



**Regio.Digi.Hub**

Regional Development Digital  
Education HUB

# **Promovarea Dezvoltării Regionale prin consolidarea capacității sistemului VET**



Co-funded by  
the European Union

# Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare și extinderea cunoștințelor



Co-funded by  
the European Union

# Declinarea responsabilității

Sprijinul acordat de Comisia Europeană în realizarea acestui material nu implică susținerea conținuturilor, acestea reflectând doar poziția autorilor. Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru niciun fel de utilizare a informațiilor cuprinse în prezenta publicație.

Nr. proiect: 2021-1-RO01-KA220-VET-000028118



**Co-funded by  
the European Union**





**Regio.Digi.Hub**  
Regional Development Digital  
Education HUB

# Consortiu



**ATLANTIS**  
ENGINEERING



**BSC**  
Business Support Centre Kranj  
Regional Development Agency of Gorenjska



**ADRI**  
Agenția pentru Dezvoltare Regională  
N O R D - E S T



**THE REGIONAL  
DEVELOPMENT  
AGENCY BACKA**



**POLITEKNIKA  
TXORIERRI**



ESTABLISHED 1890  
**RUSE CHAMBER OF  
COMMERCE AND INDUSTRY**



Co-funded by  
the European Union

# Cuprins

- 01 Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare
- 02 Îmbogățirea cunoștințelor (sectoriale, intersectoriale, locale)
- 03 Standardele managementului de proiect
- 04 Ghidul managementului de proiect



# Capitolul 1: Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare

## *Definiție:*

Identificarea soluțiilor inovatoare de dezvoltare într-o regiune necesită o abordare sistematică ce implică:

- cercetare;
- analiză;
- colaborarea cu stakeholderii locali.



# Capitolul 1: Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare

## *Pași de urmat (1-2/6):*

**Efectuați o evaluare a nevoilor:** Începeți prin a identifica provocările și oportunitățile cheie cu care se confruntă regiunea. Aceasta ar putea implica analiza datelor privind indicatorii economici, sociali și de mediu, precum și realizarea de sondaje sau focus grupuri cu stakeholderii locali.

**Căutați modele de bune practici:** Căutați exemple de soluții de dezvoltare de succes în regiuni sau industrii similare. Aceasta ar putea implica revizuirea studiilor de caz, a literaturii de specialitate sau consultarea cu experți în domeniu.



# Capitolul 1: Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare

## *Pași de urmat (3-4/6):*

**Colaborați cu stakeholderii locali:** Lucrați îndeaproape cu oficialii guvernamentali locali, liderii comunității și alte părți interesate pentru a le înțelege mai bine nevoile și prioritățile. Aceasta ar putea implica organizarea de întâlniri publice sau ateliere de lucru, efectuarea de sondaje sau interviuri și interacțiuni cu mass-media locală.

**Încurajați parteneriatele:** Identificați potențiali parteneri, inclusiv întreprinderile locale, ONG-urile și instituțiile academice, care vă pot ajuta să dezvoltați și să implementați soluții inovatoare.





# Capitolul 1: Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare

## *Pași de urmat (5-6/6):*

**Soluții-pilot și de testare:** După ce ați identificat soluțiile potențiale, testați-le la scară mică pentru a le evalua eficacitatea și fezabilitatea. Aceasta ar putea implica lucrul cu un grup mic de stakeholderi sau lansarea unui proiect pilot într-un anumit cartier sau industrie.

**Extindeți soluțiile de succes:** Dacă primul prototip are succes, lucrați pentru a extinde soluția la o scară mai mare și măsurați impactul acesteia asupra regiunii. Colaborați în continuare cu stakeholderii locali pe tot parcursul procesului pentru a vă asigura că soluția rămâne relevantă și eficientă.



# Capitolul 1: Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare

## *Stakeholderi locali*

Stakeholderii locali sunt indivizi, grupuri sau organizații care au un interes sau o miză într-o anumită zonă geografică sau regiune. Sunt persoane sau grupuri direct afectate de deciziile luate în regiune și, prin urmare, au un interes nemijlocit în dezvoltarea și progresul acesteia.

