

Priručnik za izradu srednjoročnih planova rada institucija Bosne i Hercegovine

Dokument je pripremljen u skladu sa Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“ br. 62/14)

Juni 2015. godine

Ovaj Priručnik je razvijen u Ministarstvu Finansija i Trezora BiH u skladu sa Uputstvom o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH kao komplementaran materijal za podršku korisnicima.

SADRŽAJ

LISTA TABELA.....	4
PRIPREMA ZA SREDNJOROČNO PLANIRANJE.....	5
SEKCIJA 1: IZRADA OSNOVNE STRUKTURE PLANA RADA	7
A - DEFINISANJE MANDATA, MISIJE I VIZIJE	7
MANDAT INSTITUCIJE.....	7
MISIJA INSTITUCIJE.....	7
VIZIJA INSTITUCIJE	8
B - ANALIZA OKRUŽENJA	10
C - SREDNJOROČNI CILJEVI, SPECIFIČNI CILJEVI, PROGRAMI I PROJEKTI	14
ODREĐIVANJE SREDNJOROČNIH CILJEVA	16
ODREĐIVANJE SPECIFIČNIH CILJEVA	16
ODREĐIVANJE PROGRAMA I PROJEKATA	17
PRIPREMA ZA ODREĐIVANJE POKAZATELJA.....	19
SEKCIJA 2: DEFINISANJE POKAZATELJA ZA PRAĆENJE I EVALUACIJU.....	20
A – Zašto su nam potrebni pokazatelji?	20
B – Vrste pokazatelja prema hijerarhiji ciljeva srednjoročnog plana rada	20
C – Kriteriji za izbor pokazatelja.....	21
D – Određivanje pokazatelja uspjeha za srednjoročne ciljeve	21
E – Određivanje pokazatelja uspjeha za specifične ciljeve	22
F – Određivanje pokazatelja rezultata za programe.....	23
PRIPREMA ZA ODREĐIVANJE TROŠKOVA PLANA RADA.....	23
SEKCIJA 3: DEFINISANJE TROŠKOVA SREDNJOROČNOG PLANA RADA	24
A – Izvori sredstava za realizaciju srednjoročnog plana rada.....	24
B –Troškovi realizacije srednjoročnog plana rada.....	24
C – Metoda za procjenu troškova projekata i programa plana rada	25
D – Detaljno uputstvo za izračunavanje pripadajućih troškova menadžmenta, zajedničkih poslova i interne revizije za instituciju	28
Sekcija 4 – Format Srednjoročnog plana RADA institucije	30
sekcija 5 – Izvještavanje o provođenju Srednjoročnog plana rada Institucije BiH	30

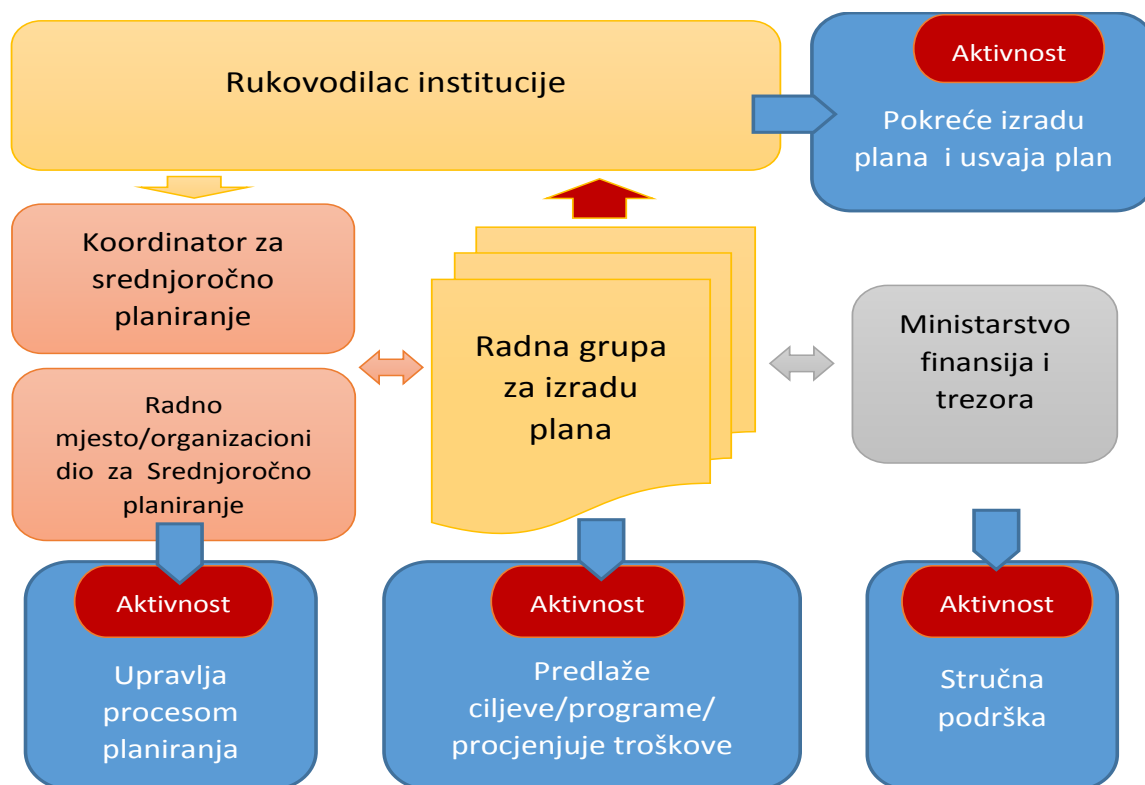
LISTA TABELA

Tabela 1: Raspored resursa na projekte – primjer MFT – jedan sektor.....	26
Tabela 2: Raspored resursa na projekte - više sektora.....	26
Tabela 3: Procjena troškova projekta	27
Tabela 4: Primjer unosa rezultata procjene troškova projekta u tabelu Akcionog plana srednjoročnog plana institucije.....	28
Tabela 5: Troškovi menadžmenta, zajednički troškovi i troškovi interne revizije u budžetskim programima	29
Tabela 6: Raspodjela indirektnih troškova po sektorima – primjer	30

PRIPREMA ZA SREDNJOROČNO PLANIRANJE

NAJVAŽNIJI JE PRVI KORAK:

USPOSTAVA INSTITUCIONALNE PODRŠKE



Rukovodilac institucije ima zadatak da pokrene proces izrade srednjoročnog plana rada institucije u skladu sa propisanim kalendarom i da nakon završetka procesa, usvoji Srednjoročni plan rada institucije.

Koordinator za srednjoročno planiranje je osoba koja ima direktne linije komunikacije sa svim sektorima u instituciji i ima zadatak da upravlja procesom planiranja, inicira konsultacije i komunikacije sa vanjskim institucijama i priprema odluku o usvajanju srednjoročnog plana rada za rukovodioca institucije.

Radno mjesto ili organizacioni dio institucije za srednjoročno planiranje ima centralnu funkciju u procesu srednjoročnog planiranja u instituciji. Zadatak je da upravlja procesom planiranja u skladu sa Metodologijom postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH (Metodologija) i Priručnikom za izradu srednjoročnih planova rada (Priručnik). U okviru ove funkcije se odvija i proces praćenja i izvještavanja o provođenju srednjoročnog plana rada, a posebno:

- Prikupljanje podataka o provođenju srednjoročnog plana rada od svih sektora u instituciji;
- Sistematsko i periodično prikupljanje podataka ključnih za izračunavanje definisanih pokazatelja iz svih primarnih i sekundarnih izvora;

- Analiza prikupljenih podataka i priprema izvještaja prema utvrđenom rasporedu izvještavanja.

