

ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА ЈАВНИОТ СЕКТОР ПРЕКУ ЗАЕДНИЧКАТА РАМКА ЗА ПРОЦЕНКА (ЦАФ)





Организација за безбедност и
соработка во Европа
Мисија во Скопје



МИНИСТЕРСТВО ЗА ИНФОРМАТИЧКО ОПШТЕСТВО
И АДМИНИСТРАЦИЈА

ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА ЈАВНИОТ СЕКТОР ПРЕКУ ЗАЕДНИЧКАТА РАМКА ЗА ПРОЦЕНА (ЦАФ)



2022



CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

35.08:005.334.3(497.7)

ПОДОБРУВАЊЕ на квалитетот на јавниот сектор преку заедничката рамка
за процена (ЦАФ). - Скопје : ОБСЕ, 2017. - 27 стр. ; 24 см

ISBN 978-608-4788-28-7

а) Јавен сектор - Квалитет - Подобрување
COBISS.MK-ID 105539338



Организација за безбедност и
соработка во Европа
Мисија во Скопје

Содржината на ова издание не секогаш ги одразува погледите или
ставовите на Мисијата на ОБСЕ во Скопје. Мисијата се придржува
до Одлуката PC.DEC/81 на Постојаниот совет на ОБСЕ.



ВОВЕД

Заедничката рамка за процена – ЦАФ (Common Assessment Framework - CAF) е европски инструмент за управување со квалитет во институциите од јавниот сектор. Имплементацијата на ЦАФ-моделот има за цел да воспостави систем на работење во чија суштина е постојано унапредување на работењето и процесите во организациите, подобрување на мотивираноста на вработените и следење на вкупните резултати од работењето. Примената на ЦАФ-моделот ќе изврши позитивно влијание врз целокупниот систем на јавна управа и ќе придонесе кон постигнувањето на модерна, ефикасна и професионална администрација во служба на граѓаните.

Оваа публикација има за цел да ја олесни примената на ЦАФ-моделот во институциите во земјава преку обезбедување кратки информации за содржината и за структурата на ЦАФ-моделот, за придобивките од неговата примена и за процесот на негова имплементација. Во документот, исто така, се дадени и практични примери за примената на ЦАФ-моделот во две институции.

Илјадници организации од Европа и пошироко го применуваат ЦАФ-моделот и имаат докажано дека функционира и дека дава резултати.

Ви упатуваме покана и вам да им се придружите и да станете членови на заедницата корисници на ЦАФ!

Добре дојдовте во светот на целосното управување со квалитет во јавниот сектор и со среќа на патот кон постигнување извонредност во работењето!



Придобивки од имплементација на ЦАФ-моделот

Подобрувањето на услугите што им ги нудат владините институции на граѓаните е еден од главните приоритети на Владата. Водено од овие предизвици, Министерството за информатичко општество и администрација го координира процесот на воведување на еден од најзначајните стандарди за управување со квалитет во работењето на јавната администрација – Заедничката рамка за проценка (ЦАФ).

Сововедувањето на ЦАФ-моделот, земјавасе приклучува на европските трендови за воспоставување на квалитет во работата на јавната администрација и модернизација на јавните услуги. Воведувањето и постигнувањето на норми на извонредност ќе обезбеди поуспешно спроведување на сите тековни реформски иницијативи, особено во процесот на европска интеграција, за што е потребен добро развиен капацитет, модерно и ефикасно управување и навремено остварување на поставените цели.



Зошто да се имплементира ЦАФ-моделот како инструмент за управување со квалитет во јавниот сектор?