Colaborarea cu stakeholderii locali este esențială pentru înțelegerea provocărilor și oportunităților unice cu care se confruntă o regiune și pentru a dezvolta soluții inovatoare care sunt adaptate nevoilor sale specifice.



# Capitolul 1: Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare

## *Stakeholderii locali (1/2)*

Stakeholderii locali pot include:

**Membri ai comunității:** Acestea sunt persoanele care trăiesc și lucrează în regiune, inclusiv rezidenți, lucrători și proprietari de afaceri.

**Oficialii administrației publice locale:** Includ oficialii aleși, planificatorii orașului și alți angajați municipali care sunt responsabili cu supravegherea dezvoltării regiunii.

**Organizații non-guvernamentale (ONG-uri):** Acestea sunt organizații non-profit care abordează probleme legate de dezvoltarea regiunii, cum ar fi dezvoltarea economică, serviciile sociale și protecția mediului.



# Capitolul 1: Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare

## *Stakeholderii locali (1/2)*

**Mediul academic:** Aceasta include universități și instituții de cercetare care pot avea experiență în domenii legate de dezvoltarea regiunii, cum ar fi planificarea urbană, studiile de mediu sau dezvoltarea economică.

**Sectorul privat:** Acesta include întreprinderile și corporațiile care își desfășoară activitatea în regiune și care pot avea un interes în dezvoltarea și creșterea acesteia.



# Capitolul 1: Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare

## *Focus grupuri (1/3)*

Focus grupurile reprezintă o metodă de cercetare calitativă care implică o discuție de grup condusă de un moderator instruit pentru a colecta informații aprofundate despre un anumit subiect. Moderatorul ghidează discuția, încurajând participanții să-și împărtășească opiniile, atitudinile și experiențele cu privire la subiectul studiat.

Focus grupurile sunt de obicei compuse din 6-12 participanți care împărtășesc unele caracteristici comune, cum ar fi categoria demografică sau experiențele. Acestea pot fi efectuate personal sau online și sunt de obicei înregistrate audio sau video pentru analiză.



# Capitolul 1: Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare

## *Focus grupuri (2/3)*

Focus grupurile sunt utile pentru a explora subiecte complexe și pentru a obține informații despre atitudinile, credințele și comportamentele oamenilor. Ele pot fi utilizate într-o varietate de contexte, inclusiv cercetare de piață, cercetare în științe sociale și cercetare a opiniei publice.

Focus grupurile au unele limitări, inclusiv potențialul de gândire de grup, influența moderatorului și potențialul de răspunsuri părtinitoare. Prin urmare, planificarea, proiectarea și execuția atentă a focus grupurilor sunt esențiale pentru obținerea de date valide și de încredere.



# Capitolul 1: Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare

## *Focus grupurile (3/3)*

Unele dintre beneficiile utilizării focus grupurilor includ:

**Date bogate:** Focus grupurile permit colectarea aprofundată și calitativă a datelor, oferind o înțelegere mai nuanțată a subiectului studiat.

**Dinamica grupului:** Focus grupurile valorifică dinamica grupului, permițând participanților să se bazeze pe ideile celuilalt și să conteste ipotezele.

**Flexibilitate:** Focus grupurile pot fi adaptate pentru a se potrivi unor întrebări și contexte de cercetare diferite.

**Eficiență:** Focus grupurile pot fi desfășurate relativ rapid și rentabil în comparație cu alte metode de cercetare, cum ar fi interviurile individuale.



# Capitolul 2: Îmbogățirea cunoștințelor (sectoriale, intersectoriale, locale)

Extinderea cunoștințelor poate fi realizată în mai multe moduri, în funcție de zona de interes. Iată câteva modalități de îmbogățire a cunoștințele în diverse sectoare:

## Cunoștințe sectoriale:

Pentru a vă îmbogăți cunoștințele într-un anumit sector, puteți să:

- Participați la conferințe, ateliere și seminarii din industrie pentru a afla mai multe despre noile tendințe, tehnologii și bune practici din sector.
- Citiți publicații specifice industriei, rapoarte de cercetare și articole de știri pentru a fi la curent cu cele mai recente evoluții.
- Conectați-vă cu experți din industrie, colegi și mentori prin evenimente de networking, organizații profesionale sau forumuri online.
- Urmați cursuri sau obțineți certificări în domeniu pentru a vă aprofunda cunoștințele și abilitățile.





