

Priručnik za izradu srednjoročnog plana rada institucije 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 48/24)

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

SADRŽAJ

LISTA TABELA.....	4
Ukratko o srednjoročnom planu rada institucija	6
Strateško i srednjoročno planiranje I programsko budžetiranje.....	7
PRIPREMA ZA SREDNJOROČNO PLANIRANJE	13
Preporuke Ministarstva financija i trezora za uloge u uspostavljanju elemenata programskog budžeta i Srednjoročnog plana rada institucije BiH na osnovu nove metodologije	13
Sekcija 1: Izrada osnovne strukture plana.....	15
A - Definisanje strateškog okvira, mandata, misije i vizije	15
Strateški okvir za izradu srednjoročnog plana rada institucije.....	15
Misija institucije	15
Vizija institucije	16
B - Analiza okruženja	17
C –Programi i ciljevi programa, programske aktivnosti, projekti i mjere.....	19
Određivanje programa i ciljeva programa.....	19
Određivanje programskih aktivnosti i projekata	21
PREUZIMANJE MJERA IZ STRATEŠKIH DOKUMENATA.....	22
SEKCIJA 2: DEFINISANJE POKAZATELJA ZA PRAĆENJE I EVALUACIJU	23
A – Zašto su nam potrebni pokazatelji?.....	23
B – Vrste pokazatelja prema hijerarhiji elemenata srednjoročnog plana RADA.....	24
C – Kriteriji za izbor pokazatelja	27
D – Određivanje pokazatelja ishoda na nivou programa	28
E – Određivanje pokazatelja izlaznih rezultata za programske aktivnosti i projekte	33
SEKCIJA 3: FINANSIRANJE REALIZACIJE SREDNJOROČNOG PLANA	35
A – Izvori finansiranja za realizaciju srednjoročnog plana	35
B –Planiranje troškova po programskim aktivnostima i projektima.....	35
SEKCIJA 4 – FORMAT SREDNJOROČNOG PLANA RADA INSTITUCIJE	37
SEKCIJA 5 – IZVJEŠTAVANJE O PROVOĐENJU SREDNJOROČNOG PLANA RADA INSTITUCIJE BIH	42

LISTA TABELA

Tabela 1: Osnovna struktura SWOT tabele.....	17
Tabela 2: Objašnjenje faktora iz osnovne strukture SWOT tabele	17
Tabela 3: Primjer SWOT analize – Ministarstvo finansija i trezora (skraćena verzija).....	18
Tabela 4: Primjer SWOT analize.....	18
Tabela 5: Primjeri programa i ciljeva programa institucija.....	20
Tabela 6: Određivanje programskih aktivnosti i projekata	21
Tabela 7: Primjer mjera koje Ministarstvo finansija i trezora provodi u naredne tri godine.....	23
Tabela 8: Kvantitativno iskazivanje pokazatelja	28
Tabela 9: Primjeri naziva, ciljeva i mogućih pokazatelja programa različitih budžetskih korisnika	30
Tabela 10: Pokazatelji, polazne i ciljane vrijednosti u srednjoročnom periodu za program Fiskalna politika, upravljanje javnim dugom i imovinom BiH	32
Tabela 11: Primjeri pokazatelja izlaznih rezultata definiranih za programske aktivnosti i projekte u okviru programa Upravljanje i kontrola finansiranja institucija BiH, MFT	33
Tabela 12: Primjeri pokazatelja izlaznih rezultata definiranih za programske aktivnosti i projekte u okviru programa Proizvodnja službene statistike, Agencije za statistiku BiH.....	34
Tabela 13: Srednjoročni plan rada institucije – Opisni dio (Prilog 2).....	40
Tabela 14: Obrazac 1: Pregled mjera i veza sa strateškim okvirom (Prilog 2)	40
Tabela 15. Obrazac 2: Pregled programa, programskih aktivnosti, projekata i planiranih akata (Prilog 2)	41
Tabela 16. Lista visokih i kritičnih strateških rizika institucije BiH i mjera za otklanjanje rizika	42
Tabela 17. Izvještaj o provođenju Srednjoročnog plana rada institucije (Prilog 4)	44

Grafikon 1: Nivoi programske klasifikacije institucija BiH	7
Grafikon 2: „Preslikavanje“ projekata u programski budžet institucije	8
Grafikon 3: Veza elemenata SPR VM i programa, programskih aktivnosti i projekata u SPR IBiH	9
Grafikon 4: Veze između procedure i dokumenata strateškog i srednjoročnog planiranja, te budžetske procedure i dokumenata	10
Grafikon 5: Godišnji planski i budžetski kalendar – ključni koraci.....	11
Grafikon 6: Uloge članova Radne grupe	14
Grafikon 7: Program i ciljevi programa.....	19
Grafikon 8: Informacije o učinku.....	24

UKRATKO O SREDNJOROČNOM PLANU RADA INSTITUCIJA

Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine utvrđuje da je Srednjoročni plan rada institucije Bosne i Hercegovine **planski dokument** koji se donosi na period od **tri godine** i omogućava **povezivanje strateškog okvira sa dokumentom okvirnog budžeta**.

Srednjoročni plan rada institucije BiH (SPR IBiH) priprema se svake godine za naredne tri godine i **zasniva se na programskom budžetu institucije BiH, Razvojno-investicionom programu/Programu javnih investicija institucija BiH (RIP/PJI institucija BiH) i Srednjoročnom programu rada Vijeća ministara BiH BiH (SPR VM BiH)**, odnosno **relevantnom strateškom okviru**.

Srednjoročni plan rada institucije **sadrži: a) pregled programa** institucije, **ciljeva programa** sa utvrđenim pokazateljima, **programskih aktivnosti i projekata** sa utvrđenim pokazateljima i procijenjenim troškovima za njihovo provođenje u naredne tri godine; **b) pregled mjera** utvrđenih strateškim dokumentima koje institucija planira da sprovede u naredne tri godine sa utvrđenim pokazateljima i izvorima finansiranja; i **c) planirane normativno-pravne akte** koje usvaja Vijeće ministara BiH.

SVRHA SREDNJOROČNOG PLANA RADA INSTITUCIJA

Svrha srednjoročnog plana rada institucije je dvojaka. Sa jedne strane srednjoročno planiranje omogućava da se u skladu sa institucionalnim odgovornostima planira, provodi i prati provođenje mjera utvrđenih strateškim dokumentima i projekata iz Razvojno-investicionog programa /Programa javnih investicija institucija BiH, u skladu sa prioritetima Vijeća ministara BiH i raspoloživim resursima.

U okviru prvog dijela procesa srednjoročnog planiranja, institucije planiraju provođenje mjera u naredne tri godine, očekivane rezultate provođenja mjera, kao i izvore finansiranja za njihovu realizaciju. To su elementi koje institucije dostavljaju Direkciji za ekonomsko planiranje BiH za pripremu Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara BiH.

Institucije planiraju izvore finansiranja za realizaciju mjera kao i potrebna budžetska sredstva za realizaciju tekućih aktivnosti institucije u okviru programskog budžeta, te na osnovu toga dostavljaju Ministarstvu finansija i trezora prilog za Dokument okvirnog budžeta. Na osnovu prijedloga Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara BiH, makro-fiskalnih projekcija i priloga za Dokument okvirnog budžeta, vrši se prioritizacija u skladu sa bilansnim mogućnostima budžeta i raspoloživim sredstvima iz drugih izvora. Na taj način srednjoročni okvir rashoda i limiti budžetskih korisnika usklađuju se strateškim okvirom i prioritetima Vijeća ministara BiH.

Sa druge strane, srednjoročni plan rada institucije pruža ažuran pregled svih planiranih aktivnosti (tekućih i razvojnih/reformskih) i rezultata, procijenjenih troškova i izvora finansiranja u naredne tri godine, te na taj način predstavlja mehanizam za bolju prioritizaciju resursa unutar institucije i upravljanje usmjereno na rezultate.

Izveštaj o provođenju srednjoročnog plana rada institucije Bosne i Hercegovine stvara jasnu vezu između potrošenih sredstava, izvršenih aktivnosti i ostvarenih rezultata (efektivnost i efikasnost) i pospješuje kontrolu potrošnje u skladu sa ciljevima institucije.

STRATEŠKO I SREDNJOROČNO PLANIRANJE I PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE

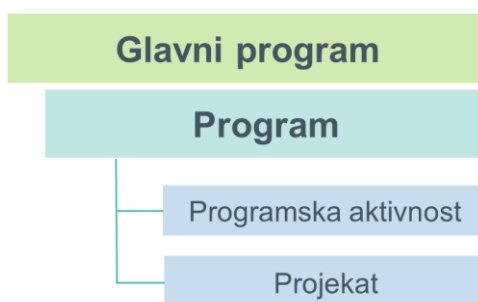
Strateško planiranje (države, institucije) je proces koji podrazumijeva postavljanje dugoročnih i srednjoročnih ciljeva na temelju izvršene analize stanja. To dalje uključuje definisanje mjera putem kojih se mogu ostvariti ti ciljevi, definisanje ključnih pokazatelja ishoda i/ili rezultata i kontinuirano praćenje napretka u odnosu na postavljene ciljeve i pokazatelje.

Institucije BiH pripremaju i donose svoj srednjoročni plan rada u okviru kojeg rade analizu stanja, određuju viziju i misiju, formuliraju ciljeve, programe, programske aktivnosti i projekte kroz koje se programi realizuju i definišu pokazatelje za njihovo praćenje. Takođe, institucije BiH određuju i programske aktivnosti i projekte koji doprinose realizaciji **mjere/a za koje je institucija nadležna, a koje se preuzimaju iz strateškog/ih dokumen(a)ta.**

Počev od budžeta za 2024. godinu, budžet se priprema, usvaja i izvršava i po programskoj klasifikaciji, a obrazloženje budžeta uključuje i dostavljene programske informacije. Počev od 2025. godine, budžetski korisnici izvještavaju i o izvršenju budžeta po programskoj klasifikaciji, a obrazloženje završnog izvještaja uključuje informacije o učinku programa.

Elementi programskog budžeta i srednjoročnog plana rada institucije

Programsku klasifikaciju rashoda i izdataka institucija BiH čine glavni programi, programi, programske aktivnosti i projekti (Grafikon 1).



Grafikon 1: Nivoi programske klasifikacije institucija BiH

Bužetski program je skup djelatnosti koje budžetski korisnik provodi u skladu sa svojim **ključnim nadležnostima i definiranim ciljevima**, a sastoji se od nezavisnih usko povezanih komponenata: **programskih aktivnosti i projekata** usmjerenih ispunjenju zajedničkog cilja programa. Program **nije vremenski ograničen** i pripada samo jednom budžetskom korisniku.

Program institucije (budžetskog korisnika) u srednjoročnom planu odgovara budžetskom programu po šifri i nazivu, a uključuje i projekte iz Razvojno-investicionog programa /Programa javnih investicija institucija BiH koji se finansiraju iz sredstava koja nisu evidentirana u Jedinstvenom računu trezora.

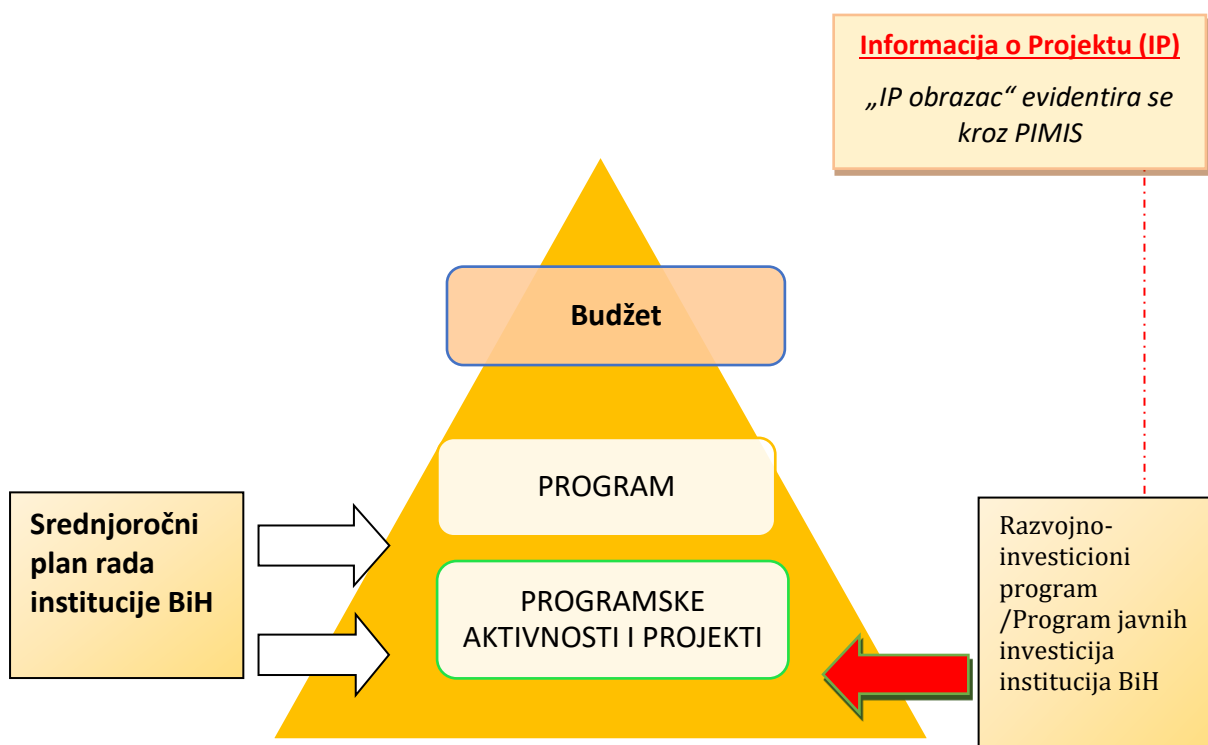
Cilj programa i povezani pokazatelji ishoda u programskom budžetu odgovaraju cilju i pokazateljima ishoda u SPR IBiH.

