Бизнес плана и да послужи като основа за определяне на икономическата и финансовата устойчивост на ЦКО БАКК. |
| Пробуждение ЕООД - Бургас | - Популяризиране на платформата и реалното ѝ въвеждане сред целевите потребители.<br>- Популяризиране на модула за създаване на партньорства.<br>- Да се проучи възможността за въвеждане на такси за консултации и технически обследвания като устойчив източник на собствени приходи.<br>- Да се продължи организирането на групови консултации и събития с общинските структури за повишаване на информираността относно възможностите за реновации. |
| Енерджи Сейвинг ЕООД – Стара Загора | - Популяризиране на платформата и реалното ѝ въвеждане сред целевите потребители.<br>- Популяризиране на модула за създаване на партньорства.<br>- Да се разработи модел за интегриране на Енергийна общност във вече обновените сгради като енергийните общности не просто могат да бъдат подобрение – те могат да станат стратегическият елемент, който превръща обновяването в устойчив енергиен модел, а не в еднократна мярка<br>- Да се разработи по-задълбочен и детайлен анализ на разходите за предоставяне на отделните услуги (организационни, технически, финансови, правни), както и на възможните източници за тяхното покриване – |

| | |
|---|---|
| | собствени приходи, проектно финансиране и други. Този анализ следва да бъде включен в актуализираната версия на Бизнес плана и да послужи като основа за определяне на икономическата и финансовата устойчивост на ЦКО ЕС. |
| БРТК - Русе | - Популяризиране на платформата и реалното ѝ въвеждане сред целевите потребители.<br>- Популяризиране на модула за създаване на партньорства.<br>- Да се разработи по-задълбочен и детайлен анализ на разходите за предоставяне на отделните услуги (организационни, технически, финансови, правни), както и на възможните източници за тяхното покриване – собствени приходи, проектно финансиране и други. ози анализ следва да бъде включен в актуализираната версия на Бизнес плана и да послужи като основа за определяне на икономическата и финансовата устойчивост на ЦКО БРТК. |
| ЕВН ТР - Пловдив | Въз основа на напредъка и предизвикателствата пред ЦКО се формулират няколко ключови препоръки. Необходимост от по-широко популяризиране и внедряване на дигиталната платформа, с цел улесняване на комуникацията, управлението и координацията между заинтересованите страни в процеса. Разширяването на партньорствата с представители на общини и местни професионалисти също би допринесло за достигане до по-голям брой потребители и предоставяне на по-голям брой интегрирани услуги. Бизнес планът може да бъде надграден чрез по-задълбочен финансов анализ и сценарии за устойчиво пазарно развитие. Необходимо е търсене на ангажирани финансови институции поради констатираната липса на подходящи банкови продукти. |
| Община Габрово | - Дигиталната платформа да се въведе в активно използване от граждани и партньори.<br>- Да се разширят партньорствата с местни професионалисти за по-пълно покритие на технически и административни услуги. |

| | |
|---|---|
| | - Да се засилят комуникационните дейности с ясни послания, които компенсират националната информационна несигурност.<br>- Да се подготвят предварително шаблони, процедури и бази данни за бърза реакция при отваряне на нови програми.<br>- Да се разработи план за устойчивост след проекта, включително потенциални модели за комбинирано или частично пазарно финансиране. |

Индивидуалните препоръки, формулирани от шестте ЦКО, очертават ясно сходни направления за подобрение, независимо от модела или степента на напредък. Общата картина показва три доминиращи теми: (1) необходимостта от активно популяризиране и реално въвеждане на платформата, (2) нуждата от разширяване на партньорствата, и (3) изискването за задълбочен финансов анализ и модели за устойчивост.

Дигитална платформа

Всички ЦКО – включително и Пловдив, макар и с по-развита комуникационна инфраструктура – подчертават необходимостта от по-широко популяризиране и пълноценно внедряване на платформата. Това е очаквано, тъй като платформата:

- все още е нов инструмент;
- не е широко разпознаваема сред собствениците и професионалистите;
- ще играе ключова роля през оставащата година, особено за автоматизирано събиране на данни и удовлетвореност.

Общата препоръка е Платформата да стане основният канал за комуникация, заявки, партньорства и мониторинг.

Партньорства – хоризонтална нужда за всички ЦКО

Всички центрове отчитат необходимост от укрепване и разширяване на партньорствата – с общини, местни професионалисти и (в по-дългосрочен план) финансови институции.

Това е разбираемо, защото:

- партньорствата корелират пряко с обема обслужени клиенти;
- общините са вход към собствениците;
- професионалистите са носители на реалното изпълнение;
- банките имат роля в смесен модел с банково кредитиране.

Акцентът е върху оперативни партньорства, а не формални, като реалистичен подход в оставащата проектна година.

Финансова устойчивост

Пет от шест ЦКО (София, Стара Загора, Русе, Пловдив, Габрово) изтъкват необходимостта от подробен анализ на разходите и приходите, който да надгради първоначалните бизнес планове. Такъв анализ е съществен за

преценката на дългосрочната устойчивост и следва да бъде интегриран в ревизираните бизнес планове.