# Capitolul 2: Îmbogățirea cunoștințelor (sectoriale, intersectoriale, locale)

## Cunoștințe intersectoriale

Pentru a vă îmbogăți cunoștințele în diferite sectoare, puteți să:

- Căutați oportunități de a colabora cu profesioniști din alte industrii și de a afla despre perspectivele și practicile lor.
- Participați la conferințe sau evenimente interdisciplinare pentru a afla mai multe despre tendințele și inovațiile emergente care traversează diferite sectoare.
- Citiți publicații interdisciplinare, rapoarte de cercetare sau articole de știri care explorează intersecția diferitelor domenii.
- Participați la inițiative sau proiecte intersectoriale care urmăresc să abordeze provocări sociale sau de mediu complexe.



# Capitolul 2: Îmbogățirea cunoștințelor (sectoriale, intersectoriale, locale)

## Cunoștințe locale

Pentru a vă îmbogăți cunoștințele despre o anumită localitate, puteți să:

- Luați legătura cu experți locali, factori de decizie sau lideri comunitari pentru a afla despre istoria, cultura și provocările cu care se confruntă comunitatea.
- Participați la evenimente comunitare sau proiecte de voluntariat pentru a obține experiență directă și perspective asupra problemelor și nevoilor locale.
- Citiți publicațiile de știri locale sau fluxurile de rețele sociale pentru a fi la curent cu evoluțiile și inițiativele locale.
- Efectuați cercetări în teren sau sondaje pentru a colecta date despre tendințele, atitudinile sau comportamentele locale.

Combinând aceste strategii, vă puteți extinde cunoștințele și abilitățile într-o varietate de sectoare și contexte, permițându-vă să înțelegeți mai bine provocările complexe și să găsiți soluții inovatoare.



# Capitolul 3: Standardele managementului de proiect

Abordare:

- Identificarea soluțiilor de dezvoltare inovatoare,
- Îmbogățirea cunoștințelor (sectoriale, intersectoriale, locale) și
- Identificarea elementelor comune între nișele de specializare inteligentă ale fiecărui sector și provocările regionale majore **ca proiect**.

Următoarele pagini vor oferi participantului o perspectivă asupra:

- standardele managementului de proiect;
- PMBOK ca exemplu de metodologie de management de proiect;
- OpenProject ca soluție software gratuită și deschisă pentru gestionarea proiectelor.



# Capitolul 3: Standardele managementului de proiect

Metodologia de management al proiectelor oferă recomandări pentru gestionarea proiectelor reprezintă unul dintre factorii importanți pentru finalizarea cu succes a proiectelor.

Cele mai utilizate metodologii de management de proiect din lume sunt:

- Corpul de cunoștințe privind managementul proiectelor (PMBOK);
- Proiecte în Mediu Controlat - Versiunea 2 (PRINCE2).

Decizia asupra metodologiei de management de proiect depinde de:

1. Strategia generală de organizare, sau cât de competitivi suntem ca agenție de dezvoltare regională;
2. Mărimea echipei de proiect și/sau domeniul de aplicare care urmează să fie gestionat;
3. Prioritatea proiectului;
4. Cât de important este proiectul pentru companie;
5. Cât de flexibile sunt metodologia și componentele acesteia.