Radna grupa za izradu srednjoročnog plana rada se sastoji od rukovodilaca svih sektora u instituciji i ima zadatak da predlaže i usaglašava srednjoročne i specifične ciljeve i programe srednjoročnog plana rada i vrši procjenu troškova izvršenja.

Ministarstvo finansija i trezora pruža stručnu podršku koordinatorima u primjeni metoda i instrumenata za srednjoročno planiranje u skladu sa Metodologijom i Priručnikom za izradu srednjoročnih planova rada.

SEKCIJA 1: IZRADA OSNOVNE STRUKTURE PLANA RADA

A - DEFINISANJE MANDATA, MISIJE I VIZIJE

MANDAT INSTITUCIJE

ZADATAK: U tabelu unijeti OSNOVNE ELEMENTE MANDATA institucije

MANDAT INSTITUCIJE	•
--------------------	---

MISIJA INSTITUCIJE

Izjava o misiji je opšta, obuhvatna ali kratka izjava zasnovana na mandatu koja definiše svrhu postojanja institucije.

Izjava o Misiji treba da bude:

- Jasna i kratka
- Logična i vezana za mandat
- Izražajna i emotivna a ne zamorna ili birokratska
- Razumljiva svima u instituciji, kao i svim drugim učesnicima u procesu
- Definisana u odnosu na osnovne potrebe radi kojih je institucija nastala
- Jasna u definisanju ciljne grupe radi koje je institucija nastala
- Uzimati u obzir očekivanja drugih ključnih učesnika u izvršenju mandata institucije

Dobro definisana izjava o Misiji pruža informaciju o tome:

1. Šta institucija radi? **PREDMET**
2. Zašto to radi? **SVRHA**
3. Za koga ili za šta? **CILJNA GRUPA**

PRIMJERI ZA DEFINICIJU MISIJE:

PRIMJER 1:

Misija institucije X je **razvoj infrastrukture radi stvaranja uslova za povratak i ostanak stanovništva u nedovoljno razvijenim dijelovima zemlje, te zaštita i prilagođavanje korištenja voda i šuma** potrebama **ukupnog privrednog razvoja;**

PRIMJER 2:

Misija Ministarstva financija i trezora je razvoj i provođenje fiskalne politike Savjeta ministara radi ekonomičnog, efikasnog i efektivnog obezbjeđenja i upravljanja finansijskim sredstavima iz domaćih i stranih izvora finansiranja te na taj način doprinosi makro-ekonomskoj stabilnosti zemlje.

ZADATAK: U tabelu unijeti prijedloge za Misiju institucije

MISIJA institucije – PRIJEDLOG 1	
MISIJA institucije – PRIJEDLOG 2	

VIZIJA INSTITUCIJE

Vizija institucije opisuje kako će izgledati institucija jednom kada ona dosegne svoj puni potencijal.

Prilikom definisanja vizije korisno je razmotriti 3 pitanja:

- Šta je idealan doprinos institucije sektoru ili oblasti u kojoj posluje?
- Kakvu ulogu imaju interni resursi a koji uslovi su potrebni u okruženju?
- Možete li opisati instituciju kao izuzetno uspješnu?

Vizija se sastoji od jedne ili dvije rečenice!

PRIMJER 1:

Vizija institucije je da doprinese stvaranju pravednog društva bez nasilja u kojem će se svi građani osjećati sigurno.

PRIMJER 2:

Vizija institucije je da izgradi sistem obrazovanja u koje će sva djeca školskog uzrasta pohađati školu i stjecati relevantna i korisna znanja i vještine.

PRIMJER 3:

Vizija Ministarstva finansija i trezora je obezbjeđenje stabilnog finansiranja institucija BiH i optimalne alokacije javnih sredstava

ZADATAK: U tabelu unijeti prijedloge za Viziju institucije

Vizija institucije – PRIJEDLOG 1	
Vizija institucije – PRIJEDLOG 2	

B - ANALIZA OKRUŽENJA

Radi razumijevanja konteksta u kojem se razvija srednjoročni plan rada i stvaranja osnove za definisanje projekata i programa, potrebno je uraditi analizu unutrašnjeg stanja i okruženja u kojem radi institucija.

SWOT ANALIZA

SWOT analiza je ključni okvir za analizu situacije koji omogućava integraciju drugih metoda kao što su PESTLE, analiza resursa i rezultata i druge.

SWOT analiza se koristi za utvrđivanje prilika i prijetnji koje utječu na instituciju, kao i njenih snaga i slabosti. Na engleskom jeziku „SWOT“ je akronim koji predstavlja ova 4 faktora

Osnovna struktura SWOT tabele

UNUTRAŠNJI faktori	SNAGE (Strengths)	SLABOSTI (Weaknesses)
VANJSKI faktori	PRILIKE (Opportunities)	PRIJETNJE (Threats)

Snage (na engleskom: Strengths)	Slabosti (na engleskom: Weaknesses)
Koje su (naše) prednosti? Šta Institucija dobro radi? Šta ljudi vide kao naše jake tačke?	Šta bi se moglo poboljšati? Šta Institucija loše radi? Šta drugi ljudi smatraju našim slabostima? Šta bi trebalo izbjegavati? Ima li nešto što možemo naučiti na osnovu iskustva drugih sličnih institucija?

Prilike	Prijetnje
<p>Gdje se nalaze dobre prilike za napredovanje institucije?</p> <p>Koji su to interesantni trendovi sa kojima ste upoznati?</p> <p>Korisne prilike mogu proizaći iz stvari kao što su promjene u tehnologiji i tržištima kako u širem tako i u užem smislu, promjene u socijalnim obrascima, profilu populacije, promjene u životnim stilovima i lokalnim događanjima.</p>	<p>Koje su to vanjske prepreke boljem radu institucije?</p> <p>Da li je Institucija pod pritiskom kao posljedica promjene okolnosti, zahtjeva/očekivanja?</p> <p>Da li promjene u sistemu ugrožavaju našu poziciju?</p>

PRIMJER SWOT ANALIZE – Ministarstvo finansija i trezora (skraćena verzija)

	Analiza SNAGA MFT	Analiza SLABOSTI MFT
Resursi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visok stepen popunjenosti potrebnim kadrovima; 2. Osigurani stabilni izvori finansiranja za izvršavanje utvrđenih zadataka MFT; 3. Kontinuiran napredak u izgradnji kapaciteta stručnog kadra. 4. Obezbijedena kvalitetna IT oprema i redovno održavanje; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. U pojedinim sektorima još nedostaje kadrova po sistematizaciji ili po uobičajenim standardima 2. Nedostatak finansijskih sredstava za pohađanje potrebnih obuka u cilju i unapređenja stručnih znanja zaposlenih 3. Razvijeni softverski alati u pojedinim slučajevima neadekvatni
Organizacija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kvalitetna organizacija rada u okviru sektora u MFT; 2. Kontinuirana komunikacija i dostavljanje procedura i instrukcija korisnicima budžeta institucija BiH; 3. Pojedini sektori imaju dobru koordinaciju sa entitetskim MF i drugim entitetskim institucijama; 4. Dobra koordinacija sa donatorima i međunarodnim finansijskim institucijama; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedovoljna promoviranost i razumijevanje uloge i značaja pojedinih sektora interno i eksterno 2. Nedostatak elektronskog upravljanja predmetima

