



ИЗВЕСТИЯ

списание на Икономически университет – Варна

<http://journal.ue-varna.bg>

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА НАМАЛЯВАНЕ НА РИСКА В ЕВРОПРОЕКТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕНЕРГИЙНАТА ЕФЕКТИВНОСТ НА СГРАДИ

Севдалина ХРИСТОВА¹, Иван ЖЕЛЕВ²

¹ Катедра Икономика и управление на строителството, Икономически университет – Варна, България. E-mail: s.hristova@ue-varna.bg

² Катедра Икономика и управление на строителството, Икономически университет – Варна, България. E-mail: zheleff@ue-varna.bg

JEL O22, D81

Резюме

Ключови думи:

проекти за повишаване на енергийната ефективност, управление на проектния риск, риск на проектното предложение.

Рискът в европроектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради е присъщ и ролята на управлението е да се приложат мерки за негово ликвидиране, намаляване или приемане. Във връзка с това изследваната тематика е актуална и значима, с оглед липсата на изследвания за намаляване на риска в европроектите. В статията авторите си поставят за цел да изследват някои теоретични и практико-приложни аспекти на риска в европроектите за повишаване на енергийна ефективност на сгради, с оглед да предложат възможности за неговото намаляване. Очертани са характеристиките особености на проектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради, същността на техния риск и са предложени възможностите за намаляване на вътрешни и външни рискове за европроектите.

© 2017 Икономически университет – Варна

Цитат: ХРИСТОВА, С., Ив. ЖЕЛЕВ. (2017) Възможности за намаляване на риска в европроекти за повишаване на енергийната ефективност на сгради. *Известия.Списание на Икономически университет – Варна*. 61 (1-2). с. 35 - 51.

Въведение

Управлението на риска в проектите е една от основните теми, които представляват интерес за изследователи и практики, работещи в областта на управлението на проекти (Raz & Michael, 2001). Институтът за управление на проекти, най-голямата професионална организация, занимаваща се с управлението на проекти, в своето Ръководство за система от знания за управление на проекти (2011, с. 23) определя управлението на риска като една от деветте основни области на управлението на проекти.

Управлението на риска в проектите, финансирани от европейските фондове¹ за повишаване на енергийната ефективност на сгради, е необходимо и възможно. Необходимостта от управление на риска е свързана с факта, че при управлението на проекти се срещат по-големи или по-малко значими рискове като европроектите са типично рискови проекти.

Чрез прилагането на някои мерки, които следва да са част от плана за управление на риска на проекта, може да се намали негативният ефект от възникване на потенциални рискови събития, като се гарантира приемлива вероятност да бъдат постигнати заложените проектни цели в предварително дефинираните рамки за бюджет, график, обхват и качество на проекта.

Изследването на риска в европроектите за повишаване на енергийна ефективност на сгради в България има познавателно и теоретико-приложно значение, като по-важните причини за това са следните:

1. В нашата страна има значителен брой публични и частни сгради, които в оставащия им жизнен цикъл се нуждаят от повишаване на енергийната им ефективност, с оглед да се минимизират разходите за експлоатация и поддръжка и да се постигнат съвременни стандарти на благоприятна работна среда. Съгласно Директива 2010/31/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 19 май 2010 г. относно енергийните характеристики на сградите, 40% от общото енергийно потребление на Европейския съюз се падат на сградния сектор. Намалването на потреблението на енергия в тази област е приоритет в рамките на Общностите цели, известни като „20-20-20 до 2020 г.“.

2. Европроектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради имат за цел да постигнат определени резултати², които са ориентирани към създаване на съвременна инфраструктура по европейски стандарти, като рискът се поражда от ограниченията, свързани със степента на професионалните знания и практическия опит на екипа за управление на проекта и изпълнителите на отделни дейности на европроекта и точността на наличната информация.

3. Европроектите се осъществяват със средства от еврофондовете³, правилата на които съществено се различават от правилата за реализация на проект, финансиран със собствени и/или възмездно привлечени средства от частни лица или фирми, като рискът е свързан с наличието на вероятност от промяна на първоначално обявените правила за реализация на проекти по съответната програма.

4. При изпълнение на европроектите е необходимо съчетаване на дейности с изцяло творчески характер и такива, при които е необходим практически опит. Рискът е свързан с липсата на достатъчно специалисти в администрацията

на бенефициента с креативно мислене и капацитет и изпълнители с опит по европроекти, които да притежават съчетание от качества на творци и прагматици.

