



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ
Съвет за административната реформа

**МЕТОДОЛОГИЯ ЗА
СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ В
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

София

Април, 2010

СЪДЪРЖАНИЕ

<i>I. Въведение</i>	<i>3</i>
<i>II. Участници, стандарти и принципи в процеса на стратегическо планиране.....</i>	<i>4</i>
<i>III. Методологични указания за изготвяне на националните стратегии.....</i>	<i>6</i>
<i>IV. Указания за изготвяне на национални програми за реализация на конкретни национални стратегии</i>	<i>13</i>
<i>V. Методологични указания за разработване на план за действие.....</i>	<i>15</i>
<i>VI. Указания за разработване на стратегически планове за действие на институциите.....</i>	<i>16</i>
<i>VII. Наблюдение и отчитане на изпълнението на стратегическите документи.....</i>	<i>21</i>
<i>VIII. Оценка на стратегическите документи и тяхното изпълнение.....</i>	<i>24</i>
<i>IX. Термини, използвани в Методологията.....</i>	<i>29</i>

I. Въведение

В управленската практика на Република България се използват дългосрочни, средносрочни и краткосрочни документи за стратегическо планиране. Дългосрочните документи са със срок на изпълнение над 10 години, средносрочните документи са със срок на изпълнение от 3 до 9 години, а краткосрочните са със срок на изпълнение от 1 до 3 години. Основните видове стратегически документи са:

- ✓ Стратегия;
- ✓ Политика;
- ✓ Програма;
- ✓ План;
- ✓ Концепция¹

Към 2010 година не съществуват утвърдени в практиката критерии за тяхното разработване, поради което наименованията им не се подчиняват на ясна логика, съобразена с тяхното съдържание и обхват.

В този смисъл основната цел на настоящата методология е да предложи алгоритъм, който да структурира и обвърже със спазването на стандарти и принципи стратегическото планиране у нас.

Специфични цели на Методологията са:

- да се създаде стандарт на стратегическо планиране в администрацията;
- да поясни смисъла на ключовите принципи на разработване и изпълнение на стратегическите документи, основен сред които е принципът на публично партньорство между държавните институции и гражданите и техните организации;
- да въведе основните видове стратегически документи, като фиксира техните наименования в зависимост от мястото им в йерархията на стратегическите документи;
- да представи задължителните елементи на съдържанието на стратегическите документи;

¹ В настоящата методология концепцията и политиката не се разглеждат като стратегически документ.

- да подреди процеса на разработване на обособените видове стратегически документи, като разпише в детайли стъпките, които ангажираните в процеса на разработването им следва да спазват;
- да представи професионалните методи за разработване на стратегическите документи (като например SWOT, PEST и т.н.), присъщи на модерното държавно управление.
- Да въведе ключовите понятия в процеса на стратегическо планиране;

В нормативната уредба липсва цялостна регламентация на процеса за стратегическо планиране, но в над 30 закона е определено задължението на държавните органи за разработването на стратегии.

В изпълнение на своето конституционно правомощие да осъществява общото ръководство Министерският съвет формулира, разработва и осъществява държавната политика и чрез приемането на стратегическите документи, подготвени от съответните министри. Някои стратегически документи след одобрението им от Министерския съвет подлежат на приемане от Народното събрание – Националната здравна стратегия, Националната стратегия за детето, Стратегията за национална сигурност на Република България, Националната стратегия по енергийна ефективност, Националната стратегия за научни изследвания, Националната стратегия за околна среда, Националната програма за развитие на училищното образование и предучилищното възпитание и подготовка.

В чл. 20, ал. 3 от Закона за администрацията изрично е регламентирано задължението на Министерския съвет да приема програма за стратегическите цели и приоритети за срока на своето управление.

В Закона за администрацията са регламентирани и механизмите за координация в процеса на стратегическо планиране – държавно-обществени консултативни комисии, съвети и работни групи.

II. Участници, стандарти и принципи в процеса на стратегическо планиране

Участниците в процеса на стратегическо планиране са:

- държавните органи и техните администрации;
- политическите партии;

- обществото и неговите организации;
- академичната общност;
- медиите;
- ЕС и неговите институции и служби;

Необходимо е пълноценно взаимодействие, съгласуваност и координация на всички институционални и организационни нива, както в процеса на разработване, така и в процеса на изпълнение на стратегическите документи. Ключова роля в реализирането на стратегическите документи имат държавните органи и техните администрации. Само те са в състояние да реализират мащабни проекти в обществен интерес, като по този начин създават предпоставки за развитие. Основен адресат на Методологията са именно държавните институции.

За да бъде процесът на стратегическо планиране

1. ефективен, т.е. да бъдат разработени политики
- и
2. публичен в своя резултат, т.е. разработените политики да са приемливи за засегнатите от тях и за обществото като цяло,

са необходими специфични **стандарт**и и **принципи на стратегическо планиране**, които са предмет на настоящата Методология.

Всички структури на правителството имат определена роля в процеса на стратегическо планиране, но ролята на Администрацията на Министерския съвет, Министерството на финансите и ресорните министерства е най-важна.

Администрацията на Министерски съвет е отговорна за координиране на цялостния процес по стратегическо планиране: да координира съвместно с политическия кабинет на министър-председателя разработването на Програмата на правителството и да наблюдава нейното изпълнение, да предоставя методологична подкрепа за разработване на стратегии и определяне на приоритети, да наблюдава изпълнението на стратегии и изпълнението на целите на Правителството.

Министерство на финансите е отговорно за бюджетните въпроси. Процесът на стратегическо планиране позволява изпълнението на тази задача да бъде по-ефективна чрез отпускане на публични средства в съответствие с приоритетите на Правителството и

националните стратегии. За тази цел сътрудничеството между Министерство на финансите и Администрацията на Министерския съвет е от съществено значение.

Ресорните министерства са отговорни в рамките на предоставените им компетенции за областите на политиките. Разработването и изпълнението на политиките заедно с подчинените институции са изначално задължение на ресорните министерства. Ресорните министерства са отговорни за изпълнение на Програмата на правителството, за разработването на национални стратегии, разработването на стратегически планове (бюджетни програми), които по най-ефективен начин изпълняват приоритетите на Правителството. Ресорните министерства докладват за изпълнението пред Министерския съвет и Министерството на финансите след извършване на дейностите си.

III. Методологични указания за изготвяне на националните стратегии

Преди да се формулира стратегията за развитие на даден сектор се осъществява предварителна координация между институциите и консултация с гражданския сектор (виж „Стандарти за провеждане на обществени консултации”, достъпна в рубриката „Публикации” на Портала за обществени консултации www.strategy.bg). Координацията и консултацията започва от момента, когато е взето решението за изработване/промяна на стратегия. Решението трябва да е взето от компетентен орган - Министерския съвет, министър-председателя, министъра. Органът на изпълнителната власт отговаря за организацията на дейностите по разработването на стратегията. Обикновено за разработване и актуализация на стратегии се създава експертна работна група с членове от компетентните институции. В работните групи могат да се привличат външни за администрацията експерти.

