СТРАТЕГИЯ ЗА ИНВЕСТИЦИОННА ГОТОВНОСТ

По проект EPSI
Empowering partnerships
for social innovation

ФОНДАЦИЯ BCause

ОКТОМВРИ 2026

Funded by the European Union

Фондация BCause

Ноември 2026 г.

Настоящата публикация е финансирана от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техните автори и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или Европейската комисия.

Съдържание

Резюме и стратегическо решение 5
Пет стратегически решения 6
Препоръчителен модел за следващите 24 месеца 6
1. Контекст, цели и изводи от двете академии 7
1.1. От концепцията до прилагането 7
1.2. Какво е доказано от програмните материали и какво остава хипотеза 7
1.3. Дългосрочна визия 7
2. Инвестиционната готовност като измерим процес 8
2.1. Модел: диагностика → доказателства → решение → действие 8
2.2. Осем критерия за готовност 8
2.3. Как да се избегне фалшивата готовност 8
3. Диагностика, подбор и индивидуални пътеки 10
3.1. Прозрачен вход и селекция 10
3.2. Три маршрута 10
3.3. Индивидуално споразумение за напредък 11
4. Методология за изпълнение 12
4.1. Обучение чрез приложими решения 12
4.2. Три контролни точки 12
4.3. Правила за работа с изкуствен интелект 12
5. Учебна архитектура и обновяване на модулите 14
5.1. Как да се обновява програмата 14
6. Инструменти и задължителни резултати 15
6.1. Задължителният минимален пакет 15
7. Менторство, инвеститорска обратна връзка и alumni 17
7.1. От „менторска среща“ към експертна задача 17
7.2. Разделяне на финалното представяне от инвестиционната сделка 17
7.3. Alumni модел 17
8. Рамка за финансова устойчивост 19
8.1. Карта на възможните приходи 19
8.2. Препоръчан принцип на портфейла 20
9. Икономика на една кохорта: примерен бюджет 21
9.1. Изпълним пример за покриване на разходите 21
10. Такси, стипендии и механизми за достъп 23
10.1. Таксите като инструмент, а не единствен източник 23
10.2. Проверка на готовността за плащане 23

10.3. Показатели за справедливост 24
11. Публично финансиране и политика за подкрепа 25
11.1. Защо е оправдана публична подкрепа 25
11.2. Предложена държавна/публична схема 25
11.3. Възможни европейски направления за проучване 25
12. Допълнителни приходи и партньорства 27
12.1. Структура на продуктите и приходите 27
12.2. Партньорски пакет на три нива 27
12.3. Политика за приходите 27
13. Управление, качество и защита на мисията 29
13.1. Оперативни отговорности 29
13.2. Минимални управленски правила 29
13.3. Качество на преподаване и менторство 29
14. Мониторинг и оценка на резултатите 31
14.1. Рамка за измерване 31
14.2. Примерни работни цели за пилотна кохорта 31
14.3. Критерий за успех, който избягва изкривяване 32
15. План за изпълнение и управление на рисковете 33
15.1. Ключови рискове и противодействия 33
15.2. Първи управленски решения 34
Приложения: шаблони, източници и допускания 35
А. Минимален пакет за оператора 35
Б. Външни източници за възможностите за финансиране 35

Резюме и стратегическо решение

EPSI Academy 1.0 създаде работеща обучителна логика: идентифициране на пречките пред растежа, теми за бизнес модел и пазар, финансово моделиране, социално въздействие, запознаване с инструментите за финансиране, срещи с инвеститори и подготовка за представяне. Втората програма надгражда тази основа с по-структурирана работа върху бизнес плана, AI и международни практически казуси.

Следващият етап трябва да превърне академията от серия обучения в повтаряема услуга за организационно и инвестиционно развитие. Тя следва да има ясно определен вход, диагностика, индивидуални задачи, измерим изход и последваща подкрепа. Целта не е непременно инвестиция, а качествено решение дали, кога и с какъв инструмент предприятието да финансира развитието си.

Финансовата устойчивост на Академията се разглежда като смесен модел: публично и проектно финансиране, включително европейски програми; корпоративни партньорства; подкрепа от фондации и дарители; диференцирани такси за участие със стипендии; платени последващи експертни услуги и обучения за институции. В началния етап е необходимо основните разходи да бъдат предварително обезпечени, а приходите от такси и услуги да се увеличават след проверка на реалната готовност за плащане, без да се ограничава достъпът на социални предприятия с малък бюджет.