5. При реализацията на европроектите обикновено участие вземат различни изпълнители⁴ на дейности, избрани, чрез процедури по реда на Закона за обществените поръчки или Закона за управление на средствата от Европейските структурни и инвестиционни фондове. Тук рисковете са свързани с неточна и непълна документация за участие в процедури за възлагане на обществени поръчки, забавено стартиране на процедурите, удължаване на процедурите поради обжалвания, промяна в законодателството и др.

6. Европроектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради изискват значителни инвестиционни разходи, свързани с изпълнение на строителномонтажни работи (СМР) като рисковете са свързани с неточно и непълно определяне на количествата и видовете СМР, недостиг на одобрения бюджет по проекта, липса на достатъчно средства за първоначално покриване на разходи преди верифициране и възстановяване на средствата от съответната програма и др.

Във връзка с посоченото, целта на авторите на тази статия е да изследват някои теоретични и практико-приложни аспекти на риска в европроектите за повишаване на енергийна ефективност на сгради, с оглед да се предложат адекватни възможности за неговото намаляване.

За нейното постигане могат да посочат следните научни задачи:

- изясняване на основните особености на проектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради;
- разглеждане на същността на риска в европроектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради;
- посочване на реалистични възможности за въздействие на риска в европроектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради.

В изследването се използват методите на индукция и дедукция, сравнителен анализ, лични срещи и интервюта с представители на бенефициенти, наблюдение на изследваните проекти и др.

1. Характерни особености на европроектите

За повишаване на енергийната ефективност на сгради

Европроектите за повишаване на енергийна ефективност на сгради представляват специфичен вид инвестиционни проекти, които бенефициентите планират и реализират с безвъзмездно предоставени финансови средства от европейски програми и/или фондове с цел да обновят своите сгради като подобрят

техните енергийни характеристики, да намалят експлоатационните разходи за отопление, вентилация и климатизация и да създадат съвременна комфортна среда за обитаване.

Задължително условие при европроектите е бенефициентът да е и собственик на сградата, обект на интервенция по проект, т.е. европроектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради се планират и реализират от собственика на съответната сграда. Изключение от това правило са сградите публична собственост. При тях европроектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради се планират и реализират не от собственика, а от ведомствата и юридическите лица на бюджетна издръжка, на които е предоставено правото на управление върху тези имоти - правото да ги владеят, ползват и поддържат от името на държавата, за своя сметка и на своя отговорност (чл. 14, ал. 3 Закон за държавната собственост, ДВ, бр. 44, 21.05.1996).

В Енергийната стратегия на Република България (ДВ, бр. 43, 7.06.2011) е отбелязано, че енергийната ефективност е с най-висок приоритет в енергийната политика на страната, като основните направления, при които има потенциал за енергоспестяване, са спестяването на енергия при крайното потребление и спестяване на енергия в процесите на производство и преобразуване на енергия. Идентифицирани са четири приоритетни действия за достигане на националните цели в областта на енергийната ефективност, в т.ч. оползотворяване на пълния потенциал за икономия на енергия с акцент върху сградния сектор и транспорта.

Според легалната дефиниция, терминът „енергийна ефективност в сграда“, посочена в т. 26 от § 1 на Допълнителните разпоредби на Наредба №7 от 2004 г. за енергийна ефективност на сгради (ДВ, бр. 5, 14.01.2005), означава осигуряването и поддържането на нормативните параметри на микроклимата в сградите, топлосъхранението им и икономията на енергийните ресурси за нуждите на сградите с минимални финансови разходи, а под „повишаване на енергийната ефективност“ (т. 16 от § 1 на Допълнителните разпоредби на Закона за енергийната ефективност) се разбира резултатът от изпълнението на мярка или дейност, който води до намаляване на съотношението между вложено количество енергия и изходното количество произведена стока, услуга или енергия без влошаване на качеството или други характеристики.

Следователно, под проект за повишаване на енергийната ефективност на сгради следва да се разбира всяко действие (мярка или дейност), което води до подобряване на параметрите на микроклимата в сградата, топлосъхранение и икономия на енергийните ресурси.

Проектите за повишаване на енергийната ефективност са много разнообразни и могат да бъдат класифицирани по различни признаци, като в изложението са представени две основни класификации.