Rezultati rada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izvršavanje zadataka u skladu sa rokovima koji su utvrđeni Programom rada sektora, pravilnicima, instrukcijama i procedurama; 2. Kontinuirana komunikacija i dostavljanje odgovora strankama -pravnim i fizičkim licima. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nije zaokružen ciklus upravljanja budžetom u programskom formatu kao i povezanost informacionih sistema BPMIS-a i ISFU-a. 2. Slabosti koje su rezultat pozicije Sektora za trezor u sistemu finansijskog upravljanja u institucijama BiH 3. Nedovoljne aktivnosti na promociji instrumenata koji su razvijeni za upravljanje javnim investicijama;
-----------------------	--	---

	Analiza PRILIKA MFT	Analiza PRIJETNJI MFT
Političke	<ol style="list-style-type: none"> 1. Politički ambijent i okruženje; 2. Nesmetano usvajanje redovnih godišnjih izvještaja o praćenju aktivnosti donatora/kreditora u BiH 3. Proces pridruživanje Evropskoj uniji i IPA II; 	<p>Nepostojanje usuglašenog stava oko načina implementacije fondova EU (IPA II) u BiH (DIS);</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ne harmonizirani propisi na nivou države i entiteta; 2. Ne donošenje strategije zaduživanja
Ekonomske	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redovno finansiranje kroz Budžet; 2. Mogućnost pristupa donatorskim resursima; 3. Monetarna stabilnost u skladu s currency board aranžmanom; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nepostojanje razvojnih strategija; 2. Nedovoljna finansijska sredstva za popunjavanje radnih mjesta u sektoru;
Socijalne i Društvene	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saradnja sa profesionalnim udruženjima iz oblasti interne revizije; 2. Konsultacije sa nevladinim sektorom oko primjene propisa u oblasti ne-poreznih prihoda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Odlazak stručnih kadrova.
Tehnološke	<ol style="list-style-type: none"> 1. Korištenje postojeće IT podrške u cilju uvezivanja u jedinstven IT sistem; 2. Uspostavljanje E-vlade; 3. Uvođenje IT podrške za rad ministarstva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neuvezanost postojećih sistema i potreba za uvođenjem novih sistema;
Pravne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donošenje zakonskih i pod zakonskih akata koji će obuhvatiti potrebe reformi u smislu jačanja upravljanja javnim finansijama; 2. Uvođenje međunarodnih računovodstvenih standarda u javnom sektoru 3. Članstvo u Pariškoj deklaraciji o efikasnoj pomoći i Busan partnerstvu za efikasnu razvojnu saradnju 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sporost u uvođenju međunarodnih računovodstvenih standard u javnom sektoru i medj. stand. u oblasti fin. Izvještavanja. 2. Nepotpun regulatorni okvir za koordinaciju međunarodne pomoći; 3. Nedostatak i sporost u donošenju pod zakonskih akata za oblast finansijskog upravljanja i kontrole.

ZADATAK: U SWOT tabelu unijeti najmanje po tri prijedloge za za svaku kategoriju

	Analiza SNAGA INSTITUCIJE	Analiza SLABOSTI INSTITUCIJE
Resursi	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Organizacija	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Rezultati rada	1. 2. 3.	1. 2. 3.

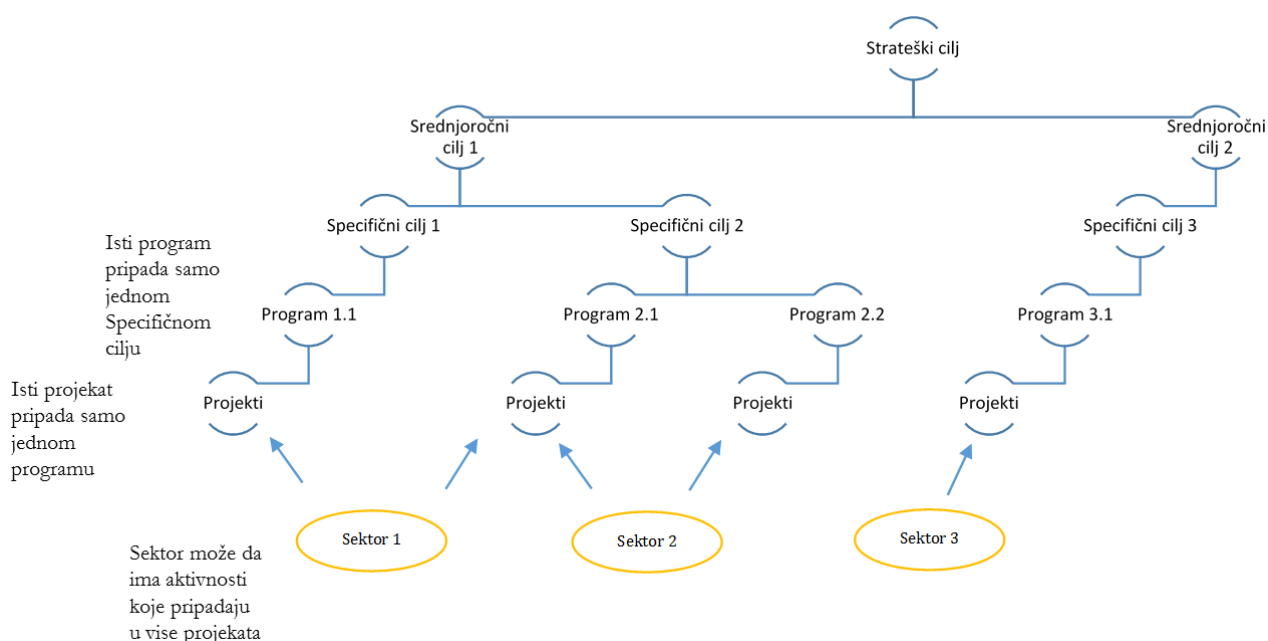
	Analiza PRILIKA INSTITUCIJE	Analiza PRIJETNJI INSTITUCIJE
Političke	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Ekonomске	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Socijalne i Društvene	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Tehnološke	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Pravne	1. 2. 3.	1. 2. 3.

C - SREDNJOROČNI CILJEVI, SPECIFIČNI CILJEVI, PROGRAMI I PROJEKTI

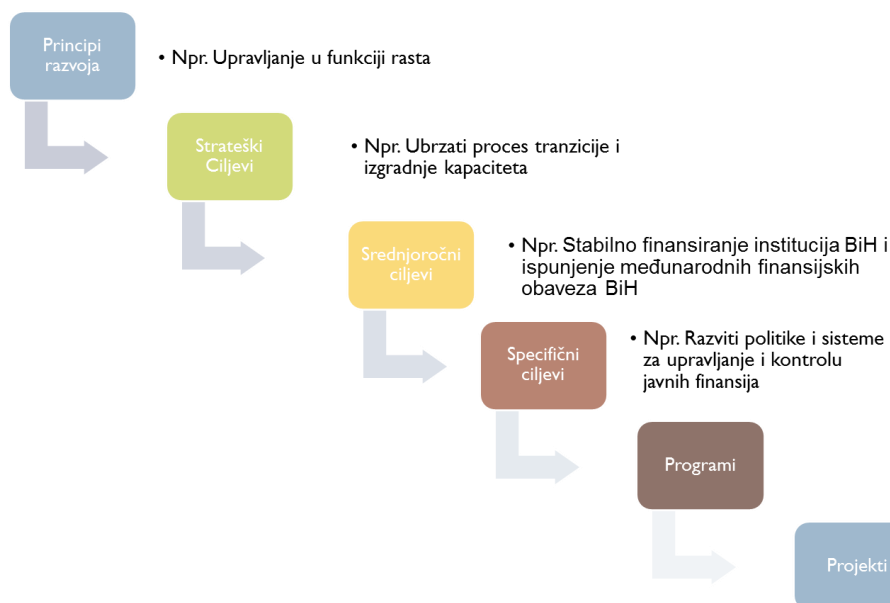
HIJERARHIJA CILJEVA

Srednjoročni ciljevi se povezuju i izvode iz Strateških ciljeva. Ostvarivanje srednjoročnih ciljeva se zasniva na realizaciji Specifičnih ciljeva i provođenju programa i projekata.