Пет стратегически решения

Решение	Как изглежда на практика
1. Единна методология	Осем измерения на готовността, оценка при вход/изход и конкретни доказателства.
2. Програма с резултати	Задължителни артефакти: пазарна валидация, финансов модел, impact рамка, капиталова стратегия и pitch.
3. Индивидуализация	Три пътеки по зрялост; експертни клиники и менторство, насочени към най-сериозните пропуски.
4. Финансова диверсификация	Комбинация от публично/проектно финансиране, корпоративни партньори, диференцирани такси и платени услуги.
5. Годишно учене	Измерване на напредъка и резултатите на 6 и 12 месеца, анализ на ефективността и обновяване на програмата.

Препоръчителен модел за следващите 24 месеца

Годишна кохорта от приблизително 10–12 социални предприятия; шест основни модула плюс индивидуални срещи, контролни точки и Demo Day; следпрограмно проследяване. Първо се тества смесеното финансиране с гарантирано покритие на основните разходи; след това се увеличава делът на собствените приходи, без да се компрометира достъпът.

Допълнителна хипотеза за устойчивост е Академията да се финансира като доставчик на акселераторска и техническа помощ във връзка с предложените от ФМФИБ бъдещи инструменти Social Impact Equity Fund и Social Impact Debt Facility (2028–2034 г.). Тази възможност е обвързана с окончателните правила, програмирането и избора на изпълнители и към момента не представлява осигурено финансиране. Инвестициите и кредитите за предприятията не са приход на оператора на Академията.

КАК СЕ ОПРЕДЕЛЯ УСПЕХЪТ

Напредък във важните измерения на готовността, реалистично решение за капитал, подобрени инструменти за управление и доказателства за търсене/въздействие — независимо дали в рамките на 12 месеца е подписана сделка.

1. Контекст, цели и изводи от двете академии

1.1. От концепцията до прилагането

Работният план разглежда инвестиционната готовност като съчетание от пазарна валидация, организационен и финансов капацитет, управление на социалното въздействие и разбиране за различните източници на капитал. Първото издание на Академията превежда концепцията в интензивно присъствено обучение, онлайн pitch сесия, индивидуална среща с инвеститор, последващо менторство и финално представяне.

Второто издание запазва ядрото и увеличава практическата работа по бизнес плана: управленски екип, продукт, алтернативи, сегментация, SWOT/PESTEL, break-even и стратегия. Добавя сесии за AI, социално предприемачество във Великобритания и международни казуси, както и интерактивния метод „Шест мислещи шапки“.

1.2. Какво е доказано от програмните материали и какво остава хипотеза

Потвърдено от материалите	Предложение за бъдещо тестване
Проведена/планирана е структура от присъствени, онлайн и индивидуални компоненти.	Ефектът от всяка компонента да се измерва по завършените материали и напредъка в готовността.
В програмите присъстват капиталови инструменти, impact, пазар, финанси и pitch.	Единна входна/изходна оценка, за да се установи кои пропуски се затварят.
Налични са отделни сесии за инвеститорски обратни връзки и менторство.	Договорени цели за срещите и инвестиционна пътека за следващите 6–12 месеца.

1.3. Дългосрочна визия

Академията да функционира като разпознаваема входна точка за социални предприятия, които искат да преминат от мисия и продукт към устойчив модел и подходящо финансиране. Програмата може да обслужва както екипи, търсещи възвръщаем капитал, така и организации, за които по-подходящи са договори с клиенти, грантове, гаранции или смесено финансиране.

2. Инвестиционната готовност като измерим процес

2.1. Модел: диагностика → доказателства → решение → действие

Етап	Метод	Проверим резултат
Входна диагностика	Самооценка + разговор + преглед на налични данни.	Оценка на готовността; до три ключови дефицита.
Проверка на предположенията	Клиентски интервюта, реални оферти, тестове на плащане и пилоти.	Обосновани твърдения за проблем, клиент, платец и пазар.
Разработване на инструментите	Финансов модел, impact показатели, капиталова стратегия и управленски документи.	Работещ набор от материали с проследими допускания.
Външна обратна връзка	Mentor review, peer review и срещи с финансови партньори.	Списък с въпроси, действия и поправени слабости.
Изход и следващ етап	Съпоставяне на нуждата с възможен капитал или алтернативен растеж.	План за 6–12 месеца и отговорни лица.

2.2. Осем критерия за готовност

Пазарно търсене; бизнес модел и приходи; финансови резултати и прогнозиране; екип и управление; социално въздействие; избор на капитал; инвестиционна комуникация; правна/организационна подреденост. Всяко измерение се оценява от 0 до 3: 0 — липсва; 1 — има описание без проверка; 2 — има частични данни; 3 — ясно доказателство и работещ процес.