Programska aktivnost je tekuća djelatnost institucije BiH (budžetskog korisnika) koja je dio programa i doprinosi ciljevima programa. Programske aktivnosti se utvrđuju na osnovu uže definiranih nadležnosti korisnika budžeta i nisu vremenski ograničene.

Projekat je vremenski ograničen skup aktivnosti, čijim provođenjem se doprinosi ostvarenju cilja programa kojem projekat pripada. Projekat mora biti u Razvojno-investicionom programu/Programu javnih investicija institucija BiH. Dijelimo ih na dvije vrste: reformno-razvojne i ostale investicione projekte. Reformno-razvojni projekti su projekti koji doprinose reformnim i/ili razvojnim procesima Bosne i Hercegovine i mogu biti kapitalnog ili institucionalnog tipa, dok su ostali investicioni projekti koji takođe mogu biti kapitalnog ili institucionalnog tipa, projekti koji doprinose izgradnji kapaciteta administracije.

Srednjoročni plan rada institucije uključuje i projekte Razvojno-investicionog programa /Programa javnih investicija institucija BiH koji se finansiraju ili će se finansirati iz budžeta institucija BiH i drugih izvora, a koji se planiraju realizirati u naredne tri godine. Projekti RIP /PJI institucija BiH se unose u Informacioni sistem za upravljanje javnim investicijama - PIMIS (engl. **Public Investment Management Information System**).

Skup ovih projekata koji se planira finansirati ili se finansira iz budžeta, „preslikava” se i u programski budžet institucije (Grafikon 2).

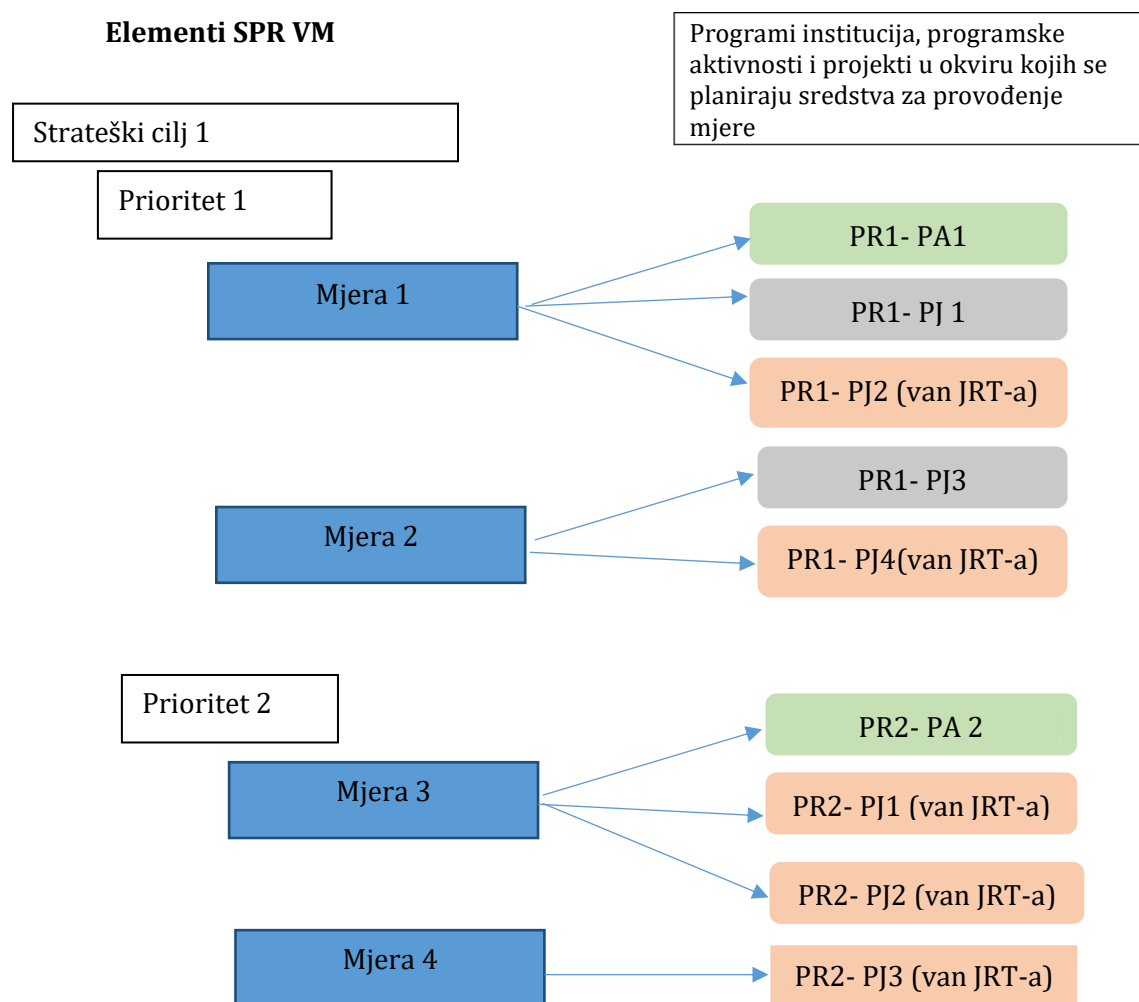


Grafikon 2: „Preslikavanje” projekata u programski budžet institucije

Srednjoročni plan rada institucije uključuje i **mjere definirane strateškim dokumentom**¹.

Mjera predstavlja skup međusobno povezanih aktivnosti i projekata u određenom upravnom području koje se preduzimaju radi postizanja željenog učinka i doprinose ostvarenju konkretnog cilja i prioriteta definiranog u strateškom dokumentu (okviru). Mjere su definirane strateškim dokumentom (okvirom), a institucije u svoj srednjoročni plan rada preuzimaju mjere koje planiraju realizirati u naredne tri godine. Pri tome se preuzimaju i povezani pokazatelji, i informacije o izvorima finansiranja, uključujući elemente programskog budžeta u okviru kojih se planiraju sredstva za provođenje mjere. U okviru srednjoročnog plana rada institucije i SPR VM, mjere pruzete iz strateških dokumenata vezuju se za strateške ciljeve i prioritete Vijeća ministara BiH.

U nastavku je prikazana veza između elemenata SPR VM sa jedne strane i programa institucija, programskih aktivnosti i projekata u okviru kojih se planiraju sredstva za provođenje mjere.



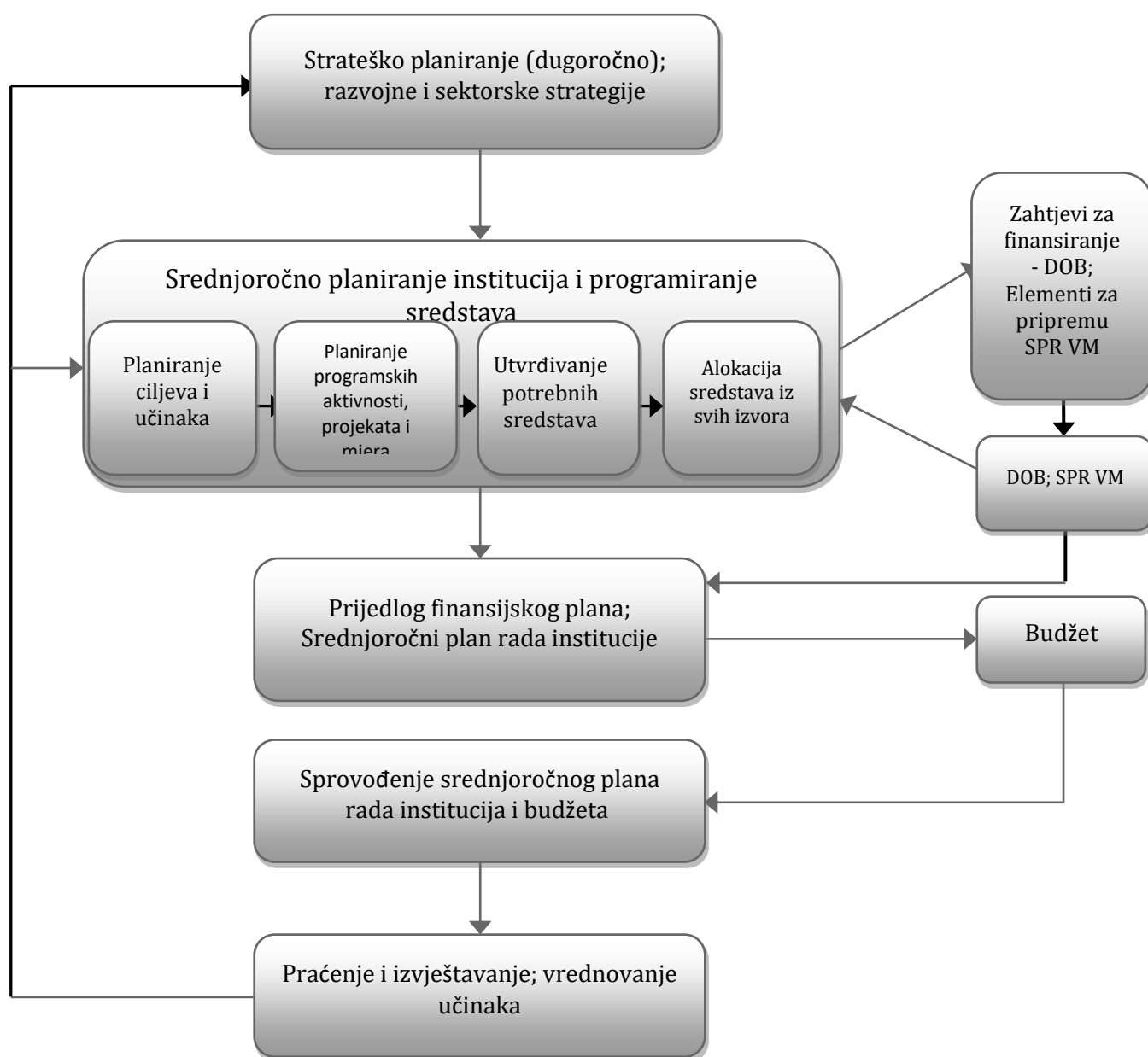
Grafikon 3: Veza elemenata SPR VM i programa, programskih aktivnosti i projekata u SPR IBiH

¹ Reformske, razvojne mjere.

Integrirani planski i budžetski proces i kalendar

Dokumenti koji su rezultat strateškog i srednjoročnog planiranja i budžetiranja utječu jedni na druge i moraju biti koordinirani, pri čemu strateški dokumenti pružaju informacije na višoj nivou, a srednjoročno planiranje i budžetiranje idu više u detalje aktivnosti i resursa.

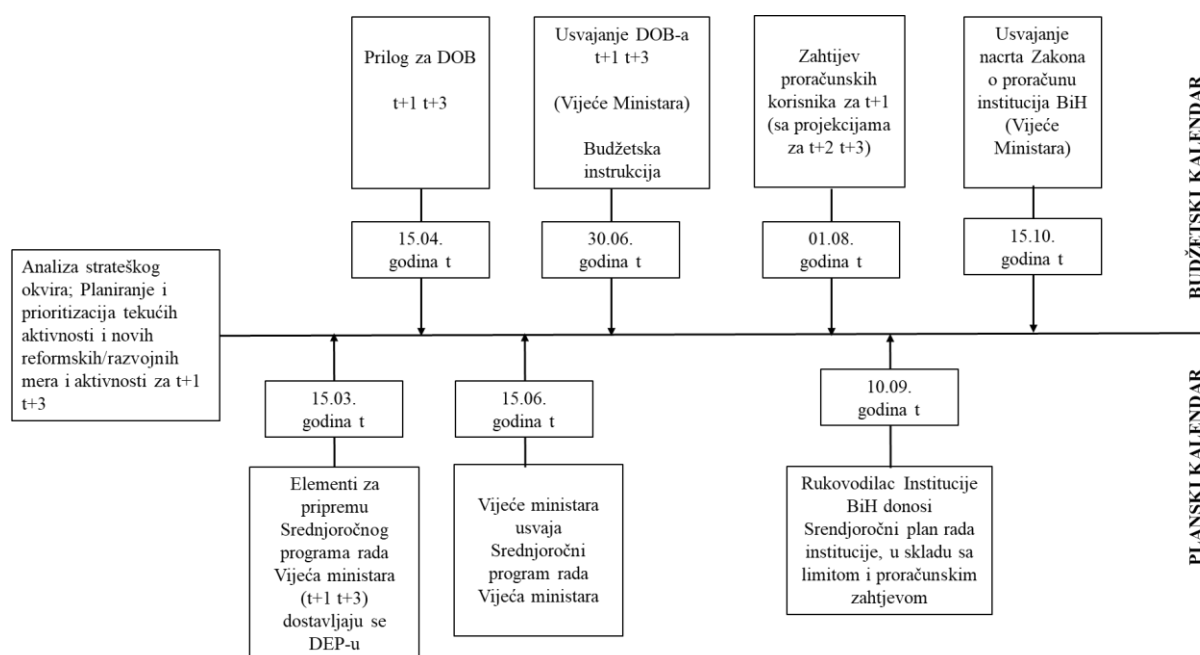
Veze između procedure i dokumenata strateškog i srednjoročnog planiranja, te budžetske procedure i dokumenata ilustrirana je u Grafikonu 4.