Първо, на основание изискванията на фонд „Енергийна ефективност и възобновяеми източници“ (ФЕЕВИ), създаден по Закона за енергийна ефективност (ДВ, бр. 98, 14.11.2008), и който предоставя възмездно финансиране на проекти за развитие на енергийната ефективност и на дейности и проекти за производство на енергия от възобновяеми източници, проектите за повишаване на енергийната ефективност се класифицират в следните девет групи:

1. Цялостно саниране на сгради.
2. Топлоизолация, включително монтиране на топлоизолирани врати и прозорци, покривни, таванни и стенни изолации.
3. Подобрения в инсталациите за отопление, вентилация и климатизация, осветление.
4. Подмяна на горивна база.
5. Подобрения на топлоизточника и топлопреносната мрежа.
6. Модернизация на улично осветление.
7. Малки системи за комбинирано производство на топлинна и електроенергия (ко-генерации).
8. Инвестиции за повишаване на енергийната ефективност в индустриални процеси чрез покупка на оборудване, машини и инсталиране.
9. Системи за производство на енергия от възобновяеми енергийни източници за собствено потребление.

Второ, на основание на класификациите, използвани от ФЕЕВИ и Агенцията за устойчиво енергийно развитие, за обхвата на енергоспестяващите мерки, може да се систематизират следните основни типове проекти за повишаване на енергийната ефективност на сгради:

1. Саниране на сгради.
2. Подобрения на топлоизточника и топлопреносната мрежа.
3. Изграждане и монтаж на инсталации за използване на чиста енергия за производство на енергия за осветление, отопление и/или охлаждане.

Всеки проект може да е с интегриран характер и да включва комплекс от архитектурно-строителни и инсталационни дейности, както и използване на възобновяеми енергийни източници, които да доведат до повишаване на енергийната ефективност на съответната сграда. Конкретните дейности, които е необходимо да бъдат осъществени за дадена сграда са описани в Доклада за енергийно обследване⁵ под формата на мерки. Мерките за повишаване на енергий-

ната ефективност са действията, които водят до проверимо, измеримо или оценимо повишаване на енергийната ефективност (чл. 14 от Закон за енергийна ефективност).

На практика обследването за енергийна ефективност е първата основна дейност, която следва да се осъществи от бенефициента в процеса на планиране и реализация на всеки проект за повишаване на енергийната ефективност на дадена сграда. Докладът за енергийно обследване е изходна основа за инвестиционното проектиране, което може да се обособи като втората проектна дейност.

Инвестиционният проект (строителна документация, състояща се от чертежи, спецификации и количествени сметки), изработен във фаза работен или технически проект, от своя страна, е основа за извършване на строително-ремонтните работи, които ще доведат до повишаване на енергийната ефективност на сградата.

Паралелно с изпълнението на строително-ремонтните работи, за да се осигури високо качество и спазване на сроковете, е необходимо да се осъществява строителен надзор (лицензиран консултант), авторски надзор (проектанти) и инвеститорски контрол (представител на бенефициента). Препоръчително е да се планира като отделна дейност и извършването на оценка на енергийните спестявания като следствие на изпълнените строително-ремонтни работи, за да се определи степента на постигнатите цели. Освен инвестиционна компонента, проектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради може да включват и елементи от така нар. „меки“ проекти (обучения, обмяна на знания и добри практики и др.), чрез които да се подобри културата на енергопотребление при обитаване на съответната сграда.

Всеки проект за повишаване на енергийната ефективност на сгради може да включва и други дейности, като:

- организиране и провеждане на процедура за избор на изпълнители, в съответствие с приложимите нормативни разпоредбите;
- публичност, с цел повишаване на прозрачността при изпълнението на проекта и информираността на широката общественост;
- финансов одит, за да се гарантира целесъобразно и законосъобразно разходване на финансовите ресурси по проекта;
- организация и управление – успешното и ефективно изпълнение на проекта изисква съставянето на управленски план, който да гарантира качествено координиране, контрол и отчетност на планираните дейности.

Конкретният обхват на видовете дейности на проекта за повишаване на енергийната ефективност на сграда, зависи от правилата за кандидатстване относно допустимостта на разходите и допустимостта на дейностите, детайлно описани в документите на поканите за набиране на проектни предложения по съответните европейски фондове и програми.

За да се постигне високо качество и устойчивост на резултатите, е целесъобразно да се планират дейности, описани във фиг. 1, с оглед на тяхната допустимост.



Фиг. 1. Примерен обхват на проект за повишаване на енергийната ефективност на сграда

Източник: Проучвания на авторите.