2.3. Как да се избегне фалшивата готовност

- Разграничете бенефициент, потребител и платец; всеки има различна потребност и роля в устойчивостта.
- Разделяйте интереса към социалната кауза от действителното търсене на продукт или услуга.
- Използвайте bottom-up размер на пазара: реално достижими клиенти × реалистична средна стойност.

- Питайте какво точно отключва капиталът; планирането не може да замести доказателството за търсене.
- Не използвайте брой проведени обучения като заместител на инвестиционна готовност.

ПРИНЦИП НА МЕТОДОЛОГИЯТА

Приоритет имат най-слабите две–три звена в причинно-следствената логика на предприятието. Отличен pitch не компенсира липсващ платежоспособен клиент или неработещ паричен поток.

3. Диагностика, подбор и индивидуални пътеки

3.1. Прозрачен вход и селекция

Кандидатстването трябва да проверява социална цел, продукт/услуга, степен на изпитване на модела, наличие на екип, организационен ангажимент, потребност от външна подкрепа и реалистична възможност за напредък. Не е необходимо кандидатът вече да е привлякъл капитал; необходимо е да има основание за работа върху следващия етап.

Критерий	Предложена тежест	Какво се търси
Ясна социална цел и връзка с продукта	20%	Конкретна група и очаквана промяна, не само декларация.
Доказателства за нужда/търсене	20%	Интервюта, първи потребители, плащания или пилоти.
Потенциал за развиване на модела	20%	Реалистичен следващ етап и осмислена нужда от ресурси.
Ангажираност на екипа	20%	Време за участие и работа по задачите между модулите.
Полза от Академията и достъпност	20%	Ясни пропуски, които методологията може да адресира; разнообразен профил.

Тежестите са предложени за пилотно оценяване; подборът не бива да поставя таксата или възможността за заплащане като скрит критерий за качество.

3.2. Три маршрута

Маршрут	За кого	Най-важен резултат
А. Валидация	Ранни социални бизнеси без доказано търсене или приходи.	Доказателства за клиентски проблем и план за първи продажби/пилот.
Б. Финансова дисциплина	Екипи с дейност и приходи, но с недостатъчно прогнозиране/управление.	Финансов модел, контрол и инвестиционна нужда.
В. Капиталова готовност	Развити предприятия с доказано търсене и конкретна потребност от капитал.	Инвестиционен пакет, data room и целеви контакти.

3.3. Индивидуално споразумение за напредък

В началото екипът и програмният координатор избират до три приоритета, конкретни документи или доказателства, срокове, ментор и контролни точки. В края се записва кое е постигнато и коя следваща пътека е логична. Това ограничава риска „всички са минали всичко, но нищо не е завършено“.

4. Методология за изпълнение

4.1. Обучение чрез приложими решения

Подход	Как да се прилага	Резултат
Action learning	Всяка сесия завършва с задача върху реални данни на предприятието.	Документ, тест или решение, което може да се използва.
Flipped preparation	Преди сесията се изпращат кратка задача и шаблон; срещата е за казуси.	Повече време за експертна работа.
Peer review	Екипите оценяват взаимно материали по обща рубрика.	По-ясни аргументи и общност.
Expert clinic	Кратък индивидуален слот по конкретен финансов, правен или impact въпрос.	Решение и последваща задача.
Evidence sprint	Екипът изпълнява ограничен набор от клиентски тестове между два модула.	Нови доказателства, а не допълнителни презентации.
Investor simulation	Представяне и Q&A с различни перспективи: заемодател, impact инвеститор, клиент.	По-ясен избор на подходящ капитал.

4.2. Три контролни точки

- След първия обучителен блок: доказателства за проблема, целевия клиент, модела на приходи и първи бизнес план.
- Преди инвеститорския разговор: финансов сценарий, използване на капитала, impact логика и чернова на презентацията.
- При завършване: актуализиран пакет, промяна в scorecard и индивидуален план за следващите шест месеца.

4.3. Правила за работа с изкуствен интелект

Тематиката за AI, включена във второто издание, може да стане постоянен адаптивен модул: проучване и сравняване на варианти, чернови на документи, автоматизация на рутинни процеси и сценарно моделиране. Важни са проверката на източниците, поверителността на данните и човешката отговорност за крайния

резултат. AI не замества разговорите с клиенти или професионалната правна и финансова експертиза.

СТАНДАРТ ЗА ВСЯКА СЕСИЯ

Входна задача (20–30 мин.) → работа с конкретен казус → обратна връзка → изходен продукт → една измерима задача до следващата среща.

5. Учебна архитектура и обновяване на модулите

Препоръчително ядро за една кохорта: два интензивни присъствени блока, няколко онлайн експертни сесии, индивидуално менторство и финално представяне. Следващата таблица запазва ключовите акценти от вече използваните програми, но ги реорганизира около проверими резултати.