Grafikon 4: Veze između procedure i dokumenata strateškog i srednjoročnog planiranja, te budžetske procedure i dokumenata

Kao što je to prikazano u Grafikonu 4, srednjoročno planiranje aktivnosti institucije i programiranje sredstava predstavljaju integriranu proceduru. Ono uključuje srednjoročnu projekciju resursa - u okviru elemenata programske strukture budžeta - kojima se podržava

provođenje redovne djelatnosti institucije, kao i mjera koje proizilaze iz strateškog okvira i projekata iz Razvojno-investicionog programa /Programa javnih investicija institucija BiH.



Grafikon 5: Godišnji planski i budžetski kalendar – ključni koraci

Godišnji planski ciklus započinje analizom strateškog okvira i postojećeg stanja u djelokrugu institucije. Ako su promijenjene okolnosti i stvoreni rizici, treba utvrditi da li su ciljevi i mjere za njihovo postizanje utvrđeni u strateškim dokumentima realno ostvarivi u novim okolnostima.

Institucija u skladu sa svojim mandatom planira provođenje programa institucije, programskih aktivnosti, projekata i mjera iz strateških dokumenata, definira pokazatelje na nivou programa, programskih aktivnosti i projekata, procjenjuje troškove za njihovu realizaciju u planskom periodu i utvrđuje izvore finansiranja.

Institucije planiraju provođenje mjera i projekata uzimajući u obzir sve izvore finansiranja. Institucije istovremeno planiraju (programiraju) sredstva za izvršavanje svojih stalnih (redovnih) funkcija u naredne tri godine, tako da se provođenje mjera i projekata javnih investicija razmatra u kontekstu svih obaveza i raspoloživih resursa institucije.

Institucije koje su obavezne usaglasiti svoje srednjoročne planove rada sa srednjoročnim programom rada Vijeća ministara BiH BiH preuzimaju relevantne strateške ciljeve i prioritete definirane u Instrukciji za dostavu elemenata za izradu srednjoročnog programa rada Vijeća ministara BiH, koju dostavlja Direkcija za ekonomsko planiranje. Informacije o mjerama vezanim za strateške ciljeve i prioritete Vijeća ministara BiH (sa pokazateljima) i projektima Razvojno-investicionog programa/Programa javnih investicija institucija BiH koje institucija planira sprovesti u naredne tri godine, kao i informacije o planiranim normativno-pravim aktima koje usvaja Vijeće ministara BiH, dostavljaju se do 15. marta Direkciji za ekonomsko planiranje kao elementi za pripremu Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara BiH.

Do 15. aprila institucije BiH dostavljaju, Ministarstvu finansija i trezora, u okviru procedure za utvrđivanje Dokumenta okvirnog budžeta (DOB), informacije o planiranim aktivnostima i troškovima koji se finansiraju ili kofinansiraju iz budžeta, po programskoj i ekonomskoj klasifikaciji.

Na osnovu dostavljenih zahtjeva i utvrđenog fiskalnog okvira utvrđuju se limiti korisnika budžeta (donošenjem DOB-a do 30.06. i slanjem budžetske instrukcije do 01.07.).

Korisnici budžeta usklađuju svoj srednjoročni plan rada i sredstava za njegovo provođenje sa utvrđenim limitima, te dostavljaju budžetske zahtjeve Ministarstvu finansija i trezora u okviru procedure izrade budžeta (do 01.08.).

Institucija Bosne i Hercegovine dužna je postaviti Nacrt srednjoročnog plana rada na javne konsultacije, putem web platforme e-Konsultacije do 10. jula tekuće godine, a Izvještaj o održanim konsultacijama sa zainteresiranom javnošću je sastavni dio zahtjeva za mišljenje koji se dostavlja Ministarstvu finansija i trezora.

Ministarstvo finansija i trezora daje mišljenje o metodološkoj ispravnosti i usaglašenosti srednjoročnog plana rada institucije BiH sa strukturom programskog budžeta institucije BiH, Razvojno-investicionog programa/Programa javnih investicija institucija BiH i Srednjoročnim programom rada Vijeća ministara BiH.

Nakon završenih konsultacija i pribavljanja mišljenja od Ministarstva finansija i trezora, rukovodilac institucije Bosne i Hercegovine donosi Srednjoročni plan rada institucije najkasnije do 10. septembra i institucija isti objavljuje na svojoj internet stranici.

Ministarstvo finansija i trezora BiH dva puta godišnje (31. januar i 30. jun) dostavlja budžetskim korisnicima Instrukciju za kandidovanje novih projekata i ažuriranje podataka o postojećim projektima u informacijskom sistemu za upravljanje javnim investicijama (PIMIS) u cilju izrade RIP/PJI institucija BiH. Projekti koji su uključeni u RIP/PJI institucija BiH finansiraju se iz sredstava koja se osiguravaju u budžetu institucija, donacijama, kreditima, vlastitim sredstvima, te drugim izvorima finansiranja. **Institucije BiH unose informacije o projektima u PIMIS i dostavljaju MFT na obrascu za identifikaciju, prijavu i praćenje projekata/programa (IP obrascu).**

Vijeće ministara može donijeti Odluku o finansiranju projekta koji nije uvršten u RIP/PJI institucija BiH samo ako realizacija takvog projekta značajno doprinosi strateškim interesima i razvojnim prioritetima institucija BiH i/ili Bosne i Hercegovine u cjelini ili ako služi ublažavanju posljedica izazvanih nastankom vanrednih i nepredvidivih događaja (elementarne nepogode, vanjski šokovi ili krize). Stoga, **projekti koji se dostavljaju u okviru procedura izrade DOB-a, srednjoročnog programa rada Vijeća ministara i budžeta, trebaju biti isti oni projekti koji su dostavljeni u cilju izrade RIP/PJI, odnosno evidentirani u PIMIS-u.**

PRIPREMA ZA SREDNJOROČNO PLANIRANJE

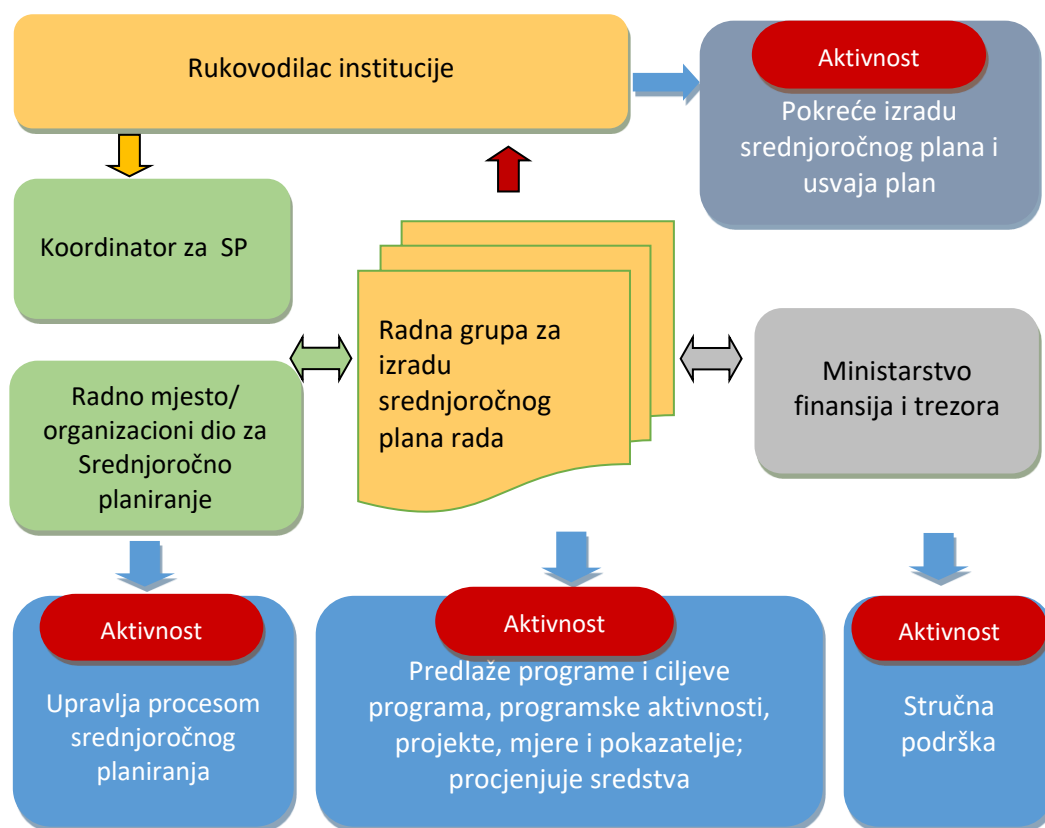
Preporuke Ministarstva finansija i trezora za uloge u uspostavljanju elemenata programskog budžeta i Srednjoročnog plana rada institucije BiH na osnovu nove metodologije

Ministarstvo finansija i trezora preporučuje da se u cilju uspostavljanja elemenata programskog budžeta (programa, programskih aktivnosti i projekata) i definiranja elemenata srednjoročnog plana rada institucije u skladu sa izmjenama i dopunama Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine, Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine i metodologijom razrađenom u ovom Priručniku formira Radna grupa za srednjoročno planiranje i programsko budžetiranje. Radna grupa treba da se sastoji od ravnomjerno zastupljenih predstavnika svih organizacionih jedinica, uključujući rukovodioce organizacionih jedinica (pomoćnici ministra i šefovi odsjeka) i predstavnika organizacione jedinice nadležne za srednjoročno planiranje. Radnom grupom upravljaju koordinator za srednjoročno planiranje.

Radna grupa ima za cilj da:

- uspostavi programe institucije, programske aktivnosti i projekte, definira ciljeve programa i pokazatelje na nivou programa, programskih aktivnosti i projekata, kao i da isplanira troškove po elementima programske klasifikacije,
- evidentira mjere na osnovu strateških dokumenata koje će institucija provoditi u naredne tri godine, povezane pokazatelje i izvore finansiranja za provođenje mjera.

Predstavnici Ministarstva finansija i trezora - Sektor za finansijsko planiranje razvoja i koordinaciju međunarodne ekonomske pomoći i Sektor za budžet – pružit će metodološku podršku Radnoj grupi u ovim zadacima.



Grafikon 6: Uloge članova Radne grupe

Rukovodilac institucije ima zadatak da pokrene proces izrade srednjoročnog plana rada institucije i programskog budžeta 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 regulativom. 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 definiranih pokazatelja iz svih primarnih i sekundarnih izvora;
- analiza prikupljenih podataka i priprema izvještaja prema utvrđenom rasporedu izvještavanja.

SEKCIJA 1: IZRADA OSNOVNE STRUKTURE PLANA

A - Definisanje strateškog okvira, mandata, misije i vizije

Strateški okvir za izradu srednjoročnog plana rada institucije

Srednjoročni plan rada institucija BiH baziran je na programskom budžetu institucije BiH, Razvojno-investicioni program / Program javnih investicija institucija BiH i Srednjoročnom programu rada Vijeća ministara BiH, odnosno relevantnom strateškom okviru.

Za institucije kao što su Predsjedništvo BiH, Parlamentarna skupština BiH, VSTV BiH, Ustavni sud BiH, Ured za reviziju institucija BiH, Centralna izborna komisija BiH, Institucija ombudsmana za ljudska prava BiH, itd., koje svoje planove rada ne usaglašavaju sa Srednjoročnim programom rada Vijeća ministara BiH, srednjoročni plan rada baziran je na relevantnim dokumentima strateškog okvira.

Primjeri dokumenata koji čine strateški okvir za izradu Srednjoročnog plana rada institucija BiH su:

- Važeći zakoni u BiH
- Sektorske strategije
- Strategija za reformu javne uprave (PAR)
- Ugovor o partnerstvu sa EU-om
- Regionalni i međunarodni sporazumi
- Usvojene regionalne strategije

Detaljnom analizom ovih dokumenata, Radna grupa za izradu Srednjoročnog plana rada institucije dobija informacije koje su potrebne za ispravno razumijevanje mandata institucije i ključnih razvojnih pravaca i ograničenja neophodnih za definisanje programa, ciljeva programa, programskih aktivnosti i projekata.

Misija institucije

Izjava o misiji je opšta, obuhvatna, ali kratka izjava zasnovana na mandatu koja definira 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
- definirana u odnosu na osnovne potrebe radi kojih je institucija nastala
- jasna u definiranju ciljne grupe radi koje je institucija nastala
- uzimati u obzir očekivanja drugih ključnih učesnika u izvršenju mandata institucije.

Dobro definirana 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 Vijeća ministara BiH** 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**.

Vizija institucije

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

Prilikom definiranja 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 kojem 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.