В хода на реализация на проекта е препоръчително бенефициентът да планира дейностите, да осигури финансиране и да изпълни всички планирани дейности.

Изложеното дава основания да се обобщи, че проектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради имат няколко общи характеристики, а именно:

1. Притежават основните характеристики на всеки проект, а именно бюджет, време и обхват.
2. Всички проекти имат идентичен обхват от дейности, но се различават по конкретните мерки за енергийна ефективност, които следва да бъдат изпълнени.
3. Те са инвестиционни проекти от типа „твърди“, тъй като при тях винаги се изпълняват строително-ремонтни работи.

4. Те са рискови проекти дотолкова, доколкото рискът е особено характерен за строителството и следва да бъде обект на специално внимание, поради обичайния преразход на време и ресурси при осъществяване изпълнението на строително-ремонтни работи (Akintoye & MacLeod, 1997).

2. Същност на риска в европроекти за повишаване на енергийната ефективност на сгради

Рискът е неизбежен и съществува, както при планирането, така и при изпълнението на всеки европроект. Целта пред ръководителя на проекта е не да се елиминира изобщо рискът, защото това на практика е почти невъзможно, а да се разбере, за да се управлява по-ефективно и да се набележат възможните действия за неговото избягване, намаляване или приемане в приемливи граници (Драганов, Хр., 2003, 37).

В специализираната литература широко е застъпен рискът в проекта във фазата на реализацията, но не се разглежда рискът в проекта при неговото планиране, т.е. рискът на проектното предложение.

Рискът е проблем, който все още не е настъпил. Cernove (2006, с. 44) отбелязва, че това на пръв поглед семпло определение за риска отразява достатъчно точно неговата същност. Друга дефиниция гласи, че риск е всяко събитие или условие, което може да окаже отрицателно въздействие върху постигането на целите на проекта (Ръководство за система от знания за управление на проекти, 2011, с. 66). В голяма част от определенията за риск основен акцент се поставя върху връзката на риска с непостигането на определени цели (Дочев, Д. и др., 2007, с. 12). Затова и една от основните задачи на управлението на риска е минимизиране на възможните отклонения спрямо поставените цели (Георгиев, 2008, с. 88).

Предвид на различните цели, които се поставят, респективно постигнат, при планирането и реализацията на проекта, дефиницията за риска при планирането на проекта може да се конкретизира.

Основната цел, която се поставя при подготовка на проектни предложения по европейски програми е одобрението на проектното предложение и подписването на договор за получаване на безвъзмездна финансова помощ. За да се постигне тази цел е необходимо проектното предложение успешно да премине през отделните етапи на оценката и подбора. Това означава, че е подготвено и подадено проектно предложение, което отговаря на следните условия:

1. Напълно е съобразено с изискванията за административно съответствие.
2. Покрива всички изисквания за допустимост на разходи и други и има право да получи финансиране.

3. При оценката по същество получава оценка над съответния праг, с което е определено като качествено проектно предложение.

4. Получава висока оценка за качество, с която се класира за финансиране⁶.

Следователно, **рискът при планирането на европроект (проектно предложение) може да се дефинира като всяко събитие или обстоятелство, което може да доведе до отхвърляне или неодобрение на проектното предложение.**

Европейската комисия в своето Ръководство за управление на риска (Risk Management in the Commission, 2010) добавя към общоприетата дефиниция за риск следното: „Пропуснатите възможности също се считат за рискове”. При подготовката на европроекти пропуснатите възможности, които следва да се считат за рискове, могат да се обобщят в две направления:

1. Подаване на проектното предложение след посочения краен срок за кандидатстване⁵.

2. Пропуснати отворени покани за набиране на проектни предложения.

Основна цел на всеки бенефициент е да реализира своя европроект без отклонение в основните характеристики на проекта. От гледна точка на бенефициента, даден проект е приключил, не когато са завършени дейностите в планирания обем при първоначално определения бюджет и времева рамка, а когато са верифицирани и възстановени от финансиращата програма всички направени от него разходи. Затова рискът при реализация на европроекта може да се дефинира като всяко събитие или обстоятелство, което може да доведе до отклонение в успешното реализиране на проекта.

Както бе отбелязано по-горе, рисковете са неизбежни, но за да се минимизират непрекъснато се идентифицират, оценяват и управляват в съответствие с приетите нива на риск, което да осигури разумна увереност по отношение на постигането на целите.

