



**UNIVERSITY FOR PEACE
ESTABLISHED BY THE UNITED NATIONS**

○ □ △ ECPD

European Centre for Peace and Development



UNIVERSITY OF BRADFORD
Development and Project Planning Centre

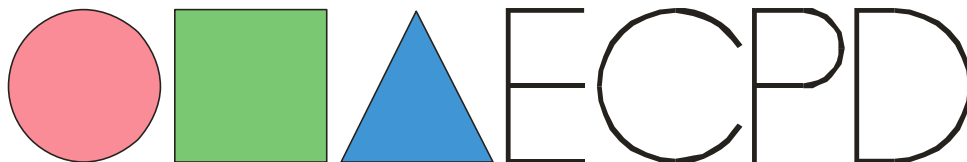


UNIVERSITY OF KRAGUJEVAC

ECPD MEĐUNARODNI SPECIJALISTIČKI KURS

**PRIPREMA, PLANIRANJE, EVALUACIJA
IMPLEMENTACIJA I UPRAVLJANJE
PROJEKTIMA U ZDRAVSTVU**

Februar, 2014



**Evropski centar
za mir i razvoj**
Terazije 41
11000 Beograd, Srbija

ECPD Headquarters

**European Center
for Peace and Development**
**Centre Européen
pour la Paix et le Développement**
**Centro Europeo
para la Paz y el Desarrollo**
**Evropski centar
mira i razvitija**



University for Peace established by the United Nations

25.02.2014.

Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija (ECPD) ima čast da Vas obavesti da će u saradnji sa Ministarstvom zdravlja Republike Srbije i Univerzitetom u Bradfordu i Univerzitetom u Kragujevcu u sklopu ECPD međunarodnog programa transfera sistema znanja, održati

ECPD MEĐUNARODNI SPECIJALISTIČKI KURS

PRIPREMA, PLANIRANJE, EVALUACIJA, IMPLEMENTACIJA I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U ZDRAVSTVU

(Kragujevac, 7-17. april 2014)

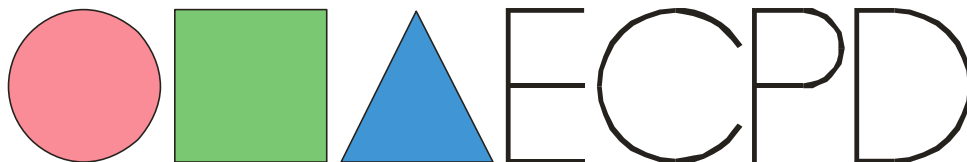
Za sve bliže informacije molimo da se obratite Sekretarijatu ECPD međunarodnih postdiplomskih studija na **telefone: 011/3246-041, 3246-042, 3246-043, 3246-044, 3246-045; fax: 011/3240-673, 3234-082; e-mail: ecpd@EUnet.rs ili 034/306-800 lok. 107.**

U očekivanju skorih vesti od Vas, srdačno Vas pozdravljamo.

S poštovanjem,

IZVRŠNI DIREKTOR ECPD
(Prof. Dr. Negoslav P. Ostojić)





PRIPREMA, PLANIRANJE, EVALUACIJA, IMPLEMENTACIJA I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

UVOD

Investiranje u projekte bitno je za ekonomski rast. Ovo se odnosi i na javni i na privatni sektor, te stoga postoji veoma velika potreba za adekvatnom obukom u vezi s ovom materijom. Polaznicima kursa profesionalne veštine mogu da pomognu u izradi sopstvenih studija izvodljivosti projekata, kao i u kritičkoj oceni studija izvodljivosti, koje su podneli konsultanti. Ovaj kurs će biti značajan i za ostvarivanje njihovog cilja rasta i razvoja kako malih, tako i srednjih sektora.

CILJEVI I ZADACI KURSA

Tehnička i finansijska pomoć zemljama Istočne Evrope u prošlosti je uglavnom bila ograničena na makroekonomsku stabilizaciju, ekonomsko restrukturiranje i platnobilansnu podršku u cilju ostvarivanja dugoročnog ekonomskog rasta i razvoja.