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:

Tabela 1: Osnovna struktura SWOT tabele

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

Tabela 2: Objašnjenje faktora iz osnovne strukture SWOT tabele

Snage (na engleskom: Strengths) - Koje su (naše) prednosti? - Šta Institucija dobro radi? - Šta ljudi vide kao naše jake tačke?	Slabosti (na engleskom: Weaknesses) - 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 - Gdje se nalaze dobre prilike za napredovanje institucije? - Koji su to interesantni trendovi sa kojima ste upoznati? - 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.	Prijetnje - Koje su to vanjske prepreke boljem radu institucije? - Da li je Institucija pod pritiskom kao posljedica promjene okolnosti, zahtjeva/očekivanja? - Da li promjene u sistemu ugrožavaju našu poziciju?

Tabela 3: Primjer SWOT analize – Ministarstvo finansija i trezora (skraćena verzija)

	Analiza SNAGA MFT	Analiza SLABOSTI MFT
Resursi	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. Obezbijeđena kvalitetna IT oprema i redovno održavanje.	1. U pojedinim sektorima još nedostaje kadrova po sistematizaciji ili po uobičajenim standardima; 2. Nedostatak finansijskih sredstava za pohađanje potrebnih obuka u cilju unapređenja stručnih znanja zaposlenih; 3. Razvijeni softverski alati u pojedinim slučajevima neadekvatni.
Organizacija	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;	1. Nedovoljna promoviranost i razumijevanje uloge i značaja pojedinih sektora interno i eksterno; 2. Nedostatak elektronskog upravljanja predmetima.
Rezultati rada	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.	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.

Tabela 4: Primjer SWOT analize

	Analiza PRILIKA MFT	Analiza PRIJETNJI MFT
Političke	1. Politički ambijent i okruženje; 2. Nesmetano usvajanje redovnih godišnjih izvještaja o praćenju aktivnosti donatora/kreditora u BiH; 3. Proces pridruživanje Evropskoj unije i IPA II.	1. Nepostojanje usuglašenog stava oko načina implementacije fondova EU (IPA II) u BiH (DIS); 2. Neharmonizirani propisi na nivou države i entiteta; 3. Nedonošenje strategije zaduživanja.
Eko-nomske	1. Redovno finansiranje kroz Budžet; 2. Mogućnost pristupa donatorskim resursima; 3. Monetarna stabilnost u skladu s currency board aranžmanom;	1. Nepostojanje razvojnih strategija; 2. Nedovoljna finansijska sredstva za popunjavanje radnih mjesta u sektoru.
Socijalne i društvene	1. Saradnja sa profesionalnim udruženjima iz oblasti interne revizije; 2. Konsultacije sa nevladinim sektorom oko primjene propisa u oblasti ne-poreznih prihoda.	1. Odlazak stručnih kadrova.
Tehnološke	1. Korištenje postojeće IT podrške u cilju uvezivanja u jedinstven IT sistem; 2. Uspostavljanje E-vlade; 3. Uvođenje IT podrške za rad ministarstva.	1. Neuvezanost postojećih sistema i potreba za uvođenjem novih sistema.

Pravne	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	1. Sporost u uvođenju međunarodnih računovodstvenih standarda u javnom sektoru i međ. stand. u oblasti fin. izvještavanja; 2. Nepotpun regulatorni okvir za koordinaciju međunarodne pomoći; 3. Nedostatak i sporost u donošenju podzakonskih akata za oblast finansijskog upravljanja i kontrole.
--------	---	--

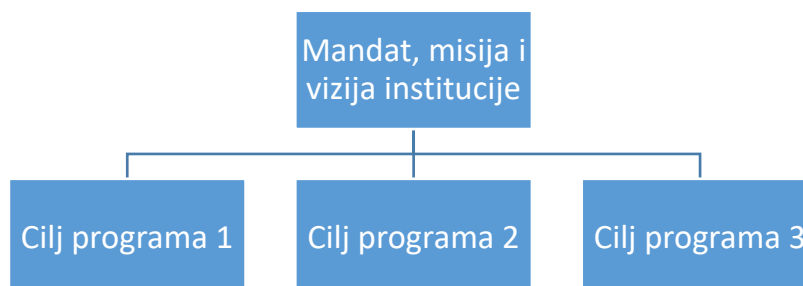
C –Programi i ciljevi programa, programske aktivnosti, projekti i mjere

Određivanje programa i ciljeva programa

Programi se zasnivaju na ključnim zakonskim nadležnostima i mandatu institucije (npr. za pružanje javnih usluga) i ciljevima kojima institucija doprinosi realizaciji vizije i misije institucije.

Programi predstavljaju nivo na kojem se donose centralne odluke o prioritetima potrošnje institucija BiH. Program čini skup programskih aktivnosti i projekata sa zajedničkim željenim ishodom.

Ciljevi programa se određuju na osnovu DIJELOVA mandata i misije institucije. Ministarstva će tipično imati više ciljeva programa (odnosno samih programa), dok će manje institucije tipično imati jedan cilj programa (odnosno jedan program). Broj programa institucije jednak je broju ciljeva programa institucije.



Grafikon 7: Program i ciljevi programa

Cilj programa se odnosi na ishod koji treba da se postigne kroz realizaciju programa. Ostvarenje cilja isključivo ili prevashodno može da se pripíše realizaciji programskih aktivnosti i projekata u okviru programa za koji je taj cilj postavljen. Cilj programa treba biti formuliran tako da bude relevantan za program u cjelini.

PRIMJER: Ciljevi programa MFT definirani na osnovu dijelova Misije MFT:

- **Cilj programa 1:** Razvijanje efektivnih politika i sistema za upravljanje i kontrolu finansiranja institucija BiH, uključujući finansijsko planiranje razvoja, koordinaciju međunarodne pomoći i upravljanje pred-pristupnom pomoći Evropske unije (program **Upravljanje i kontrola finansiranja institucija BiH**)

- **Cilj programa 2:** Unapređenje fiskalne politike i sistema upravljanja javnim dugom i imovinom BiH i usklađenosti eksternog finansiranja sa potrebama BiH (program **Fiskalna politika, upravljanje javnim dugom i imovinom BiH**)

Tabela 5: Primjeri programa i ciljeva programa institucija

Budžetski korisnik	Program	Cilj programa
Ministarstvo komunikacija i prometa BiH	PR 1 - Uređenje i nadzor sistema međunarodnog i međuentitetskog transporta i bezbjednosti saobraćaja	Unapređenje regulative i primjene regulative u oblasti međunarodnog i međuentitetskog prometa i sigurnosti cestovnog i željezničkog prometa.
	PR 2 - Razvoj međunarodne i međuentitetske transportne infrastrukture	Unapređenje međunarodne i međuentitetske prometne infrastrukture.
	PR 3 - Komunikacije, informaciono društvo i poštanske usluge	Unapređenje politika i razvoj IK sektora uz povećanje sigurnosti i transparentnosti korištenja informacionih sistema i komunikacionih tehnologija.
Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH	PR 1 - Realizacija prava iz aneksa 7 Dejtonskog mirovnog sporazuma	Provođenje BH politika u oblasti realizacije prava iz ANEKSA 7 DMS, zaštite lica pod međunarodnom zaštitom u BiH i uspostava funkcionalnog sistema prihvata i integracije BH državljana koji se vraćaju po osnovu sporazuma o readmisiji.
	PR 2 - Zaštita ljudskih prava i ravnopravnost spolova	Unapređenje regulative i primjene međunarodnih standarda u oblasti zaštite ljudskih prava i sloboda i suzbijanje svih oblika diskriminacije.
	PR 3 - Razvoj politika prema iseljeništvu i jačanje saradnje sa iseljeništvom	Unapređenje politika prema iseljeništvu i jačanje saradnje sa iseljeništvom.
Institucija ombudsmana za zaštitu ljudskih prava BiH	PR 1 - Zaštita ljudskih prava	Osiguranje zaštite ljudskih prava i vladavine prava.
Agencija za državnu službu BiH	PR 1 - Stručno usavršavanje i zapošljavanje državnih službenika	Unaprijediti sistem zapošljavanja, stručnog usavršavanja i drugih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi.

Agencija za osiguranje u BiH	PR 1 - Usklađivanje propisa na tržištu osiguranja u BiH	Povećati usklađenost propisa na tržištu osiguranja u BiH.
-------------------------------------	--	---

Određivanje programskih aktivnosti i projekata

Način na koji se u okviru programa uspostavljaju programske aktivnosti i projekti koji se finansiraju iz budžeta detaljno je opisan u priručniku za programsko budžetiranje.

U nastavku su dati primjeri programa sa uspostavljenim programskim aktivnostima i svim projektima institucije (uključujući i projekte iz RIP/PJI institucija BiH koji se finansiraju iz sredstava koja nisu evidentirana u Jedinstvenom računu trezora).

Tabela 6: Određivanje programskih aktivnosti i projekata

Budžetski korisnik	Program	Programska aktivnost/ PROJEKAT
Ministarstvo finansija i trezora BiH	PR 1 - Upravljanje i kontrola finansiranja institucija BiH	PA 1 Budžet institucija i interna revizija PA 2 Trezorsko poslovanje PA 3 Finansijsko planiranje razvoja, koordinacija međunarodne pomoći i upravljanje pred-pristupnom pomoći Evropske unije PA 4 Administracija i upravljanje ministarstva <i>PJ 1 EU4 efikasno upravljanje javnim finansijama (IBIH-MFT-61)</i>
	PR 2 - Fiskalna politika, upravljanje javnim dugom i imovinom BiH	PA 1 Upravljanje javnim dugom i odnosi sa finansijskim institucijama PA 2 Fiskalna politika i upravljanje imovinom
Ministarstvo komunikacija i prometa BiH	PR 1 - Uređenje i nadzor sistema međunarodnog i međuentitetskog transporta i bezbjednosti saobraćaja	PA 1 Uređenje sistema PA 2 Nadzor sistema PA 3 Administracija i upravljanje
	PR 2 - Razvoj međunarodne i međuentitetske transportne infrastrukture	PA 1 Priprema i praćenje projekata razvoja prometne infrastrukture i saradnja sa međuentitetskim organizacijama PA 2 Međunarodna saradnja u oblasti transportne infrastrukture <i>PJ 1 Projekat održavanja drumskih međudržavnih mostova sa Republikom Hrvatskom (IBIH-MKP-30)</i> <i>PJ 2 Projekat održavanja i rekonstrukcije drumskih međudržavnih mostova sa Republikom Srbijom (IBIH-MKP-31)</i>
Ministarstvo za ljudska	PR 1- Zaštita ljudskih prava i ravnopravnost spolova	PA 1 Uređenje i provođenje politike zaštite ljudskih prava i ravnopravnosti spolova PA 2 Unapređenje položaja Romske nacionalne manjine

prava i izbjeglice BiH		PA 3 Podrška programima neprofitnih organizacija PA 4 Administracija i upravljanje
Agencija za državnu upravu BiH	PR 1 - Stručno usavršavanje i zapošljavanje državnih službenika	PA 1 Stručno usavršavanje državnih službenika PA 2 Zapošljavanja i zaštite prava državnih službenika PA 3 Administracija i upravljanje <i>PJ 1 Redizajn informacionog sistema Registra zaposlenih u institucijama BiH (IBIH-ADS-18)</i>
Agencija za osiguranje u BiH	PR 1 – Uređenje u oblasti osiguranja u BiH	PA Usklađivanje propisa na tržištu osiguranja

U okviru srednjoročnog plana rada institucije, potrebno je sve projekte RIP/PJI institucija BiH koji su u implementaciji ili se planiranju implementirati u periodu za koji se pravi srednjoročni plan, uvrstiti u odgovarajuće programe.

PREUZIMANJE MJERA IZ STRATEŠKIH DOKUMENATA

Mjera predstavlja skup međusobno povezanih aktivnosti i projekata u određenom upravnom području koje se preduzimaju radi postizanja željenog učinka i doprinose ostvarenju konkretnog cilja i prioriteta definiranog u strateškom dokumentu (okviru).

Mjere su definisane strateškim dokumentom (okvirom)², a institucije u svoj srednjoročni plan rada **preuzimaju mjere** koje planiraju realizirati u naredne tri godine. Pri tome se preuzimaju i **povezani pokazatelji**, kao i **informacije o izvorima finansiranja**. Kao dio informacije o izvoru finansiranja mjere, u srednjoročni plan rada se unosi i program institucije, odnosno programska aktivnost ili projekat u okviru kog se planiraju sredstva za provođenje mjere. Institucije koje ne provode mjere (koje nemaju mjera) na osnovu strateških dokumenata, neće popunjavati, odnosno neće imati ovu tabelu u SPR.

Institucije koje su obavezne usaglasiti svoj srednjoročni plani rada sa srednjoročnim programom rada Vijeća ministara BiH preuzimaju relevantne strateške ciljeve i prioritete definirane u Instrukciji za dostavu elemenata za izradu srednjoročnog programa rada Vijeća ministara BiH. Mjere koje planiraju sprovesti u naredne tri godine grupišu u skladu sa strateškim ciljevima i prioritetima Vijeća ministara BiH.

U nastavku su dati primjeri mjera koje Ministarstvo financija i trezora provodi u naredne tri godine u skladu sa Akcionim planom strategije za unapređenje upravljanja javnim finansijama 2021.-2025. i utvrđenim strateškim ciljevima i prioritetima Vijeća ministara BiH.