Модул	Методи и съдържание	Резултат
1. Проблем, мисия и потребители	Стойностно предложение; социална цел; анализ на платец/бенефициент; интервюта.	Карта на проблема и валидирани предположения.
2. Пазар, бизнес модел и растеж	Сегментиране, позициониране, SWOT/PESTEL, алтернативи, канали, бизнес план.	Модел на приходи, растеж и приоритетни пазари.
3. Финансова логика	Приходи, разходи, break-even, финансов модел, паричен поток, сценарии.	12–24-месечен модел с допускания.
4. Социално въздействие	Theory of Change, показатели, източници на данни, риск от mission drift.	Impact рамка и план за измерване.
5. Финансиращи инструменти	Грантове, заеми, equity/quasi-equity, term sheet, договори, правна форма.	Capital Fit Matrix и анализ на условията.
6. Инвестиционна комуникация	Pitch deck, разказ, Q&A, data room и обратна връзка.	Презентация, отговори на въпроси и последващ план.
Избираеми теми	AI и дигитализация; международни казуси; „Шестте шапки“; публични поръчки; B2B продажби.	Кратка задача според потребностите на кохортата.

5.1. Как да се обновява програмата

След всяко издание се събират: оценка на полезността по модул; кои задания са завършени; кои знания са приложени; три най-чести затруднения; препоръки от инвеститори и ментори. Постоянното ядро се променя само при убедителна причина; избираемите модули се обновяват ежегодно.

Второто издание на EPSI е пример за адаптация: бизнес план, AI и международни практики са добавени вследствие на качествено установени нужди.

6. Инструменти и задължителни резултати

Инструмент	Практическо приложение	Минимален стандарт
Readiness Scorecard	Оценява осемте измерения при вход, изход и 6/12 месеца.	Доказателства за всяка оценка; отбелязани пропуски.
Problem / Payer / Beneficiary Canvas	Разделя социален проблем, бенефициент, потребител и платец.	Карта на участниците и техните мотиви.
Customer Discovery Log	Събира интервюта, наблюдения и тестове; отбелязва промени в хипотезите.	Синтез на наученото, а не само списък с разговори.
Bottom-up Market Model	Изчислява достижимите сегменти, канали, капацитет и очакван приход.	TAM/SAM/SOM с ясно обосновани допускания.
Financial Model	Отчита маржове, разходи, паричен поток и сценарии.	Базов, предпазлив и ускорен сценарий.
Capital Fit Matrix	Сравнява инструменти според цел, срок, плащания, контрол и мисия.	Аргументиран избор или решение за отлагане на финансиране.
Theory of Change & Impact KPIs	Свързва дейности, резултати, изменение за целевите групи.	3–5 смислени показателя и план за събиране.
Pitch Deck & Investor Q&A	Структурира доказателства, план, рискове и искане.	Актуална презентация и регистър на въпросите.
Data Room Index	Описва правни, финансови, оперативни и impact документи.	Папка с права за достъп и списък на липсващите файлове.
Post-academy Action Plan	Определя действия за 6–12 месеца.	Срокове, отговорници и индикатори.

6.1. Задължителният минимален пакет

При завършване екипът не се оценява само по публичния pitch. Минималният пакет включва: бизнес модел; ключови доказателства от пазара; финансов модел; социални показатели; обоснована потребност от капитал; презентация; списък с липсващи документи; реалистичен план за действие. При ранни екипи някои продукти могат да останат маркирани като „за доработване“, ако това е изрично отразено в оценката.

ИНДИКАТОР ЗА КАЧЕСТВО

Качеството на артефактите се оценява по едни и същи рубрики от екип, ментор и финален панел; различията в оценките се обсъждат, вместо да се усредняват механично.

7. Менторство, инвеститорска обратна връзка и alumni

7.1. От „менторска среща“ към експертна задача

За да има максимална стойност, всяка индивидуална среща трябва да има кратък бриф, представен материал, конкретен въпрос, действие и срок. Менторските часове се разпределят според нуждите на екипа, а не еднакво за всички.

Формат	Предварителна подготовка	Какво остава след него
Финансова/правна клиника	Файл с финансов модел или 3 конкретни въпроса.	Коригирани допускания и план за консултация.
Продуктова или пазарна клиника	Клиентски доказателства и хипотеза за растеж.	Нов тест или промяна в бизнес модела.
Investor office hours	Pitch, use of funds и резюме на въздействието.	Въпроси, критики и следващи действия — без обещание за финансиране.
Peer review	Работен документ и рубрика.	Структурирана обратна връзка от други участници.