Održiv ekonomski rast zavisi od povećanja efikasnih investicija, posebno javnih. U mnogim istočnoevropskim zemljama smanjile su se javne investicije u projekte, glavni instrument rasta i razvoja. Nepostojanje kvalitetnih studija izvodljivosti projekata imalo je za posledicu i odsustvo finansiranja od strane međunarodnih finansijskih agencija kao što su IBRD (Svetska banka), EURD (Evropska razvojna banka), EIB (Evropska investiciona banka) itd.

Efektivan program javnih investicija u velikoj meri zavisi od sposobnosti javnog sektora da radi ostvarenja nacionalnih i sektorskih ciljeva i prioriteta identifikuje i formuliše projekte koji su u tehničkom, ekonomskom, finansijskom, ekološkom i upravljačkom smislu razumni. Sposobnost izrade takvih razumnih projektnih planova i studija trenutno je prilično slaba. Ovaj kurs obuke osmišljen je tako da omogući prevazilaženje ove slabosti, što bi pak projektima omogućilo privlačenje sredstava međunarodnih finansijskih agencija.

TRAJANJE KURSA

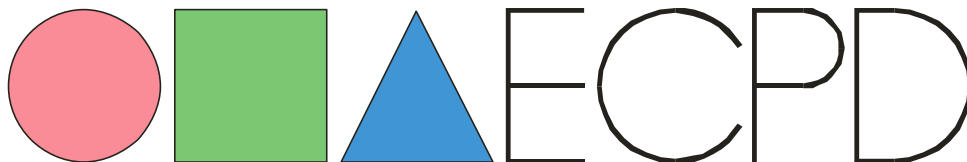
Ovaj kurs u trajanju od deset (10) radnih dana sastoji se od deset (10) lekcija koje obuhvataju sve faze planiranja, ocene i realizacije projekata, kao i upravljanja projektima. U svakoj fazi studije slučaja koristiće se PRIMERI i VEŽBE, uključujući numeričku analizu. Teme pojedinačnih lekcija navedene su u PROGRAMU, u STRUKTURI KURSA.

KURS O ZDRAVSTENIM PROJEKTIMA – SRBIJA

CILJ:

Po završetku kursa, polaznicima će biti omogućeno sledeće:

- Razumevanje podataka i informacija potrebnih za identifikaciju, formulisanje ekonomsku i finansijsku procenu i realizaciju projekata, kao i za upravljanje projektima.
- Izrada sopstvenih izveštaja u vezi sa studijama izvodljivosti i kritičko ispitivanje takvih izveštaja podnetih od strane konsultantskih organizacija, a koji



se sastoje identifikacije, tehnički razumne formulacije projekata, kao i projekata koji su u finansijskom, ekonomskom i ekološkom pogledu razumni i s komercijalnog stanovišta (tržišne cene) i sa stanovišta nacionalne ekonomije (cene u senci).

- Planiranje i utvrđivanje dinamike obavljanja aktivnosti i zadataka u vezi s realizacijom projekata.
- Planiranje razumne organizacije upravljanja projektima i u fazi izgradnje i u operativnoj fazi projekata.
- Dizajniranje i realizacija efikasnog informacionog sistema za upravljanje projektima (PMIS), kako bi se obezbedilo periodično praćenje fizičkog i finansijskog napretka i kontrola prekoračenja VREMENA i TROŠKOVA.
- Ispitivanje svih mogućih izvora javnog i privatnog finansiranja i svih mogućih metoda izgradnje, korišćenja i održavanja, uključujući Inicijativu za javno finansiranje (PFI) i javno-privatno partnerstvo (PPP).

STRUKTURA KURSA

Kurs će obuhvatiti planiranje, procenu i realizaciju projekata, kao i upravljanje projektima.

Program kursa pratiće tipičan PROJEKTNI CIKLUS. Svi aspekti tog ciklusa biće potkrepljeni odgovarajućim ilustracijama, vežbama i studijama pojedinačnih slučajeva.