Реалистичните стратегии могат да бъдат разработени само в партньорство с всички заинтересовани страни (университети, НПО, бизнес организации и граждани). Заинтересованите страни трябва да бъдат включени в процеса на разработването на стратегии. По всяко едно време гражданите, социалните и бизнес партньори трябва да се запознават с готвените промени в регулираните от държавата области. Те могат да заявят своята позиция и да дават предложения за промяна.

Шест са основните принципи, които е необходимо да бъдат спазвани при провеждането на обществени консултации:

1. Всеобхватност – консултациите трябва да бъдат национални; по сектори и по региони. Принципът на всеобхватност дава възможност на представителите на бизнеса, на неправителствения сектор и на местната власт да заявят и отстояват позицията. Обсъжданията по сектори биха извадили на повърхността най-широк кръг от проблеми и искания.
2. Прозрачност – всички стратегически документи на правителството и всички мнения, изразени от участниците в консултациите, трябва да са публично достъпни.
3. Документиране – всички изказани идеи и предложения трябва да бъдат документирани. Документирането приучава партньорите към носене на отговорност за поетите ангажменти. Необходимо е воденето на архив на всички обсъждания при разработването на стратегически документи.
4. Обратна връзка – участниците трябва да получават отговори и реагиране на техните предложения. Тъй като дебатът протича в размяна на позиции между участниците, приемането или отхвърлянето на позиция трябва да бъде мотивирано чрез обратна връзка до заинтересованите страни.
5. Приемственост – консултациите трябва да се провеждат систематично с оглед на формулирането на реалистични стратегически документи, които да се ползват с обществена подкрепа. Този принцип гарантира, че една нова политическа линия няма да отрече вече поетите ангажментите в рамките на дебата по изготвяне на стратегическия документ и да ги подмени с нови.
6. Равнопоставеност – всички заинтересовани страни трябва да имат възможност за участие в консултациите. Този принцип гарантира, че освен всеобщо участието е и равнопоставено – всяка позиция тежи колкото всички останали.

Взаимодопълващите се принципи представляват правилата на публично партньорство при разработване на стратегическите документи. Спазването на принципите води до повишаване на доверието в институциите, както и легитимност на провежданите политики, което е предпоставка за успешното им изпълнение.

За да се определят целите за даден период и да се предвидят начините за тяхното постигане, институциите изготвят национални стратегии за развитие на съответните социално-икономически сектори. Възможно е да бъдат разработвани стратегии за решаването на общественозначим проблем, но основно стратегиите се разработват за развитие на секторите.

Препоръчва се всяка национална стратегия да има следната структура:

- анализ на състоянието на сектора;
- визия за развитието на сектора;
- водещи принципи при изпълнение на стратегията;
- стратегически цели на секторната политика;
- дейности за постигане на целите;
- очаквани резултати от изпълнението на предвидените дейности;
- приложения.

Анализ на състоянието на сектора

Анализът описва съществуващото състояние на сектора, установява причините, които предизвикват проблеми в развитието, и набелязва насоките на бъдещото развитие и възможните инвестиционни решения.

Анализът има за цел постигане на една широкообхватна оценка на факторите, които са от значение за развитието на съответния сектор, и описание на политическите, икономическите, социалните и технологичните фактори, които се отразяват върху развитието на съответния сектор.

Анализът показва дали има реална необходимост от разработване на стратегията/ актуализация на такава. Той показва какви са проблемите и тенденцията на развитие и дали е необходима намеса на държавата. В анализа следва да се направи оценка на наличните ресурси, които трябва да се насочат за реализиране на целите.

Много важен елемент от анализа е намирането на отговор на въпроса какви данни са необходими в подкрепа на разработването на стратегията. Важно е да има яснота какви данни трябва да съберат, кои са най-подходящите методи, кои данни имаме и какви липсват, какъв е балансът на количеството и качеството на данните, нужни ли са научни доказателства за необходимостта от целенасочена промяна. Анализът трябва да се базира на достоверни данни.

Той показва в каква заобикаляща среда се намираме. В него се посочва: какъв е регионалният характер на политиката, която искаме да провеждаме; каква е тенденцията в Европейския съюз; има ли допълнителни изисквания, определени от страна на Брюксел;

как позиционираме нашата политика спрямо световните тенденции на развитие. Поради това от институциите се изисква да представят описание на основните социални и икономически проблеми, както и на основните различия в развитието в сравнение със средното ниво в ЕС и в други браншове (сектори). В анализа могат да се представят и описания на държавните помощи, предоставени за развитието на браншовете (секторите) на икономиката, както и сравнение по региони.

В изготвянето на анализа трябва яснота за това какви са вижданията на всички заинтересувани страни. Кои са те? Какви са основните им интереси? Нужно ли е използването на социологически методи за идентификацията им?

Анализът трябва да покаже какво е направено и постигнато до момента. Поради това трябва да бъдат подложени на оценка най-важните национални, регионални, общински, и международни (на ЕС и/или международни (вкл. и финансови) институции) стратегически документи, които са били осъществени или са в процес на осъществяване в конкретните области. Тези стратегически документи трябва да бъдат оценявани в зависимост от резултатите от изпълнението на задачите, резултатите от изпълнението на програмите, както и от тяхното въздействие върху обществото.

За да се оценят промените в желано и текущо състояние в даден сектор, трябва да бъдат представяни ясни и количествено дефинирани основни индикатори, на базата на които ще бъдат оценявани последващите промени в рамките на сектора. Препоръчва се да се подберат между 2 и 5 индикатора в зависимост от спецификата на социално-икономическия сектор. Следва да се използват индикатори от базата данни на ЕВРОСТАТ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>, както и от информационната система за мониторинг на Програмата на правителството и за изпълнение на годишните цели на администрациите на Министерския съвет <http://www.strategy.bg:8081>

При извършване на анализа на текущото състояние на сектора (PEST анализ) се препоръчва да се извършва оценка на средата, в която се развива съответният сектор. Трябва да се изследват следните външни фактори:

- **Политически фактори.** Те имат отражение върху регулаторната рамка на институцията. Това са фактори, които помагат или пречат на институцията да изпълни Правителствените приоритети и правителствената програма, или принуждават институцията да преразгледа и да внесе съответните изменения в стратегическите планове;

- **Икономически фактори.** Те отразяват развитието на икономиката на страната (на съответната област или сектор);
- **Социални фактори.** Те отразяват промените в демографското състояние и ценностите, стила на живот и др. под., които са характерни за определен етап на развитието на обществото, както и екологичните и културните фактори;
- **Технологични фактори.** Те са от значение при оценяване на въздействието върху областта, която е обект на регулация от страна на институцията, във връзка с новите технологии, информационните потоци, организацията на управление и междуинституционалните връзки.

