



# Recomandări de politică

**Dezvoltarea competențelor viitorului  
pentru specialiștii în domeniul social**



**FOCUS - Forward L**o**o**k**i**ng **S**o**C**ial **E**U**r**o**p**e **S**kills este un proiect co-finanțat de programul Erasmus+ al Comisiei Europene și coordonat de Organizația Umanitară CONCORDIA (România) împreună cu parteneri din patru țări – Colegiul Național al Asistenților Sociali din România, Fachhochschule Vorarlberg GmbH (Austria), SOSU Østjylland (Danemarca) și Istituto Formazione Operatori Aziendali – IFOA (Italia).

Proiectul și-a propus să implice diferiți stakeholderi din domeniul social pentru identificarea competențelor necesare profesioniștilor ce activează în acest domeniu pentru a face față provocărilor viitorului, având în vedere orizontul 2030. Pentru prezentul raport, opt experți din Austria, Danemarca, Italia și România au fost implicați într-o consultare Delphi. Concluziile acestora au condus la prezentul conținut al raportului *Recomandări de politică: Dezvoltarea competențelor viitorului pentru specialiștii în domeniul social.*

# Premize

Lumea în care trăim este într-o mișcare accelerată cu efecte importante în plan social și economic. Este, de aceea, nevoie de organizații capabile să se adapteze rapid la circumstanțele în schimbare, iar acest lucru necesită procese rapide de învățare.

Prea des, în sectorul social, oportunitățile de învățare sunt văzute ca un lux. Chiar și atunci când sunt disponibile, profesioniștii se luptă să găsească timpul și spațiul mental pentru a beneficia de ele. Deseori, efectele lor sunt limitate, pentru că nu reușesc să influențeze un număr suficient de mare de membrii ai organizațiilor.

Acesta este motivul pentru care, în cadrul proiectului FOCUS, am desfășurat o consultare Delphi care a implicat opt stakeholderi din domeniul social din patru țări, cu scopul de a înțelege

mai bine cum am putea adapta mai bine învățarea la nevoile viitoare ale organizațiilor, având în vedere:

- modalitățile prin care IMM-urile din domeniul social s-ar putea implica mai mult în formarea sistematică la locul de muncă a angajaților lor: dezvoltarea cursurilor de învățare, importanța orientării în carieră, alocarea resurselor, dezvoltarea unor rețele de mentori.
- structura și conținutul posibilelor cursuri de învățare continuă ca inițiative sistemice care pot implica autoritățile centrale și locale, în special Ministerul Muncii și al Solidarității Sociale, furnizorii de educație și formare, asociațiile de categorie și angajatorii.
- creșterea motivației angajaților pentru participarea la formare continuă prin diferite stimulente.

În cadrul acestei consultări, pentru definirea procesului de formare profesională a fost luată în considerare perspectiva utilizată de diferite documente UE<sup>1</sup>, respectiv:

ÎNVĂȚARE	Formală	Nonformală	Informală
Mediu	Organizat și structurat	Organizat și structurat	Neorganizat (activități zilnice la locul de muncă)
Structură	Da (obiective, timp, resurse)	Da (obiective, timp, resurse)	Nu/Nu în mod specific
Certificare	Calificare formală	Nu	Nu
Exemple	- program de ucenicie; - studii superioare / ciclu scurt.	- formare oferită de angajator; - studiu individual; - job shadowing.	- învățare între egali; - schimburi de experiență; - învățare prin practică (learning by doing).

Învățarea la locul de muncă cuprinde trei domenii principale:

#### **ÎNVĂȚARE**

##### **Formală-externă**

Formare oferită de furnizori externi (centre de formare, instituții de învățământ, universități).

#### **ÎNVĂȚARE**

##### **Formală-internă**

Seminarii interne, cursuri de formare oferite de organizație pe teme precum securitatea în muncă.

#### **ÎNVĂȚARE**

##### **Informală-internă**

Organizația abordează noi provocări apărute în contextul muncii (proces, clienți), unde noi cunoștințe, calificări și competențe sunt necesare.

Formarea profesională și educația continuă a adulților necesită o nouă cultură de colaborare în care atât angajații, cât și managerii:

1. definesc obiectivele de dezvoltare a competențelor;
2. au responsabilitatea de a organiza procesele de lucru și de învățare;
3. beneficiază de sprijin din partea departamentului intern de formare, a partenerilor de învățare și a ghidurilor de învățare.