POSEBNE NAPOMENE O ZDRAVSTVENOM SEKTORU

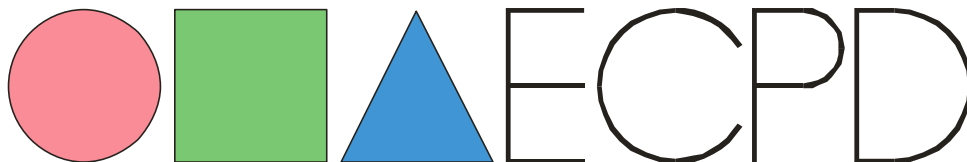
Razvoj zdravstva bitan je za društveno-ekonomski napredak zemlje, budući da su zdravlje i dobrobit neophodni za formiranje i održavanja ljudskog kapitala. Strateški ciljevi ekonomskog rasta i razvoja ljudskih resursa neraskidivo su povezani sa zdravom nacijom. Koje projekte iz oblasti zdravstva treba da pokrenu javni i privatni sektor kako bi se obezbedio najekonomičniji, finansijski i tehnički efikasan izbor projekta?

Analiza projekta, posebno ekonomska analiza projekata u zdravstvu ima za cilj da pomogne u donošenju odluka o izboru projekata kojima se postiže željeni zdravstveni rezultati uz minimalne troškove resursa.

Ekonomska analiza bi trebalo da bude dovoljno široka da sagleda makroekonomske implikacije, kao i **implikacije u sektoru, ekonomsku efikasnost kapitala i održivost projekta.**

Kao u slučaju svih drugih projekata, poželjno je da se kod svih projekata u zdravstvenom sektoru u početnoj fazi izvrši procena tražnje ili potreba za predloženi projekat, kao i da se razmotre alternativne varijante projekta i izabere najpovoljnija.

U normalnim okolnostima, jedan od ključnih faktora pri izboru odgovarajuće alternative treba da bude analiza troškova u odnosu na željene zdravstvene rezultate/benefite.



Što se tiče tehnika ekonomske evaluacije, kod projekata gde se zdravstvene koristi/rezultati ocenjuju u novčanom smislu, oni mogu zahtevati punu analizu troškova i koristi u kojoj se ekonomske vrednosti zdravstvenih koristi porede sa ekonomskim troškovima projekta i interna stopa prinosa (IRR), viša od ekonomskih oportunitetnih troškova kapitala koji su obično viši od ekonomske vremenske vrednosti novca treba da bude osnov za izbor projekta.

U slučajevima gde nije moguće oceniti zdravstvene koristi/rezultate u novčanom smislu zbog svojstvenih teškoća u pogledu evaluacije zdravstvenih koristi, moguće je osloniti se na efektivnost troškova u odnosu na koeficijent zdravstvenog ishoda na bazi ponderisanih i diskontovanih troškova po jedinici zdravstvenog ishoda kao što su HYLG (dobijene godine zdravog života)

Kao i u slučaju bilo kog drugog projekta, ekonomska analiza zdravstvenih projekata treba da bude više od izračunavanja koeficijenta troškova i koristi (Cost-Benefit ratio) ili koeficijenta efektivnosti troškova (Cost-Effectiveness ratio) i treba da ispita distributivni uticaj projekata, kako bi se utvrdilo da li će benefiti stići do ciljnih korisnika, kao i da se proceni da li postoje adekvatni dogovori za potrebni institucionalni kapacitet i finansijske resurse kako bi se podržale aktivnosti projekta.

Okvirna analiza projekta je korisna i za kreiranje i za implementaciju projekata u zdravstvu.

1. Uvod u kurs

Značaj ekonomskog i društvenog razvoja i odgovarajući pokazatelji biće detaljno proučeni i biće utvrđena VEZA između investicija u projekte i makroekonomskih ciljeva razvoja. Najvažnija pitanja koje se odnose na investicije u ZDRAVSTVO biće predstavljena na različitim nivoima planiranja – nacionalnom, sektorskom i projektnom.