1. ЦАФ е бесплатна алатка за самопроцена на организациите во јавниот сектор која е лесна за употреба.
2. ЦАФ-моделот е дизајниран на начин кој обезбедува подобрување на процесите и работата на институциите и во исто време го евидентира постигнатиот напредок во сите области од работењето на институциите.
3. Предноста на ЦАФ во однос на другите модели за управување со квалитет е тоа што е алатка која е специјално дизајнирана за потребите на јавниот сектор.
4. Она што е карактеристично за ЦАФ-моделот е тоа што ги вклучува вработените од сите нивоа на институцијата, придонесува кон подобрување на мотивацијата на вработените, полесно управува со промените и промовира нова организациска култура насочена кон континуирано подобрување.
5. ЦАФ-моделот е компатибилен со други модели и алатки за управување со квалитет и не исклучува употреба на други модели за управување со квалитетот во организацијата.

Врз основа на досегашните искуства, можат да се идентификуваат бројни придобивки од имплементацијата на ЦАФ-моделот во институциите во јавниот сектор.



ЦАФ-моделот, доколку правилно се спроведува, **може да го зголеми квалитетот на услугите што ги обезбедуваат државните институции**. Користењето на ЦАФ-моделот им помага на институциите да го подобрат квалитетот во секој аспект од нивното работење, притоа ставајќи ги граѓаните и нивните потреби во фокусот.

ЦАФ придонесува за **подигнување на свеста и градење култура за управување со квалитет** и континуирано подобрување на вработените и врвниот менаџмент во институциите.

ЦАФ-моделот може да ги **подобри работењето и резултатите на организацијата**. ЦАФ е корисен за развој на подобри процеси во институцијата, како и за поставување на приоритети и стратешки цели. Моделот на ЦАФ им помага на институциите да ги идентификуваат областите за подобрување во нивната работа и на тој начин ги поттикнува да направат промени, приспособувања и да воведат



иновации. ЦАФ-моделот се покажа како корисна алатка која ги поттикнува вработените да размислуваат иновативно и да предлагаат нови начини на работа во институциите.

Имајќи предвид дека ЦАФ-моделот **ги вклучува вработените во процесот на донесување одлуки за клучни приоритети и цели**, воведувањето на ЦАФ придонесува кон подобрување на комуникацијата меѓу вработените и нивно поголемо учество и мотивација. Исто така, ја подобрува транспарентноста во институцијата, што може да доведе до помал отпор кон промени.



Законска рамка за имплементација на ЦАФ-моделот

Со цел да се зголеми имплементацијата на стандардите за управување со квалитет во државните институции во земјата, во 2013 година Собранието го донесе **Законот за воведување на систем за управување со квалитетот и заедничката рамка за проценка на работењето и давањето на услуги во државната служба.**

Со овој Закон, кој стапи на сила во 2014 година, се воведе обврска во државната служба во земјава да се имплементираат следните два стандарди за квалитет: ИСО 9001 и Заедничката рамка за проценка – ЦАФ.

За да се осигури соодветна имплементација на ЦАФ-моделот во институциите, Министерството за информатичко општество и администрација изготви насоки и упатства за воведување на ЦАФ-моделот. Беа изготвени три вида насоки и упатства, и тоа:

- Упатство за воведување на Заедничката рамка за проценка, формирање и работа на тим за проценка, проценка на состојбите и подготвување на извештај за состојбите
- Упатство за приоритизација на мерките за подобрување на состојбата со нивен избор
- Упатство за подготвување и донесување на план за подобрување на состојбата во постапката за Заедничката рамка на проценка.



Донесените упатства детално го опишуваат секој чекор од процесот на воведување на ЦАФ-моделот. Упатствата и насоките имаат за цел:

- да ги водат институциите низ целиот процес на имплементација на ЦАФ-моделот,
- да ги заштитат институциите од злоупотреба од страна на несоодветни консултанти (кои ги нудат своите услуги на олеснување на процесот на воведување на ЦАФ),
- да осигурат соодветна и правилна примена на ЦАФ-моделот.

