



**EFN MATRICA ZA RADNU SNAGU**

**3+1**

***SUMIRANA VERZIJA***

## SADRŽAJ

---

I. Istorijat .....	str.3
II. Pregled tri kategorije zdravstvene njege: Definicije, kompetencije i kvalifikacije .....	str.4
III. Vodeći principi koji se odnose na zdravstvene pomoćnike (HCAs) .....	str.7
IV. Zaključak .....	str.9
EFN Kontakti.....	str.11



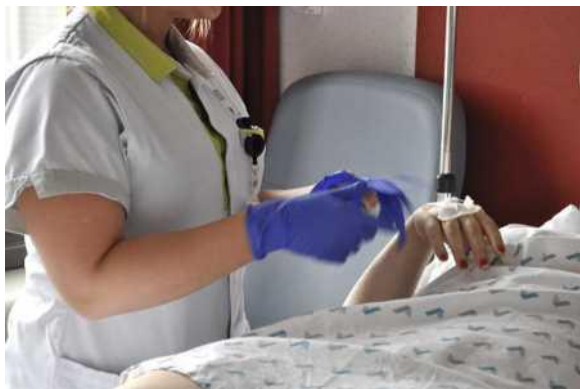
## I. ISTORIJAT

---

Prepoznata kao predvodnik u ovoj izuzetno važnoj temi za ovu profesiju, uz priznavanje da je EFN unijela ovu debatu u Evropski parlament 2010. godine publikovanjem pisane deklaracije o EU radnoj snazi u zdravstvu (n°40/2010), EFN i njeni članovi intenzivno su lobirali da istraživači i kreatori politike saraduju po pitanju ove suštinski važne teme za sestre i sestrinsku profesiju. Ali jasno je da kada je u pitanju EU zdravstvena radna snaga, došlo je do minimalnog napretka evropskih i međunarodnih institucija, i sadašnji podaci koji su prikupljeni na nacionalnom, EU i međunarodnom nivou prilično su fragmentirani, nepotpuni i neuporedivi na nacionalnom i međunarodnom nivou. Stoga, oni se ne mogu koristiti u kreiranju EU politike. Zato je potrebna ažurirana i sveobuhvatna slika sestrinske profesije.

S tim u vezi, EFN članovi su odlučili da izrade "EU Matricu za zdravstvenu radnu snagu 3+1" koja se koristi na EU nivou, a do nje su došli prikupljanjem kvalitativnih i kvantitativnih podataka u vezi sa tri kategorije zdravstvene njege (opšta sestra, specijalistička sestra i napredna sestra u praksi), uz priznavanje važne uloge zdravstvenih pomoćnika (HCAs) i rukovodeće uloge sestara u superviziji razvoja HCA, imajući u vidu EFN saopštenje o stavu u vezi sa Principima koji potpomažu razvoj HCAs. Ovaj ogroman rad ima cilj da pomogne buduće scenarije konfiguracija radne snage koje nastavljaju da pružaju visokokvalitetnu i bezbjednu njegu onima kojima je potrebna njega.

Ova Matrica, koja uključuje informacije o obrazovanju, kvalifikacijama i kompetencijama svake kategorije, i pokazuje zajedničke strane i razlike između ove tri kategorije i HCAs u 35 država, fleksibilan je radni dokument koji će biti ažuriran na osnovu budućeg raspoloživog istraživanja i razvoja na EU nivou, dok bi priznavanje u pojedinačnim državama članicama moglo da podstakne dodatne vještine i kompetencije koje nisu navedene u Matrici.



## II. PREGLED TRI KATEGORIJE U ZDRAVSTVENOJ NJEZI : DEFINICIJE, KOMPETENCIJE I KVALIFIKACIJE

Ove tri kompetencije imaju cilj da obezbijede jasnost ne samo za prikupljanje uporedivih podataka za planiranje i predviđanje (OECD, Zajednička akcija, ILO, ...), već i za evropske vještine/kompetencije, kvalifikacije i za profesije u budućnosti.