Programi mogu da se sastoje od jednog ili više projekata. Svaki program srednjoročnog plana rada može da implementira jedna ili više organizacionih jedinica institucije. Hijerarhija ciljeva i programa je prikazana u sljedećoj slici.



Sljedeći dijagram prikazuje hijerarhiju ciljeva sa primjerima:



SMART KRITERIJI ZA ODREĐIVANJE CILJEVA

Prilikom definisanja ciljeva na svim nivoima potrebno je voditi računa o SMART kriterijima. Značenje ove engleske skraćenice je:

S – Specific (Specifičan)

M – Measurable (Mjerljiv)

A – Achievable (Ostvariv)

R – Realistic (Realan u odnosu na resurse)

T – Time bound (Vremenski ograničen)

Specifičan cilj je: konkretan, detaljan, fokusiran i dobro definisan i direktno doprinosi rješenju srednjoročnog pitanja. Osnovna pitanja na koje mora biti moguće odgovoriti ako je cilj dovoljno specifično formulisan su:

- **Sta** želimo da uradimo? (da upravljamo, razvijemo, izgradimo, planiramo, izvršimo, zatvorimo?)
- **Zašto** je to važno?
- **Ko** je uključen u izradu?
- **Kada** želimo da bude gotovo?
- **Kako** ćemo to da uradimo?

Cilj je **mjerljiv** kada ga je moguće izraziti numerički, kvantitativno, u odnosu na referentnu vrijednost ili period i moguće je na taj način pratiti njegovu realizaciju. Drugim riječima, ako ne možemo da mjerimo cilj – ne možemo da znamo da li smo ga ostvarili.

Ključna pitanja za ocjenu da li je cilj mjerljiv su:

- **Kako** ćemo znati da je napredak napravljen?
- **Da li je moguće** taj podatak dobiti/izračunati?

Cilj je **ostvariv** ako ga je moguće realizovati u dogledno vrijeme i uz pomoć niza konkretnih programa/aktivnosti.

Ključna pitanja za mjerenje ostvarivosti cilja su:

- **Možemo li** cilj ostvariti u predviđenom vremenu i **izmjeriti** rezultat (ako cilj nije mjerljiv nije ni ostvariv)?
- Da li su nam jasna **ograničenja i prepreke** za ostvarenje cilja?
- Da li je moguće ostvariti cilj sa **resursima** sa kojima raspolažemo?
- **Da li je neko drugi uspio** ostvariti isti ili sličan cilj?

Cilj je **realan** ako imamo na raspolaganju ili možemo da dođemo do resursa neophodnih za realizaciju cilja.

Ključna pitanja za ocjenu da li je cilj realan su:

- Da li imamo na raspolaganju **resurse** za realizaciju cilja?
- Da li moramo definisati **nove prioritete** da bi realizovali cilj?

Cilj je **vremenski ograničen** ako je njegovo ostvarenje moguće definisati u određenom vremenskom periodu, tj. moguće je odrediti rokove izvršenja.

ODREĐIVANJE SREDNJOROČNIH CILJEVA

Srednjoročni cilj ili ciljevi se određuju na osnovu mandata i misije institucije. Preporučuje se definisanje minimalnog broja srednjoročnih ciljeva. Samo institucije sa vrlo složenim mandatom i misijom treba da imaju više od jednog srednjoročnog cilja.

Menadžment, sektor/služba za pravne, kadrovske, opće i finansijske poslove, odjel interne revizije i ostala administracija spada u zajedničke funkcije i ovi poslovi ne mogu biti predmet definisanja ciljeva. Ciljevi se dakle određuju samo za osnovne djelatnosti institucije.

PRIMJER: Srednjoročni cilj MFT

Srednjoročni cilj: Stabilno finansiranje institucija BiH i ispunjenje međunarodnih finansijskih obaveza BiH

Definisan na osnovu Misije MFT (VIDI PRIMJER MISIJE MFT NA STRANI 4)

ZADATAK: U tabelu unijeti prijedlog SREDNJOROČNOG CILJA institucije

SREDNJOROČNI CILJ (CILJEVI) INSTITUCIJE	1.
--	----

Prilikom formulacije srednjoročnih i specifičnih ciljeva koristiti atribute kao što su unaprijediti, izgraditi, povećati i slično.

ODREĐIVANJE SPECIFIČNIH CILJEVA

Specifični ciljevi se određuju na osnovu DIJELOVA mandata i misije institucije. Institucija će tipično imati više specifičnih ciljeva.

PRIMJER: Specifični ciljevi MFT

Srednjoročni cilj MFT se realizuje kroz ispunjenje sljedećih Specifičnih ciljeva:

Specifični cilj 1: Razvijanje politika i sistema za upravljanje i kontrolu javnih finansija u institucijama BiH;

Specifični cilj 2: Efikasno upravljanje finansiranjem institucija BiH;

Specifični cilj 3: Efikasna koordinacija i upravljanje međunarodnim obavezama i izvorima finansiranja za potrebe BiH;

Definisani na osnovu dijelova Misije MFT (VIDI PRIMJER MISIJE MFT NA STRANI 4)

ZADATAK: U tabelu unijeti prijedlog SPECIFIČNIH CILJEVA institucije

SPECIFIČNI CILJEVI INSTITUCIJE	1. 2. 3.
-----------------------------------	----------------

ODREĐIVANJE PROGRAMA I PROJEKATA

Programi su instrument za implementaciju ciljeva. **PROGRAM** se sastoji od jednog ili više PROJEKATA. Svaki program može da pripada samo jednom Specifičnom cilju. Srednjoročni plan rada ne uključuje samo razvojne projekte nego sve aktivnosti koje implementira institucija.

PROJEKAT je skup kompatibilnih aktivnosti koje vode ostvarenju zajedničkog cilja. Prema tome jedna aktivnost ne može biti projekat. Projekat je osnovna jedinica Srednjoročnog plana rada i definiše se definiše koristeći strukturu koja je data u IP Obrascu – Obrazac za identifikaciju, prijavu i praćenje projekata/programa.

NAPOMENA: Svi projekti koji su u implementaciji ili se planiranju u periodu za koji se pravi srednjoročni plan rada, a trenutno se nalaze u Programu javnih investicija se moraju uvrstiti u odgovarajuće programe plana rada. Voditi računa da se u programe uključe i svi projekti tehničke pomoći, kao i investicije koje se finansiraju iz donacija i projekti koji se finansiraju iz kredita.