Упатствата и насоките за воведување на ЦАФ-моделот се поставени на веб-локацијата на Министерството за информатичко општество и администрација.¹

Законот, исто така, предвидува институциите да воспостават **работно место кое го координира процесот на имплементација на стандардите и инструментите за управување со квалитет**. За ова, Министерството за информатичко општество и администрација изготви Препораки за задачите и одговорностите на координаторот на процесот на воведување стандарди и инструменти за управување со квалитет. Овие задачи и одговорности беа дадени како насока за институциите и не се задолжителни, т. е. институциите слободно можат да ги менуваат и да ги дополнуваат според своите потреби.

Надзор над правилното спроведување на Законот за воведување на систем за управување со квалитетот и заедничката рамка за процена на работењето и давањето на услуги во државната служба врши Државниот управен инспекторат.

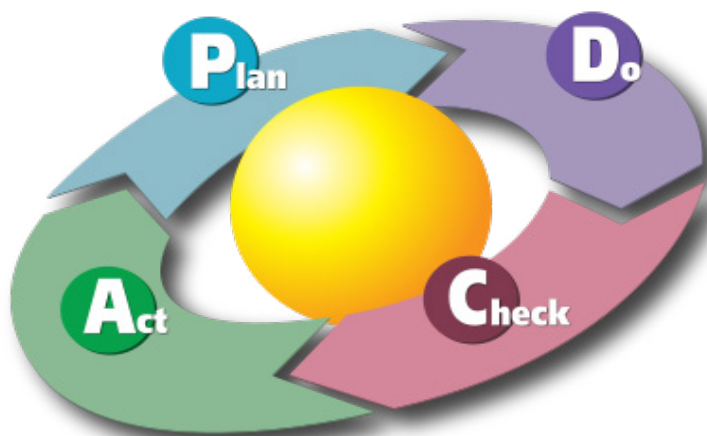
¹ <http://www.mioa.gov.mk/?q=node/3699>



Содржината на ЦАФ-моделот

Заедничката рамка за проценка – ЦАФ (Common Assessment Framework - CAF) е европски инструмент за управување со квалитетот во јавниот сектор. Моделот се базира на спроведување на самооценување од страна на вработените во самата институција и подготовка на план за подобрување во повеќе области.

Заедничката рамка за проценка (ЦАФ) е алатка за **целосно управување со квалитетот** и е инспирирана од Моделот на одличност на Европската фондација за управување со квалитетот.



ЦАФ-моделот се базира на претпоставките дека одличните резултати во организациите се постигнуваат низ



лидерство темелено на квалитетна стратегија и планирање и со поддршка на вработените како најдрагоцен капитал, преку градење партнерствата, преку рационално искористување на ресурсите и преку унапредување на процесите на работењето.

Истовремено, употребата на ЦАФ ѝ овозможува на организацијата да иницира процес на постојано унапредување во нејзиното работење; да прави процени на работењето врз основа на докази за квалитет во управувањето според критериуми кои се широко прифатени низ јавниот сектор во Европа; да ги идентификува подеднакво напредокот, но и слабостите во резултатите од работењето; да пронајде начин да постигне конзистентност и консензус за она што треба да биде направено за да се подобри организацијата; да обезбеди поврзаност помеѓу резултатите што треба да се постигнат и добрите практики, да насочува како да се направи тоа и како да се измери прогресот низ периодично самооценување од страна на вработените.

ЦАФ е бесплатна и лесно употреблива алатка која ќе им помогне на организациите од јавниот сектор да употребуваат **техники за управување со квалитетот со цел да го подобрат работењето**. ЦАФ-моделот е приспособлив за употреба во сите делови од јавниот сектор и применлив е за јавните организации на национално и локално ниво. Организациите што го применуваат ЦАФ се стремат кон одличност/ извонредност во работењето и сакаат да воведат таква организациска култура во организацијата.