SWOT анализът се използва при разработването на националните стратегии, отнасящи се до отделните сектори. Тези стратегии се разработват на базата на анализа на вътрешните (силни и слаби страни) и външните (възможности и заплахи) за средата фактори, като освен това се описват причините, предопределящи силните и слабите страни, възможностите и заплахите.

Силни страни	Слаби страни
Възможности	Заплахи

На базата на SWOT анализа се изследват следните стратегически връзки:

- как да се използват силните страни, така че да не се пропускат наличните възможности;
- как възможностите да помогнат за неутрализиране на слабите страни;
- как да се използват силните страни за намаляване на заплахите;
- кои слаби страни трябва да се премахнат, за да се намалят заплахите.

Националната стратегия за съответния сектор се базира на анализа на средата и на SWOT анализа на сектора, извършен след като бъдат оценени резултатите от изпълнените програми.

Анализът определя дали е необходимо разработването на стратегия, като в него се дават основни предложения за развитие. В зависимост от специфичния характер на всеки отделен сектор, се препоръчва анализът да не бъде по-голям от 12 страници. Допустимо е анализът да бъде по-обхватен, но трябва да бъде синтезиран и целенасочен.

Всички изводи от анализа трябва да бъдат взети под внимание при следващите стъпки в изготвянето на стратегията, и по-конкретно, при определянето на визията, приоритетите и разработването на стратегическите цели.

Визия за развитието на сектора

Визията е реалистична насока за бъдещото развитие. Тя представлява картина на дейността за срок от три до десет години. Произтича от мисията на организацията и показва желаните промени след изтичането на стратегията. Визията трябва да е:

- **вдъхновяваща** - ясна и предизвикателна;
- **фокусираща** - дава цел и посока;
- **ориентирана към бъдещето** - взема предвид добрите неща от миналото;
- **насочваща** - дава насоки, без да ограничава, но адресирана към преодоляването на откритите при анализа на сектора обществено значими проблеми;
- **устойчива** - дава дългосрочната перспектива, без да я циментира.
- **съобразена с макроцелите** на социално-икономическо развитие, посочени в Националния план за развитие.

Водещи принципи при изпълнение на стратегията

При разработването на стратегията трябва ясно да се посочат **водещите принципи** за нейното реализиране. Това са принципите, които са основополагащи за реализирането на стратегията, например това могат да бъдат принципът на партньорство, принципът на допълняемост, принципът на концентрация и др.

Стратегически цели на секторната политика

Националната стратегия за развитие на сектора съдържа **стратегически цели**. Стратегическите цели отразяват крайния ефект за обществото, резултат от провежданата политика (Какво искаме да постигнем?). Те имат водеща роля в системата от цели. Стратегическите цели трябва да имат ясна и точна формулировка, която да е разбираема от неексперти в дадена област. Не трябва да се използва специфична и/или техническа терминология, разбираема от ограничен кръг специалисти. Стратегическите цели следва да бъдат разглеждани като основата или изходната точка за идентифициране на оперативните цели. Стратегическите цели се поставят в дългосрочен план. Те трябва да са

малко на брой (препоръчва се да се определят от 4 до 8 цели). Целите трябва да са ориентирани към обществото. При формулиране на стратегическите цели трябва да се използват възможно най-кратки и синтезирани изречения. Следва да се избягва използването на запетай, както и съюза “и”.

Принципите за определяне на стратегическите цели са следните:

1. Релевантност (целите трябва да стимулират институцията да изпълнява своята мисия);
2. Реалистичност на подхода (целите трябва да бъдат реалистични, като се отчитат външните и вътрешните фактори);
3. Мотивираност (целите трябва да стимулират дейностите в рамките на съответната област на политиката);
4. Прозрачност/разбираемост (целите трябва да бъдат определени просто и ясно);
5. Ангажираност/задължителност (целите трябва да предопределят задълженията);
6. Хармонизираност (целите в областта на политиката и звената вътре в институцията трябва да бъдат в тясна взаимна връзка).

За подробна информация относно стратегическите цели (виж раздел III.1.4 на Годишния наръчник на министерствата, въвеждащи програмния и ориентиран към резултатите подход на бюджетирание на е-адрес: <http://www.minfin.bg/document/2848:1>).

Дейности за постигане на целите на стратегията

В стратегията за развитие на даден сектор се посочва начинът, по който ще бъдат постигнати целите на развитието. Поради това е необходимо да се определят **дейностите**, свързани с постигането на всяка отделна цел. За да бъде възможно наблюдението върху изпълнението на дейностите, е необходимо да се определят измерители на изпълнението (индикатори), чрез които да се проследява напредъка за определен период от време в хода на изпълнението на задачите.

Очаквани резултати от изпълнението на предвидените дейности

Необходимо е в стратегията да бъдат описани очакваните **резултати** от изпълнението на предвидените дейности. Резултатите показват промяната в състоянието на засегнатите от политиката преди и след нейното изпълнение, както и последиците от тази промяна спрямо обществото като цяло. Очакваните резултати могат да бъдат изразени чрез

количествено и/или качествено измерими стойностни показатели /индикатори/ като например:

- а) в количествени мерни единици – километри магистрали;
- б) във финансови средства;
- в) в качествени измерители – достъп до услуги, ограничаване на негативни явления и др.;
- г) в постигнато задоволство сред определени групи от обществото.

Очакваните резултати се представят граматически в страдателен залог, например: създадени 2200 работни места, построени 21 км. магистрали, построени 2 технологични парка, намалена безработица сред ромите с 15 % и др.

Както стратегическите документи, които вече са били разработени и одобрени, така и тези, които са в процес на подготовка, трябва да бъдат достъпни за техните адресати и бъдещи изпълнители, поради което трябва да бъдат публикувани в Интернет страниците на съответните министерства, а също и на Портала за обществени консултации www.strategy.bg.

IV. Указания за изготвяне на национални програми за реализация на конкретни национални стратегии

Националната програма се намира в йерархическа връзка с националната стратегия – програмата е оперативният документ за осъществяване на националната стратегия. Програмата описва на по-детайлно ниво нейното изпълнение. Програмата изхожда от стратегическите цели, заложи в националните стратегии. Времевият обхват на програмата е с препоръчителен срок 3-4 години. Националните програми следва да съдържат планове за действие (виж по-долу), чието предназначение е да конкретизират изпълнението на съответната национална програма в краткосрочна перспектива.

Препоръчва се следната структура на националната програма:

- стратегически цели;
- оперативни цели;
- последователни действия за реализиране на оперативните цели;
- план за действие по изпълнението.