7.2. Разделяне на финалното представяне от инвестиционната сделка

Demo Day е подходяща контролна точка за комуникация и създаване на връзки, но не бива да бъде единственото мерило. При нужда конкретните разговори с кредитори, донори или инвеститори продължават след финала, със съответния професионален и правен надзор.

7.3. Alumni модел

- Кратък follow-up на 3, 6 и 12 месеца — напредък, финансови потребности и нужда от подкрепа.
- Тримесечни тематични онлайн срещи; обмен на реални казуси между кохортите.
- Каталог с проверени експерти и публично споделяни ресурси, без разкриване на поверителни данни.

- Възможност за платени последващи услуги и доброволен alumni принос, но без задължение за допълнително плащане.

ЦЕЛ НА МРЕЖАТА

Не просто „общност от завършили“, а устойчив механизъм за последващо знание, партньорства, клиенти и обратна връзка към Академията.

8. Рамка за финансова устойчивост

Себестойността на академията не се определя само от лекторските часове. Тя включва организация, подбор, експерти, менторство, работа между модулите, логистика, измерване и проследяване след финала. Устойчивият модел трябва да покрива тези разходи и да финансира обновяването на методологията.

8.1. Карта на възможните приходи

Източник	Форма	Принос към устойчивостта
Публична подкрепа	Многогодишна схема за акселератори, ваучери или съфинансиране на подкрепящи услуги.	Осигурява обществен достъп и предвидимост.
Европейски програми	Проектни договори за умения, социални иновации, транснационално учене и capacity building.	Развитие на капацитета и нови партньорства.
Корпоративни партньори	Партньор на кохорта, тематичен модул, стипендии или пилоти.	Средства + експертиза + възможни клиенти.
Фондации и дарители	Целево финансиране на стипендии и екипи от недостатъчно обслужвани групи/региони.	Подкрепя достъпността и социалната цел.
Такса за участие	Пълна, намалена и спонсорирана такса, с възможно разсрочване.	Умерен собствен приход при подходящ дизайн.
Платени последващи услуги	Клиники, бизнес/финансови пакети, impact измерване, подготовка за инвестиционни разговори.	Повтаряеми приходи по реална потребност.
Обучения за институции	Обучение на банки, общини, донори и компании за социални бизнес модели и impact.	Кръстосано субсидиране на основната кохорта.
Alumni/събития	Допълнителни професионални формати, спонсорства и доброволни дарения.	Поддържа общността; не е основен бюджетен стълб.

8.2. Препоръчан принцип на портфейла

Нито един източник да не определя едновременно бюджета, селекцията и съдържанието. В първия цикъл най-подходящ е смесен модел с основно гарантирано финансиране и ограничени такси. След доказване на резултати делът на собствените приходи може да расте, но без цел за „самоиздръжка чрез такси“ на всяка цена.

Хипотеза за финансиране чрез инвестиционните инструменти на ФМФИБ. Инвестиционната стратегия по EPSI (Detailed IS_EPSI_FoF_final, раздели 4 и 6) предлага грантово финансирани акселераторски и технически услуги в допълнение към дялово и дългово финансиране на социални предприятия. Към предложения Social Impact Equity Fund са посочени индикативно 250 000 евро за акселераторска програма и 6 млн. евро за техническа помощ, а към Social Impact Debt Facility – 1 млн. евро за техническа помощ. Това са предвидени ресурси за съответните инструменти, а не средства, определени за EPSI Academy. Хипотезата е Академията да предоставя допустими услуги за подготовка и последваща подкрепа на предприятията чрез бъдещ оператор или финансов посредник. Следва да се проверят условията за допустимост, възлагане и отчитане, след приемане на нормативната рамка за 2028–2034 г.

Механизмите за финансиране на самата Академия са различни от заемите, гаранциите и инвестициите за участващите предприятия; вторите не се отчитат автоматично като приход на оператора.

9. Икономика на една кохорта: примерен бюджет

Примерен модел за 10 предприятия, два присъствени блока, онлайн сесии, индивидуални срещи, менторство и последваща оценка. Сумите са ориентировъчни, в евро, и не произтичат от отчет на EPSI. Те служат за демонстрация как се изчисляват нужните приходи и чувствителността към отпадане на финансиращ източник.

Разход	Примерно €	Логика
Управление и координация	10 000	Подбор, логистика, комуникация и управление на цикъла.
Лектори и специализирани експерти	7 500	Подготовка, обучения и работни материали.
Индивидуално менторство и investor feedback	5 000	Целеви часове, подготовка и документиране.
Зала, пътувания, материали и събития	3 000	Присъствени блокове и финално представяне.
Проследяване след финала	2 500	3/6/12-месечни разговори, консултации и връзки.
Измерване на резултати и методология	1 500	Scorecard, инструменти и годишен преглед.
Комуникация и привличане на участници	1 000	Кампания, кандидатстване и информация.
Администрация и резерв	1 500	Непредвидени и общи разходи.
ОБЩО	32 000	3 200 € средна себестойност на включен екип.