# Capitolul 3: Standardele managementului de proiect

Table 1: The High Level Comparison between PRINCE2 and PMBOK

Feature	PRINCE2	PMBOK
Definition	Structured PM methodology (PRINCE2, p.3)	Standard and guide (PMBOK,p.1)
Practical vs. Comprehensive	Practical, focuses on critical areas (Siegelaub, 2004; Singh and Lano, 2014)	Comprehensive (Siegelaub, 2004; Singh and Lano,2014)
Themes And Knowledge Areas	7 Themes	10 Knowledge Areas
Processes And Activities	7 Process and 35 Activities	5 Process group and 47 processes
Principles	7 Principles	-
Techniques	Only PRINCE2 specific techniques are explained (PRINCE2, p.7)	Covers techniques for each process
Interpersonal Skills	Not covered (PRINCE2, p.7)	Covered (PMBOK p.513; Ghosh, Forrest, Dinetta, Wolfe and Lambert, 2012)
Focus	Business Case and Product (PRINCE2, P.11; Singh and Lano, 2014; Ghosh, Forrest, Dinetta, Wolfe and Lambert, 2012)	Customer Requirements (Singh and Lano, 2014)
Role of The Project Board	Calls for a Project Board to provide oversight (Siegelaub, 2004)	Only suggests the role the sponsor should be playing (Siegelaub, 2004)
Organizational Assets And Environmental Factors	Partly covered	Strongly integrated with processes.
Management Principle	Manage by exception (PRINCE2, p.13 ;Siegelaub, 2004)	-

## *Comparație: PRINCE2 vs. PMBOK (1)*

Ref: Ersin Karaman, Murat Kurt (2015)



Co-funded by  
the European Union

# Capitolul 3: Standardele managementului de proiect

Table 4: Comparison of Processes

PRINCE2 Processes	PMBOK Coverage	PMBOK Processes	PRINCE2 Coverage
Starting Up Project	Partly covered by Initiating process group + Human Resource Management Knowledge Area	Initiating	Starting up Project
Directing a Project	-	Planning	Initiating a Project+ Starting up Project (partly)
Initiating a Project	Planning + Initiating (Partly)	Executing	Controlling a Stage + Managing Product Delivery (partly)
Controlling a Stage	Executing + Monitoring and Controlling	Monitoring and Controlling	Controlling a Stage and Directing a Project (monitor and control activities)
Managing product delivery	Partly covered by Executing	Closing	Managing a stage boundary Closing a project
Managing a stage boundary	Closing process group	-	
Closing a project		-	-

## Comparație: *PRINCE2 vs. PMBOK (2)*

Ref: Ersin Karaman,  
Murat Kurt (2015)



Co-funded by  
the European Union

# Capitolul 3: Standardele managementului de proiect

Table 7: PRINCE2 and PMBOK Comparison

Features	PRINCE2	PMBOK
Integration of Processes	✓	✓✓
Continuous Business Justification	✓✓	✓
Organizational Process Assets and Environmental Factors Integration	✓	✓✓
Start Up Project Activities	✓✓	✓
Human Resource Management	✓	✓✓
Communications Management	✓	✓✓
Stakeholder Management	✓	✓✓
Configuration Management	✓✓	✓
Managing Product Delivery (From Project Team perspective)	✓✓	✓

**Comparație:  
PRINCE2 vs.  
PMBOK (3)**

Ref: Ersin Karaman,  
Murat Kurt (2015)



Co-funded by  
the European Union

# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

Corpul de cunoștințe privind managementul proiectelor sau ***The Project Management Book of Knowledge (PMBOK)*** este un ghid publicat de Project Management Institute (PMI) care oferă un set de terminologie, ghiduri și practici standard pentru managementul proiectelor.

În general, PMBOK oferă un cadru pentru gestionarea proiectelor, care poate fi adaptat la diferite industrii și tipuri de proiecte. Subliniază importanța comunicării eficiente, a implicării stakeholderilor, a gestionării riscurilor și a îmbunătățirii continue.

PMBOK este organizat în 10 domenii de cunoștințe, 5 grupuri de procese și 49 de procese.





# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

PMBOK include 10 domenii de cunoștințe. Fiecare dintre aceste domenii de cunoștințe este împărțit în mai multe procese, care sunt utilizate pentru a iniția, planifica, executa, monitoriza, controla și închide proiecte. Aceste procese includ intrări, instrumente și tehnici și ieșiri.