- ▶ **Prva kategorija "Opšta sestra ili registrovana sestra"**: ima zakonsku osnovu u EU zakonu, Direktiva 2005/36/EC, poglavlje 3 Acquis Communautaire-a (pravnih tekovina), koja je modernizovana Direktivom 2013/55/EU.
- ▶ **Druga kategorija "Specijalistička sestra"**: postoje razne specijalnosti i trajanja obrazovanja u raznim EU državama, ali zajednički trend je da specijalističko obrazovanje započinje nakon sticanja kvalifikacije opšte sestree, preko postdiplomskih studija.
- ▶ **Treća kategorija "Napredna sestra u praksi"**: je registrovana sestra koja je stekla dalje znanje i ekspertizu, kliničko rasuđivanje, može da pruži vještu i samoinicijativnu njegu i istraživanje. Ovaj nivo je visokokvalifikovana radna snaga koja se traži u kliničkoj praksi.

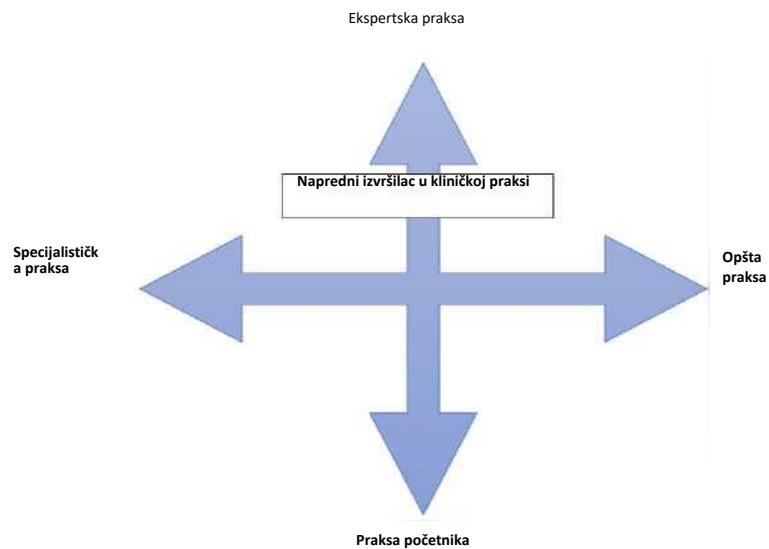
	Opšta sestra (RN)	Specijalistička sestra (SN)	Napredna sestra u praksi (ANP)
<b>Definicija</b> <i>(u skladu sa ICN definicijama i modernizovanom Direktivom 2005/36/EU, Direktivom 2013/55/EU)</i>	Samoregulisani zdravstveni profesionalac koji radi samostalno i u saradnji sa drugima i koji je završio obrazovni program za sestre i kvalifikovan je i ovlašćen da u svojoj zemlji radi kao opšta sestra. Uspješno je završio obrazovni program kojeg je odobrio sestrinski odbor/savjet; prošao je potrebnu procjenu koju je ustanovio sestrinski odbor/savjet; prošao je potrebne procjene koje je ustanovio sestrinski odbor/savjet za početak bavljenja ovom profesijom; nastavlja da zadovoljava standarde sestrinskog odbora/savjeta; (u vezi sa članom 31 modernizovane Direktive 2005/36/EC)	Sestra pripremljena za napredni stepen i ovlašćena je da radi kao specijalista sa ekspertizom u određenoj sestrinskoj oblasti	Napredna sestra u praksi ovlašćena je da radi na naprednom nivou sestinstva i pružanja zdravstvene zaštite. Specifične karakteristike ove uloge oblikovane su kontekstom i/ili državom u kojoj je on/ona akreditovan/a da radi.
<b>Radni razvoj:</b>	Modernizovana Direktiva 2005/36/EC: Član 31	EFN Izvještaj po zemljama u vezi sa 3 kategorije u zdravstvenoj njezi	EFN Izvještaj po zemljama u vezi sa 3 kategorije zdravstvene njege + ENS4Care WP4 + OECD
<b>Specifične kompetencije:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samostalno dijagnostifikovanje potrebne zdravstvene njege uz korišćenje postojećeg teorijskog i kliničkog znanja i planiranje, organizovanje i implementiranje zdravstvene njege u liječenju pacijenata na osnovu stečenih znanja i vještina u cilju poboljšanja profesionalnog rada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiziranje kompleksnih kliničkih problema uz korišćenje relevantnog znanja, uspostavljanje dijagnoze, započinjanje i evaluacija liječenja pacijenata u multiprofesionalnom okruženju, unutar oblasti specijalizacije uz primjenu dogovorenih protokola.</li> <li>• Rad u proširenom djelokrugu rada u cilju sprovođenja naprednog liječenja, dijagnostičkih i invazivnih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samostalno ispitivanje, uspostavljanje dijagnoze i prepisivanje terapijskih intervencija baziranih na evidenciji, uključujući prepisivanje lijekova i aktivno praćenje efikasnosti liječenja pacijenata.</li> <li>• Odgovornost za kliničko odlučivanje na nivou napredne prakse putem upravljanja slučajeva pojedinačnih pacijenata, porodica i zajednica.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajednički efikasan rad sa drugim akterima u zdravstvenom sektoru, uključujući učešće u praktičnoj obuci zdravstvenih radnika na osnovu stečenog znanja i vještina.</li> <li>• Jačanje pojedinaca, porodica i grupa u pravcu zdravih načina života i samonjegovanja na osnovu stečenog znanja i vještina.</li> <li>• Samostalno iniciranje mjera za zaštitu života i sprovođenje mjera u kriznim i katastrofalnim situacijama.</li> <li>• Samostalno savjetovanje, upućivanje i pomaganje osoba kojima je potrebna njega i njihovih najbližih;</li> <li>• Samostalno obezbjeđivanje kvaliteta i evaluacije zdravstvene njege</li> <li>• Sveobuhvatno profesionalno komuniciranje i saradnja sa drugim profesijama u zdravstvenom sektoru.</li> <li>• Analiziranje kvaliteta njege radi poboljšanja sopstvene profesionalne prakse kao opšte sestre.