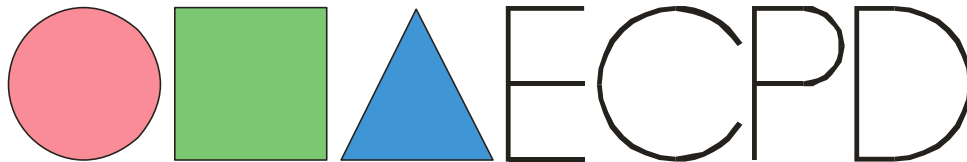
Pregled zdravstvenog sektora – Pre nego što se započne sa pripremom projekta, pregled zdravstvenog sektora će pomoći da se identifikuju ključne oblasti za reformu politike, jačanje kapaciteta i unapređenje zdravstvenih usluga u cilju razvoja efikasnog i održivog zdravstvenog sektora, kao i obezbediti inpute za evaluaciju projekta.

U ovoj fazi biće detaljno obrađeni koncept projektnog ciklusa, studija izvodljivosti i relevantnih izveštaja, kao i prikaz sektora.

2. Identifikacija projekata:

Ovaj deo biće posvećen procesu identifikacije projekata, zasnovane na tražnji/potrebama, ponudi i elastičnosti, uz osvrt na specifičnu nacionalnu i sektorsku strategiju.

- Analiza tražnje/potreba i njihovo predviđanje pomoću statističkih i ekonometrijskih modela.
- Procena krajnjeg kapaciteta postojećih zdravstvenih ustanova.



- Utvrđivanje jazova između krajnjih kapaciteta postojećih ustanova i predviđene tražnje/potreba u cilju identifikacije potreba za novim investicijama u projekte iz oblasti zdravstva.

3. Finansijska matematika i uvod u FORMULISANJE PROJEKATA

U ovom delu biće razmotreno sledeće:

- Procene troškova projekata i enumeracija novčanih tokova.
- Tradicionalni metodi procene
- Obračun kamate i diskontovanje pomoću tabela ili matematičkih formula: faktori obračuna kamate, faktori diskontovanja, anuitetni faktori, faktori povraćaja kapitala i faktori amortizacionog fonda.
- Metodi procene: tehnike zasnovane na periodu povraćaja i finansijskoj stopi prinosa i diskontovanom novčanom toku (DCF) za utvrđivanje neto sadašnje vrednosti (NPV), interne stope prinosa (IRR) i odnosa koristi i troškova (B/C).
- Izbor finansijske diskontne stope.
- Korišćenje DCF kriterijuma za izbor alternativnog rešenja u međusobno isključivim slučajevima i slučajevima racionisanja kapitala.
- Uvod u analizu efektivnosti troškova za izbor tehnologije, tehnike, procesa i dizajna.

4. Procena projekata (ekonomska i ekološka)

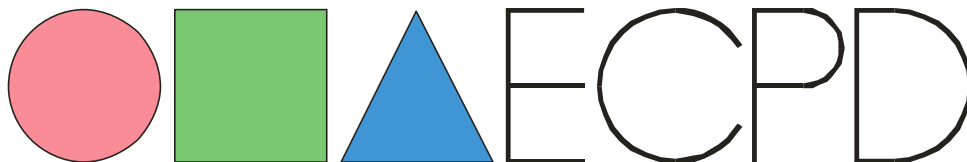
U ovom delu biće obrađeno sledeće:

- Analiza profitabilnosti projekata s aspekta PRIVATNOG SEKTORA, a na osnovu

tržišnih cena, kao i s aspekta NACIONALNE EKONOMIJE, a na osnovu cena u senci/ekonomskih cena. Biće ilustrovana aktuelna praksa korišćenja cena u senci za razvijene zemlje koju primenjuju Evropska Unija, Svetska banka i druge razvojne banke, kao i Velika Britanija i zapadne zemlje.