² Nosilac izrade strateških dokumenata i učesnici razrađuju mjere, osiguravajući njihovu usklađenost sa ciljevima i prioritetima utvrđenim u strateškom dokumentu. Mjere trebaju biti jasno formulisane, ostvarive u vremenskom periodu važenja strateških dokumenata, međusobno usklađene i mjerljive uz pomoć objektivno provjerljivih indikatora.

Tabela 7: Primjer mjera koje Ministarstvo financija i trezora provodi u naredne tri godine

Mjera	Strateški cilj i prioritet VM	Strateški dokument iz koga su preuzete mjere
1. Unaprijediti prognoziranje	Transparentan, efikasan i odgovoran javni sektor Unaprijediti odgovornost u oblasti javnih finansija	Strategija za unapređenje upravljanja javnim finansijama 2021-2025
2. Unaprediti fiskalno planiranje, koordinaciju i izvještavanje		
3. Ojačati kapacitete i suradnju između institucija s ciljem borbe protiv poreznih i carinskih prevara		
4. Unaprijediti poštivanje propisa u oblasti neizravnih poreza		
5. Jačati upravne i operativne kapacitete Uprave za indirektno oporezivanje BiH (UIO)		

SEKCIJA 2: DEFINISANJE POKAZATELJA ZA PRAĆENJE I EVALUACIJU

Pokazatelj ili indikator (srednjovj. lat. indicator: pokazatelj) je opći naziv za sredstvo koje pokazuje stanje ili promjenu stanja nekoga sistema.

A – ZAŠTO SU NAM POTREBNI POKAZATELJI?

Ciljevi sistema praćenja i evaluacije srednjoročnog plana rada institucije uključuju:

- Utvrđivanje stepena ostvarenja ciljeva programa i realizacije reformskih/razvojnih mjera
- Analiza adekvatnosti programa, programskih aktivnosti i projekata koji su izabrani za ostvarenje ciljeva;

I na taj način:

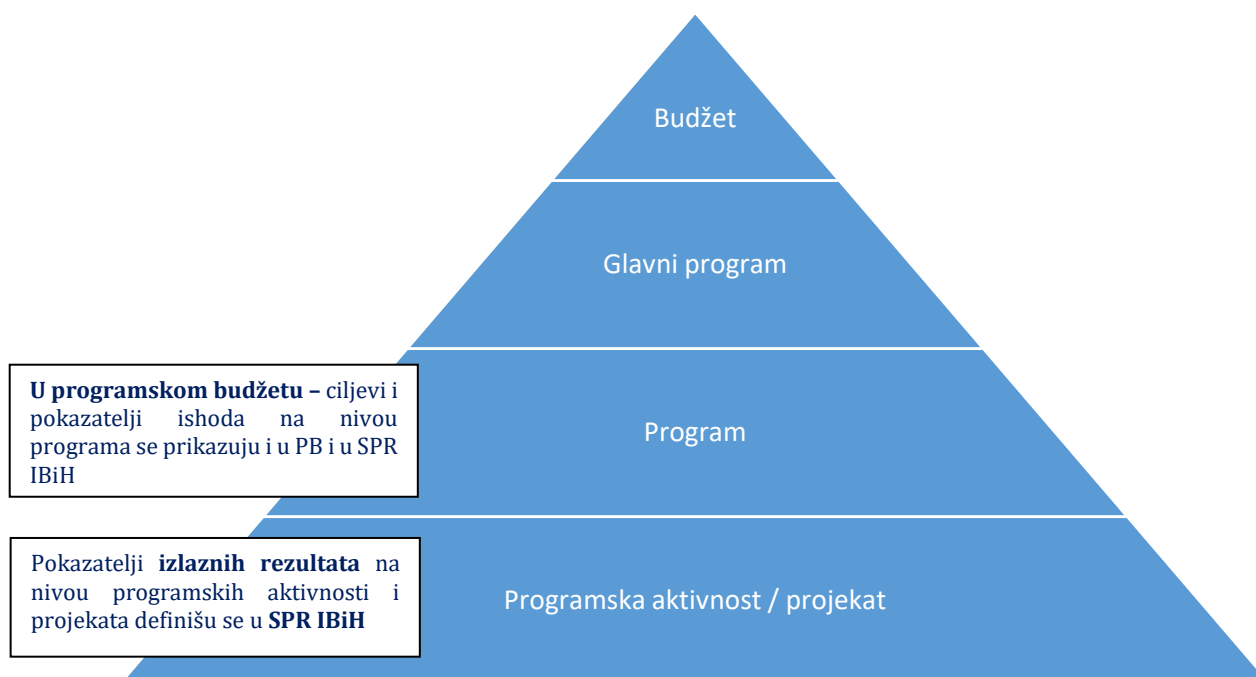
- Omogućiti izradu izvještaja o realizaciji plana koji će se svake godine zasnivati na identičnom setu standardnih pokazatelja
- Stvaranje osnove za unapređenje narednog trogodišnjeg srednjoročnog plana rada.

B – VRSTE POKAZATELJA PREMA HIJERARHIJI ELEMENATA SREDNJOROČNOG PLANA RADA

Pokazatelj ishoda mjeri šire rezultate ostvarene kroz realizaciju projekata/programskih aktivnosti. Pokazatelj ishoda se definira na nivou programa i služi kao pokazatelj stepena ostvarenja cilja programa.

Pokazatelj izlaznog rezultata je pokazatelj nižeg nivoa i koristi se za mjerenje na nivou programskih aktivnosti i projekata.

U programskom budžetu institucija BiH se **pokazatelji ishoda definišu za utvrđene ciljeve programa**. Oni čine dio programskih informacija koje institucije dostavljaju Ministarstvu finansija i trezora u okviru budžetskog zahtjeva. Takođe, predstavljaju dio obrazloženja Zakona o budžetu i osnov za izvještavanje o učinku programa. Sa druge strane, srednjoročni planovi rada institucija uključuju i informacije o izlaznim rezultatima programskih aktivnosti i projekata u okviru programa (kao što je to prikazano na slici). Oni se odnose na izlazne rezultate koji se ostvaruju provođenjem konkretne programske aktivnosti ili projekta.



Grafikon 8: Informacije o učinku

„Izlazni rezultati“ su finalni proizvodi, odnosno, isporučena dobra i obavljene usluge. Pokazatelji izlaznih rezultata ukazuju na to koliko je posla obavljeno ili koliko je usluga izvršeno. Izlazni rezultati u javnom sektoru uglavnom su usluge koje se pružaju vanjskim akterima ili se pružaju radi njihove izravne koristi, a u cilju postizanja željenih ishoda. Primjeri pokazatelja izlaznih rezultata obuhvataju: broj digitaliziranih obrazaca (PDV prijava i carinskih deklaracija) kod Uprave za indirektno oporezivanje BiH, broj registriranih stranih državljana na godišnjoj nivou, broj izdanih suglasnosti za vizu „D“ kod Službe za poslove sa strancima, broj jedinica uništenog naoružanja, broj misija, rotacija, vojnika, prosječno vrijeme trajanja misije kod Ministarstva odbrane, broj izdanih dozvola za prijevoz putnika kod Ministarstva komunikacija i prometa BiH. Izlazni rezultati, Takođe, mogu biti robe, iako su u praksi usluge te koje čine većinu izlaznih rezultata koje ostvaruje javni sektor.

Izlazni rezultati mjere ono što je postignuto kao rezultat poslovanja budžetskog korisnika. Može biti korisno da se napravi razlika između tri vrste pokazatelja izlaznih rezultata:

- I. promjena u količini izlaznih elemenata
- II. promjena u kvaliteti izlaznih elemenata
- III. promjena u efikasnosti s kojom se postiže taj izlazni rezultat.

Primjer pokazatelja izlaznih rezultata za programsku aktivnost *Obuka državnih službenika*:

- Broj obučenih službenika po tematskim oblastima u odnosu na ukupan broj prijavljenih službenika – izlazni rezultat za količinu.
- Prosječna ocjena zadovoljstva polaznika obuka programom ili predavačem – izlazni rezultat za kvalitetu.
- Prosječan trošak po obučenom državnom službeniku – izlazni rezultat za efikasnost.

Pokazatelji količine izlaznih rezultata (kvantitativni pokazatelji izlaznih rezultata) mjere opseg pruženih usluga. Primjeri ovih pokazatelja :

Služba za zajedničke poslove institucija BiH:

- broj redovnih pregleda opreme i instalacija
- površina objekta koja se servisira (m²)
- broj servisnih intervencija.

Uprava za indirektno oporezivanje BiH:

- broj digitaliziranih obrazaca (PDV prijava i carinskih deklaracija).

Ministarstvo odbrane BiH:

- broj izgrađenih/popravljenih objekata infrastrukture.

Agencija za identifikacijske dokumente, evidenciju i razmjenu podataka BiH:

- broj korektivnih intervencija na podacima
- broj isporučenih potvrda o registraciji POR – za registraciju vozila.

Služba za poslove sa strancima BiH:

- ukupan broj izvršenih provjera po zahtjevu DKP
- broj odobrenih i produženih privremenih boravaka
- broj odobrenih stalnih boravaka.

Ministarstvo pravde BiH:

- broj obučenih zavodskih službenika
- broj obrađenih predmeta po podnesenim molbama za uslovni otpust.

Pokazatelji kvalitete izlaznih rezultata (kvalitativni pokazatelji izlaznih rezultata) pružaju informacije o mjeri u kojoj je pružena usluga onog tipa koji će vjerovatno postići svoj očekivani ishod. Dva primjera lakše mjerljivih pokazatelja kvalitete, pokazatelji su pravovremenosti i pokazatelji zadovoljstva korisnika. Primjeri pokazatelja pravovremenosti su:

- prosječno vrijeme odgovora na zahtjev (sati/min) kod Službe za zajedničke poslove institucija BiH
- prosječno vrijeme čekanja na izdavanje licenci za prevoznike
- postotak slučajeva obrađenih u zakonski propisanom roku kod Ministarstva komunikacija i prometa BiH
- minuti dostupnosti SDH sistema na nivou godine kod Agencije za identifikacijske dokumente, evidenciju i razmjenu podataka BiH
- prosječno povećanje brzine i sigurnosti protoka putnika i roba na graničnim prijelazima kod Granične policije BiH.

Različite su vrste mjera zadovoljstva korisnika, od onih jednostavnih mjera stepena zadovoljstva korisnika, do više ciljanih mjera, kao što su:

- stepen zadovoljstva korisnika usluga internetskih portala Centra za informiranje i priznavanje dokumenata iz oblasti visokog obrazovanja BiH
- postotak osoba koje su se obratile ombudsmanu za povredu ljudskih prava koji su zadovoljni pruženim uslugama
- postotak smanjenja žalbi zainteresiranih strana kod provođenja procesa javnih nabavki kod Ureda za razmatranje žalbi po javnim nabavkama BiH.

Pokazatelji efikasnosti u idealnom slučaju mjere stepen u kojem je usluga obavljena uz niske troškove, ali bez ugrožavanja kvalitete iste. Trošak po jedinici izlaznog rezultata je važan tip pokazatelja efikasnosti, premda nije savršena mjera, jer ne mora držati kvalitetu na konstantnom nivou. Jedinični trošak je jednostavno ukupni trošak dostavljanja izlaznih rezultata podijeljen s količinom izlaznih rezultata. Primjeri mjera jediničnog troška su:

- prosječni trošak po izvršenoj provjeri na terenu i inspekcijskoj kontroli kod Službe za poslove sa strancima BiH
- prosječni trošak po obučenom tužiocu kod Tužilaštva BiH
- prosječan trošak po obučenom pilotu i letačkoj posadi kod Ministarstva odbrane BiH
- prosječni trošak po vojniku u misiji kod Ministarstva odbrane BiH
- prosječan trošak po izrađenoj aplikaciji kod Agencije za identifikacijske dokumente, evidenciju i razmjenu podataka BiH.

Pokazatelji produktivnosti rada još su jedan važan tip pokazatelja efikasnosti. Primjeri pokazatelja produktivnosti rada:

- prosječno vrijeme potrebno da se procesuiraju zahtjevi za izdavanje azila
- prosječno vrijeme potrebno da se obrade predmeti po podnesenim molbama za pomilovanje/za uslovni otpust.

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 izmjereno. Na primjer, ako je cilj treninga za planiranje obučenost učesnika, onda bi najbolji pokazatelj uspjeha bio broj izrađenih planova 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 li se pratiti redovno, svake godine i na isti način?

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

3. Da li je pokazatelj moguće izraziti kvantitativno?

Numerički pokazatelji pružaju najkorisnije informacije koje je jednostavno razumjeti i interpretirati donosiocima odluka, a ostvarenje ciljanih vrijednosti numeričkih pokazatelja se može automatizirano pratiti (kroz informacijski sistem).

Stoga je potrebno pokazatelje izraziti u numeričkom obliku – gdje se bazne, ciljane i ostvarene vrijednosti pokazatelja iskazuju u brojevima (ili procentima). Moguće je definirati i opseg za ciljane vrijednosti (npr. ciljana vrijednost pokazatelja u određenoj godini iznosi 50-55 jedinica) ili relaciju koja treba da važi da bi ciljana vrijednost bila ostvarena (npr. ciljana vrijednost pokazatelja u određenoj godini je $<2,5$).

Takođe, moguće je koristiti tip indikatora: *da-ne*, gdje bazne, ciljane i ostvarene vrijednosti pokazatelja mogu imati samo jednu od ove dvije vrijednosti (*da* ili *ne*), koje se mogu interpretirati kao numeričke vrijednosti (0 i 1). Na primjer, za pokazatelj *Usvojene izmjene i dopune Zakona o finansiranju institucija BiH*, bazna vrijednost u 2021. godine je „ne“, dok je ciljana vrijednost u 2022. godini „da“.