</li> </ul>	<p>intervencija koje se odnose na posebnu oblast specijalizacije.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikovanje potreba za promovisanjem zdravlja i obrazovanjem kod pacijenata unutar određene oblasti specijalizacije i razvoj i implementiranje strategija na odgovarajući način.</li> <li>• Praćenje tehnoloških razvoja i obrazovanje sestara, drugih zdravstvenih profesionalaca i grupa pacijenata u vezi sa naprecima u određenoj oblasti specijalizacije.</li> <li>• Dalji razvoj komunikacijskih vještina i sposobnost formulisanja i prenošenja kompleksnih kliničkih pitanja pacijentima, rođacima i drugim zdravstvenim profesijama, identifikovanje pacijentovih potreba za zdravstvenom zaštitom i njegom i razvoj odgovarajućih planova njege i liječenja u multiprofesionalnom okruženju.</li> <li>• Vođenje i koordinisanje liječenja pacijenata u specijalističkoj oblasti radi obezbjeđivanja kontinuiteta i potpunosti njege.</li> <li>• Evaluacija i preuzimanje kontrole u oblasti specijalizacije radi obezbjeđenja pružanja kvalitetne i bezbjedne zdravstvene njege.</li> <li>• Kritičko razmišljanje i davanje doprinosa stalnom razvoju određene oblasti specijalizacije i praksi zasnovanoj na istraživanju, kroz učešće u programima za profesionalni razvoj i istraživanje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikovanje prevencije rizika i promovisanje zdravstvenih prioriteta u cilju razvoja i implementiranja relevantnih strategija unutar opsežnije strategije za javno zdravlje.</li> <li>• Vođenje, savjetovanje i obrazovanje drugih zdravstvenih profesionalaca o najnovijim inovacijama u praksi, uzimanje uloge mentora i modela uzora, i aktivno angažovanje u prenosu znanja na zajednice pacijenata.</li> <li>• Agresivno komuniciranje i jednaki doprinos odlučivanju na kliničkom, upravljačkom i na političkom nivou, uključujući raspodjelu zdravstvenih fondova.</li> <li>• Samostalno sprovođenje sveobuhvatne zdravstvene procjene i korišćenje profesionalnog procjenjivanja u cilju davanja uputa za ljekare specijaliste ili druge zdravstvene profesije i ustanove pacijentima kojima je potreban specijalistički pregled.</li> <li>• Započinjanje i predvođenje promjena u zdravstvenoj zaštiti kao odgovor na pacijentovu potrebu i zahtjev za uslugom u cilju obezbjeđivanja stalnog kvalitetnog poboljšanja usluge.</li> <li>• Ustanovljavanje istraživačkih prioriteta i predvođenje i prosljeđivanje istraživačkih nalaza koji oblikuju i unaprjeđuju sestrinsku praksu, obrazovanje i politiku.</li> </ul>
<b>Transverzne vještine</b>	<p>Jezičke vještine i kompetencije: “maternji jezik”, “strani jezik”, itd.</p> <p>Primjena znanja: “zdravlje, bezbjednost, radna sredina”, “ICT”, “Numerika i matematika”, itd.</p> <p>Socijalne vještine i kompetencije: “Rukovođenje i upravljanje drugima”, “Rad sa drugima”, itd.</p> <p>Stavovi i vrijednosti na radu: “Vrijednosti na radu”, “Radni stavovi”, itd.</p> <p><b>Znanje:</b> zakonodavstvo, forenzika, politika, pacijentova prava, etika, društveni sistem, ljudsko ponašanje, procjena i ocjenjivanje, dokumentovanje, zdravlje i bezbjednost, pacijentova bezbjednost, kvalitetno osiguranje, najbolja praksa, standardi metodologije nauke i istraživanje osnovnih nauka (npr. zdravlje, priroda): fizika, hemija, anatomija, fiziologija, psihologija, menadžment higijenom, planiranje i organizacija higijene, ekonomski i ekološki principi, društvo, kultura, životna sredina, javno zdravlje, epidemiologija, ICT, sredstva za pristupanje informacijama, CPD/cjeloživotno učenje</p> <p><b>Vještine:</b> komunikacija (verbalna i neverbalna), pisanje, izvještavanje, vođenje dokumentacije, savjetovanje, posmatranje, procjena i ocjenjivanje, analiziranje, planiranje, jačanje, jezik (svoj i strani), rješavanje problema, kritički kapacitet, razmišljanje, rješenje konflikta, distanca kod profesija, tolerancija frustracije, kapacitet samoodređenosti i samostalnog razmišljanja, profesionalna samopercepcija, razumijevanje i planiranje procesa istraživanja, informisanja pacijenata/klijenata, rukovođenje, organizovanje, upravljanje, (među)kulturološke kompetencije, rad sa ljudima, vođenje i organizovanje grupa, zaštita ranjivih grupa ljudi.</p>		