- U okviru ovog dela razmotriće se korišćenje nacionalnih parametara (ako postoje) i nacionalnih konverzionih faktora za ekonomsku analizu.
- U ovoj fazi biće obrađeni EKSTERNI i INDIREKTNI EFEKTI projekata, uključujući EKOLOŠKE EFEKTE. Studije procene ekološkog uticaja (EIA) i korektivne mere potrebne za otklanjanje bilo kakvih štetnih efekata na projekat zasnovane na studijama EIA takođe će biti obrađene.
- ANALIZA KORISTI I TROŠKOVA ili ANALIZA EFEKTIVNOSTI TROŠKOVA u projektima u zdravstvenom sektoru:

Evaluacija koristi u zdravstvu u monetarnom smislu je mnogo kompleksnija nego u drugim sektorima koji tradicionalno primenjuju ekonomsku analizu troškova i koristi. U projektima u zdravstvenom sektoru potrebno je prevažodno se skoncentrisati na upore-



divanje troškova koji se tiču zdravlja u odnosu na različite projektne alternative uz navođenje inkrementalnog uticaja projekta (razlika između ishoda u zdravstvu sa i bez konkretnog projekta) i upoređivanje ovoga sa inkrementalnim troškovima (razlika između resursa koji se koriste sa i bez projekta), te na kraju konvertovati i uticaje i troškove na sadašnju vrednost putem diskontovanja.

Ovo nas dovodi do analize efektivnosti troškova. U ovoj fazi će biti objašnjeni, zajedno sa odgovarajućim primerima, POKAZATELJI EFEKTIVNOSTI TROŠKOVA (CEI) koji koriste pokazatelje uticaja, t.j. dobijene godine života (YLG); dobijene godine zdravog života (HYLG); godine života prilagođene invaliditetu (DALY), a koje odnedavno koriste Svetska banka, UKDFID, EU i druge razvojne banke, uglavnom za razvijene zemlje.

Diskontna stopa – za projekte u zdravstvu, društvena stopa vremenske preference (Social Time Preference Rate – STPR) umesto stope društvenog oportunitetnog troška (Social Opportunity Cost Rate – SOCR) smatra se prikladnijom. Ovo će biti detaljnije razrađeno u ovom delu kursa.

5. Procena projekata (finansijska)

Ovaj deo posvećen je osnovnoj finansijskoj održivosti projekata.

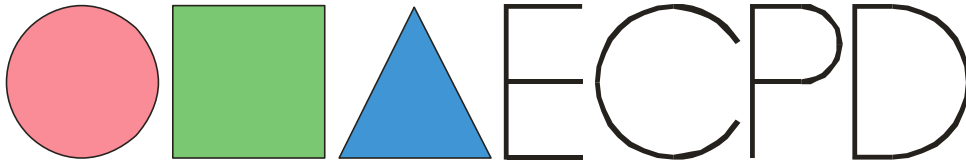
- Izvori finansiranja, odnos duga i sopstvenog kapitala i optimalno finansiranje, posebno projekata iz oblasti zdravstva.

- Navedene finansijske tabele biće razmotrene u vezi s projektima iz oblasti zdravstva, koji se odnose na proizvodne procese kao što su:

- *izrada finansijskih tabela za projekat (predviđen) i organizaciju koja ga predlaže*
- *trgovinski/operativni račun*
- *bilans uspeha*
- *izveštaj o novčanom toku/kretanju sredstava*
- *izveštaj o obrtnom kapitalu*
- *izveštaj o finansijskoj profitabilnosti i likvidnosti*
- *prinos na akcijski kapital i*
- *bilans stanja*
- *Finansijski koeficijenti zasnovani na različitim finansijskim izveštajima.*

6. Analiza neizvesnosti:

- Planiranje projekta zasnovano na predviđanjima za budućnost, a pošto je budućnost neizvesna za uspeh projekta bitno je analizirati elemente rizika i neizvesnosti kako bi se isti minimizirali.
- Analiza osetljivosti parametara kao što su troškovi kapitala, operativni troškovi i koristi i slično, kako bi se identifikovali oni koji zahtevaju više pažnje i upravljanje tokom faza realizacije i korišćenja projekta.
- Analiza rizika pomoću simulacije Monte Karlo kako bi se s relevantnog aspekta projekat prihvatio ili odbio.
- Analiza čiste neizvesnosti pomoću teorije igara.



7. Realizacija projekata i upravljanje projektima (I DEO)

U ovom delu obrađuje se realizacija projekata u cilju zaokruživanja faze instaliranja/izgradnje, kako bi se sprečilo prekoračenje vremena i troškova.