Структурата на моделот

Според ЦАФ, организациското работење може да се анализира преку 9 клучни сегменти т.н. критериуми, кои понатаму се делат на подетални 28 потсегменти т.н. поткритериуми. Деветте критериуми се главните аспекти на кои треба да се обрне внимание при работата на организацијата. Во процесот на самопроцена, кој е суштина на воведување на ЦАФ-моделот, вработените го анализираат работењето преку овие девет аспекти.



Критериумите од 1 до 5 го отсликуваат внатрешниот начин на работењето на организацијата и тоа се таканаречените **ОВОЗМОЖУВАЧИ**. Тие одредуваат што прави организацијата и како функционира со цел да се постигнат саканите резултати.



Критериумите од 6 до 9 ги отсликуваат постигнатите **РЕЗУЛТАТИ** на организацијата во однос на граѓаните/клиентите, вработените, општествената одговорност и во однос на клучните аспекти на работењето (главни резултати заради чие остварување постои таа).

Секој критериум понатаму се разложува на поткритериуми. Сите 28 поткритериуми ги одредуваат главните прашања што треба да се разгледаат при самопроцената на организацијата.

Организациите можат да го приспособат спроведувањето на моделот според посебните потреби и околностите, сепак силно се препорачува да се задржи структурата на моделот, со 9-те критериуми и 28-те поткритериуми, како и употребата на еден од панелите за оценување (прикажани во Прирачникот за **Заедничката рамка за процена – ЦАФ 2013**), што ќе помогне во спроведувањето на **процесот** според дадените насоки.



Како да се користи ЦАФ-моделот

Процесот на имплементација на ЦАФ-моделот може да се спроведе на повеќе начини.

Големината на организацијата, културата на работењето, областа на работа и претходното искуство со алатките за целосно управување на квалитетот се некои од параметрите што помагаат да се одреди најсоодветен начин за спроведување на ЦАФ-моделот.

Во овој дел даваме приказ на **планот за спроведување на ЦАФ-моделот од 10 чекори** кој може да се смета за релевантен за повеќето организации.

ДЕСЕТ ЧЕКОРИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА СО ЦАФ

ФАЗА 1: ПОЧЕТОКОТ НА ПАТУВАЊЕТО СО ЦАФ

Чекор 1.

Одлучете како да го организирате и планирате самооценувањето

Чекор 2.

Искомуницирајте го проектот за самооценување

ФАЗА 2: ПРОЦЕС НА САМООЦЕНУВАЊЕ

Чекор 3.

Формирајте една или повеќе групи за самооценување

Чекор 4.

Организирајте обуки

Чекор 5.

Извршете самопроценка

Чекор 6.

Направете извештај кој го опишува резултатот од самооценувањето

ФАЗА 3: ПОДОБРУВАЊЕ НА ПЛАНОТ/ПОСТАВУВАЊЕ НА ПРИОРИТЕТИ

Чекор 7.

Направете план за Подобрување, базиран на извештајот од самооценувањето

Чекор 8.

Искомуницирајте го планот за подобрување

Чекор 9.

Имплементирајте го планот за подобрување

Чекор 10.

Планирајте го самооценувањето



Со цел организациите да го применат ЦАФ-моделот на најефикасен и најефективен начин, се препорачува да ги следат следните чекори:



Донесете одлука за начинот на спроведување на ЦАФ-моделот во вашата институција

Соопштете за процесот на спроведување на ЦАФ-моделот во вашата институција (донесете План за комуникација)



Составете една или повеќе групи за самопроцена

Организирајте обука за вработените



Спроведете ја самопроцената

Изработете извештај со опис на резултатите од самопроцената





Изработете план за подобрување
врз основа на прифатениот извештај
од самопроцената

Соопштете за планот
за подобрување



Спроведете го планот
за подобрување

Испланирајте го следниот процес
на спроведување на ЦАФ-моделот
во вашата институција





Национален ресурсен центар за ЦАФ

Министерството за информатичко општество и администрација претставува национална контакт-точка и ресурсен центар за воведување на ЦАФ-моделот.