	<b>Stavovi:</b> empatija, suosjećanje, osjetljivost, ljubaznost, etika, zainteresovanost za ljude, timski rad, interdisciplinarni rad, sposobnost osjetljivog slušanja, uzimanje u obzir kulturnih i regionalnih potreba, životnih stilova i vrijednosti, aktivno građansko učešće, poštovanje ljudskih i građanskih prava, društvene pravde, doprinos daljem razvoju profesije, LLL – cjeloživotno učenje, CPD – kontinuirani profesionalni razvoj – obaveze dalje edukacije		
<b>Kvalifikacija</b> ( <i>minimum zajedničkih zahtjeva</i> )	Registrovana opšta sestra završava studije u trajanju od najmanje 3 godine, koje mogu da budu izražene u ekvivalentnim ECTS kreditima, i imaju najmanje 4600 časova teorijske i kliničke edukacije, gdje trajanje teorijske edukacije predstavlja najmanje jednu trećinu, a trajanje kliničke edukacije najmanje pola od minimuma trajanja obuke.	Specijalistička sestra ima postdiplomsko obrazovanje u okviru kliničke specijalnosti zdravstvene njege. Trajanje obrazovanja zavisi od djelokruga rada i stepena samostalnosti. Obrazovanje mora da se sastoji od čvrste teorijske osnove koja je povezana sa superviziranim kliničkim obrazovanjem. Rezultati učenja moraju da budu utvrđeni u odnosu na obim rada, koji bi mogao dodatno da bude iskazan ECTS kreditima.	Napredna sestra u praksi ima post-osnovno obrazovanje/obrazovanje na master nivou, koje je više nego što je potrebno za registrovanje. Obrazovanje mora da bude ekvivalentno sa 90-120 ECTS kredita. Obrazovanje mora da se sastoji od visokog nivoa teorijskog i supervizorskog kliničkog obrazovanja. Rezultati učenja moraju da budu utvrđeni u odnosu na nivo prakse napredne sestre sa samostalnim djelokrugom rada.