1. Managementul integrării proiectelor

6. Managementul resurselor de proiect

2. Managementul scopului proiectului

7. Managementul comunicării de proiect

3. Managementul calendarului proiectului

8. Managementul riscurilor proiectului

4. Managementul costurilor de proiect

9. Managementul proiectelor de achiziții

5. Managementul calității proiectului

10. Managementul stakeholderilor din proiect



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

PMBOK are 5 grupe de procese.

1. **Inițierea:** Acest grup include procese efectuate pentru a defini un nou proiect sau o nouă fază a unui proiect existent. Aceasta implică identificarea părților interesate, dezvoltarea unei hărți a proiectului și realizarea unui studiu de fezabilitate.
2. **Planificarea:** Acest grup include procese care sunt efectuate pentru a stabili scopul proiectului, a defini obiectivele și a dezvolta cursul de acțiune necesar pentru atingerea acestor obiective. Aceasta implică crearea unui plan detaliat al proiectului, inclusiv a unui program de proiect, a unui buget și a unui plan de resurse.



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

PMBOK are 5 grupe de procese.

**3. Executarea:** Acest grup include procese efectuate pentru a executa planul de proiect prin coordonarea oamenilor și a resurselor, gestionarea rezultatelor proiectului și monitorizarea progresului în raport cu planul.

**4. Monitorizare și control:** Acest grup include procese efectuate pentru a urmări, revizui și reglementa progresul și performanța proiectului. Aceasta implică monitorizarea activităților proiectului, identificarea variațiilor față de plan și luarea de măsuri corective după cum este necesar.



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

PMBOK are 5 grupe de procese.

**5. Finalizare:** Acest grup include procese efectuate pentru a finaliza toate activitățile proiectului, pentru a obține acceptarea formală a livrabilelor proiectului de la client sau sponsor și pentru a preda proiectul finalizat stakeholderilor relevanți. Aceasta implică arhivarea înregistrărilor proiectului, efectuarea unei analize a proiectului și documentarea lecțiilor învățate.

PMBOK mai are alte 49 de procese.



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## Procesele PMBOK în grupul de inițiere:

- Elaborarea hărții proiectului;
- Identificarea stakeholderilor.



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## Procesele PMBOK din grupul de procese de planificare (1/2):

- Elaborarea planului de management al proiectului
- Planificarea managementului obiectivelor
- Centralizarea cerințelor
- Definirea scopului
- Crearea WBS (Work Breakdown Structure)
- Planificarea managementului calendarului
- Definirea activităților
- Derularea activităților
- Estimarea duratei activităților
- Elaborarea programului
- Planificarea managementului costurilor



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## Procesele PMBOK din grupul de procese de planificare (2/2):

- Estimarea costurilor
- Stabilirea bugetului
- Planificarea managementului calității
- Planificarea managementului resurselor
- Estimarea resurselor activității
- Planificarea managementului comunicațiilor
- Planificarea managementul riscului
- Identificarea riscurilor
- Efectuarea unei analize calitative a riscului
- Efectuarea unei analize cantitative a riscului
- Planificarea răspunsurilor la risc
- Planificarea managementului achizițiilor
- Planificarea implicării stakeholderilor



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## **Procesele PMBOK din grupul de procese de execuție:**

- Direcționarea și gestionarea sarcinilor din proiect
- Efectuarea asigurării calității
- Procurarea resurselor
- Dezvoltarea echipei
- Gestionarea echipei
- Gestionarea comunicațiilor
- Efectuarea achizițiilor
- Gestionarea implicării stakeholderilor





# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## **Procesele PMBOK din grupul de procese de monitorizare și control:**

- Monitorizarea și controlul sarcinilor de proiect
- Controlul integrat al schimbărilor
- Validarea scopului
- Controlul scopului
- Controlul calendarului
- Controlul costurilor
- Controlul calității
- Controlul resurselor
- Monitorizarea comunicațiilor
- Controlu riscurilor
- Controlul achizițiilor
- Monitorizarea implicării stakeholderilor



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## **Procesele PMBOK din grupul de procese de finalizare:**

- Finalizarea proiectului sau a etapei
- Finalizarea achizițiilor



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## Bune practici recomandate de PMBOK (1/4)