PRIMJER: Programi i Projekti MFT

Specifični cilj 1: Razvijanje politika i sistema za upravljanje i kontrolu javnih finansija u institucijama BiH	
P 1.1: Kreiranje i provođenje fiskalnih propisa te provođenje procedura iz oblasti izbjegavanja dvostrukog oporezivanja	Projekat 1.1.1 Nadzor naplate administrativnih i sudskih taksa Projekat 1.1.2 Primjena propisa iz oblasti indirektnih poreza Projekat 1.1.3 Zaključivanje bilateralnih ugovora o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja dohotka i imovine Projekat 1.1.4 Primjena ugovora o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja dohotka i imovine
P 1.2: Razvijanje i uvođenje instrumenata za efikasno upravljanje politikama razvojnih investicija i unapređenje koordinacije međunarodne ekonomske pomoći u cilju efikasnijeg korištenja razvojnih sredstava	Projekat 1.2.1 Razvoj, harmonizacija i koordinacija instrumenata i metodologija za upravljanje razvojnim investicijama Projekat 1.2.2 Priprema i izrada dokumenta Program javnih investicija (PJI) / Razvojni investicioni program (RIP) Projekat 1.2.3 Koordinacija i tehnička podrška izradi i praćenju srednjoročnih planova rada institucija BiH Projekat 1.2.4 Koordinacija međunarodne ekonomske
P 1.3: Unapređenje finansijskog upravljanja i kontrole kroz jačanje funkcije interne revizije	Projekat 1.4.1 Unapređenje procesa planiranja interne revizije Projekat 1.4.2 Efektivno i efikasno obavljanja interne revizije Projekat 1.4.3 Izvještavanja interne revizije

ZADATAK: U tabelu unijeti prijedlog SPECIFIČNIH CILJEVA institucije

Specifični cilj 1:	
P 1.1:	Projekat 1.1.1 Projekat 1.1.2 Projekat 1.1.3
P 1.2:	Projekat 1.2.1 Projekat 1.2.2 Projekat 1.2.3
P 1.3:	Projekat 1.3.1 Projekat 1.3.2 Projekat 1.3.3
Specifični cilj 2:	
P 2.1:	Projekat 1.2.1 Projekat 1.2.2 Projekat 1.2.3
P 2.2:	Projekat 1.2.1 Projekat 1.2.2 Projekat 1.2.3
P 2.3:	Projekat 1.3.1 Projekat 1.3.2 Projekat 1.3.3
Specifični cilj 3: (dodati za sve specifične ciljeve)	

PRIPREMA ZA ODREĐIVANJE POKAZATELJA

Da biste pristupili drugom dijelu izrade srednjoročnog plana rada institucije potrebno je da ste ostvarili sljedeći napredak:

1. Uspostavljena je institucionalna podrška izradi srednjoročnog plana rada na nivou institucije
2. Postignuta je suglasnost unutar institucije oko:
 - a. Srednjoročnog cilja institucije
 - b. Specifičnih ciljeva institucije
 - c. Definisani su programi za svaki specifični cilj

SEKCIJA 2: DEFINISANJE POKAZATELJA ZA PRAĆENJE I EVALUACIJU

A – Zašto su nam potrebni pokazatelji?

Ciljevi sistema praćenja i evaluacije srednjoročnog plana rada institucije uključuju:

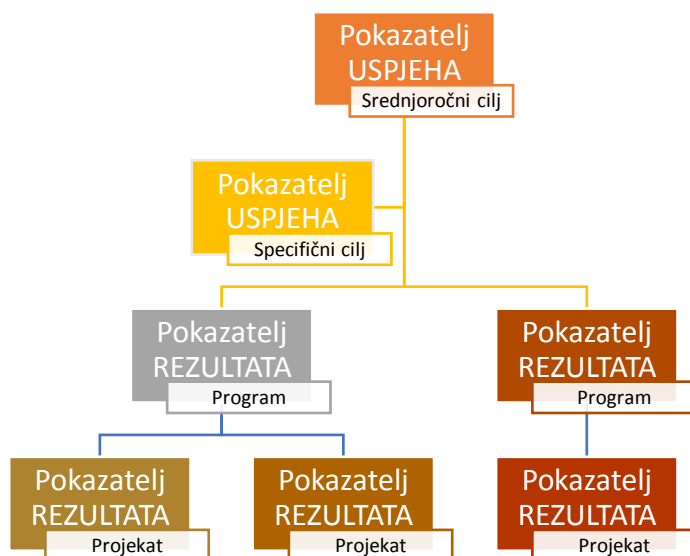
- Utvrđivanje stepena ostvarenja ciljeva srednjoročnog plana rada na različitim nivoima;
- Analiza adekvatnosti programa-aktivnosti koje su izabrane za ostvarenje ciljeva;

I NA TAJ NAČIN:

- Omogućiti izradu izvještaja o realizaciji srednjoročnog plana rada koji će se svake godine zasnovati na identičnom setu standardnih pokazatelja
- Stvaranje osnove za unapređenje narednog trogodišnjeg srednjoročnog plana rada.

B – Vrste pokazatelja prema hijerarhiji ciljeva srednjoročnog plana rada

Sljedeći primjer pokazuje kako bi izgledali pokazatelji na različitim logičkim nivoima ciljeva srednjoročnog plana rada:



Pokazatelj uspjeha

Pokazatelj uspjeha je kvantitativni ili opisni način za mjerenje stepena dostizanja cilja. Pokazatelji uspjeha su pokazatelji višeg nivoa i koriste se za mjerenje kompleksnih uticaja više faktora. U procesu srednjoročnog planiranja pokazatelje uspjeha definišemo za nivo srednjoročnih ciljeva i specifičnih ciljeva.

NAPOMENA: Ako u nazivu cilja imate riječ efikasan, to onda znači da morate mjeriti izlazni rezultat u odnosu na troškove. Sistem je efikasniji što ima više izlaznih jedinica (output-a) ili manje troškova.

Pokazatelj rezultata

Pokazatelj rezultata je pokazatelj nižeg nivoa i koristi se za mjerenje na nivou programa i projekata. Pokazatelj rezultata često mjeri izlazni rezultat aktivnosti ili grupe srodnih aktivnosti. Pokazateljima rezultata mjerimo izlazne rezultate. Na primjer da li smo izvršili aktivnost ili nismo?

C – Kriteriji za izbor pokazatelja

Prilikom izbora pokazatelja potrebno je koristiti sljedeće kriterije:

1. Da li nam pokazatelj pruža informaciju o očekivanom stanju ili rezultatu

Pokazatelj mora da pruži što je moguće bolje dokaze da je stanje ili rezultat koji očekujemo odgovarajuće izmjeren. Na primjer ako je cilj treninga za planiranje obučeni učesnici onda bi najbolji pokazatelj uspjeha bio broj izrađenih planova rada po datoj metodologiji. S druge strane pokazatelj kojim se mjeri broj održanih radionica ne bi bio odgovarajući za mjerenje dostizanja cilja. Ovaj pokazatelj bi odgovarao za mjerenje izlaznog rezultata treninga kojim se mjeri intenzitet pružene usluge trenera.

2. Da li su podaci za mjerenje koje zahtijeva pokazatelj raspoloživi i mogu se pratiti redovno svake godine i na isti način?

Da bi mogli da pratimo proces dostizanja ciljeva neophodno je redovno mjerenje. Također je neophodno da mjerenje vrši na isti način radi uporedivosti rezultata.