Како централна точка која ја координира активностите за имплементација на ЦАФ-моделот во земјава, Министерството за информатичко општество и администрација:

- е центар со експертиза за имплементација на ЦАФ-моделот во јавниот сектор;
- се грижи за соодветна имплементација на ЦАФ-моделот;
- промовира добри практики во употребата на ЦАФ-моделот;
- води регистар на институции кои го имплементирале ЦАФ-моделот;
- им обезбедува поддршка на институциите во земјава во однос на имплементација на ЦАФ-моделот;
- води регистар на сертифицирани фасилитатори за имплементацијата на ЦАФ-моделот.

Според информациите на Министерството за информатичко општество и администрација, досега вкупно 29 институции во земјава го имаат воведено ЦАФ-моделот. Од нив, 17 се институции на централно ниво, а 12 се институции на локално ниво.



ПРИМЕРИ НА УСПЕШНА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЦАФ-МОДЕЛОТ



Имплементација на ЦАФ-моделот во Царинската управа



Основни податоци

Царинската управа е орган во состав на Министерството за финансии, со статус на посебно правно лице кое ги спроведува законите и другите прописи во областа на царините.

Стратешката определба на Царинската управа е воспоставување на ефективна царинска политика која ги поддржува владините економски цели, како и одржување на рамнотежа помеѓу интересите на бизнис-заедницата и одговорностите за царинска контрола со цел да се обезбеди поддршка на легалната трговија и подобрена наплата на давачки.



ВИЗИЈА

Да останеме модел на современ и најдобар сервис на граѓаните, на економските оператори и на државата, во согласност со домашните и меѓународно признатите најдобри практики и да останеме водечка институција во процесот на пристапување кон Европската царинска унија.



МИСИЈА

Да ги зачуваме финансиските интереси на земјата, да го заштитиме здравјето и животот на луѓето, да одржиме конкурентен економски амбиент, да ги реализираме економските политики на Владата и да ги поддржиме активностите за започнувањето на претпристапни преговори за членство во Европската Унија.

Процес на имплементација на ЦАФ-моделот

ЦАФ-моделот се имплементира во Царинската управа на ниво на цела организација. Улогата на ЦАФ-моделот во организациското работење на Царинската управа е да се воведат метод на континуирано подобрување на организацијата, во корелација со веќе воспоставените политики и практики за управување со квалитет.

Тимот за процена е формиран со Решение за отпочнување на процесот на Заедничка рамка на процена (ЗРП) во состав од седумнаесет члена од кои еден координатор и еден заменик-координатор. Во тимот за самопроцена се вклучени претставници на сите организациони единици, вклучувајќи претставници и од царинарниците.

Тимот за самопроцена спроведе анализа и ги дефинираше силните страни и областите што треба да се подобрат и предложи активности за подобрување на состојбата во Царинската управа. Откако доби дводневна обука (во август 2016 година), тимот за самопроцена ја



спроведе постапката на самопроцена за два месеци, односно во периодот септември и октомври 2016 година.

Потоа, во месец ноември се изработи Извештај за заедничката рамка на процена во Царинската управа, како и Комуникациски план за воведување на заедничка рамка за процена во ЦУРМ, додека во првата недела од декември се одржа дводневна работилница за приоретизација на ЦАФ-мерки на која учествуваше врвното раководство на Царинската управа (Колегиум-групата) и тимот за самооцена.

Од вкупно 132 предложени мерки на работниот тим, беа приоретизирани 36 мерки.

Врз основа на приоретизираниите мерки за подобрување, на крајот на месец декември се изработи План за подобрување на состојбите во Царинската управа, во согласност со Заедничката рамка за процена, кој вклучува и детална матрица за акцискиот план на мерките за подобрување на состојбите, како и методологија за следење на Планот за подобрување. Овој план содржи 18 брзо спроводливи мерки и 18 мерки за подобрување на состојбите со рокови за реализација до 24 месеци, кои истовремено се вклучени и во донесениот Акционен план на Царинската управа за периодот 2017 – 2019 година.