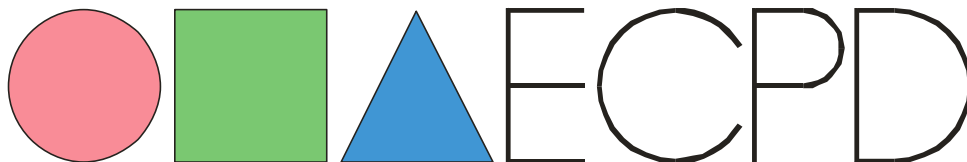
- Uvod u ciklus realizacije, upravljanja i kontrole
- PLANIRANJE POSLA
- Planiranje vremena i fizičkih i finansijskih resursa pomoću *mrežne analize* –CPM (metoda kritičnog puta) i PERT (tehnikе za ocenu i pregled programa)
- Histogram resursa, ravnanje resursa, planiranje finansijskih resursa i izrada krive kontrole troškova (S-krive) i tabele za projekat
- Dinamičko planiranje mreže najnižih troškova i planiranje vremena s većom verovatnoćom izvršenja (80% ili više)
- Stvaranje odgovarajuće organizacije upravljanja projektima (PMO) i informacionog sistema za upravljanje projektima (PMIS)
- Osnivanje Komisije za koordinaciju projekta

8. Realizacija projekata i upravljanje projektima (II DEO)

Ovaj deo obuhvata kontrolu tekućeg projekta i upravljanje istim kako bi se završila realizacija i time izbeglo bilo kakvo značajno PREKORAČENJE VREMENA i TROŠKOVA.

- IZRADA PLANA:
- Periodično praćenje, poređenje STVARNOG i PLANIRANOG napretka, provera i ažuriranje dinamičkog plana
- Analiza aktivnosti i projektnih varijansi (vremena i troškova)
- Provera i ažuriranje S-krive kontrole troškova
- Organizacija za upravljanje projektima (PMO) – MATRIČNA organizacija umesto skalarnog tipa organizacije je prikladnija za projekte sa ograničenim vremenskim rokovima i troškovima, što će biti objašnjeno u ovoj fazi kursa.
- Informacioni sistem za upravljanje projektima (PMIS) – ovde će biti detaljno objašnjen odgovarajući PMIS.
- Tenderi (vrste), ugovori i sporazumi u vezi s projektima javnog sektora, koji se finansiraju javnim sredstvima

Upoznavanje s privatno-javnim partnerstvom (PPP) koje se delimično finansira privatnim sredstvima, a odnosi se na projekte javnog sektora i posebne tendere, ugovore i sporazume povezane s PPP: BOT („izgradi, koristi i predaj“), „izgradi, poseduj u predaj“), DBOT („dizajniraj, izgradi, koristi i predaj“), BOOT („izgradi, poseduj, koristi i predaj“)



*

TRAJANJE KURSA

Ovaj kurs u trajanju od deset (10) radnih dana sastoji se od deset (10) lekcija koje obuhvataju sve faze planiranja, ocene i realizacije projekata, kao i upravljanja projektima. U svakoj fazi studije slučaja korišćiće se PRIMERI i VEŽBE, uključujući numeričku analizu. Teme pojedinačnih lekcija navedene su u PROGRAMU, u STRUKTURI KURSA.

METODI NASTAVE

Metodi nastave uključuju predavanja, vežbe, studije slučajeva, zajedničke diskusije, seminare i radionice. Personalni kompjuteri mogu da se koriste za određene teme u okviru kursa – predviđanja, finansijske izveštaje i kalkulacije, dizajniranje projekta i mrežnu analizu. Polaznici za vežbe mogu da koriste sopstvene laptopove.

CERTIFIKAT

Na osnovu učešća u nastavi i stečenih znanja i veština tokom Kurasa, polaznici će dobiti **međunarodno validan Certifikat** Evropskog centra za mir i razvoj Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija i Univerziteta u Bradfordu.

PREDAVAČI

Direktori kursa su profesori Univerziteta za mir Univerziteta Bradford u Velikoj Britaniji: **Prof. Dr Jyoti Majumdar** i **Prof. Dr John Weiss**.