На практика, управление на риска се свежда до идентифициране и внимателно оценяване на потенциални проблеми, които биха могли да повлияят на постигането на планираните цели. След това рисковете се приоритизират според тяхната значимост и се предприемат действия за намаляването им до приемливо ниво.

3. Насоки за намаляване на риска в европроекти за повишаване на енергийната ефективност на сгради

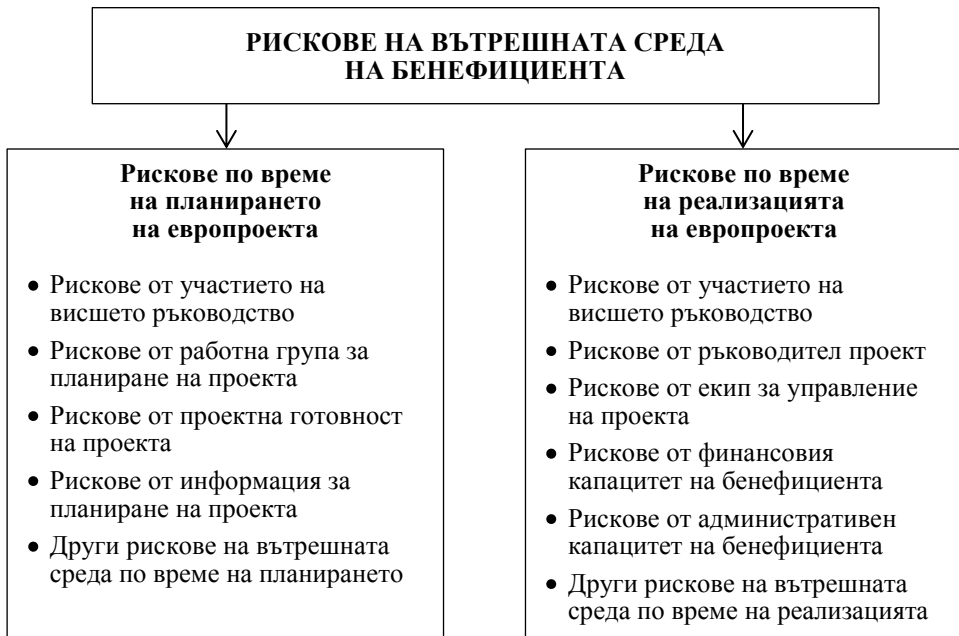
Както е известно, рисковете са елемент на системата за управление на проектите, които водят пряко или косвено до техния успех или провал. Според литературата, натрупаната практика у нас и опита на авторите, могат да се посочат две основни групи рискове на европроектите, свързани с вътрешната среда (вж.

фиг. 2) рискове на външната среда, която е в голяма степен неопределена и не се поддава на въздействията на бенефициента.

Група 1. Рискове в европроектите, проявяващи се във вътрешната среда за бенефициента. Към тази група могат да се отнесат следните рискове:

Риск 1. Участие на висшето ръководство на бенефициента в управлението на европроекта. Това участие има важно значение за успеха на европроектите. Рискът, свързан с участието на висшето ръководство, може да се декомпозира в три основни области: икономическа, юридическа и управленска.

Рисковете в икономическата област са свързани с: недостиг на парични средства за подготовката на европроекта, недостиг на парични средства при съфинансиране на проекта, недостиг на парични средства за предварителни плащания на изпълнителите преди верифицирането на разходите по проекта. Възможностите за намаляване на тези рискове са: висшето ръководство да планира и осигури достатъчно парични средства в бюджета си, ежедневно да планира и контролира паричните потоци, да заплаща извършената работа на точно определена дата по договор и др.



Фиг. 2. Класификация на видовете рискове на европроектите, свързани с вътрешната среда на бенефициента

Източник: По проучвания на авторите.

Рисковете в юридическа област са свързани с: неспазване на разпоредбите на ЗОП, ЗУТ и другите нормативни актове, неподписване навреме на договори с ръководител проект и екипа за управление на проекта, трудности при осъществяване на контакти за подписване на договори и други документи.

Възможностите за намаляване на тези рисковете са: спазване на нормативната материя, създаване на система за своевременно осигуряване на подписи по договори с екипа за управление на проекта и външни изпълнители, система за контрол на договорите, осигуряване на външни юридически консултанти и др.