Постигнати резултати

Реализацијата на брзо спроводливите мерки, како и на мерките за подобрување на состојбите се следи на квартално ниво.

Во првиот квартал на 2017 година (јануари – март) беа реализирани вкупно 13 мерки или 36,1 %, во вториот квартал (април – јуни 2017) беа реализирани 16 мерки или 44,44 % додека во третиот квартал (јули – септември 2017) реализацијата на овие мерки изнесува 50 %.

Известувања за имплементација на ЦАФ-моделот се доставени до МИОА, до Владата и до Министерството за



финансии, додека во Годишниот извештај на Царинската управа, кој е објавен и достапен на веб-страницата, е текст со информација за примената на овој инструмент. Извештај за реализација на ЦАФ-мерките на квартално ниво се доставува до Колегиум-групата и до тимот за самооцена.



Научени лекции/препораки

Генерално, ставот на учесниците во постапката на имплементација на ЦАФ-моделот е дека доколку оваа алатка се имплементира правилно и доследно, навистина може да придонесе во подобрување со процесите на управување во нашата институција.

Сметаме дека еден од значајните фактори за успешна имплементација е поддршката од врвното раководство, запознавање на поголем број вработени со овој модел, но и правилен избор на составот на тимот за самооцена, кој треба реално и непристрасно да ја спроведе самооцената на доброволна основа.

Овој модел истовремено помага и во правилното проектирање на целите на нашата институција и на потребите од човечки, технички и финансиски ресурси за нивна реализација.

Податоци за контакт на координаторот за ЦАФ во
Царинската управа
м-р Јулија Николовска,
началник на Одделението за интегритет, Сектор за
професионална одговорност
тел. 070/315-490, e-mail: Julija.Nikolovska@customs.gov.mk



Имплементација на ЦАФ-моделот во Градот Скопје



Основни податоци

Локалната самоуправа е одговорна за уредување и вршење на работите од јавен интерес од локално значење. Како главен административен, деловен, културен и образовен центар, Градот Скопје се стреми да обезбеди услови за квалитетен живот на граѓаните и деловните субјекти преку професионално остварување на работите од својата надлежност.



МИСИЈА

Како посебна единица на локалната самоуправа, Градот Скопје има јасно дефинирана мисија за остварување на јавниот интерес од локално значење на Градот Скопје, особено планирањето и уредувањето на просторот, обезбедувањето на добра инфраструктура, заштитата и унапредувањето на животната средина, локалниот економски развој, негувањето на културно-историското наследство и др.



ВИЗИЈА

Визијата за Град Скопје е јакнење на капацитетите за користење на светските практики и финансиски поддршки со цел создавање услови за квалитетен живот, за долгорочен успех, за просперитет и за промоција на градот како посакувана дестинација на инвеститорите и поволно бизнис-опкружување. Обезбедување живот и работа за граѓаните во безбедна и здрава околина, со подобар квалитет на нивниот живот.

Процес на имплементација на ЦАФ моделот

Град Скопје перманентно настојува да го подобри квалитетот на своето работење стремејќи се кон извонредност, со модерна, професионална и ефикасна администрација во служба на граѓаните, со подобрување на мотивираноста на вработените и со постојано унапредување на работењето.

За таа цел Град Скопје се пријави на Јавниот повик објавен од страна на Министерството за информатичко општество и администрација за воведување на Заедничката рамка за процена (Common Assessment Framework), позната како ЦАФ, во својата организација. Временската рамка