Оперативни цели

Оперативните цели конкретизират стратегическите цели. Постигането на дадена оперативна цел допринася за постигането на стратегическата цел, към която принадлежи. В документа се посочват оперативните цели на програмата и тяхното съответствие със стратегическите цели на стратегията. Препоръчително е за реализирането на всяка стратегическа цел да бъдат определени до 3 оперативни цели. Оперативните цели трябва да преодоляват последователно проблеми. Те трябва да са обвързани със срокове, кратки и ясни, постижими и измерими. За повече информация относно оперативните цели виж раздел III.1.6 в Годишния наръчник на министерствата, въвеждащи програмния и ориентиран към резултатите подход на бюджетиране на е-адрес: <http://www.minfin.bg/document/2848:1>

Ако целите на националната програма са подобни на целите в съответната област на стратегическия план на институцията или са еднакви с тях, то се препоръчва въпросната национална програма да бъде трансформирана в бюджетна програма (в случай, че и двете програми се осъществяват от един и същ разпоредител с бюджетни средства). Програмата интегрира група от дейности за постигането на заложените цели. Дейностите в Програмата се залагат с по-високо ниво на конкретика и ясна последователност на действията.

Междуинституционалните програми се разработват по подобие на националните програми. В процеса на разработване и изпълнение на всяка междуинституционална програма вземат участие няколко институции и, следователно, финансовите средства също се разпределят между няколко на брой разпоредители с бюджетни средства. Разработването и изпълнението на всяка междуинституционална програма трябва да бъде координирано от водеща институция, съответно оправомощена от правителството, с която останалите участващи институции ще координират своите дейности във въпросната област. В процеса на координация, съответните институции трябва да постигнат съгласие по целите на програмата, както и съгласие относно това кой ще изпълнява отделните оперативни цели и дейности на програмата.

Институциите, изпълняващи програмата, трябва да докладват на координиращата институция за напредъка в изпълнението на дейностите при спазване на правилата и процедурите, установени от координиращата институция.

V. Методологични указания за разработване на план за действие

Планът за действие конкретизира изпълнението на националните програми. Той се разработва за едногодишен период на действие. Препоръките за разработване на плана за действие са базирани на европейския опит. Планът за действие трябва да съдържа минимум следните елементи:

Стратегическа цел	Оперативна цел	Дейности	Бюджет	Срок за реализация (месец и година)	Очаквани резултати	Индикатори за изпълнение		Отговорни институции	
						Текущ	Целеви	Водеца	Партньор

1. **В първата колонка** се посочва стратегическата цел от националната стратегия. Това дава възможност за проследяване на съдържателното съответствие на плана със стратегията.
2. **Във втората колонка** се посочват оперативните цели от националната програма за изпълнение на стратегията. Това дава възможност за проследяване на съдържателното съответствие на плана с програмата. Препоръчва се номериране на оперативните цели.
3. **В третата колонка** се представя информация за дейността в изпълнение на стратегическата и оперативна цел. Номерирането (кодирането) на дейността трябва да съответства на оперативната цел.
4. **В четвъртата колонка** се посочва бюджетът за реализиране на дейността.
5. **В петата колонка** се посочва крайният срок за изпълнението на мярката. Тук е важно да се има предвид, че крайният срок не бива да бъде след изтичането на срока за изпълнение на стратегията. Препоръчва се посочването на годината и месеца, до края на който би трябвало дейността да бъде реализирана.
6. **В шестата колонка** се посочват очакваните резултати от реализирането на дейността. Много е важно да се обърне внимание на това, че резултатът би трябвало да бъде ясно, конкретно и реалистично произтичащ от изпълнението на дейността.
7. **В седмата колонка** трябва да се посочат съответните индикатори. Важно е да се има предвид, че е необходимо да бъде следвана логиката за взаимна връзка между дейностите и индикаторите. Препоръчва се да се използва проста система за кодиране на индикаторите. Логиката на кода трябва да бъде много проста и да отговаря на кода на дейността. Така например, ако кодът на дейността е 1.1.1, то кодът на индикатора

ще е 1.1.1.1. Посочват се текущата и целевата стойност на индикаторите. Това ниво се посочва за всеки индикатор по отделно. *При цифровите индикатори* се препоръчва да се определи очакваната стойност, която трябва да бъде постигната в края на годината (във вид на число).

8. **В осмата колонка** трябва да се посочат институциите, отговарящи за изпълнението на дейността. Трябва да се има предвид, че дейността може да бъде изпълнявана от повече на брой институции и поради това при изпълнението на дадена дейност трябва да се посочат и партньорите. Силно се препоръчва да се посочи една водеща институция и да се изброят всички други институции, участващи в изпълнението на мярката. Водещата институция координира дейностите на останалите институции и отчита изпълнението на тези дейности.

VI. Указания за разработване на стратегически планове за действие на институциите

Стратегическият план за действие на институцията събира на едно място целите, дейностите и сроковете, произтичащи от отделните стратегии, програми и планове, към чиято реализация институцията има отношение. Целта на стратегическия план на институцията е да разпредели дейностите по административните звена в системата, като в същото време бюджетната програма определя колко ще струва изпълнението на дейностите.

Когато изготвя стратегическия си план, институцията се води от своите бъдещи цели, насоки на развитие и своите дейности. Планът трябва да съответства на Националния план за развитие, на Програмата на правителството, както и на съответните национални стратегии и програми. Институцията трябва да предвиди оптимално използване на финансовите, материалните и човешките ресурси – наличните към момента и очакваните в бъдеще – за изпълнение на мисията и за постигане на целите. В стратегическия план на институцията трябва ясно да се посочи как отделните дирекции/отдели/сектори вътре в институцията се позиционират по отношение на изпълнение на целите. Всяко едно звено в институцията трябва да има ясна отговорност за постигане на целите и в стратегическия план трябва да се обясни връзката между тяхната дейност и компетентността им по Устройствения правилник.

Препоръчва се да се използва следната структура на стратегическите планове:

- Мисия;
- Област на политиката;
- Визия;
- Стратегически цели;
- Индикатори за изпълнение;
- Бюджетни програми: цели, дейности, индикатори за изпълнение, финансови ресурси.

Ако в рамките на институцията има няколко области на политики, то за всяка отделна област трябва да се формулират визия, стратегически цели, индикатори за изпълнение, както и бюджетни програми. Дейността по съставянето на стратегическия план осигурява на институцията следните възможности:

1. Да разпознае своята роля сред институциите на публично управление, както и да осъзнае себе си като самостоятелна система, която координира дейностите на структурните звена, които са на нейно подчинение;
2. Да бъде наясно със собствените си цели; да се придържа към курса на политиката при планиране на своите дейности; да се стреми към по-рационално разпределение и преразпределение на финансовите, материалните и човешките ресурси ;
3. По-добре да координира дейностите на съставящите я или подчинените ѝ звена и да съобразява тези дейности с въвежданите промени;
4. По-добре да контролира изпълнението на стратегическите си цели и да осигурява позитивни стимули за повишена резултатност на работата на служителите.

Разработването и изпълнението на стратегическия план на институцията се състои от следните етапи:

- Формулиране на мисията;
- Определяне на областите на политиката;
- Дефиниране на визията в областта на политиката;
- Дефиниране на стратегическите цели;
- Индикатори за изпълнение в областта на политиката;

- Разработване на бюджетни програми;
- Изпълнение на бюджетните програми.