3. Da li je pokazatelj moguće izraziti kvantitativno?

Numerički pokazatelji često pružaju najkorisnije informacije koje je jednostavno razumjeti i interpretirati donosiocima odluka. Kada je to moguće treba pokušati pokazatelj izraziti u numeričkom obliku.

D – Određivanje pokazatelja uspjeha za srednjoročne ciljeve

PRIMJER: Pokazatelji za srednjoročne ciljeve

		Početna vrijednost (godina n)	Očekivana vrijednost (godina n+3)
SREDNJOROČNI CILJ INSTITUCIJE	Uspostavljanje i očuvanje finansijske stabilnosti BiH		
POKAZATELJ USPJEHA 1.1	Pokrivenost rashoda izvorima finansiranja	100%	100%
POKAZATELJ USPJEHA 1.2	Stabilnost upravljanja vanjskim izvorima finansiranja	% zaduženosti BiH / BDP 40%	% zaduženosti BiH / BDP <u>Max</u> 50%

ZADATAK: U tabelu unijeti DVA POKAZATELJA USPJEHA za srednjoročni cilj institucije

		Početna vrijednost (godina n)	Očekivana vrijednost (godina n+3)
SREDNJOROČNI CILJ INSTITUCIJE 1			
POKAZATELJ USPJEHA 1.1			
POKAZATELJ USPJEHA 1.2			

U slučaju da institucija ima više od jednog srednjoročnog cilja predložiti po dva pokazatelja za svaki cilj.

E – Određivanje pokazatelja uspjeha za specifične ciljeve**PRIMJER: Pokazatelji za specifične ciljeve**

Srednjoročni cilj: Uspostavljanje i očuvanje finansijske stabilnosti BiH		Početna vrijednost (godina n)	Očekivana vrijednost (godina n+3)
SPECIFIČNI CILJ INSTITUCIJE 1	Efikasno upravljanje finansiranjem institucija BiH		
POKAZATELJ USPJEHA 1.1	Obuhvat izvora finansiranja budžetom	70%	90%
POKAZATELJ USPJEHA 1.2	Alokacija sredstava prema razvojnom prioritetima	50%	90%

ZADATAK: U tabelu unijeti PO DVA POKAZATELJA USPJEHA za svaki od specifičnih ciljeva institucije

Srednjoročni cilj:		Početna vrijednost (godina n)	Očekivana vrijednost (godina n+3)
SPECIFIČNI CILJ INSTITUCIJE 1			
POKAZATELJ USPJEHA 1.1			
POKAZATELJ USPJEHA 1.2			
SPECIFIČNI CILJ INSTITUCIJE 2			
POKAZATELJ USPJEHA 2.1			
POKAZATELJ USPJEHA 2.2			

F – Određivanje pokazatelja rezultata za programe

Pokazatelji za programe se određuju uz korištenje istih metoda kao za ciljeve. Vodite računa da **POKAZATELJI REZULTATA** za programe treba da pokažu **IZLAZNE REZULTATE** programa a ne uspjeh (Uspjeh se mjeri na nivou Specifičnog cilja tog programa)

ZADATAK: U tabelu unijeti prijedlog POKAZATELJA REZULTATA za programe institucije

	POKAZATELJI REZULTATA	Početna vrijednost (godina n)	Očekivana vrijednost (godina n+3)
Specifični cilj 1:			
P 1.1:			
P 1.2:			
P 1.3:			
Specifični cilj 2:			
P 2.1:			
P 2.2:			
P 2.3:			
Specifični cilj 3: (dodati za sve specifične ciljeve)			

PRIPREMA ZA ODREĐIVANJE TROŠKOVA PLANA RADA

Da biste pristupili trećem dijelu izrade srednjoročnog plana rada institucije potrebno je da ste ostvarili sljedeće rezultate:

1. Postignuta je konačna suglasnost unutar institucije oko:
 - a. Srednjoročnog cilja institucije
 - b. Specifičnih ciljeva institucije
 - c. Definisani su programi i projekti za svaki specifični cilj
2. Utvrđeni su mjerljivi pokazatelji uspjeha i rezultata u skladu sa uputstvom iz Sekcije 2 Priručnika.

SEKCIJA 3: DEFINISANJE TROŠKOVA SREDNJOROČNOG PLANA RADA

A – Izvori sredstava za realizaciju srednjoročnog plana rada

Ključni uslov za realizaciju srednjoročnog plana rada je realna procjena troškova projekata i programa. Najveći dio sredstava za realizaciju srednjoročnog plana rada institucije obezbjeđuje se iz **budžeta Institucija BiH** i zbog toga je izrada srednjoročnog plana rada usklađena sa procesom izrade budžeta. Srednjoročni plan rada je osnovni instrument za ispravno alociranje budžetskih sredstava na prioritetne projekte i programe i ključni izvor podataka za izradu budžeta.

Pored budžetskih sredstava izvori za realizaciju srednjoročnog plana rada su i **kreditna sredstva** i **sredstva donatora** koja trenutno nisu uključena u budžet. Dijelom ovih sredstava se upravlja centralizovano kao na primjer u slučaju sredstava za realizaciju IPA projekata i njihovo uključivanje u izvore za realizaciju srednjoročnog plana rada je važno jer ona služe za implementaciju važnih projekata tehničke pomoći i javnih investicija.

U prvoj godini srednjoročnog plana rada se mogu nalaziti samo oni projekti koji imaju obezbjeđena sredstva za implementaciju (plan za godinu n+1 mora odgovarati budžetu za godinu n+1) , dok u naredne dvije godine se mogu nalaziti projekti za koje je tek potrebno obezbjeđiti sredstva.

B –Troškovi realizacije srednjoročnog plana rada

Troškovi koji nastaju u toku realizacije srednjoročnog plana rada spadaju u sljedeće osnovne kategorije:

- Bruto plate i naknade
- Naknade troškova uposlenih
- Izdaci za materijal i usluge
- Tekući grantovi (transferi)
- Kapitalna ulaganja

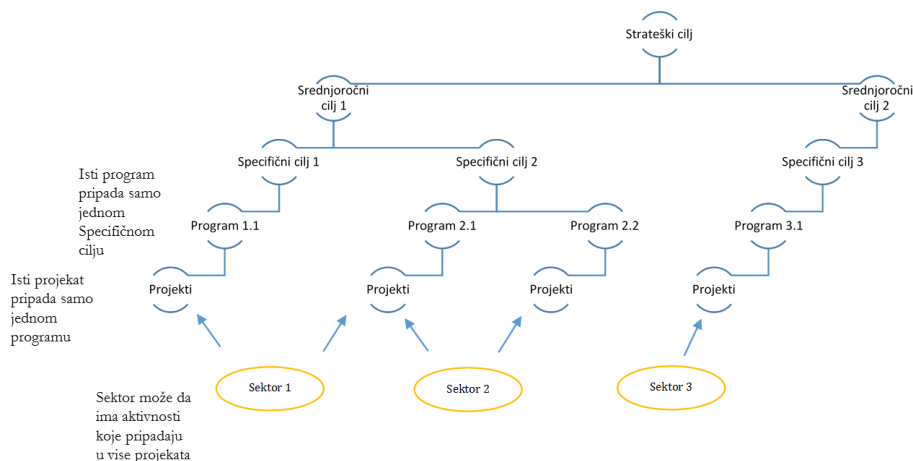
Troškovi se finansiraju iz budžeta, kredita i donacija i definišu se za svaki projekat i program. U postojećem sistemu izrade budžeta institucija programi su definisani na nivou organizacionih jedinica na način da se isti program realizuje u samo jednom organizacionom dijelu.