за спроведување на процесот на самооценување беше периодот од февруари до јули 2013 година. Од тие причини беше спроведена обука на двајца претставници од Град Скопје (координатор и заменик-координатор). На наше задоволство, обучени експерти од МИОА дадоа поддршка на целокупниот процес на имплементација на овој стандард и го презентираа моделот пред секретарот на Град Скопје и пред раководителите во институцијата. Се формираше тим за самооцена, по што се спроведе негова обука од страна на обучувачи од МИОА. Задачата на тимот беше да спроведе анализа и да ги дефинира силните страни и областите што треба да се подобрат, како и да предложи активности за подобрување на состојбата. Методот на работа на тимот за секој критериум се состоеше од два дела, и тоа:

- Индивидуална проценка на секој член на тимот со цел секој поединечно да ги процени силните страни, можните области на подобрување, како и да предложи една или повеќе предлог-мерки за областите на подобрување.
- Тимска проценка со одржување на состаноци и постигнување на консензус при определувањето на силните страни, областите на подобрување и формулирање заеднички предлог-мерки.

Тимот за самооцена се формираше на доброволна основа, со пријавување на вработени од Град Скопје, при што се постигна репрезентативност преку застапеност на вработени во тимот со различно стручно звање, степен на образование, пол, возраст, но, пред сè, преку трудољубиви, одговорни и исполнителни вработени, кои ги запазуваат дадените рокови и сакаат да бидат дел од тимот.

Се спроведе процесот на самооценување и се изработи Извештај за состојбата, кој се достави до врвното раководство за да се запознае. Во текот на месец мај се одржа работилница за координаторот и заменик-координаторот за запознавање со методот на избор на мерки кои понатаму ќе се развијат



во акциски планови. Во јуни се спроведе работилница со учество на тимот за самооцена и на раководната структура, на која се изврши приоритизација на предлог-активности. Од предложените 146 активности од тимот на работилницата се изврши избор на 25 брзо спроводливи активности (Quick Wins) и 10 приоритетни активности кои беа составен дел на Планот за подобрување на состојбата во Град Скопје преку Заедничката рамка за процена.

Постигнати резултати

Планот за подобрување на состојбата во Град Скопје преку Заедничката рамка за процена беше донесен од страна на градоначалникот на Град Скопје. Реализацијата на мерките од Планот за подобрување се следеше на два месеци.

Иако прифаќањето на предложените мерки бараше поголеми промени во начинот на функционирање на институцијата, сепак, се сметаше дека промените се неопходни за ефикасна јавна администрација во насока на подобрување на услугите кон крајните корисници.

Во периодот на имплементација на планот беа реализирани околу 90 % од брзо спроводливите мерки и мерките за подобрување на состојбите.

Известување за имплементација на ЦАФ-моделот беше доставено до Министерството за информатичко општество и администрација. Извештај за реализација на ЦАФ-мерките на секои два месеци се доставуваше до врвното раководство и до сите вработени.



Научени лекции/препораки

Генерално, искуството на Град Скопје во спроведувањето на процесот е позитивно, со вложен огромен труд и несебичен ентузијазам од страна на вработените, кои на овој начин увидоа можност самите да бидат двигатели на позитивни промени и трендови во рамките на институцијата.

Во иднина би било пожелно да се поработи на начинот на имплементацијата на моделот за да можат вработените целосно да се посветат, без оптоварување од тековните активности и да се обезбеди соодветен буџет за воведување на моделот. Пожелно би било и да се поттикне иницијативата за формирање на одделение за управување со квалитет со цел спроведувањето на планот да не биде обврска само на еден вработен.

Податоци за контакт на координаторот за ЦАФ во Град Скопје

м-р Цветанка Соколова-Младеновска,
помошник-раководител на Секторот за правни работи
тел: 02/3297-398, моб: 075/443-253
e-mail: cvetankas@skopje.gov.mk



За повеќе информации во врска
со ЦАФ-моделот:

**Министерство за
информатичко општество и администрација**
бул. „Св. Кирил и Методиј“ бр. 54
1000 Скопје
www.mioa.gov.mk

Лице за контакт:
Марија Николоска-Арсовска
телефон: 02/3200-876
е-пошта: marija.nikoloska@mioa.gov.mk