Чрез **мисията** на институцията се определят нейните задачи и задължения, нейната сфера на компетентност и насоките в нейната дейност в зависимост от нуждите на обществото, като освен това се посочва и защо е създадена институцията и какво я отличава от останалите институции на публичната администрация. Мисията на институцията отразява сегашните и бъдещите ѝ дейности и цели. Мисията на институцията представлява най-неподлежащото на промени задължение на институцията в сравнение с останалите ѝ задължения, свързани със стратегическите цели или дейности. Мисията на институцията подлежи на съответни изменения при условие, че те се налагат вследствие на политически, икономически и пр. промени в средата.

За отделните области на политиките на институцията се определят визията и съответните стратегически цели, които пряко произтичат от стратегическите цели на съответните секторни и хоризонтални стратегии, от Програмата на правителството, от Националния план за развитие. Визията е свързващото звено между целите на социално-икономическото развитие и целите на конкретната политика. Визията гарантира, че политиката е ситуирана в руслото на общата желана посока на развитие и на свой ред задава рамка, от която целите не бива да излизат.

Препоръчва се за всяка отделна област на политиката да има една стратегическа цел. След като институцията формулира (или съответно промени) своите стратегически цели, трябва да се оцени съответствието между бюджетните програми на институцията, които вече са в ход и тези, които се планират, и да се определят резултатите, които трябва да бъдат постигнати по всяка една отделна бюджетна програма за целия период на планиране.

Индикаторите за изпълнение на стратегическите цели се наричат още “**индикатори за резултатите**”. Чрез тях се измерва дългосрочната ефективност, ползата за обществото, общността или държавата, която полза е свързана със стратегическите цели в областите на политиката. Примери за това са: промени в оценките на участниците в програмата след нейното завършване; промени в честотата на случаите на рецидивизъм; промени в очакваната продължителност на живот (години) за нацията. Трябва да се дефинират целеви нива на базата на разполагаемите статистически данни за тенденциите в миналото и в настоящето. Преди да се реши дали да се използва даден съществуващ индикатор или да се създаде нов, се препоръчва да се провери какви индикатори се използват във въпросната област на политиката от страна на ОИСР, Световната банка, Практическото

ръководство на Европейската комисия за индикаторите за мониторинг и оценка за програмния период 2007-2013 г., Статистическата служба към Европейската комисия (Евростат на интернет адрес: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>) и НСИ. Използването на тези индикатори ще осигури международно измерение при извършването на сравнение и оценяване на напредъка. Препоръчва се институциите да определят поне по два индикатора за резултати за всяка отделна област на политиката.

Бюджетната програма се разработва след като е формулирана мисията на институцията и след като са дефинирани стратегическите цели за областите на политиките. Бюджетната програма се разработва за тригодишен период. Основно бюджетната програма включва:

1. Цели на бюджетната програма;
2. Дейности (проекти);
3. Ползите/ефекти и показатели за изпълнението на целите и дейностите;
4. Финансови ресурси.

Целите на бюджетните програми трябва да бъдат съобразени с областта на политиката и със съответните стратегически цели. На институциите се препоръчва броят на целите на всяка бюджетна програма да не бъде повече от пет. В бюджетната програма се посочват дейностите за реализиране на целите, организационните структури, участващи в програмата, отговорностите за изпълнение на програмата, както и външните фактори, които могат да окажат въздействие върху постигането на целите на програмата. В бюджетната програма на институцията, при дефиниране на целта трябва да се определи и резултатът, който се предвижда да бъде постигнат за определен период от време, както и показателите за изпълнение.

За изпълнението на всяка една отделна цел на бюджетната програма е необходимо да се планират дейностите за изпълнение на въпросната цел. Препоръчва се да се планират и обсъдят повече от една дейност за всяка отделна цел и за тези дейности да се посочат финансовите средства за тяхното реализиране. Всяка дейност трябва да отговаря на следните критерии:

1. Дейността трябва да бъде най-ефективният и рационален начин за постигане на очаквания резултат;
2. Дейността трябва да дава възможност за постигане на желания резултат с наличните или планираните ресурси;

3. Дейността трябва да бъде ясна, да има законови основания и да бъде практически осъществима.

За оценка на изпълнението на дейностите е необходимо да се формулират измерители, наречени “**входни индикатори**”. Чрез тях се измерват ресурсите – както човешки, така и финансови – с които се осъществява определена дейност (напр. брой на хората, работещи по определен проект). Входните индикатори също трябва да имат целеви нива. Входните индикатори трябва:

1. Да се базират на дейностите на бюджетната програма;
2. Да бъдат реалистични, ясно формулирани, да не са сложни и да позволяват да се правят сравнения;
3. Да подлежат на сравняване по отношение на времето;
4. Да позволяват оценяване на разходите, работното натоварване, резултатите и ползата.

Тези индикатори трябва да се наблюдават и да се използват в процеса на вземане на решения. Входните индикатори са предимно количествени (абсолютни и относителни).

За да се оцени изпълнението на целите на бюджетната програма, се използват индикатори за изпълнение на целите. Тези индикатори се наричат “**изходни индикатори**”. Те дават информация за резултатите от бюджетните програми, които са изпълнени от институцията. Изходните индикатори трябва да бъдат публично известни и да бъдат отчитани както външно, така и вътрешно, в рамките на самата институция. Тези индикатори трябва да се наблюдават и да се използват в процеса на вземане на решения, т.е. те трябва да спомагат за управлението и контрола на процеса. Индикаторите трябва да имат целеви нива, определени на базата на статистически данни и тенденции от миналото и настоящето. Изходните индикатори трябва:

1. Да се базират на целите на бюджетната програма;
2. Да бъдат реалистични, ясно формулирани, да не са сложни и да позволяват да се правят сравнения;
3. Да подлежат на сравняване по отношение на времето;
4. Да позволяват оценяване на разходите, работното натоварване, резултатите и ползата.

Препоръчва се да се подберат няколко на брой различни видове изходни индикатори. Изходните индикатори биват следните видове:

1. Количествени (абсолютни и относителни) индикатори, които показват колко е било постигнато (обхват на услуги или стоки; разработени материали, политики, процедури; и/или новосъздадени законодателни актове);
2. Качествени индикатори, които показват как са били предоставени услугите – тяхната прецизност, удовлетвореността на клиента, спазване на стандартите за въпросните услуги и т.н.;
3. Ефективност на направените разходи, която характеризира съотношението между постигнатите резултати и използваните ресурси.

За повече информация относно Методиката за разработване на бюджетни програми виж сайта на Министерството на финансите www.minfin.bg.

VII. Наблюдение и отчитане на изпълнението на стратегическите документи

Наблюдението представлява процес на събиране и анализиране на информация, свързана с изпълнението на политика или програма. От съществено значение е да се гарантира, че информацията е събрана по един организиран и планиран начин и през редовни интервали.