U programskom budžetu koji je u skladu sa srednjoročnim planom realizaciji programa može da doprinosi jedan ili više organizacionih dijelova institucije (Šema 1)

U skladu s tim principom definisana je metoda za alokaciju troškova pojedinih organizacionih dijelova za realizaciju zajedničkih programa. Ovaj model će se koristiti i za alokaciju troškova

zajedničkih poslova koji predstavljaju vitalne dijelove institucije ali nisu direktno usmjereni na realizaciju programa i projekata plana rada.

Šema 1: Doprinos sektora realizaciji projekata i programa



C – Metoda za procjenu troškova projekata i programa plana rada

Procjena troškova implementacije projekata se obavlja procjenom za svaki projekat posebno prema vrstama troškova. Svaki sektor obavlja procjenu troškova projekata u čijoj realizaciji učestvuje.

Prvi korak za institucije koje nemaju „polazni troškovnik“ za svoje aktivnosti i projekte jeste procjena resursa po sektorima. Uglavnom se ove procjene rade na osnovu troškova plata i naknada po projektima. KLJUČ za alokaciju su direktni troškovi rada (plate i naknade), odnosno učešće plata je faktor i za raspodjelu indirektnih troškova. Indirektni troškovi sektora su svi materijalni troškovi koji su vezani za realizaciju projekata.

Procjena se obavlja u tri koraka:

KORAK 1:

Sektor obavlja procjenu rasporeda resursa na sve projekte plana rada u relativnim pokazateljima. Svrha procjene je da se obavi preliminarna raspodjela resursa sektora radi lakšeg definisanja troškova projekata u Koraku 2. Ovaj korak služi samo kao pomoćno sredstvo za lakše planiranje resursa.

Primjer procjene rasporeda resursa u okviru jednog programa se nalazi u Tabeli 1.

Tabela 1: Raspored resursa na projekte – primjer MFT – jedan sektor

Srednjoročni cilj	Specifični cilj	Programi	Projekat	Institucija odgovorna za implementaciju	Procjena resursa
Stabilno finansiranje institucija BiH i ispunjenje međunarodnih finansijskih obaveza	Unaprijeđenje procesa upravljanja finansiranjem institucija BiH	Obavljanje trezorskih operacija u institucijama BiH			100%
			Postavka, održavanje i unapređenje budžetskih kontrola	Sektor za trezor	10%
			Upravljanje Jedinstvenim računom trezora	Sektor za trezor	30%
			Upravljanje sistemom Glavne knjige trezora	Sektor za trezor	30%
			Obračun plata i naknada u institucijama BiH	Sektor za trezor	20%
			Doprinos u ispunjavanju uslova za akreditaciju institucija u BiH za upravljanje predpristupnom pomoci EU (IPA)	Sektor za trezor	10%

U slučaju kada isti projekat implementira više sektora u instituciji raspodjela resursa se vrši na isti način s tim da će se isti projekat pojaviti u planu dva ili više sektora. Primjer prikazan u Tabeli 2 (Projekat 9) uzima u obzir i slučaj kada se projekat implementira sredstvima koja nisu dio budžeta institucija.

Tabela 2: Raspored resursa na projekte - više sektora

Raspodjela unutrašnjih resursa (Vertikalna podjela - na nivou sektora)		
Sektor	Sektor 1	Sektor 2
Projekat 1	10%	25%
Projekat 2	20%	
Projekat 3	40%	
Projekat 4	30%	
Projekat 5		15%
Projekat 6		40%
Projekat 7		10%
Projekat 8		10%
Projekat 9		
Ukupno:	100%	100%

Raspodjela svih resursa (Horizontalna podjela - na nivou projekta)				
Sektor Projekat	Sektor 1	Sektor 2	Vanjski izvori	Ukupno
Projekat 1	19%	81%		100%
Projekat 2	100%			100%
Projekat 3	100%			100%
Projekat 4	100%			100%
Projekat 5		100%		100%
Projekat 6		100%		100%
Projekat 7		100%		100%
Projekat 8		100%		100%
Projekat 9			100%	100%

KORAK 2:

Koristeći podatke iz prethodne tabele obavlja se detaljna procjena troškova projekta. Primjer detaljne procjene troškova projekta se nalazi u Tabeli 3.

Tabela 3: Procjena troškova projekta

Specifični cilj 2: Unaprijeđenje procesa upravljanja finansiranjem institucija BiH				
Program 2.1: Obavljanje trezorskih operacija u institucijama BiH u skladu sa evropskim standardima				
Projekat 2.1.1 Postavka, održavanje i unapređenje budžetskih kontrola *				
1. Plate i naknade				
3 stručna saradnika, svaki po 30 radnih dana				
	Mjesečno	Po danu (prosjeak 17 radnih dana mjesečno)	Broj radnih dana	Ukupno
Prosječna bruto plata	1.700	100	90	9.000
Prosječne naknade (uključujući srazmjernan dio naknada koje se isplaćuju godišnje, npr. regres)	360	21	90	1.890
Ukupno troškovi rada:				10.890
2. Troškovi materijala i usluga				
Direktni troškovi				
	Naknada po danu		Broj radnih dana	Ukupno
Stručne usluge vanjskog konsultanta	200		50	10.000
Indirektni troškovi				
Trošak plata i naknada projekta/Trošak plata i naknada sektora				10%
x Indirektni troškovi sektora: komunalije, kancelarijski material, osiguranje na bazi izvršenja budžeta iz predhodne godine				1.000
Trošak plata i naknada projekta/Trošak plata i naknada sektora				10%
x Troškova Menadžmenta, Zajedničkih poslova i Interne revizije za sektor				300
Ukupno indirektni troškovi				1.300
Ukupno troškovi materijala i usluga				11.300
3. Kapitalna ulaganja				
Nabavka računarske opreme za jednog zaposlenog				
Računar				1.200
Stampač				400
Ukupno kapitalna ulaganja				1.600
UKUPNO PROJEKAT				23.790
* Troškovi su navedeni samo kao primjer i ne predstavljaju stvarne troškove projekta MFT				

NAPOMENA: Troškovi se procjenjuju za svaku godinu posebno.

KORAK 3:

Nakon detaljne procjene troškova za svaki projekat, rezultati procjene svih sektora se na kraju integrišu u tabelu Akcionog plana srednjoročnog plana rada institucije. Primjer unosa rezultata iz tabele prikazane u Koraku 2 nalazi se u Tabeli 4.