Sa naprecima u zdravstvenoj zaštiti i sa produženim životnim vijekom, rastućim očekivanjima javnosti i rastućim brojevima pacijenata sa komorbiditetima, djelokrug rada sestara se proširio da bi izašao u susret ovim potrebama. Sve EU države imaju sestre koje rade u nekim specijalističkim oblastima, kao što su onkološke sestre, perioperativne sestre, sestre za oboljele od dijabetesa, sestre primarne njege i mnoge od njih rade na veoma neprednim nivoima, čak iako nisu formalno tako identifikovane. Međutim, EU nacionalna udruženja sestara, EFN članovi, dogovorili su se oko zajedničkih principa u vezi sa definisanjem i razlikovanjem specijalističke i napredne prakse, s obzirom da sestre preuzimaju važne uloge u snaženju pružanja usluga i poboljšanju zdravstvenih rezultata raznolikih grupa klijenata:

- Napredna praksa više opisuje nivo prakse nego neku posebnu ulogu.
- Napredna praksa obuhvata i direktnu kliničku praksu i istraživanje, obrazovanje, upravljanje i rukovođenje.
- Napredna praksa se gradi i nadgrađuje na kompetencijama koje sve sestre dostignu nakon završetka njihovog početnog obrazovanja i napredna praksa prepoznaje sestrinsku ekspertizu kao kontinuum.
- Specijalistička praksa opisuje dubinu kompetencije u nekom posebnom kliničkom domenu. Ove dvije prakse nisu uzajamno isključive i neki specijalisti mogu da rade na naprednom nivou u svojoj oblasti.



I oni svi podržavaju:

- Razvoj nacionalno dogovorenih standarda za programe pripreme za naprednu praksu. Ovo je važno i za pacijente i za javnost;
- Formalno priznavanje i akreditovanje sestara koje rade na naprednom nacionalnom nivou;
- Ispitivanje potencijala za nacionalne okvire za regulisanje napredne prakse.



### III. VODEĆI PRINCIPI KOJI SE ODOSE NA ZDRAVSTVENE POMOĆNIKE (HCAs)

---

Obrazovanje i razvoj zdravstvenih pomoćnika (HCAs) postaje sve važnije pitanje za njegu pacijenata u cijeloj Evropi, s obzirom da se zdravstveni sistemi sve više oslanjaju na HCAs koji obavljaju sve veći broj dužnosti zbog rastućeg pritiska na zdravstvene budžete i sve većeg pomjeranja zadataka.

Sestre imaju suštinski važnu uogu u superviziji HCAs i u obezbjeđivanju efikasne linije odgovornosti između registrovane sestre i HCA.