Една от основните цели на наблюдението е да се проследи използването на отпуснатите финансови средства и да се прецени дали е бил постигнат напредък в посока към очакваните резултати. Напредъкът трябва да се измерва спрямо заложените цели, стандарти и критерии за ефективност и ефикасност. Необходимо е, освен това, напредъкът да се измерва и спрямо ситуацията в началния момент на изпълнение на стратегията и програмата. Това изисква събиране на бази данни, отнасящи се за периода преди да започне изпълнението на стратегията или програмата.

Индикаторите представляват част от гравивните единици на една ефективна система за наблюдение. Процесът на определяне на индикаторите трябва да се осъществи на етапа на разработване на стратегията или програмата, като в този процес трябва да участват всички ключови заинтересовани страни, и по-специално – партньорът, който ще извършва изпълнението, и бъдещите бенефициенти. Поради това, постигането на общо съгласие относно подходяща система за наблюдение и за събиране на базови данни е една от важните начални стъпки при разработването на стратегията или програмата.

Основното предназначение на наблюдението се състои в осигуряване на база за ежедневните управленски решения, но за наблюдението има и допълнителни причини:

- да се проследи напредъкът в хода на изпълнението на стратегиите и програмите;
- да се спомогне по-добра осведоменост на заинтересованите страни;
- да се съпостави използването на ресурсите с получаването на резултатите;
- да се създаде база за отчетност;
- да се осигурят основни данни, необходими за по-често извършване на оценка на процесите.

Системата за наблюдение трябва да бъде разработена така, че да отговаря на нуждите на основните заинтересовани страни по един ефективен и навременен начин. Много често отделните заинтересовани страни, например обществото, Народното събрание, медиите имат нужда от различен вид информация по различно време. Това може да наложи прилагането на различни подходи за информизиране на обществото, като напр.: провеждане на редовни срещи, съобщения за медиите, официални писмени доклади.

Официалните писмени доклади много често се използват от правителството и от министерствата при вземане на решения и при определяне на отговорностите. Нивото на подробност на доклада зависи от нуждите на потребителя на информацията, която се съдържа в доклада. Често се случва хората, вземащи решения, да се нуждаят от информация за изпълнението на отделните стратегии и програми, за да вземат решение относно разпределението на финансови средства. Поради това, в много случаи от министерствата се изисква да представят информация за изпълнението на ниво резултати..

Обществото от своя страна се нуждае от информация относно качеството и обхвата на услугите, предоставяни от държавните институции. Възможно е да се изисква получаването на информация, която би позволила на гражданите да сравнят обхвата на предоставяните услуги и въздействието на тези услуги.

Ръководителите на програми и одиторите имат нужда както от стратегическа, така и от оперативна информация от наблюдението, за да могат да вземат управленски решения, включително и решения относно подобряване на определена политика или програма, или относно преразпределяне на финансови средства. Поради тази причина, те се нуждаят от информация за изпълнението, както и от информация относно резултатите от националната стратегия или програма.

Следователно, когато се разработва системата за отчитане, е необходимо да се уточни кой ще използва информацията от наблюдението и за какви цели.

Начинът на осъществяване на наблюдението, а следователно и честотата на отчитането, зависят от степента на важност и от рисковете, свързани с неизпълнението на националните стратегии и програми. При високо рисковите и проблематичните области може да се наложи по-често и по-интензивно наблюдение, а понякога – дори и независимо наблюдение, за да се прецени дали предвидените дейности водят до напредък в посока към желаните резултати. Областите с по-малко проблеми могат да бъдат подлагани на наблюдение през по-дълги интервали от време, и с използване на по-малко ресурси. Освен това, честотата на наблюдение и отчитане зависи и от целта – дали целта е да се гарантира, че нещата се развиват в правилната посока (наблюдение на целите) или да се гарантира, че предвидените услуги са предоставени на клиентите (цел: отчитане).

Държавните институции **са длъжни да извършват наблюдение** върху изпълнението стратегическите документи, като ежегодношно отчитат тяхното изпълнение, а два пъти в годината отчитат резултатите от изпълнението на бюджетните програми.

В изпълнение на тази задача трябва да се наблюдава:

1. Дали институциите са постигнали стратегическите цели, които са им възложени от Министерския съвет и/или Парламента (**ниво Програма на правителство, национални стратегии и програми**). Препоръчва се при годишното докладване на изпълнението на стратегически документи да се ползват за сравнителни данни от предходните 3 години, за да се даде перспектива на изпълнението.
2. Дали институциите са изпълнили бюджетните програми (**ниво тригодишни Стратегически планове на институциите**);

В изпълнение на т. 1 институциите ще трябва периодично да докладват пред Министерския съвет, а в изпълнение на т. 2 – пред Министерския съвет и пред Министерството на финансите.

Съгласно чл. 63 от Закона за администрацията, в началото на всяка година министерствата, комисиите, държавните и изпълнителните агенции, и областните администрации трябва да докладват пред Министерския съвет за **изпълнението на стратегическите цели** през изминалата година.

В случаите, при които институциите вземат участие в **изпълнението на междуинституционални програми**, те трябва да докладват на водещата институция, спазвайки сроковете и формата, определени от нея. Водещата институция трябва да

обобщава представената информация и да представя на Министерството на финансите и на Министерския съвет доклад за изпълнението на междуинституционалната програма.

Обществеността трябва да има възможност да наблюдава и да преценява дали органите на властта, избрани от имащите право на глас граждани, предоставят качествени услуги и дали спазват ангажиментите си. За тази цел, всички отчетни доклади трябва да бъдат достъпни за широката общественост.

В процеса на наблюдение, когато са необходими данни за националните стратегии и програми, трябва да се използват съществуващите източници. Използването на тези източници дава възможност за намаляване на разходите, защото не е необходимо да се създават процедури за събиране на данни.

Възможно е обаче наличните данни понякога да не отговарят на нуждите на ръководителите на програмата и на бенефициентите. Възможно е заинтересованите страни да се нуждаят от различна информация (по-скоро качествена, отколкото количествена), или да се нуждаят от данни по различно време. Поради тази причина, организациите от публичния сектор могат да предпочетат да установят процедури за събиране на данни в зависимост от конкретните нужди, произтичащи от националните стратегии и програма. Събирането на нови данни, необходими за целите на мониторинга, обаче трябва внимателно да се “претегля” и да се преценява, като се вземат предвид разходите по създаването на нова система.

В един определен момент се налага да се огледа получената при наблюдението информация в нейната цялост, така че да може да се отговори на въпроси от вида:

- колко добре се справяме?
- добре ли вършим нещата?
- какво значение има това, което правим?

В този момент започва процесът на оценка. Докато наблюдението е един рутинен процес, то оценката е дълбочинно изследване, което се извършва в определени моменти от “живота” на националните стратегии и програма.