Рисковете в управленската област са следните: липса на организиран юридически отдел (дирекция, експерти) в структурата на университета, липса на организиран отдел за обществени поръчки за процедурите по избор на изпълнители за отделните дейности, липса на бързина на управленските решения, липса на заинтересованост към проблеми по реализация на проекта и др.

Възможностите за намаляване на тези рисковете са: организиране на отдели или експерти за юридически въпроси, за обществените поръчки, организиране на съдействие от страна на други служители на бенефициента, свързани примерно с процедурите по ЗОП и други, ръководството да участва при разрешаване на проблеми по проекта, да проучва незабавно предложенията на екипа за управление на проекта и др.

Риск 2. Ръководител на европроекта. Авторите считат за правилна постановката, че отговорността трябва да се носи от един човек, което е в съответствие с бизнес практиката и етиката. Начело на всеки екип по управление на проекти трябва да стои само един отговорен за неговото управление. При постигане на успех или провал на проекта, винаги ще е ясен субектът, който носи отговорността.

Рискът, свързан с ръководител на проект може да се прояви под формата на: липса на необходимите професионални качества, свързани с умения за лидерство, организиране, координация, комуникации, липса на доверие към екипа и между членовете и към висшето ръководство на бенефициента, липса на целенасоченост, административни способности, липса на творческо мислене и невъзможност за работа под стрес, липса на комуникационни умения, отзивчивост, процесно мислене, резултатност, оперативност на действията, липса на реализъм и технически познания.

Възможностите за намаляване въздействието на този вид риск, свързан с ръководител на проект, са: подбор на квалифициран и с опит служител на бенефициента, притежаващ умения за намиране на решения и креативно мислене, да е ръководил и други екипи за управление на проекти, да разбира интересите на

заинтересованите страни, да притежава интуиция за идентифициране различните гледни точки, и като крайна мярка подмяна на ръководител проект и др.

Риск 3. Екип за управление на проекта. Поради спецификата на проектния цикъл на европроектите, обикновено е необходимо, първо, да се формира работна група за подготовка на проекта, а след одобряването на проектното предложение и сключването на договор за безвъзмездна финансова помощ, да се формира екип за управление на проекта, като членовете могат изцяло или частично да съвпадат.

Рискът, свързан с екипа за управление на проекта, може да се детайлизира по следния начин: липса на активност на експертите, липса на достатъчно степен специфични професионални умения, на мотивация за изпълнението на поставените задачи; не се спазва йерархията на проекта, не се осъществяват ефективно каналите за комуникация, не се споделя информация по проекта, бавно се изпълняват задачите, неколегиално е отношението към другите експерти и др.

Възможностите за намаляване на риска, свързан с екипа за управление на проекта са: формиране на екипа от ръководител проект или с неговото одобрение, формиране на екипа от хора, които притежават умения за намиране на решения и креативно мислене, изготвяне на ежеседмични отчети за свършената работа, организиране на съвещания за решаване на казуси по проекта, изготвяне на система за комуникации, подмяна на член на екипа за управление на проекта и др.

Риск 4. Административен капацитет на бенефициента. Този риск е свързан от една страна, с формирането на качествен екип за управлението на проекта, а, от друга страна, с наличие на персонал на бенефициента, който притежава компетенции за управление на проекти, и който ще съдейства за изпълнението на дейностите по европроекта.

Рискът, свързан с административен капацитет на бенефициента, може да се прояви по отношение на: липса на експерти, притежаващи знания и умения в областта на управление на проекти, липса на компетенции за познаване на изискванията на Европейския съюз за подготовка и реализация на европроекти, знания за административните и техническите процедури при обществени поръчки за услуги и строителство, липса на вътрешни системи за управление на качеството, липса на знания и умения за набиране и обработка на информация и др.

Възможностите за намаляване на риска, свързан с административния капацитет на бенефициента, са: обучение на персонала на бенефициента, привличане на външни консултанти, прилагане на съвременни методи за управление на риска, внедряване на вътрешна система за управление на качеството и др.

Риск 5. Финансов капацитет на бенефициента. Финансовият капацитет на бенефициента е обусловен от наличните или потенциални суми на бенефициента, които му дават възможност да съфинансира европроекта, както и да извърши плащания за подготовката, авансовите плащания към изпълнителите и други.

Рискът от финансов капацитет на бенефициента може да се прояви като: липса на достатъчно бюджетни средства, липса на допълнителни собствени средства, липса на възможности за намиране на заемни средства, закъсняване с плащанията и неспазване на сроковете, прекратяване на проекта поради липса на средства и др.