Stepenovani pokazatelj se koristi da se opisne vrijednosti „prevedu“ u numeričke. Potrebno je napraviti skalu opisnih vrijednosti pokazatelja (od bazne vrijednosti do ciljanih vrijednosti u različitim godinama), gdje se svaka vrijednost u skali povezuje sa numeričkom vrijednosti. Na primjer, za pokazatelj *Kvalitet fiskalnog okvira PER-a* ima vrijednosti koje se iskazuju opisno u Godišnjem izvještaju EK. U tabeli u nastavku je ovom pokazatelju utvrđena skala mogućih vrijednosti koje su povezane sa numeričkim vrijednostima. Na taj način se ovaj pokazatelj iz opisnog prevodi u kvantitativni.

Tabela 8: Kvantitativno iskazivanje pokazatelja

Pokazatelj	Polazna vrijednost (polazna godina)	Ciljana vrijednost 2022	Ciljana vrijednost 2023	Ciljana vrijednost 2024
2. Kvalitet fiskalnog okvira PER-a (Godišnja ocjena PER od strane EK)	0-Slabi kapaciteti za srednjoročno fiskalno planiranje i analize (2019)	1-Ograničen napredak u razvijanju kapaciteta za srednjoročno fiskalno planiranje i analize	1-Ograničen napredak u razvijanju kapaciteta za srednjoročno fiskalno planiranje i analize	2-Napredak u razvijanju kapaciteta za srednjoročno fiskalno planiranje i analize

D – ODREĐIVANJE POKAZATELJA ISHODA NA NIVOU PROGRAMA

Za praćenje postizanja utvrđenog cilja programa koriste **se pokazatelji ishoda**, koji su u direktnoj vezi s tim ciljem. Prilikom utvrđivanja pokazatelja, potrebno je analizirati na koji način se najadekvatnije i najpraktičnije može mjeriti postizanje cilja. Da bi se sačuvao fokus, treba se usredsrediti **na manji broj (1-3) ključnih pokazatelja**. Ako se koristi previše pokazatelja, to može dovesti do prezasićenja informacijama.

Često je potrebno utvrditi više od jednog pokazatelja da bi se na **sveobuhvatan način izmjerilo postizanje cilja programa, istakli segmenti u kojima je potrebno unaprijeđenje i uzeli u obzir ciljevi reformi koje se realiziraju u okviru programa**. Kroz provođenje reformi - na osnovu strategija, programa, akcionih planova i drugih dokumenata javnih politika (strateških dokumenata) - unaprijeđuju se rezultati u nekoj od oblasti obuhvaćenoj programom ili rezultati programa u cjelosti. U dokumentima javnih politika (strateškim dokumentima), po pravilu se utvrđuju i pokazatelji koji se preuzimaju u srednjoročne planove rada institucija i vezuju za programe u okviru kojih se obezbjeđuju sredstva za provođenje reformskih aktivnosti.

Na primjer, za cilj programa **Upravljanje i kontrola finansiranja institucija BiH** - Razvijanje efektivnih politika i sistema za upravljanje i kontrolu finansiranja institucija BiH, uključujući finansijsko planiranje razvoja, koordinaciju međunarodne pomoći i upravljanje pred-pristupnom pomoći Evropske unije, mogu se vezati slijedeći pokazatelji koji se odnose na planiranje i realizaciju budžeta (dobra međunarodna praksa):

- Procenat izvršenja budžeta (niže vrijednosti signaliziraju da budžetski korisnici nerealno planiraju svoje aktivnosti i potrebe za budžetskim sredstvima, u odnosu na mogućnosti izvršenja, što dovodi do neefikasnog alociranja javnih sredstava) ili Odstupanje između planiranog budžeta i izvršenja
- Procenat izvršenja kapitalnih projekata (niže vrijednosti signaliziraju da budžetski korisnici nerealno planiraju realizaciju kapitalnih projekata, odnosno da postoje značajni izazovi u implementaciji kapitalnih projekata) i sl).

Sa druge strane, Ministarstvo finansija i trezora može se u izboru pokazatelja za ovaj program fokusirati na neke od pokazatelja utvrđenih Strategijom unapređenja upravljanja javnim finansijama (UJF) 2021-2025, koji se odnose na djelokrug programa, npr.:

- Programska klasifikacija koristi se u svim fazama budžetskog ciklusa (planiranju, usvajanju, izvršenju i izvještavanju)
- Procenat projekata javnih investicija u budžetu formuliranih ili prioritiziranih na temelju sektorskih strategija i/ili razvojnih ciljeva
- Ocjena transparentnosti budžeta prema relevantnim vanjskim dijagnosticiranim procjenama (Open Budget Survey).

Za cilj programa **Fiskalna politika, upravljanje javnim dugom i imovinom BiH** - Unaprijeđenje fiskalne politike i sistema upravljanja javnim dugom i imovinom BiH i usklađenosti eksternog finansiranja sa potrebama BiH, mogu se vezati slijedeći pokazatelji koji se odnose na oblast fiskalnih projekcija i politike, odnosno javnog duga (dobra međunarodna praksa):

- Godišnji troškovi servisiranja javnog duga (plaćanja kamata – neto iznos) kao % BDP
- Učešće duga u domaćoj valuti u ukupnom javnom dugu.

Sa druge strane, Ministarstvo finansija i trezora može se u izboru pokazatelja za ovaj program fokusirati na pokazatelje utvrđene Strategijom unapređenja UJF 2021-2025, koji se odnose na djelokrug programa, npr.:

- Razlika između stvarnog suficita/deficita i ciljanog suficita/deficita, utvrđenih u budžetu za tekuću godinu (%)
- Kvalitet fiskalnog okvira PER-a mjeren kroz godišnju ocjenu PER od strane EK
- Step en usklađenosti podataka o javnom dugu sa ESA 2010.

U nastavku su dati primjeri naziva, ciljeva i mogućih pokazatelja programa različitih budžetskih korisnika.

Tabela 9: Primjeri naziva, ciljeva i mogućih pokazatelja programa različitih budžetskih korisnika

Budžetski korisnik	Program	Cilj programa	Pokazatelji
Ministarstvo komunikacija i prometa BiH	PR 1 - Uređenje i nadzor sistema međunarodnog i međuentitetskog transporta i bezbjednosti saobraćaja	Unapređenje regulative i primjene regulative u oblasti međunarodnog i međuentitetskog prometa i sigurnosti cestovnog i željezničkog prometa	-Broj izdatih mjera u odnosu na broj provedenih inspeksijskih kontrola (treba da se smanjuje kao posljedica bolje primjene regulative) -Procenat usklađenosti podzakonskih akata sa međunarodnim željezničkim normativima i Acquis-em koji se odnose na bezbjednost željezničkog saobraćaja
	PR 2 - Razvoj međunarodne i međuentitetske transportne infrastrukture	Unapređenje međunarodne i međuentitetske prometne infrastrukture koordinacijom, usaglašavanjem i provođenjem projekata	-Procenat realizacije investicionih projekata
	PR 3 - Komunikacije, informaciono društvo i poštanske usluge	Unapređenje politika i razvoj IK sektora uz povećanje sigurnosti i transparentnosti korištenja informacionih sistema i komunikacionih tehnologija	-Stepen standardizacije korisničkog softvera institucija BiH (%institucija BiH koje koriste standardizovani korisnički softver) -Stepen osposobljenosti digitalne mreže JRTV servisa u BiH
Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH	PR 1 - Realizacija prava iz aneksa 7 Dejtonskog mirovnog sporazuma	Provođenje BH politika u oblasti realizacije prava iz ANEKSA 7 DMS, zaštite lica pod međunarodnom zaštitom u BiH i uspostava funkcionalnog sistema prihvata i integracije BH državljana koji se vraćaju po osnovu sporazuma o readmisiji.	- Procenat lica (izbjeglica iz BiH, raseljenih lica i povratnika) koja su stambeno zbrinuta u odnosu na ukupan broj lica koji ostvaruju prava na stambeno zbrinjavanje ili - Broj lica koja ostvaruju prava (izbjeglica iz BiH, raseljenih lica i povratnika) koja su stambeno zbrinuta (na godišnjem nivou) ili - Broj lica koja ostvaruju prava (izbjeglica iz BiH, raseljenih lica i povratnika) koje je potrebno stambeno zbrinuti ili - Broj obezbijeđenih (obnovljenih ili izgrađenih) stamb. jedinica na godišnjem nivou - Step implementacije BH politika u oblasti povratka raseljenih osoba, lica pod međunarodnom pravnom zaštitom i provođenju sporazuma o readmisiji

	PR 2 - Zaštita ljudskih prava i ravnopravnost spolova	Unapređenje regulative i primjene međunarodnih standarda u oblasti zaštite ljudskih prava i sloboda i suzbijanje svih oblika diskriminacije	- Procenat realizacije godišnjeg plana izrade politika, zakonskih i podzakonski akata kojima se reguliše zaštita ljudskih prava i sloboda u BiH, te ostvarivanje ravnopravnosti spolova i zaštita od diskriminacije na osnovu spola - Procenat harmoniziranih propisa u ovoj oblasti u skladu sa <i>acquis</i> (u odnosu na plan)
Institucija ombudsmana za ljudska prava BiH	PR 1 - Zaštita ljudskih prava	Osiguranje zaštite ljudskih prava i vladavine prava	- Procenat prihvaćenih preporuka i zakonodavnih inicijativa Zaštitnika građana u odnosu na one kojima je istekao rok za postupanje - ili Procenat prihvaćenih preporuka i zakonodavnih inicijativa Zaštitnika građana u odnosu na one čiji ishod je poznat - Procenat preporuka po kojima su organi javne vlasti postupili u odnosu na upućene preporuke
Agencija za državnu službu BiH	PR 1 - Stručno usavršavanje i zapošljavanje državnih službenika	Unaprijediti sistem zapošljavanja, stručnog usavršavanja i drugih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi iz mandata Agencije	- Broj postavljenih državnih službenika/ca u odnosu na broj upražnjenih pozicija dostavljenih u zahtjevima za oglašavanje radnih mjesta od strane institucija BiH - Procenat obučanih državnih službenika/ca u odnosu na planirani broj identificiran kroz TNA
Agencija za osiguranje u BiH	Usklađivanje propisa na tržištu osiguranja u BiH	Povećati usklađenost propisa na tržištu osiguranja u BiH	- Međusobna usklađenost propisa u oblasti osiguranja u Bosni i Hercegovini (opisne kategorije) - Usklađenost propisa u oblasti osiguranja u BiH sa propisima EU (opisne kategorije) ILI - Broj dostavljenih akata predlagačima propisa ILI - Procenat usvojenih akata u odnosu na broj dostavljenih akata predlagačima propisa (u toku godine)

Ciljane vrijednosti pokazatelja

Ciljane vrijednosti pokazatelja se utvrđuju za srednjoročni period. Po pravilu, ciljane vrijednosti se u srednjoročne planove rada institucija i programski budžet, Takođe, preuzimaju iz dokumenata javnih politika (starteških dokumenata).

Postavljaju se u odnosu na utvrđenu polaznu osnovu, odnosno nivo učinka koju institucija ima za cilj da poboljša, što je u većini slučajeva razina učinka zabilježena u godini koja prethodi planskom periodu (početna ili bazna godina).

Kroz ciljanu polaznu osnovu i ciljane vrijednosti se zapravo definišu kvantitativni srednjoročni ciljevi sa dinamikom ostvarenja u datom vremenskom periodu, a koji su u vezi sa utvrđenim ciljem programa.

Na primjer, za cilj programa **Fiskalna politika, upravljanje javnim dugom i imovinom BiH** - Unapređenje fiskalne politike i sistema upravljanja javnim dugom i imovinom BiH i usklađenosti eksternog finansiranja sa potrebama BiH, Strategijom unapređenja upravljanja javnim finansijama (UJF) 2021-2025 definirani su sljedeći pokazatelji i njihove polazne i ciljane vrijednosti u srednjoročnom periodu:

Tabela 10: Pokazatelji, polazne i ciljane vrijednosti u srednjoročnom periodu za program Fiskalna politika, upravljanje javnim dugom i imovinom BiH

Pokazatelj	Polazna vrijednost (polazna godina)	Ciljana vrijednost 2022	Ciljana vrijednost 2023	Ciljana vrijednost 2024
1. Razlika između stvarnog suficita/deficita i ciljanog suficita/deficita, utvrđenih u budžetu za tekuću godinu	2.6% (2019)	≤ 2.6%	≤ 2.6%	≤ 2.6%
2. Kvalitet fiskalnog okvira PER-a (Godišnja ocjena PER od strane EK)	0-Slabi kapaciteti za srednjoročno fiskalno planiranje i analize (2019)	1-Ograničen napredak u razvijanju kapaciteta za srednjoročno fiskalno planiranje i analize	1-Ograničen napredak u razvijanju kapaciteta za srednjoročno fiskalno planiranje i analize	2-Napredak u razvijanju kapaciteta za srednjoročno fiskalno planiranje i analize
3. Step en usklađenosti podataka o javnom dugu sa ESA 2010	1-Djelomično neusklađeni podaci o dugu sa ESA 2010 (2019)	2-Usklađeni podaci o vanjskom dugu sa ESA 2010	2-Usklađeni podaci o vanjskom dugu sa ESA 2010	2-Usklađeni podaci o vanjskom dugu sa ESA 2010

E – ODREĐIVANJE POKAZATELJA IZLAZNIH REZULTATA ZA PROGRAMSKE AKTIVNOSTI I PROJEKTE

Na nivou programskih aktivnosti i projekata utvrđuju se pokazatelji izlaznih rezultata. Za programske aktivnosti koje se odnose na administraciju i upravljanje nije potrebno definisati pokazatelje.