Prof. Majumdar i Prof. Weiss, pored akademskog rada, imaju dugogodišnje iskustvo kao konsultanti Svetske banke, Evropske investicione banke, Azijske razvojne banke, Evropske unije, UNIDO-a. Glavni su autori smernica i priručnika Svetske banke i drugih razvojnih banaka i agencija za pružanje pomoći.

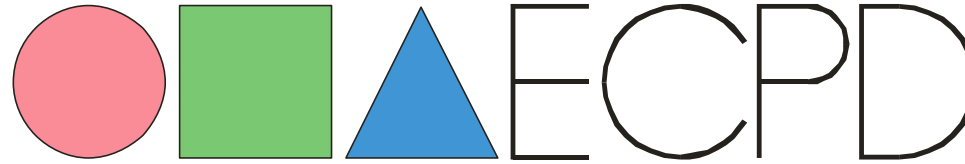
TROŠKOVI KURSA

Školarina za dvonedeljni specijalistički kurs **na bazi 25 učesnika** iznosi **980 EUR po učesniku**, na bazi **20 učesnika** iznosi **1.180 EUR**, a na bazi **15 učesnika** iznosi **1380 EUR**.

Školarina uključuje:

- Kompletan program obuke (teorijska i praktična nastava);
- Prevođenje;
- Stručnu literaturu;
- Organizaciju ispita i završnog ispita za sticanje međunarodnog sertifikata, koji izdaje Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija.

Za sve informacije možete kontaktirati Sekretarijat ECPD međunarodnih postdiplomskih studija, tel: 011/3246-041, 3246-042, 3246-043, 3246-044, 3246-045; fax: 011/3240-673, 3234-082; e-mail: ecpd@EUnet.rs, office@ecpd.org.rs ili 034/306-800 lok. 107.

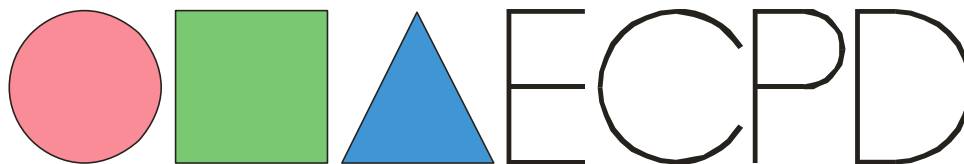


PROGRAM

1. deo

PRIPREMA, PLANIRANJE, EVALUACIJA I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

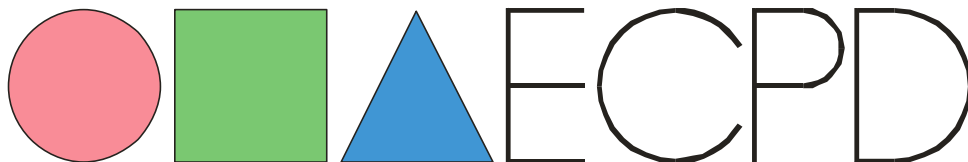
Vreme	Datum	Ponedeljak	Utorak	Sreda	Četvrtak	Petak
09.00 - 12.00		Uvod u kurs Nacionalni, sektorski i projektni planovi Šta je projekat? zašto su projekti potrebni? [postoji li bilo kakva veza između boljeg zdravlja i ekonomskog razvoja?]	Finansijska aritmetika: <ul style="list-style-type: none"> - Procene troškova s različitim nivoima grešaka - Procena koristi izražena u novcu - Izveštaji o novčanim tokovima - Vežba Tradicionalni metodi procene – period povraćaja	Formulisanje projekata: <ul style="list-style-type: none"> - Tehno-ekonomsko razmatranje izbora tehnike, tehnologije i dizajna - ANALIZA EFEKTIVNOSTI TROŠKOVA: - Model minimalnih troškova i model optimizacije linearnog programiranja - Izbor obima 	Analiza neizvesnosti: <ul style="list-style-type: none"> - Analiza osetljivosti - Analiza rizika 	Finansijska analiza projekata (s vežbama): <ul style="list-style-type: none"> - Uvod - Izvori finansiranja – dug i akcijski kapital - Finansijski izveštaji - Finansijski koeficijenti – sigurnost otplate zajma, finansijska efikasnost i profitabilnost
14.00 - 17.00		Projektni ciklus studija o izvodljivosti projekata i odgovarajući izveštaji identifikacija projekata tražnja, ponuda i elastičnost <ul style="list-style-type: none"> - analiza tražnje - predviđanje tražnje vežba 	Obračun kamate i diskontovanje DCF – tehnike diskontovanog novčanog toka <ul style="list-style-type: none"> - Neto sadašnja vrednost (NPV), interna stopa povraćaja (IRR) i odnos koristi i troškova (B/C) kao kriterijumi za nezavisne, međusobno isključive projekte, kao i u situacijama racionisanja kapitala - Korišćenje jedinstvene sume i anuitetnih faktora - Povraćaj kapitala i faktor amortizacionog fonda Poređenje alternativa s različitim životima [projekta]	Vežbe	Tretiranje slučajeva čiste neizvesnosti	Studija slučaja u vezi s projektima