Възможностите за намаляване на риска, свързан с финансов капацитет на бенефициента, са: търсене и намиране на достатъчно средства за финансиране на всички плащания по проекта, осигуряване на собствени средства, осигуряване на средства от външни източници, оптимално планиране на бюджета на бенефициента и др.

Група 2. Рискове в европроектите, проявяващи се във външната среда за бенефициента. Външната среда за бенефициента може да бъде политическа, икономическа, юридическа, социална, културна, технологична и други, в които се изпълнява даден европроект. В обхвата на външните рискове в европроектите могат да се посочат следните основни рискове:

Риск 1. Промени на нормативната материя. Рискът е свързан основно с процедурите по ЗОП за избор на изпълнители на дейности по проекта (доставки, услуги и строителство), които са задължителни за европроектите, както и процедурите по ЗУТ по отношение на разрешаване и приемане на строежа.

Рискът, свързан с промени на нормативната материя, може да обхваща следните форми: несъответствие на разработена документация за обществените поръчки спрямо актуалната нормативна материя, неспазване на графика за обществените процедури, дълъг срок на обжалване на решения на бенефициента за избор на изпълнител, удължаване на срока за обществените процедури, прекратяване и обявяване за втори или повече пъти на дадена процедура, забавяне изготвянето на документи в общинските администрации и др.

Възможностите за намаляване на риска, свързан с нормативната материя, са: непрекъснато следене на измененията в нормативните актове, използване на специалисти с дългогодишен опит (над 5 години) при подготовката на документацията за обществената поръчка, планиране на точен график за обществени поръчки, сформирание на временни екипи за решаване на казуси за обществени поръчки, използване на авторитета на бенефициента пред общинските администрации и др.

Риск 2. Изменение на правилата на финансиращата програма. Управляващият орган на всяка финансираща програма или фонд определя правила за изпълнение на програмата.

Рискът, свързан с изменения на правилата на финансиращата програма, може да се изрази чрез: забавено съгласуване на графика за обществените поръчки, забавено съгласуване на документациите за обществените поръчки, забавено извършване на подробни проверки на документациите и проверки на място за авансови, междинни и окончателни плащания и съответно забавено заплащане не с дни, а с месеци, промяна на правилата на финансиращата програма по време на реализацията на проекта и др.

Възможностите за намаляване на риска, свързан с правилата на финансиращата програма, са: непрекъснато следене на промените на правилата, използване на специалисти с опит при подготовка на документи, комуникации за възникнали казуси с експерти на финансиращата програма, изпращане на писма за движението на документацията, процесът на заплащанията и др.

Риск 3. Изпълнители на дейностите по европроектите. Успех по европроект се постига при спазването от изпълнителите на представената оферта по отношение на сроковете, видовете и количеството на работите по количествено-стойността сметка или технически спецификации.

Проявлението на този риск може да доведе до следните негативни последици: надвишаване на бюджета на проекта, неспазване на сроковете, посочени в офертите на изпълнителите, допълнителни разходи поради непредвидени работи, липса на култура и етично поведение на изпълнителите.

Възможностите за намаляване на негативните въздействия на този риск са: разработване на подробно задание за проектиране, контрол на проектите, контрол на КСС от експерти на бенефициента, индивидуален подход към всеки изпълнител, организиране на ежеседмични съвещания относно изпълнението на договорите и др.

Посочените възможности за намаляване влиянието на различните рискове в европроектите следва да бъдат допълнени с целесъобразни и специфични експертни методи (Габровски, Р., Б. Илиев, 2004, с. 78) като: „Мозъчна атака“, „Делфи“, методът на аналозите, моделиране на риска, матрица на полезността, дърво на решенията и други.

Заклучение

Непосредствено въздействие върху управлението на европроектите за повишаване на енергийната ефективност на сгради оказват много на брой и най-

разнообразни рискове. Като препоръки към стопанската практика могат да се изведат:

1. Да се изучават рисковете в европроекти за повишаване на енергийната ефективност на сградите от заинтересованите страни.

2. Да се управляват рисковете в европроекти е гаранция за успешното завършване на европроектите и условие, даващо възможности на даден бенефициент да кандидатства за безвъзмездно финансиране на нови проекти от еврофондовете.