Kao glas koji predstavlja sestre širom Evrope i imajući u vidu da HCAs nisu sestre i ne mogu da zamijene njegu koju sestre pružaju, ključno je da EFN zauzme stav u vezi sa razvojem HCAs<sup>1</sup> u budućnosti, što se nadovezuje na EFN rad u okviru razvoja tri sestriinske kategorije. Za sestriinsku profesiju, suštinski je važno da razlika između uloge sestara i HCAs bude jasno definisana, uglavnom znajući da u EU ima različitih pristupa ulozi, propisima i zapošljavanju HCAs. Zbog ovih razlika u propisima za HCAs, EFN traži novi EU pristup.

Da bi se omogućio efikasan razvoj HCAs u budućnosti, EFN traži od Evropske komisije i država članica da daju podršku sljedećim principima:

- Jasnom artikulisanju linije odgovornosti između registrovane sestre i zdravstvenog pomoćnika.
- Obavezivanju na sveobuhvatne i dosljedne okvire da bi se obezbijedilo da HCAs mogu da pružaju bezbjednu i efikasnu njegu i da omoguće javnu zaštitu u svakoj državi članici.
- Čvrsti sistemi osiguranja kvaliteta za sve HCA programe sprovedeni su u pojedinačnim državama članicama
- Obavezivanju na stalno obrazovanje i edukaciju svih HCAs
- Razmjeni i olakšavanju najboljih praksi na EU nivou

Iako postoji jasna razlika između HCAs i tri kategorije sestara, suštinski je važno da sestre i EFN oblikuju diskusiju o HCAs kako se ona bude nastavljala.

---

<sup>1</sup> <http://www.efnweb.be/wo-content/uoloads/EFN-Position-Paoer-on-Princioles-Underoinnina-the-Develooment-of-HCAs-Final-Oct.2015.pdf>



Zdravstveni pomoćnik (HCA)	
<b>Definicija</b> (u skladu sa ICN definicijama i modernizovanom, Direktivom 2013/55/EU)	Pomoćnik koji pomaže sestri neposredno u zdravstvenoj njezi u institucionalnoj sredini ili zajednici na osnovu standarda i pod direktnom ili indirektnom supervizijom opšte sestre.
<b>Radni razvoj:</b>	EFN Izvještaj po zemljama u vezi sa 3 kategorije u zdravstvenoj njezi + CONTEC preporuke
<b>Specifične kompetencije:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rad na osnovu dodjele zadataka i pod nadzorom sestara u cilju pomaganja zdravstvene njege i administracije</li> <li>• Podrška sestrama putem pripreme i pružanjem dijagnostičkih i intervencija liječenja.</li> <li>• Praćenje osnovnih pacijentovih vitalnih i drugih znakova i napredovanja onako kako su to naznačile sestre i izvještavanje sestara na odgovarajući način.</li> <li>• Pomoć pacijentima i građanima u svakodnevnim životnim aktivnostima, uključujući higijenu, udobnost i zadovoljenje potreba ishrane i kretanja.</li> <li>• Prenos rutinskih informacija pacijentima/građanima i rođacima.</li> <li>• Blagovremeno i tačno komuniciranje sa sestrama i drugim zdravstvenim profesionalcima u obezbjeđivanju pružanja kvalitetne i bezbjedne njege pacijenta.</li> <li>• Zajednički rad sa sestrama i sa drugim zdravstvenim profesionalcima u pomaganju prilikom pružanja osnovne njege pacijenta.</li> <li>• Identifikovanje šta je normalno u vezi sa dobrom pacijenata i građana kroz iskustvo i upućivanje, i izvještavanje o tome.</li> </ul>
<b>Transverzne vještine</b>	<p>Vještine i kompetencije razmišljanja: “kreativno preduzetničko razmišljanje”, “kritičko razmišljanje”, “učenje”, “planiranje sopstvenog rada”, “rješavanje problema”, itd.</p> <p>Jezičke vještine i kompetencije: “maternji jezik”, “strani jezik”, itd.</p> <p>Primjena znanja: “zdravlje, bezbjednost, radna sredina”, “ICT”, “Numerika i matematika”, itd.</p> <p>Socijalne vještine i kompetencije: “Rukovođenje i upravljanje drugima”, “Rad sa drugima”, itd.</p> <p>Stavovi i vrijednosti na radu: “Vrijednosti na radu”, “Radni stavovi”, itd.</p> <p><b>Znanje:</b> zakonodavstvo, forenzika, politika, pacijentova prava, etika, društveni sistem, ljudsko ponašanje, procjena i ocjenjivanje, dokumentovanje, zdravlje i bezbjednost, pacijentova bezbjednost, osiguranje kvaliteta, najbolja praksa, standardi metodologije nauke i istraživanje osnovnih nauka (npr. zdravlje, priroda): fizika, hemija, anatomija, fiziologija, psihologija, menadžment, planiranje i organizacija higijene, ekonomski i ekološki principi, društvo, kultura, životna sredina, javno zdravlje, epidemiologija, ICT, sredstva za pristupanje informacijama, CPD/cjeloživotno učenje .</p> <p><b>Vještine:</b> komunikacija (verbalna i neverbalna), pisanje, izvještavanje, vođenje dokumentacije, savjetovanje, posmatranje, procjena i ocjenjivanje, analiziranje, planiranje, jačanje, jezik (svoj i strani), rješavanje problema, kritički kapacitet, razmišljanje, rješenje konflikta, profesionalna distanca, tolerancija frustracije, kapacitet samoodređenosti i samostalnog razmišljanja, profesionalna samopercepcija, razumijevanje i planiranje procesa istraživanja, informisanje pacijenata/klijenata, rukovođenje, organizovanje, upravljanje, (među)kulturološke kompetencije, rad sa ljudima, vođenje i organizovanje grupa, zaštita ranjivih grupa .</p> <p><b>Stavovi:</b> empatija, saosjećanje, osjetljivost, ljubaznost, etika, zainteresovanost za ljude, timski rad, interdisciplinarni rad, sposobnost osjetljivog slušanja, uzimanje u obzir kulturnih i regionalnih potreba, životnih stilova i vrijednosti, aktivno građansko učešće, poštovanje ljudskih i građanskih prava, socijalna pravda, doprinos daljem razvoju profesije, LLL – cjeloživotno učenje, CPD – kontinuirani profesionalni razvoj – obaveze daljeg obučavanja</p>