2. deo

PRIPREMA, PLANIRANJE, EVALUACIJA I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Vreme	Datum	Ponedeljak.	Utorak	Sreda	Četvrtak	Petak
09.00 - 12.00		Ekonomska analiza projekata <ul style="list-style-type: none"> - Uvod - Razlika između ekonomske i finansijske perspektive - Uloga oportunitetnih troškova, transfera i eksternalija - Indirektni troškovi i koristi - Utrživa u neutrživa dobra - Devizni kurs 	Društveni i distributivni efekti <ul style="list-style-type: none"> - Ekonomska analiza i okruženje - Izbor diskontne stope 	Realizacija projekta, upravljanje projektom i kontrola realizacije: <ul style="list-style-type: none"> - Uvod - Planiranje posla: - Mrežna analiza (metodi CPM i PERT) - Analiza resursa (gantogram/stubasti grafikon i histogram resursa) 	- Izrada plana: - Periodično praćenje - Poređenje stvarnog i planiranog napretka	- Organizacija upravljanja projektima (PMO) - Informacioni sistem za upravljanje troškovima (PMIS) - Tenderi, ugovori, sporazumi (standardni) - Posebni ugovori i sporazumi (sistemi BOT, BOOT i DWOT) - PFI (Inicijativa za javno finansiranje) PPP (privatno-javno partnerstvo)
14.00-17.00		Vrednovanje inkrementalnih i neinkrementalnih outputa	Ekološki troškovi i koristi	- Finansijski resursi – S-kriva kumulativnih troškova - Mreža najnižih troškova - Planiranje vremena s većom verovatnoćom izvršenja	- Analiza prekoračenja vremena i troškova - Provera i ažuriranje mreže, plana troškova i S-krive kontrole troškova	REKAPITULACIJA KURSA i kratak test



EVROPSKI CENTER ZA MIR I RAZVOJ (ECPD)
UNIVERZITETA ZA MIR UJEDINJENIH NACIJA

**ECPD MEĐUNARODNI POSTDIPLOMSKI KURS
PRIPREMA, PLANIRANJE, EVALUACIJA I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA
(Kragujevac, 7-17. april 2014)**

PRIJAVNI LIST

1. Prezime i ime _____
2. Broj lične karte _____
3. Obrazovanje _____
4. Specijalnost _____
5. Organizacija (ime, adresa, mesto, telefon, fax) _____

6. Radno mesto _____

7. Kontakt adresa _____

Prijavni list treba dostaviti EVROPSKOM CENTRU ZA MIR I RAZVOJ (ECPD) Univerzite-
ta za mir Ujedinjenih nacija Beograd, Terazije 41, tel: 011/3246-041, 3246-042, 3246-043,
3246-044, 3246-045; fax: 011/3240-673, 3234-082; e-mail: ecpd@EUnet.rs

Uplatu kotizacije izvršiti na račun ECPD. U vezi sa instrukcijama za plaćanje i izdavanjem
profakture obratiti se Finansijskoj službi ECPD na tel. +381 11 3246 041.

Mesto i datum _____ Kandidat _____