U nastavku su dati primjeri pokazatelja izlaznih rezultata definisanih za programske aktivnosti i projekte u okviru programa **Upravljanje i kontrola finansiranja institucija BiH, Ministarstva finansija i trezora. Pokazatelji ishoda za ovaj program su:**

- Programska klasifikacija koristi se u svim fazama budžetskog ciklusa (planiranju, usvajanju, izvršenju i izvještavanju)
- Procenat projekata javnih investicija u budžetu formuliranih ili prioritiziranih na osnovu sektorskih strategija i/ili razvojnih ciljeva
- Ocjena transparentnosti budžeta prema relevantnim vanjskim dijagnosticiranim procjenama (Open Budget Survey)

Tabela 11: Primjeri pokazatelja izlaznih rezultata definiranih za programske aktivnosti i projekte u okviru programa Upravljanje i kontrola finansiranja institucija BiH, MFT

PROGRAMSKA AKTIVNOST/PROJEKAT	Pokazatelj izlaznog rezultata (jedinica mjere)	Početna vrijednost i godina	Ciljana vrijednost		
			2021	2022	2023
PA 1 Budžet institucija i interna revizija	1. Izmjene i dopune Zakona o finansiranju koje se odnose na programski budžet (status)	0-bez izmjena Zakona (2020)	1-Prijedlog izmjena i dopuna (Vijeće ministara BiH)	2-Zakon o izmjenama i dopunama (Parlamentarna skupština BiH)	NP
PA 2 Trezorsko poslovanje					
PA 3 Finansijsko planiranje razvoja i koordinacija međunarodne pomoći					
PA 4 Administracija i upravljanje ministarstva					
PJ1 Razvoj novog informacijskog sistema za pripremu budžeta?	1.Procenat institucija koje podnose zahtjeve budžeta kroz novi informacijski sistem za pripremu budžeta (%)	0 % (2020)			100%
	2. Stepen realizacije projekta	0% (2020)	50%	100%	

U nastavku su dati primjeri pokazatelja izlaznih rezultata definisanih za programske aktivnosti i projekte u okviru programa **Proizvodnja službene statistike, Agencije za statistiku BiH. Pokazatelji ishoda za ovaj program su:**

- Zadovoljstvo korisnika kvalitetom statističkih podataka (indeksni poeni)
- Procenat proizvedenih i diseminiranih statističkih podaci u skladu sa potrebama korisnika.

Tabela 12: Primjeri pokazatelja izlaznih rezultata definiranih za programske aktivnosti i projekte u okviru programa Proizvodnja službene statistike, Agencije za statistiku BiH

PROGRAMSKA AKTIVNOST/PROJ EKAT	Pokazatelj izlaznog rezultata	Početna vrijednost i godina	Ciljana vrijednost		
			2021	2022	2023
PA 1 Provođenje statističkih istraživanja/ aktivnosti	1. Broj provedenih statistička istraživanja/ aktivnosti 2. Broj objavljene stat. publikacije (saopštenja, bilteni, ostala izdanja)				
PA 2 Infrastrukturna podrška statističkoj proizvodnji	1. Procenat sprovedenih mjera iz akcionog plana za uspostavu i razvoj FUK-a u Agenciji				
PJ Popis poljoprivrede u Bosni i Hercegovini 2021 (IBIH – BHAS – 4)	1. Stepen implementacije planiranih aktivnosti	0 % (2020)	50%	70%	100%

Napomena 1: Za projekte RIP/ PJI IBiH preporučeno je da se kao jedan od pokazatelja koristi *Stepen realizacije projekta*, koji omogućava da se prati dinamika implementacije.

Napomena 2: Programske aktivnosti ili projekti kroz koje se planiraju sredstva za provođenje mjere utvrđene strateškim planom, po pravilu preuzimaju pokazatelje koji su za datu mjeru utvrđeni u strateškom dokumentu.

SEKCIJA 3: FINANSIRANJE REALIZACIJE SREDNJOROČNOG PLANA

A – IZVORI FINANSIRANJA ZA REALIZACIJU SREDNJOROČNOG PLANA

Ključni uslov za realizaciju srednjoročnog plana rada je identifikacija izvora financiranja za realizaciju mjera, programskih aktivnosti i projekata. 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 instrument za ispravno alociranje budžetskih sredstava na prioritetne mjere (odnosno programske aktivnosti i projekte iz kojih se mjere finansiraju).

Pored budžetskih sredstava, izvori za realizaciju srednjoročnog plana mogu biti i sredstva koja nisu evidentirana u Jedinstvenom računu trezora. Dijelom ovih sredstava se upravlja centralizirano, kao na primjer u slučaju sredstava za realizaciju IPA projekata i njihovo uključivanje u izvore za realizaciju srednjoročnog plana 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 osigurana sredstva za implementaciju (plan za godinu n+1 mora odgovarati budžetu za godinu n+1), dok se u naredne dvije godine mogu nalaziti projekti za koje je tek potrebno osigurati sredstva.

B – PLANIRANJE TROŠKOVA PO PROGRAMSKIM AKTIVNOSTIMA I PROJEKTIMA

Prilikom uspostavljanja programske strukture, utvrđuju se troškovi ulaznih elemenata (inputa) koji su neophodni za realizaciju svake programske aktivnosti, odnosno projekta. Pri tome se razmatraju:

- 1) **direktni** (neposredni) troškovi - troškovi inputa koji se koriste isključivo za provođenje poslova u okviru jedne programske aktivnosti ili projekta
- 2) **indirektni** troškovi - troškovi inputa koji se koriste za provođenje različitih programskih aktivnosti i/ili projekata istovremeno.

Kada se jedan input koristi za realizaciju poslova u okviru različitih programskih elemenata, često je teško utvrditi precizan udio tog inputa u svakoj pojedinačnoj programskoj aktivnosti, odnosno projektu (npr. zarade zaposlenih koji učestvuju u provođenju različitih programskih aktivnosti, troškovi održavanja vozila i goriva, i dr.). U slučaju kada bi se troškovi ovakvih inputa procentualno raspoređivali po svim programskim elementima kojima doprinose, knjiženje ovakvih rashoda prilikom izvršenja budžeta bi bilo dosta komplikovano: npr. isplata dijelova plate i doprinosa jednog službenika ili plaćanja vezana za jedan ugovor o pružanju internet usluga instituciji evidentirala bi se u okviru izvršenja različitih programskih aktivnosti.

Inputi koji omogućavaju nesmetano provođenje svih programskih aktivnosti, projekata i programa korisnika budžeta, odnosno funkcioniranje organa u cjelini, planiraju se u okviru programske aktivnosti tipa „Administracija i upravljanje”. Ovo se prevashodno odnosi na troškove vezane za rad Sekretara, Ureda ministra, Sektora za pravne, kadrovske, opće i finansijske poslove i IT sektora/odsjek, kao i drugih administrativnih službi organa, režijske

troškove, i slično. Programska aktivnost „Administracija i upravljanje” priključuje se (u cjelosti) finansijski najznačajnijem programu institucije.

Planiranje troškova programskih elemenata vrši se kroz konsultacije sa službom za finansije i licima odgovornim za provođenje konkretne programske aktivnosti, odnosno projekata.

Prilikom planiranja troškova tekuće programske aktivnosti ili projekta u narednoj godini razmatra se:

- realizacija sredstava i ostvareni učinak u prethodnom periodu, kao i implikacije za naredni period
- promjena okolnosti (npr. projekcija jednokratnih rashoda)
- smanjenje/povećanje obima poslova koji će se realizovati kroz posmatranu programsku aktivnost i implikacije na budžet
- promjena cijene koštanja ulaznih elemenata u odnosu na prošlu godinu.

Troškovi se takođe, mogu planirati prema izlaznim rezultatima. Pri tome se analizira jedinična cijena koštanja proizvoda/usluge koja se pruža kroz programsku aktivnost ili projekat kao i željene količine proizvoda, odnosno usluge. Za ovakvu kalkulaciju troškova neophodno je imati preciznu i ažurnu projekciju jediničnih troškova.

Za planiranje troškova novog programskog elementa potrebna je što detaljnija tehnička specifikacija usluge, odnosno proizvoda, koji se pruža kroz novu programsku aktivnosti ili projekat, kao i centralna baza troškova za različite kategorije inputa.

SEKCIJA 4 – FORMAT SREDNJOROČNOG PLANA RADA INSTITUCIJE

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

Srednjoročni plan rada institucije sadrži (tabela 13-16):

a) Opisni dio

- 1) Strateški okvir
- 2) Mandat, misija i vizija
- 3) Učesnici i partneri
- 4) Osnovna programska opredjeljenja
- 5) Resursi i kapaciteti potrebni za postavljanje ciljeva
- 6) Okvir za praćenje provođenja plana

b) Akcioni plan

1) Obrazac 1: Pregled mjera i veza sa strateškim okvirom

Tabela 1. Pregled mjera i povezanih elemenata preuzetih iz SPR VM, odnosno relevantnih strateških dokumenata

- Strateški cilj
- Prioritet
 - Mjera
 - Veza sa strateškim dokumentom
 - Pokazatelj (jedinica mjere)
 - Početna vrijednost pokazatelja (n)
 - Ciljana vrijednost pokazatelja (n+1 n+2 n+3)
 - Programska aktivnost/projekat u okviru koje se planiraju sredstva za provođenje mjere / kandidovani projekat
 - Izvor finansiranja za realizaciju mjere ukupno za period od n+1 do n+3 (izvor bez kvantifikacije) – budžet, kredit, donacija/grant, ostali izvori

Tabela 2. Pregled projekata koji neposredno doprinose realizaciji prioriteta i strateških ciljeva

- Strateški cilj
- Prioritet
 - Nativ projekta

- Status projekta (kandidovan, odobren ili u implementaciji)
- Izvor finansiranja (izvor bez kvantifikacije) - budžet, kredit, donacija/grant, ostali izvori
- Rok završetka projekta

2) Obrazac 2: Pregled programa, programskih aktivnosti, projekata i planiranih akata

Tabela 1. Planirane programske aktivnosti i projekti za koje su osigurana sredstva

- Naziv programa
- Cilj programa
 - Pokazatelj ishoda 1..n / Početna vrednost (n) /Ciljana vrijednost (n+1 n+2 n+3)
 - Programska aktivnost/projekat (šifra projekta u PIMIS-u)/pokazatelj rezultata / početna vrijednost (n)/ciljana vrijednost (n+1 n+2 n3)/ procjena troškova (n+1 n+2 n+3 Ukupno za PA/projekat)/Izvori finansiranja

Tabela 2. Planirani projekti za koje nisu osigurana sredstva

- Program (1...n)
 - Planirani projekat (šifra projekta u PIMIS-u)
 - Planirani početak projekta
 - Ukupna procenjena vrijednost
 - Ukupno za program (1...n)

Tabela 3. Plan pripreme akata

1. Zakoni/podzakonski akti koji se dostavljaju Vijeću ministara BiH
 - Naziv zakona / podzakonskog akta
 - Organizaciona jedinica(e) odgovorna(e) za pripremu
 - Institucija odgovorna za upućivanje prijedloga Vijeću ministara BiH
 - Usklađenost sa pravnim naslijeđem EU
 - Planirani rok za pripremu
2. Podzakonski akti koje donosi rukovodilac institucije BiH
 - Naziv podzakonskog akta
 - Organizaciona jedinica/e odgovorna/e za pripremu

- Usklađenost sa pravnim naslijeđem EU
- Planirani rok za donošenje

3. Strateški dokumenti

- Naziv strateškog dokumenta
- Organizaciona jedinica(e) odgovorna(e) za pripremu
- Institucija odgovorna za upućivanje prijedloga Vijeću ministara BiH
- Planirani rok za pripremu

4. Međunarodni ugovori, sporazumi ili konvencije

- Naziv međunarodnog ugovora, sporazuma ili konvencije
- Organizaciona jedinica(e) odgovorna(e) za pripremu/pokretanje inicijative
- Institucija odgovorna za upućivanje prijedloga Vijeću ministara BiH i Predsjedništvu BiH
- Planirani rok za pripremu/pokretanje inicijative

3) Lista visokih i kritičnih strateških rizika institucije BiH i mjera za otklanjanje rizika

Tabela 13. Srednjoročni plan rada institucije – Opisni dio (Prilog 2)

Srednjoročni plan rada _____ za period _____ (naziv institucije BiH)	
a) OPISNI DIO:	
1) Strateški okvir	
2) Mandat, misija i vizija	
3) Učesnici i partneri	
4) Osnovna programska opredjeljenja	
5) Resursi i kapaciteti potrebni za postizanje ciljeva	
6) Okvir za praćenje provođenja plana	

Tabela 14. Obrazac 1: Pregled mjera i veza sa strateškim okvirom (Prilog 2)

Obrazac 1: PREGLED MJERA I VEZA SA STRATEŠKIM OKVIROM													
Tabela 1. Pregled mjera i povezanih elemenata preuzetih iz SPRVM, odnosno relevantnih strateških dokumenata													
R.b.	Strateški cilj:												
R.b.	Prioritet:												
R.b.	MJERA	Veza sa strateškim dokumentom	Pokazatelj (jedinica mjere)	Početna vrijednost pokazatelja (n)	Ciljane vrijednosti pokazatelja			Programska aktivnost/projekat u okviru koje se planiraju sredstva za provođenje mjere / kandidovani projekat **	Izvor finansiranja za realizaciju mjere ukupno za period od n+1 do n+3 (označiti izvor bez kvantifikacije)				
					n+1	n+2	n+3		Budžet	Kredit	Donacija / grant	Ostali izvori	n/a***
1.1.1.		Navesti strateški dokument iz kojeg je preuzeta mjera	pokazatelj 1										
			...										
			pokazatelj n										
...													
1.1.n.													
* Tabelu popuniti za svaki prioritet													
** Projekti (bez obzira na status) se navode sa šifrom projekta iz PIMIS-a													
*** Za kandidovane projekte sredstva za finansiranje nisu osigurana, zato izvor finansiranja nije utvrđen.													