9.1. Изпълним пример за покриване на разходите

Източник	Сума €	Относителен дял
Публично/проектно финансиране	12 000	37,5%
Корпоративни партньори	8 000	25,0%
Фондации / донори	5 000	15,6%
Такси от участници	5 000	15,6%
Платени услуги / обучения	2 000	6,3%
ОБЩО	32 000	100%

Пример за таксите: 3 места със стипендия (0 €), 4 места × 500 € и 3 места × 1 000 € = 5 000 €. Ако целият бюджет се покрива само от такси, би била необходима средна

такса от 3 200 € на екип — очевиден риск за достъпността, който изисква изследване на платежоспособността.

ТЕСТ ЗА УСТОЙЧИВОСТ

Отпадане на публичното финансиране от 12 000 € създава незабавен дефицит от 37,5% от бюджета. Затова договорите за основните разходи трябва да се обезпечат преди отваряне на приема.

10. Такси, стипендии и механизми за достъп

10.1. Таксите като инструмент, а не единствен източник

Плащането може да помогне на финансовата устойчивост, но не е доказателство за ангажираност и не бива да изключва предприятията с най-значима социална полза. Препоръката е да се започне с пилотен модел на различни цени и прозрачно финансиране на местата без такса.

Категория	Илюстративна цена	Предложен принцип
Стандартно място	1 000 €	За предприятие с възможност да инвестира в собственото си развитие.
Намалена такса	500 €	За предприятие с по-ограничен бюджет и ясно приложима полза.
Стипендия / партньорско място	0 €	За избрани екипи, при които финансовата бариера би възпрепятствала участието.
Място, платено от трета страна	Договорена себестойност	Партньор/община/компания заплаща участието без да контролира съдържанието.

10.2. Проверка на готовността за плащане

- Проведете 15–20 кратки разговора с потенциални кандидати за цената, очакваната стойност и бариерите за участие.
- Проверете поне две ценови нива и възможност за разсрочено плащане; измерете реалните записвания, а не само заявения интерес.
- Публикувайте критерии за стипендия (възможност за участие, зрялост, социален ефект), без неформални индивидуални изключения.
- Разделете достъпа до основната програма от допълнителните платени услуги.
- Не препоръчвайте скъпо финансиране на участниците само за да платят такса на Академията.

10.3. Показатели за справедливост

Следете кандидатите, които се отказват заради цената; делът на стипендиантите; регионалното и секторното разнообразие; разликите в завършването между платени и спонсорирани места. Таксата се коригира, ако започне да променя профила на участниците в ущърб на социалната мисия.

РЕШЕНИЕ ЗА ПЪРВА СТЪПКА

Тествайте таксите само ако поне 70–80% от базовия бюджет е предварително обезпечен от сигурни източници. Прагът е предпазно управленско предложение, не нормативно изискване.

11. Публично финансиране и политика за подкрепа

11.1. Защо е оправдана публична подкрепа

Академията предоставя частна полза за конкретни предприятия, но и обществена полза: развитие на социални бизнес модели, професионализация, достъп до финансиране и по-добро използване на ресурси за социални цели. Част от тази стойност трудно може да бъде финансирана само чрез такси; аргументът е за подкрепа на инфраструктурата за социално предприемачество, а не за субсидиране на конкретни инвестиции.

11.2. Предложена държавна/публична схема

Елемент	Предложен дизайн
Целева група	Организации, които провеждат програми за развитие и инвестиционна готовност на социални предприятия.
Продължителност	2–3 години с годишни контролни точки и възможност за корекция.
Допустими услуги	Диагностика, обучения, менторство, експертни клиники, инвеститорска обратна връзка и follow-up.
Финансиране	Базов компонент за доказан капацитет + компонент за качество и последващи резултати.
Съфинансиране	Партньорски средства, менторски часове, инфраструктура или други допустими разходи в натура.
Индикатори	Промяна в scorecard, завършени инструменти, последващи действия и достъпност; не само брой участници.
Предпазни механизми	Независим подбор, прозрачни разходи, конфликт на интереси, защита на данни и контрол на резултатите.