VIII. Оценка на стратегическите документи и тяхното изпълнение

Предмет на оценката на политиката е нейната **резултатност, нейният „успех”** – очакван или вече постигнат. Оценката представлява систематично изследване, което се

извършва, за да се преценят връзките между входовете, дейностите, изходите и резултатите от изпълнението на програмата от една страна, и факторите в програмната среда, от друга страна. Оценка може да се предприема по различни причини. Тя може да е предприета, за да се подпомогне планирането на политика или програма, или за изпробване на иновационни идеи. Тя може да е предприета за управленски и административни цели или за да се прецени доколко е подходящо да се въведат определени промени в политиката или програмата, или за да се установят начини за подобрене. Оценката може, също така, да бъде предприета, за да се реши дали да се разшири обхватът на определена политика или програма. Ето защо оценките могат да бъдат **предварителни, междинни и последващи**.

Информацията от наблюдението (и по-специално – информацията от наблюдението върху индикаторите за изпълнение) може да помогне за идентифициране на тези области, в които е необходим по-дълбок анализ и усъвършенстване на изпълнението на стратегическия документ. С помощта на тази информация може да се прецени кои бюджетни програми или публични политики трябва да бъдат подложени на оценка.

В зависимост от сложността и важността на проблема, оценката може да бъде извършена или от самата организация, или от външни изпълнители. Много често политиките биват оценявани от служителите, работещи по програмата, като това оценяване представлява част от цикъла на планиране на политиката. Понякога обаче оценката на политиките може да изисква много време, човешки ресурси и специфична експертиза. В тези случаи може да се вземе решение оценката да се извърши от външен изпълнител – например от частния сектор, от НПО или от научноизследователска организация. В тези случаи ръководството и държавните служители ще играят важна роля при дефиниране на задачата за оценителите и ще трябва да осигурят висококачествено управление на усилията по оценката.

Предварителна оценка

Предварителната оценка се състои в избор/подбор на методи, използвани на етапа на планиране на политиката, когато се подготвят документите, свързани с политиката. Предназначението на тази оценка е да се определят основните социални и икономически последици, които биха могли да възникнат след изпълнението на дадена политика или програма, както и реакцията на обществото спрямо нея. Предварителната оценка дава възможност за събиране на информация и за извършване на анализ, който е от полза за ясното дефиниране на задачите и на различните начини за изпълнение на тези задачи, както и за определяне на ефективността на разходите, необходими за осъществяване на

тези различни начини. Предварителната оценка помага на вземащите решения да изберат най-оптималното решение сред съществуващите алтернативи. Тази оценка трябва да се извърши на един максимално ранен етап. Поради това тя обикновено се извършва още преди стратегията или програмата да бъде официално приета, и подпомага разработването и планирането на новата политика или програма.

Основните стъпки в предварителната оценка са следните:

- Определяне на целите и задачите по проблема, който ще се разглежда (какъв проблем се решава и в какъв аспект);
- Дефиниране на входовете, изходите и резултатите;
- Определяне на възможните алтернативи за постигане на целите и оценка на въздействието на тези алтернативи;
- Определяне на критериите за вземане на решение (как да се направи избор сред различните алтернативи) и определяне на тежестта на всеки критерий поотделно;
- Оценка на алтернативите съгласно критериите;
- Определяне на най-добрата алтернатива;
- Очертаване на плана за изпълнение.

В зависимост от сложността на проблема, предварителната оценка на политиката може да бъде **обща** или **дълбочинна**. **Общата** предварителна оценка на политиката представлява един процес на прогнозиране, при който се използват *качествени методи за оценка*, за да се установят възможните социално-икономически последиствия, които биха могли да възникнат след изпълнението на въпросната политика. **Дълбочинната** предварителна оценка на политиката представлява процес на прогнозиране, при който се използват *количествени методи за оценка (напр. методи за определяне на ефективността на разходите)*, за да се установят възможните социално-икономически последиствия, които биха могли да възникнат след изпълнението на въпросната политика.

Критерии за предприемане на дълбочинна предварителна оценка

Предварителната дълбочинна оценка е процес, изискващ ресурси във вид на време, хора и финанси, а институциите обикновено разполагат с ограничени ресурси. Следователно държавните институции трябва да определят при кои случаи е приложима дълбочинна предварителна оценка на политиката. В повечето случаи е достатъчно да се извърши само обща предварителна оценка и това обикновено може да се направи в

съответното министерство от служителите, работещи по програмата. Има обаче няколко вида политики и програми, при които дълбочинният анализ е от решаващо значение:

- различни сложни инвестиционни проекти, свързани с политики в областта на околната среда и транспорта (обикновено са необходими знания и опит, с които институцията не разполага);
- политики със значително социално въздействие;
- политики със значително въздействие върху държавния бюджет;
- приватизационни политики;
- междусекторни политики с голям брой заинтересовани страни.

В тези случаи за дълбочинна предварителна оценка съответната институция може да използва външни изпълнители, като оценката се възложи на независими експерти. В тези случаи се препоръчва хората, разработващи политиките в министерството, да са запознати с основните методи и с основните положения, които се използват от експертите, за да бъдат в състояние да оценят качеството на резултатите от оценката. Писменото задание при възлагане на оценката на външни изпълнители представлява една важна ранна стъпка в този процес, и затова ръководителите на програмата трябва да са наясно с основните изисквания.

Съществуват различни ползи от предварителната оценка:

- тя дава възможност сред многото алтернативи да се избере оптимална политика или програма, чрез която да се постигне желаното въздействие
- тя може да помогне за избягване на високите разходи по изпълнение на политики или програми, за които по-късно би станало ясно, че са неефективни
- предварителната оценка може да даде представа за обхвата на въздействието вследствие на изпълнението на програмата, което е полезно за последващата оценка
- тя осигурява информация, необходима в процеса на вземане на решения.

Междинна и последваща оценка

Тези оценки представляват дейности, извършвани, съответно, по време на етапа на изпълнение на политиката или след този етап. При тези два вида оценки се оценяват резултатите и се откриват съществуващите отклонения от планираните цели; прекомерните разходи на средства и време и т.н. Целта на последващата оценка е не само

да се открият направените грешки, но също и да се очертаят най-подходящите решения за бъдещите дейности и да се получи представа за полезността на политиката или програмата. Междинна оценка се предприема, когато политиката или програмата се изпълнява в течение на един по-продължителен период от време, или когато в хода на процеса на наблюдение стане ясно, че е необходима дълбочинна оценка, или когато се налага въвеждане на промени в политиката или програмата.

Що се отнася до процеса на оценка на качеството, една много важна стъпка е дефинирането на входовете, изходите и резултатите. Оценката на постигнатото трябва да се извърши няколко години след изпълнението. От тази гледна точка, изясняването на логическия модел на политиката или програмата, подлежаща на оценка, е нещо много важно и то трябва да се извърши в ранния етап на оценка. Ясно дефинираните изходи и резултати дават възможност за сравняване на постигнатите резултати с набелязаните, както и за въвеждане на промени в по-нататъшните дейности с цел коригиране на грешките.