## IV. ZAKLJUČAK

---

U kontekstu rastućih i promjenljivih zdravstvenih potreba, reforme zdravstvenog sistema i novih neodložnih zahtjeva njege, potrebno je šire razumijevanje različitih uloga i profesionalnih kategorija u zdravstvenoj njezi, pored jasne slike tačnih i uporedivih brojni za cijelu sestrinsku radnu snagu.

Stoga, kategorije koje su korišćene u klasifikaciji profesija treba da budu dobro izdefinisane i upotrebljive za statističku analizu. Zbog njihove jasne strukture od nižeg ka višem kvalifikacijskom nivou (Likertova skala), ove tri kategorije koje je predložila EFN prikladne su da ih iskoriste statističari i ekonomisti u sprovođenju pouzdane analize.

Na kraju, na EFN Matricu za radnu snagu 3+1 EFN članovi gledaju kao na korisno sredstvo za uravnoteženje stalne opasnosti od unižavanja sestrinskog obrazovanja (Bachelor stepen), što se može vidjeti u nekim EU državama. Zato će EFN članovi koristiti ovaj dokument u lobiranju na nacionalnom nivou da bi se uticalo na sastav radne snage i da bi se obezbijedila jasnost raznim sestrinskim ulogama i odgovornostima, dok će EFN Kancelarija koristiti ovu Matricu za lobiranje kod EU institucija.

## EFN KONTAKT

---

Address: Clos du Parnasse, 11A  
B-1050 Brussels  
Belgium

Tel.: +32 2 512 74 19 - Fax: +32 2 512 35 50

Email: [efn@efn.be](mailto:efn@efn.be) - Web: [www.efnweb.eu](http://www.efnweb.eu)

Contact Person: Mr Paul De Raeve, EFN Secretary General

Registration Number: 476.356.013

Transparency Register: 87872442953-08