11.3. Възможни европейски направления за проучване

Програмата „Развитие на човешките ресурси“ 2021–2027, съфинансирана от ЕСФ+, включва теми за предприемачески умения, социално включване и социални иновации. Това е тематично релевантна рамка, но не означава наличие на отворена покана или автоматична допустимост за EPSI Academy. Решаващи са условията на конкретната процедура. [Външен източник 1]

InvestEU подкрепя социалните инвестиции и достъпа до финансиране основно чрез финансови посредници; консултантската му инфраструктура включва форми

на техническа помощ и институционално изграждане. Потенциалните партньорства трябва да се оценяват по реалните правила и мандат на съответния механизъм. [Външен източник 2]

Преди използване на публични средства са необходими проверка на съответната покана, държавната помощ, допустимите разходи и правилата за съфинансиране. Стратегията не приема, че вече има осигурено публично финансиране.

12. Допълнителни приходи и партньорства

12.1. Структура на продуктите и приходите

Продукт	Кой плаща	Как се запазва социалната мисия
Основна Академия	Публични програми + партньори + част от участниците.	Стипендии, прозрачен подбор, независима методология.
Тематична корпоративна кохорта	Корпорация със социални/устойчиви приоритети.	Ясна рамка за обществена цел; без задължителни доставки към спонсора.
Място/ваучер за предприятие	Община, фондация, национална или местна програма.	Екипът запазва право на индивидуална пътека и независима оценка.
Експертен пакет след програмата	Предприятие или негов донор/партньор.	Отделна цена, ясно описание и доброволен избор.
B2B обучение за институции	Банка, фонд, община, донор, корпоративен екип.	Приходът подкрепя достъпа до основната програма.
Методология като услуга	Партньорски акселератори/регионални организации.	Лицензиране или обучаване на обучители с контрол на качеството.

12.2. Партньорски пакет на три нива

- Партньор на Академията: финансира част от общия бюджет и получава отчет за агрегирани резултати и прозрачна видимост.
- Партньор на конкретна тема: подкрепя модул, казус, клиника или ментори, без да влияе на оценяването.
- Партньор за достъп: финансира стипендии, пътувания или участие на екипи от определен регион, при обективни критерии.

12.3. Политика за приходите

Приходите от специализирани услуги не трябва да водят до умишлено оставяне на пропуски в основната програма. Не се препоръчват success fees от инвестиции като

основен приход: могат да създадат стимул да се препоръчва финансиране дори когато не е подходящо, както и регулаторни и договорни рискове. При евентуално разработване на подобен механизъм е нужен отделен правен анализ.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

За период от 24 месеца целта е да се установят поне три независими вида финансиране и поне един повтаряем собствен приход, без да се измерва успехът единствено като процент такси.

13. Управление, качество и защита на мисията

13.1. Оперативни отговорности

Роля	Отговорности
Програмен ръководител	Съдържание, бюджет, партньорства, подбор и одобрение на промени.
Координатор	Календар, комуникация, задачи, логистика и събиране на данни.
Методологичен водещ	Диагностика, scorecard, качество на материали и контролни точки.
Експерти и ментори	Специализирани сесии и обратна връзка по конкретни материали.
Финансови партньори	Изпитване на инвестиционни тези, обратна връзка и насочване към инструменти.
Оценител/екип по въздействието	Сравнение преди/след, follow-up, учене и годишен отчет.

13.2. Минимални управленски правила

- Годишен бюджет и план за диверсификация, приети преди отваряне на приема.
- Писмени критерии за подбор, стипендии, оценяване и завършване.
- Декларации за потенциален конфликт на интереси за жури, ментори и инвеститорски участници.
- Разграничаване на спонсорството от правото на достъп до данни и влияние върху селекцията.
- Съгласие за обработка на лични данни; ясни правила за поверителност на финансови и бизнес материали.
- Годишно обновяване на шаблоните, материалите и списъка с експерти; дата и версия на всеки инструмент.

13.3. Качество на преподаване и менторство

За всяка сесия се задават: цел, входни знания, упражнение, очакван артефакт и кратка оценка. Менторите получават обща рубрика и критерии за обратна връзка. При повторни слаби резултати се преработва съдържанието или се сменя форматът, а не просто се добавят нови часове.

НЕЗАВИСИМОСТ НА ПРОГРАМАТА

Целта на партньорите е да подпомагат решенията на участниците, не да ги насочват към предварително избран кредитор, инвеститор, изпълнител или спонсор.