Основни стъпки в последващата оценка:

- Уточняване на клиентите и на заинтересованите страни
- Дефиниране на предмета на оценката
- Планиране на оценката
- Подбиране на метода на събиране на данни и метода на анализ
- Определяне на формата на констатациите от оценката
- Прилагане на констатациите от оценката.

Трябва да се отговори и на въпроса къде да се извърши оценката. В каква степен тя трябва да се извърши централно (от централно звено за оценяване) или периферно – от ресорните министерства? В каква степен оценката трябва да се извърши от централно звено за оценяване в ресорно министерство, или от служители, работещи по програмата? Трябва ли оценката да се извърши вътрешно или външно – от специалисти? Както показва практиката, различните оценки трябва да се извършват на различни места. Що се отнася до програмите и проектите, финансирани от фондовете на ЕС, оценките се ръководят централно и се извършват от външни оценители. Оценката на стратегиите или програми може да се извършва вътрешно. В случаите, при които стратегиите или програмите са със значително въздействие, последващата оценка може да бъде възложена на външни организации (университети, научноизследователски институти, консултантски компании и т.н.).

Наблюдението и оценката не са и не могат да бъдат заместител на доброто управление. Но, за да бъдат успешни, е необходимо те да са плод на нуждата на управленския процес от информация. Когато се извършват правилно, наблюдението и оценката могат да служат като мотивационен инструмент и могат да насочат вниманието към постигане като на дългосрочните, така и на краткосрочните цели. Чрез наблюдението и оценката може да се осигури навременна информация за напредъка, и може да се спомогне за ранното установяване на слаби страни, които изискват коригиращи действия.

Освен това, наблюдението и оценката могат да дадат възможност на заинтересованите страни да поискат извършване на промени. Създаването на среда на управленска/административна отговорност е мощен стимул за подобряване на изпълнението.

IX. Термини, използвани в Методологията

Национален план за развитие – съдържа социално-икономически анализ и единна стратегия за развитието на страната за определен период.

Стратегически документи – е общото название на документите, с които борави управленската практика. Под стратегически документи се имат предвид следните – национална стратегия, национална програма и политика. Съществуват и стратегически документи от по-висш порядък като Национален план за развитие, Национална стратегическа референтна рамка, Програмата на правителството, спецификата на разработването на които не е предмет на настоящата Методология.

Национална стратегия – представляват дългосрочни документи за стратегическо планиране, които съдържат анализ на съответните сектори, водещи принципи при изпълнение на стратегията; визия за развитието; стратегически цели, дейности за постигане на целите, както и очакваните резултати от изпълнението на предвидените дейности. Националните стратегии се изготвят и се осъществяват от министерствата и държавните агенции, и са насочени към изпълнението на националните цели, изискванията на Европейския съюз и приоритетите, заложи в Програмата на правителството. Министерствата и агенциите на изпълнителната власт носят отговорност за разработването и изпълнението на националните стратегии, които се приемат от правителството или от Парламента.

Национална програма – представлява средносрочен документ за изпълнение на целите и задачите, посочени в националните стратегически документи. В националната програма се

представят предварителните условия и целите на програмата, включително оперативните цели и основните дейности на изпълнението. Принципно, националните програми конкретизират целите и дейностите на националните стратегии, като освен това могат да съдържат и приоритетите, определени в Програмата на правителството. Ако за постигането на определените цели е необходимо изпълнението на националната програма да се осъществи от няколко институции, то програмата е междуинституционална. Междуинституционалните програми съдържат съвкупността от дейности, които трябва да се осъществят от няколко институции.

Планове за действие –представяват краткосрочни документи, в които се посочват дейностите, сроковете, институциите, бюджета, резултатите и индикаторите, които се очаква да бъдат постигнати вследствие на изпълнение на предвиденото в стратегиите и националните програми. По принцип, плановете за действие представляват приложения към националните програми и посредством тях се конкретизира изпълнението на съответната национална програма в краткосрочна перспектива.

Стратегически план – в него се дефинира мисията на институцията, посочват се областните на политиката, стратегическите цели, дейностите, отговорните звена, сроковете и резултатите, които се очаква да бъдат постигнати вследствие на изпълнение на целите на самата институция. Този план е пряко обвързан с бюджетните програми. Процесът на разработване на стратегическите плановете на институциите е свързан с формирането на бюджета и с годишния цикъл на стратегическо планиране. Когато се изготвя стратегическият план на институцията, трябва да се вземат предвид макроикономическата прогноза за съответния период, както и финансовите индикатори

Стратегическо планиране – цялостен процес на вземане на решение за осъществяване на визията и стратегическите цели, така че да се постигне най-ефективното използване на финансовите, материалните и човешките ресурси.

Приоритети на правителството – основните цели, заложи в Програмата на правителството за срока за мандата.

Мисия на институцията – задачите и задълженията на институцията, които отразяват съществуващите и предвижданите нужди на обществото в рамките на обхвата на институцията.

Анализ на средата (PEST анализ) – оценка на политическите, икономическите, социалните и технологичните (PEST) фактори.

Анализ на ресурсите – анализ на съдържанието, структурата и ролята на действителните човешки, финансови и материални ресурси, свързани с националната или регионалната стратегия.

SWOT анализ – анализ на обобщените резултати от анализа на средата и анализа на ресурсите, като факторите, определящи стратегията, се класифицират в четири групи: силни страни, слаби страни, възможности и заплахи (SWOT).

Бюджетна програма – чрез нея се реализират мисията на институцията, стратегическите и оперативните цели, определя дейностите, индикаторите за изпълнение на политиките и финансовите ресурси.

Дейност (проект)– начинът (решението) за изпълнение на целта/задачата чрез използване на човешки, финансови и материални ресурси.

Индикатори – измерители на по-широките резултати или ползи, които възникват вследствие на предоставянето на стоките и услугите. Тези индикатори могат да се използват за измерване на постигането на стратегическите цели в рамките на областите на политиките, националните стратегии и националните програми.

Входни индикатори – измерители на ресурсите – както човешки, така и финансови, които са отделени за определена дейност или проект (например брой хора, работещи по определен проект). Входните индикатори могат също така да включват измерители на характеристиките на целевата група от хора (напр. брой клиенти, които имат право да кандидатстват по определена програма).

Изходни индикатори – мярка за количеството на произведените стоки или предоставените услуги и на ефективността на производството или предоставянето им (напр. брой обслужени хора, бързина на реакцията при подаване на сигнал за злоупотреба). Тези индикатори се определят за всяка отделна програма и план за действие.

Индикатори за резултатите – измерители на по-широките резултати или ползи, които възникват вследствие на предоставянето на стоките и услугите. Тези индикатори могат да се използват за измерване на постигането на стратегическите цели в рамките на областите на политиките, националните стратегии и националните програми.