Corpul de cunoștințe al managementului de proiect (PMBOK) recomandă o serie de bune practici pentru gestionarea proiectelor, care includ:

- **Definirea obiectivelor proiectului:** definirea clară a obiectivelor proiectului și a criteriilor de succes este importantă pentru a asigura că toți cei implicați înțeleg ce este menit să realizeze proiectul.
- **Dezvoltarea unui plan de proiect:** dezvoltarea unui plan de proiect cuprinzător care să includă un calendar, un buget și un plan de resurse este esențială pentru a vă asigura că proiectul rămâne pe drumul cel bun și este finalizat la timp și în limita bugetului.



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## Cele mai bune practici recomandate de PMBOK (2/4)

Corpul de cunoștințe al managementului de proiect (PMBOK) recomandă o serie de bune practici pentru gestionarea proiectelor, care includ:

- **Comunicarea eficientă:** comunicarea eficientă este esențială pentru a ne asigura că toți cei implicați în proiect sunt informați, implicați și lucrează împreună în vederea atingerii aceluiași obiective.
- **Gestionarea riscurilor:** identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor de-a lungul desfășurării proiectului poate ajuta la atenuarea problemelor potențiale și poate asigura că proiectul rămâne pe drumul cel bun.



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## Cele mai bune practici recomandate de PMBOK (3/4)

Corpul de cunoștințe al managementului de proiect (PMBOK) recomandă o serie de bune practici pentru gestionarea proiectelor, care includ:

- **Implicarea stakeholderilor:** Implicarea stakeholderilor pe tot parcursul proiectului îi asigură că nevoile și așteptările lor sunt înțelese și luate în considerare, ceea ce poate duce la un sprijin și o acceptare mai mare a proiectului.
- **Monitorizarea și controlul performanței proiectului:** monitorizarea continuă a performanței proiectului în raport cu planul proiectului și ajustarea după cum este necesar ne pot ajuta să ne asigurăm că proiectul rămâne pe drumul cel bun și este finalizat cu succes.



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## Cele mai bune practici recomandate de PMBOK (4/4)

Corpul de cunoștințe al managementului de proiect (PMBOK) recomandă o serie de bune practici pentru gestionarea proiectelor, care includ:

- **Îmbunătățirea continuă:** documentarea lecțiilor învățate și îmbunătățirea proceselor și procedurilor proiectului poate ajuta la optimizarea proiectelor viitoare și la evitarea unor probleme sau provocări similare.



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## Exemplu de proiect de dezvoltare regională coordonat de PMBOK (1/2)

Un exemplu este proiectul Autorității Regionale de Tranzit a Consiliului Guvernelor din Michiganul de Sud-Est (SEMCOG).

SEMCOG este un consiliu al guvernelor locale din sud-estul statului Michigan, care lucrează pentru a optimiza transportul, utilizarea terenurilor și dezvoltarea economică în regiune. În 2012, SEMCOG a primit finanțare de la guvernul federal pentru a înființa o autoritate regională de tranzit care să supravegheze și să coordoneze transportul public în mai multe unități administrative din regiune.



# Capitolul 4: Ghidul managementului de proiect

## Exemplu de proiect de dezvoltare regională coordonat de PMBOK (2/2)

În gestionarea acestui proiect, SEMCOG a folosit cadrul PMBOK pentru a dezvolta un plan de proiect, a identifica stakeholderii, a gestiona riscurile și a monitoriza și controla performanța proiectului. Planul proiectului a inclus un calendar și un buget detaliat, precum și strategii pentru implicarea părților interesate și gestionarea comunicării pe tot parcursul proiectului.

Urmând principiile și procesele PMBOK, SEMCOG a reușit să înființeze cu succes autoritatea regională de tranzit și să îmbunătățească transportul public în regiune. Acest proiect este un bun exemplu al modului în care PMBOK poate fi utilizat pentru a gestiona proiecte complexe de dezvoltare regională și pentru a obține rezultate de succes.





**Vă mulțumim!**

@Regio.Digi.Hub



Co-funded by  
the European Union