14. Мониторинг и оценка на резултатите

14.1. Рамка за измерване

Ниво	Индикатори	Честота
Обхват и достъп	Брой кандидати, приети, завършили; дял със стипендия; региони и сектори.	При подбор и финал.
Учебен процес	Присъствие, изпълнени задачи, полезност на сесиите, удовлетвореност от менторство.	След всеки модул.
Изменение в готовността	Scorecard при вход/изход; качество на бизнес модел, финансов план, impact рамка и капиталова стратегия.	Вход, изход, 6 м.
Последващо поведение	Клиентски тестове, пилоти, договори, кандидатстване, срещи, подреден data room.	3, 6, 12 м.
Бизнес и обществен резултат	Приходи, нови клиенти, привлечени средства по вид, капацитет, въздействие за целевите групи.	6, 12 м. при данни.
Финансова устойчивост	Себестойност на екип, дял най-голям източник, приходи по категории, бюджетна предвидимост.	Годишно.

14.2. Примерни работни цели за пилотна кохорта

Цел за тестване	Предложен ориентир
Завършване	Поне 80% от приетите екипи да завършат основния цикъл.
Изпълнение на продукти	Поне 70% да представят завършен минимален пакет или документиран план за липсващото.
Измерим напредък	Поне 70% да подобрят поне две измерения на scorecard.
Последващо проследяване	Поне 80% да дадат обратна връзка на 6 месеца.
Финансови източници	Нито един единствен източник да не покрива над 50% от годишния бюджет в стабилен модел.

Стойностите са вътрешни пилотни ориентири, не международни стандарти или вече постигнати резултати. Преразглеждат се след първата измерена кохорта.

14.3. Критерий за успех, който избягва изкривяване

Привлеченият капитал се отчита отделно по вид и в контекст. Отказът от неподходящо финансиране може да е добър резултат. Измервайте също по-добрия финансов контрол, доказаното търсене, социалните резултати и устойчивите партньорства.

15. План за изпълнение и управление на рисковете

Период	Действия	Решение/резултат
0–3 месеца	Разходен одит на двете издания; обща scorecard; пакет шаблони; критерии за подбор; карта на партньорите.	Ясна себестойност и стандартизирана методология.
3–6 месеца	15–20 интервюта за готовност за плащане; публични и корпоративни предложения; 2–3 писмени партньорски ангажимента.	Бюджет и правила за такси/стипендии.
6–12 месеца	Следваща кохорта с три контролни точки; проследяване на продукти и отделни пътеки по зрялост.	Измерим учебен цикъл и подобрени инструменти.
12–18 месеца	Проследяване на резултати и финансови данни; годишен learning report; актуализиране на модулите.	Обосновани промени и убедителни резултати за партньори.
18–24 месеца	Нови договори за финансиране; платени институционални услуги; предложение за публична схема или консорциум.	Повече от един устойчив приход и план за нов цикъл.

15.1. Ключови рискове и противодействия

Риск	Противодействие
Един донор финансира основната дейност.	Предварително договаряне на базовия бюджет, диверсификация и резервен сценарий.
Таксите намаляват социалното и регионалното разнообразие.	Стипендии, намалени такси, места от трета страна и измерване на отказите.
Обучението е общо и твърде теоретично.	Задачи между модулите, артефакти и индивидуални контролни точки.
Предприятията търсят неподходящ капитал.	Capital Fit Matrix и неутрална обратна връзка за алтернативните маршрути.
Ключови експерти/партньори се оттеглят.	Методологичен пакет, резервни лектори и повече от един финансов партньор.
Няма последващи резултати.	Отговорник за проследяването и леки форми на 3/6/12 месеца.

15.2. Първи управленски решения

Най-напред трябва да бъдат одобрени бюджетът и политиката за достъп; общата рамка за готовност; минималните продукти; ролите по проследяване; и партньорската оферта за следващата кохорта. Едва след това следва да се определят окончателните цени, датите и мащабът.

Приложения: шаблони, източници и допускания

А. Минимален пакет за оператора

- Формуляр за кандидатстване, критерии за подбор и скала за оценяване.
- Investment Readiness Scorecard за вход, изход и последващо проследяване.
- Индивидуален план на екипа с цели, документи, отговорник и срок.
- Customer Discovery Log; Problem/Payer/Beneficiary Canvas; bottom-up пазарен модел.
- Финансов модел с три сценария и таблица за използване на търсения капитал.
- Capital Fit Matrix, Theory of Change, impact индикатори и Data Room Index.
- Шаблони за инвеститорска обратна връзка, анкети по модули и follow-up на 3/6/12 месеца.
- Политика за такси, стипендии, партньорства, конфликт на интереси и поверителност.

Б. Външни източници за възможностите за финансиране

[1] Министерство на икономиката и индустрията — Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021–2027: https://www.mi.government.bg/general/op-razvitie-na-choveshkite-resursi-2014-2020-g/

[2] Европейска комисия — EU Social Economy Gateway, InvestEU: https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/eu-funding-programmes/invest-eu_en

[3] Европейска комисия — European Social Fund+: https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/eu-funding-programmes/european-social-fund_en