Tabela 2. Pregled projekata koji neposredno doprinose realizaciji prioriteta i strateških ciljeva								
R.b.	Strateški cilj:							
R.b.	Prioritet:							
R.b.	Naziv projekta*	Status projekta**	Izvor finansiranja (označiti izvor bez kvantifikacije)					Rok završetka projekta****
			Budžet	Kredit	Donacija / grant	Ostali izvori	n/a***	

* Naziv projekta i šifra iz PIMIS-a.

** K-Kandidovan; O- Odobren; I - u implementaciji.

*** Za kandidovane projekte sredstva za finansiranje nisu osigurana, zato izvor finansiranja nije utvrđen.

**** Navodi se zadnja godina implementacije

Tabela 15. Obrazac 2: Pregled programa, programskih aktivnosti, projekata i planiranih akata (Prilog 2)

Tabela 1. Planirane programske aktivnosti i projekti za koje su osigurana sredstva																	
NAZIV PROGRAMA:																	
CILJ PROGRAMA:																	
R.b.	Pokazatelj ishoda (jedinica mjere)	Početna vrijednost (n)	Ciljana vrijednost														
			n+1	n+2	n+3												
	pokazatelj 1																
	...																
R.b.	PROGRAMSKA AKTIVNOST/PROJEKAT (šifra projekta u PIMIS-u)	Pokazatelj rezultata (jedinica mjere)	Početna vrijednost (n)	Ciljana vrijednost			Procjena troškova				Izvori finansiranja						
				n+1	n+2	n+3	n+1	n+2	n+3	Ukupno za PA/projekat	Budžet	Kredit	Donacija/ grant	Ostali izvori	Ukupno za PA/projekat		
	PA 1									0						0	
	PA 2									0						0	
	PA 3									0						0	
	...									0						0	
	PA n									0						0	
	Pr 1 (IBIH-XX-1)									0						0	
	Pr 2 (IBIH-XX-n)									0						0	
	...									0						0	
UKUPNO ZA PROGRAM :							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
* Tabelu popuniti za svaki program																	

* Tabelu popuniti za svaki program

Tabela 2. Planirani projekti za koje nisu osigurana sredstva																			
PROGRAM		KANDIDOVANI PROJEKAT (šifra projekta u PIMIS-u)				Planirani početak projekta		Ukupna procijenjena vrijednost											
Program 1		Pr 3 (IBIH-XX-3)																	
		...																	
		Pr m (IBIH-XX-m)																	
UKUPNO ZA PROGRAM 1:										0									
Program n		...																	
UKUPNO ZA PROGRAM n:										0									
UKUPNO :										0									

Tabela 3. Plan pripreme akata											
1. Zakoni/podzakonski akti koji se dostavljaju Vijeću ministara BiH											
R.b.	Naziv zakona / podzakonskog akta	Organizaciona jedinica(e) odgovorna(e) za pripremu	Institucija odgovorna za upućivanje prijedloga Vijeću ministara BiH	Usklađenost sa pravnim naslijeđem EU (DA ili NE)	Planirani rok za pripremu						
2. Podzakonski akti koje donosi rukovodilac institucije BiH											
R.b.	Naziv podzakonskog akta	Organizaciona jedinica(e) odgovorna(e) za pripremu	Usklađenost sa pravnim naslijeđem EU (DA ili NE)	Planirani rok za donošenje							
3. Strateški dokumenti											
R.b.	Naziv strateškog dokumenta	Organizaciona jedinica(e) odgovorna(e) za pripremu	Institucija odgovorna za upućivanje prijedloga Vijeću ministara BiH	Planirani rok za pripremu							
4. Međunarodni ugovori, sporazumi ili konvencije											
R.b.	Naziv međunarodnog ugovora, sporazuma ili konvencije	Organizaciona jedinica(e) odgovorna(e) za pripremu/pokretanje inicijative	Institucija odgovorna za upućivanje prijedloga Vijeću ministara BiH i Predsjedništvu BiH	Planirani rok za pripremu/pokretanje inicijative							

Tabela 16. Lista visokih i kritičnih strateških rizika institucije BiH i mjera za otklanjanje rizika

Lista visokih i kritičnih strateških rizika institucije BiH i mjera za otklanjanje rizika*											

* Lista visokih i kritičnih strateških rizika i mjera za otklanjanje rizika preuzima se iz Registra rizika institucije BiH i dodaje se kao prilog Akcionom planu Srednjoročnog plana rada institucije.

SEKCIJA 5 – IZVJEŠTAVANJE O PROVOĐENJU SREDNJOROČNOG PLANA RADA INSTITUCIJE BIH

Izvještaj o provođenju srednjoročnog plana rada institucije BiH obuhvata pregled provođenja programa/programskih aktivnosti, projekata i mjera na osnovu stepena njihovog ostvarenja i koristi se kao osnova za uvođenje korekcija kojima se mijenja raspored ili sadržaj pojedinih aktivnosti bez značajnije promjene samog plana.

Izveštaj o sprovođenju srednjoročnog plana rada institucije BiH zasniva se na Godišnjem izvještaju o izvršenju budžeta, Informaciji o utrošku sredstava kojima se finansiraju projekti uključeni u Program javnih investicija/Razvojno-investicioni programa i Izvještaja o godišnjem programu rada.

Izvještaj se priprema jednom godišnje i dostavlja Direkciji za ekonomsko planiranje i Ministarstvu finansija i trezora najkasnije do 15.03. tekuće godine za prethodnu godinu i dužna je da isti objavi na svojoj internet stranici.

Format i sadržaj Izvještaja o sprovođenju Srednjoročnog plana institucije je propisan Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine (Prilog 4).

Izvještaj o provođenju Srednjoročnog plana institucije sadrži:

- I. Kratak sažetak ostvarenih godišnjih rezultata
- II. Pregled provođenja mjera i njihov doprinos realizaciji prioriteta i strateških ciljeva
 - Doprinos realizaciji prioriteta i strateških ciljeva
 - i. Strateški cilj
 - ii. Prioritet
 - iii. Doprinos ostvarenju prioriteta
 - iv. Mjera (1...n)
 1. Status mjere (nije počela/u toku/završena)
 2. Pokazatelj (jedinica mjere)
 3. Ciljana vrijednost u izveštajnoj godini
 4. Ostvarena vrijednost u izveštajnoj godini
 5. Kratko obrazloženje za neostvarenu ciljanu vrednost
 6. Programska aktivnost/projekat u okviru koje su planirana sredstva za provođenje mjere

III. Pregled provođenja programskih aktivnosti i projekata

- Naziv programa
- Cilj programa
 - i. Pokazatelj ishoda
 - 1. Ciljana vrijednost u izveštajnoj godini
 - 2. Ostvarena vrijednost u izveštajnoj godini
 - ii. Programska aktivnost/projekat (šifra projekta u PIMIS-u)
 - 1. Pokazatelj (jedinica mjere)
 - 2. Ciljana vrijednost u izveštajnoj godini
 - 3. Ostvarena vrijednost u izveštajnoj godini
 - 4. Kratko obrazloženje za neostvarenu ciljanu vrijednost

IV. Pregled izrade planiranih akata

- Zakoni/podzakonski akti koji se dostavljaju Vijeću ministara BiH
 - i. Naziv zakona / podzakonskog akta
 - 1. Planirani rok za pripremu
 - 2. Status 31.12.__godine (Nacrt / Upućeno Vijeću Ministara BiH / Usvojen na Vijeću Ministara BiH/ Usvojen na Parlamentarnoj Skupštini BiH)
 - 3. Obrazloženje ukoliko rok nije ispoštovan
 - ii. Podzakonski akti koje donosi rukovodilac institucije BiH
 - 1. Planirani rok za pripremu
 - 2. Status 31.12.__godine (Nacrt / Akt donešen)
 - 3. Obrazloženje ukoliko rok nije ispoštovan
 - iii. Strateški dokumenti
 - 1. Planirani rok za pripremu
 - 2. Status 31.12.__godine (Pripremljen prijedlog / Strateški dokument usvojen)
 - 3. Obrazloženje ukoliko rok nije ispoštovan
 - iv. Međunarodni ugovori, sporazumi ili konvencije
 - 1. Planirani rok za pripremu/pokretanje inicijative
 - 2. Status 31.12.__godine (Upućen Vijeću Ministara BiH / Razmatran na Vijeću Ministara BiH/ Upućen Predsjedništvu BiH / Ratifikovan od strane Predsjedništva BiH)
 - 3. Obrazloženje ukoliko rok nije ispoštovan

Tabela 17. Izvještaj o provođenju Srednjoročnog plana rada institucije (Prilog 4)

Prilog 4							
Izvještaj o provođenju Srednjoročnog plana rada _____ za godinu _____							
(naziv institucije BiH)							
I Kratak sažetak ostvarenih godišnjih rezultata							
Kratak sažetak ostvarenih godišnjih rezultata							
II Pregled provođenja mjera i njihov doprinos realizaciji prioriteta i strateških ciljeva							
Doprinos realizaciji prioriteta i strateških ciljeva							
Strateški cilj:		(preuzeti iz strateškog okvira)					
Prioritet:		(preuzeti iz strateškog okvira)					
Doprinos ostvarenju prioriteta:		(navesti najvažnije rezultate)					
R.b.	MJERA	Status mjere (nije počela, u toku, završena)	Pokazatelj (jedinica mjere)	Ciljana vrijednost* u izvještajnoj godini	Ostvarena vrijednost u izvještajnoj godini	Kratko obrazloženje za neostvarenu ciljanu vrijednost	Programska aktivnost/projekat u okviru koje su planirana sredstva za provođenje mjere**
1							
2							
...							
*Za ciljanu vrijednost se koristi prva godina Srednjoročnog plana rada (po modelu 1+2)							
**Projekti (bez obzira na status) se navode sa šifrom projekta iz PIMIS-a							
III Pregled provođenja programskih aktivnosti i projekata							
NAZIV PROGRAMA							
CILJ PROGRAMA							
R.b.	Pokazatelj ishoda (jedinica mjere)	Ciljana vrijednost u izvještajnoj godini	Ostvarena vrijednost u izvještajnoj godini				
	pokazatelj 1						
	...						
R.b.	Programska aktivnost/projekat (šifra projekta u PIMISu)	Pokazatelj (jedinica mjere)	Ciljana vrijednost* u izvještajnoj godini	Ostvarena vrijednost u izvještajnoj godini	Kratko obrazloženje za neostvarenu ciljanu vrijednost		
1							
2							
...							
*Za ciljanu vrijednost se koristi prva godina Srednjoročnog plana rada (po modelu 1+2)							
IV Pregled izrade planiranih akata							
Zakoni/podzakonski akti koji se dostavljaju Vijeću ministara BiH							
R.b.	Naziv zakona / podzakonskog akta	Planirani rok za pripremu	Status 31.12. ____ godine				Obrazloženje ukoliko rok nije ispoštovan
			Nacrt (DA/NE)	Upućen Vijeću ministara BiH (DA/NE)	Usvojen na Vijeću ministara BiH (DA/NE)	Usvojen u Parlamentarnoj skupštini BiH (DA/NE/ne dostavlja se)	
Podzakonski akti koje donosi rukovodilac institucije BiH							
R.b.	Naziv akta	Planirani rok za donošenje	Status 31.12. ____ god		Obrazloženje ukoliko rok nije ispoštovan		
			Nacrt (DA/NE)	Akt donesen (DA/NE)			
Strateški dokumenti							
R.b.	Naziv strateškog dokumenta	Planirani rok za pripremu	Status 31.12. ____ god		Obrazloženje ukoliko rok nije ispoštovan		
			Pripremljen prijedlog (DA/NE)	Strateški dokument usvojen (DA/NE)			
Međunarodni ugovori, sporazumi ili konvencije							
R.b.	Naziv međunarodnog ugovora, sporazuma ili konvencije	Planirani rok za pripremu/pokretanje inicijative	Status 31.12. ____ god				Obrazloženje ukoliko rok nije ispoštovan
			Upućen Vijeću ministara BiH (DA/NE)	Razmatran na Vijeću ministara BiH (DA/NE)	Upućen Predsjedništvu BiH (DA/NE)	Ratifikovan od strane Predsjedništva BiH (DA/NE)	