Бележки

- ¹ В следващото изложение ще се използва само понятието „европроект“.
- ² Резултатите се измерват с помощта на индикатори за продукт и резултат. Използват се при наблюдение и оценка на проекта като индикаторите представляват количествен начин (набор от измерители на конкретна променлива за даден период от време и/или място) за оценка на постиженията при достигане на целите на проекта.
- ³ Например подпрограма Енергийна ефективност на програма Хоризонт 2020 (дейностите се простират от научни изследвания до пазара, включително дейности, които се основават на опита от предишната програма Интелигентна енергия – Европа, която действа до 2013 година.); национални оперативни програми съфинансирани от Европейския фонд за регионално развитие (ОП „Региони в растеж“ 2014-2020 за публични сгради и ОП „Иновации и конкурентоспособност“ 2014 -2020 за сгради частна собственост); програми, съфинансирани от Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство и Норвежкия финансов механизъм и други.
- ⁴ Под „изпълнители на дейности“ се има предвид избор на проектанти, лицензирани консултанти (оценка на съответствието и строителен надзор), строители, доставчици на техника, софтуер и обзавеждане, които са избрани от бенефициента, чрез законово регламентирани процедури.
- ⁵ На оценка се подлагат само подадените в срок проектни предложения.

Литература

1. AKINTOLA, S Akintoye, MALCOLM J MacLeod (1997). Risk analysis and management in construction, *International Journal of Project Management*, Vol. 15, Issue: 1, pp. 31-38.
2. CERVONE, H. Frank (2006). Project Risk Management, *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, Vol. 22, Issue: 4, pp. 256-262.

3. RAZ, T., E. MICHAEL (2001). Use and Benefits of Tools for Project Risk Management, *International Journal of Project Management*, Vol. 19, Issue: 1, pp. 9-17.
4. Risk Management in the Commission (2010). European Commission, Implementation Guide.
5. Risk Management Strategy. EEA & Norway Grants 2009 - 2014 (2013). Adopted by the Financial Mechanism Committee.
6. ГАБРОВСКИ, Р., Б. ИЛИЕВ (2004). Корпоративен риск мениджмънт. Свищов, Акад. изд. „Ценов“.
7. ГЕОРГИЕВ, Ю. (2015). Управление на риска в сигурността. София, Изток – запад.
8. ГЕОРГИЕВ, Иван (2008). Управление на риска в индустриалните проекти, *Икономически алтернативи*, бр. 4, стр. 13-29.
9. Директива 2010/31/ЕС на Европейския парламент и на Съвета от 19 май 2010 г. относно енергийните характеристики на сградите, ОJ L 153, 18.06.2010, стр. 13-35.
10. ДРАГАНОВ, Хр. (2003). Управление на риска. София, Тракия-М.
11. ДОЧЕВ, Д. и др. (2007). Теория на риска. Варна: Наука и икономика.
12. ЕВРОПА 2020 Стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж, СОМ (2010) 2020, 03.03.2010 г.
13. Енергийната стратегия на Република България, ДВ, бр. 43 от 07.06.2011.
14. Закон за държавната собственост, ДВ, бр. 44, 21.05.1996.
15. Закон за енергийната ефективност, ДВ, бр. 98, 14.11.2008.
16. Наредба №16 – 1594 от 13.11.2013 г. за обследване за енергийна ефективност, сертифициране и оценка на енергийните спестявания на сгради, ДВ, бр.101 от 22.11.2013.
17. Наредба №7 от 2004 г. за енергийна ефективност на сгради, ДВ, бр.5, 14.01.2005.
18. Ръководство за система от знания за управление на проекти (2011). София, Класика и стил.
19. <http://www.bgeef.com/displaybg.aspx> – Фонд „Енергийна ефективност и възобновяеми източници“
20. <http://www.seea.government.bg/bg/> – Агенция за устойчиво енергийно развитие

**POSSIBILITIES FOR RISK REDUCTION OF EUROPEAN PROJECTS
FOR INCREASING THE ENERGY EFFICIENCY OF BUILDINGS**

Sevdalina Hristova, Ivan Zheleff

Abstract

The risk of European energy efficiency projects is inherent and the role of management is to implement measures to eliminate, reduce or accept the risk. In this regard, the researched issues are relevant and significant in view of the lack of studies on the risk reduction in such projects. In this paper, the authors study some theoretical and practical aspects of risk in European energy efficiency projects in order to propose possible measures for risk reduction. The paper outlines the essential of projects for increasing the energy efficiency of buildings, the nature of their risk and the possibilities for reduction of internal and external risks of European projects.

Key words: *energy efficiency project, project risk management, project proposal risk.*