Tabela 4: Primjer unosa rezultata procjene troškova projekta u tabelu Akcionog plana srednjoročnog plana institucije

AKCIONI PLAN SREDNJOROČNOG PLANA RADA INSTITUCIJE (Navesti ime institucije)																									
Opšti cilj/principi razvoja:																									
Strateški cilj:																									
1	2	3	4	11a	11b	11c	11d	12a	12b	12c	12d	13a	13b	13c	13d	14a	14b	14c	14d	15	16	17	18	19	
Srednjoročni cilj	Specifični cilj	Programi	Projekat	Institucija odgovorna za implementaciju	Procjena troškova																Ukupno izvori				
					Procijenjeni troškovi godina n				Procijenjeni troškovi godina n+1				Procijenjeni troškovi godina n+2				Procijenjeni troškovi godina n+3				Budžet	Krediti	Donacije	Ostali izvori	Ukupno
					Budžet	Kredit	Donacije	Ostalo	Budžet	Kredit	Donacije	Ostalo	Budžet	Kredit	Donacije	Ostalo	Budžet	Kredit	Donacije	Ostalo					
Stabilno finansiranje institucija BiH i ispunjenje međunarodnih finansijskih obaveza	Unaprijeđenje procesa upravljanja finansiranjem institucija BiH	Obavljanje trezorskih operacija u institucijama BiH	Prestavka, održavanje i unapređenje budžetskih kontrola	Sektor za razvoj	13.790	-	10.000	-	13.790	-	10.000	-	13.790	-	10.000	-	13.790	-	-	-	55.160	-	30.000	-	85.160
					13.790	-	10.000	-	13.790	-	10.000	-	13.790	-	10.000	-	13.790	-	-	-	55.160	-	30.000	-	85.160
					13.790		10.000		13.790		10.000		13.790	-	10.000	-	13.790	-	-	-	55.160	-	30.000	-	85.160

U ovom primjeru je simulirana pojednostavljena situacija u kojoj institucija ima samo jedan projekat u programu i jedan specifični cilj. Prikazani projekat se u prvoj i drugoj godini (n+1, n+2) dijelom finansira iz sredstava donatora.

Donatorski projekti tehničke pomoći i kapitalnih ulaganja se mogu prikazati u planu u sastavu projekata institucije ili kao posebni projekti u okviru programa institucije u zavisnosti od toga koliko su integrisani u tekuće aktivnosti institucije.

Excel tabele sa primjerima iz Tabela 1, 3 i 4 nalaze se u elektronskoj formi u prilogu (Sekcija 3 - Tabele 1-2-3)

D – Detaljno uputstvo za izračunavanje pripadajućih troškova menadžmenta, zajedničkih poslova i interne revizije za instituciju

U narednom primjeru je prikazan metod identifikacije troškova menadžmenta, zajedničkih poslova i interne revizije i njihove raspodjele na sektore i projekte.

Pretpostavimo da se budžet institucije sastoji od 4 budžetska programa. U trenutnoj strukturi budžetskih programa troškovi menadžmenta i zajedničkih službi nalaze se u Programu I a troškovi interne revizije u Programu IV. (Tabela 5).

Tabela 5: Troškovi menadžmenta, zajednički troškovi i troškovi interne revizije u budžetskim programima

BUDŽET INSTITUCIJE			
BUDŽETSKI PROGRAMI	Iznos u KM		
Program I	950.000		
Program II	900.000		
Program III	2.800.000		
Program IV	70.000		
UKUPNO:	4.720.000		
PROGRAM I			
	Iznos u KM		
Menadžment	600.000	Udio troškova menadžmenta u ukupnim troškovima menadžmenta zajedničkih službi i interne revizije	59%
Zajedničke službe (pravni, kadrovski, opšti, finansijski poslovi)	350.000	Udio troškova zajedničkih službi u ukupnim troškovima menadžmenta, zajedničkih službi i interne revizije	34%
Ukupno:	950.000		
PROGRAM II			
	Iznos u KM		
Sektor 1	900.000		
PROGRAM III			
	Iznos u KM		
Sektor 2	1.500.000		
Sektor 3	1.300.000		
Ukupno:	2.800.000		
PROGRAM IV			
	Iznos u KM		
Odjel interne revizije	70.000	Udio troškova interne revizije u ukupnim troškovima menadžmenta, zajedničkih službi i interne revizije	7%
			100%

Na osnovu ovih podataka moguće je izračunati relativno učešće po vrsti troškova u ukupnim troškovima menadžmenta, zajedničkih službi i interne revizije (u desnoj koloni tabele 4).

Pretpostavimo sad da institucija ima tri sektora i da je na osnovu podataka o platama i naknadama, utrošku materijala i usluga i kapitalnih ulaganja, izvršena raspodjela ukupnog budžeta po sektorima kao u primjeru u Tabeli 5.

Koristeći formulu iz Koraka 2 (Poglavlje B) možemo izračunati pripadajući dio indirektnih troškova za svaki sektor.

Ukupno troškovi menadžmenta-a, zajedničkih službi i interne revizije	x	$\frac{\text{Trošak plata i naknada po sektoru}}{\text{Trošak plata i naknada svih sektora}}$	=	Pripadajući dio indirektnih troškova
--	---	---	---	--------------------------------------

Nakon izračunavanja ukupnih indirektnih troškova za sektor moguće je koristeći podatke o relativnim odnosima troškova menadžmenta, zajedničkih službi i interne revizije iz Tabele 4, izračunati strukturu indirektnih troškova za svaki sektor (Tabela 6).

Tabela 6: Raspodjela indirektnih troškova po sektorima – primjer

Budžet Sektora 1					
1. Plate i naknade	500.000				
2. Materijal i usluge	300.000				
3. Kapitalna ulaganja	100.000				
Ukupno:	900.000				
4. Pripadajući dio indirektnih troškova	204.000				
4.1. Menadžment	120.360	59%			
4.2. Zajednički poslovi	69.360	34%			
4.3. Interna revizija	14.280	7%			
Ukupno sa pripadajućim dijelom indirektnih troškova:	1.104.000				
Budžet Sektora 2					
1. Plate i naknade	1.000.000				
2. Materijal i usluge	300.000				
3. Kapitalna ulaganja	200.000				
Ukupno:	1.500.000				
4. Pripadajući dio indirektnih troškova	408.000				
4.1. Menadžment	240.720	59%			
4.2. Zajednički poslovi	138.720	34%			
4.3. Interna revizija	28.560	7%			
Ukupno sa pripadajućim dijelom indirektnih troškova:	1.908.000				
Budžet Sektora 3					
1. Plate i naknade	1.000.000				
2. Materijal i usluge	300.000				
3. Kapitalna ulaganja	0				
Ukupno:	1.300.000				
4. Pripadajući dio indirektnih troškova	408.000				
4.1. Menadžment	240.720	59%			
4.2. Zajednički poslovi	138.720	34%			
4.3. Interna revizija	28.560	7%			
Ukupno sa pripadajućim dijelom indirektnih troškova:	1.708.000				
UKUPNO BUDŽET INSTITUCIJE					
	4.720.000				

Ukupno troškovi menadžmenta-a, zajedničkih službi i interne revizije	x	Trošak plata i naknada po sektoru Trošak plata i naknada svih sektora	=	Pripadajući dio indirektnih troškova
600.000 + 350.000 + 70.000	x	$\frac{500.000}{500.000 + 1.000.000 + 1.000.000}$	=	204.000
600.000 + 350.000 + 70.000	x	$\frac{1.000.000}{500.000 + 1.000.000 + 1.000.000}$	=	408.000
600.000 + 350.000 + 70.000	x	$\frac{1.000.000}{500.000 + 1.000.000 + 1.000.000}$	=	408.000

SEKCIJA 4 – FORMAT SREDNJOROČNOG PLANA RADA INSTITUCIJE

Format Srednjoročnog plana rada institucije je propisan Uputstvom o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH (Prilog 2) i predstavlja sumarni pregled rezultata procesa srednjoročnog planiranja.

SEKCIJA 5 – IZVJEŠTAVANJE O PROVOĐENJU SREDNJOROČNOG PLANA RADA INSTITUCIJE BIH

Format Izvještaja o provođenju Srednjoročnog plana rada institucije je propisan Uputstvom o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH (Prilog 4).