<sup>1</sup>European Union (2018), Promoting adult learning in the workplace, Final report of the ET 2020 Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning.

# 6 PAȘI pentru o cultură a dezvoltării profesionale și personale în domeniul social

Profesioniștii din domeniul social ar trebui să dobândească instrumente practice care să le permită să identifice și să înțeleagă noile tendințe, dar și să găsească soluții adecvate la provocările cu care se confruntă.

Aceste instrumente sunt, de obicei, introduse și experimentate în timpul diferitelor parcursuri de formare, dar, deseori, nu ajung să fie integrate în mod sistematic în munca de zi cu zi.

Vă invităm să găsiți mai jos principalele concluzii ale consultării Delphi realizată cu implicarea profesioniștilor din Austria, Danemarca, Italia și România cu privire la cei mai importanți factori care facilitează o cultură a dezvoltării continue în domeniul social.



## 01 Învățarea experiențială

ar trebui să joace un rol mai important în formarea în domeniul social, într-o relație simbiotică între teorie și practică.

Angajații au nevoie să își îmbunătățească capacitatea de a găsi soluții pentru situațiile de zi cu zi, dar și să conecteze noile soluții cu fundamente teoretice care să susțină o înțelegere pe termen lung a metodelor de lucru și proceselor. Astfel, profesioniștii vor avea capacitatea de a observa, reflecta, conceptualiza și exprima experiența lor pentru a o împărtăși cu ceilalți.



### RECOMANDARE

Pentru a lega teoria de practică, experții sugerează o formare bazată pe exemple din activitatea curentă și studii de caz. Programele inovatoare de formare profesională ar putea fi bazate pe o combinație de simulări, învățare între egali și discuții critice despre conflictele culturale și de valori cu care se confruntă profesioniștii.



## Reflecția ca piatră de temelie

Într-o „călătorie de învățare” ideală, reflecția asupra cazurilor reale este esențială.

Profesioniștii din domeniul social ar trebui să poată reflecta asupra cazurilor și a managementului de caz, explorând fundamentele teoretice, abordările sistemice, emoțiile individuale, atitudinile personale, intuițiile și experiențele lor, precum și pe cele ale colegilor.



### RECOMANDARE

Reflecția asupra managementului de caz cu colegii (în special cea realizată în cadrul echipei multidisciplinare / interinstituționale cu sprijinul unui supervisor) într-o întâlnire săptămânală / bilunară este printre cele mai eficiente instrumente de învățare, deoarece asigură continuitate, un mediu de învățare stabil și relevanță.



## 03 Socializarea

Avantajul cheie al formării profesionale și educației continue este că participanții își dezvoltă expertiza nu numai prin dobândirea de abilități tehnice sau competențe personale și sociale, ci și prin socializare la locul de muncă. Învățarea nu are loc într-un vid, ci într-un context relațional cu alți specialiști, fie că este vorba de colegi sau de un profesor / formator / mentor / supervizor.

Acest context relațional trebuie să fie caracterizat de o abordare în care „eșecul” este permis („safety to failure”) pentru că sunt controlate posibilele consecințe: profesorul, formatorul și angajatorul crează un mediu de lucru și de învățare în care curiozitatea este încurajată.



### RECOMANDARE

Conștientizarea și explicarea valorilor, a culturii organizației și modului în care aceasta se exprimă reprezintă elemente de forță ale unei organizații „deschise”, iar acest lucru poate fi realizat printr-un dialog real cu membrii săi.

# 04



## Oameni și valori

Cei care lucrează în domeniul social au valori bine definite și sunt adesea motivați de ideea de a face o diferență reală în lume.

Pentru a experimenta creșterea și eficacitatea, ei trebuie să simtă că sunt ascultați nu numai în afara, ci și în interiorul organizației. Organizațiile care învață sunt caracterizate de un mediu în care angajații îndrăznesc să gândească cu voce tare, să experimenteze și să încerce lucruri noi. Aceste organizații se remarcă de multe ori printr-un grad mai ridicat de bunăstare a angajaților.

### RECOMANDARE



Implicarea în luarea deciziilor, participarea la analiza critică a alternativelor și definirea criteriilor de judecată sunt oportunități de învățare la îndemâna managerilor.

Mai departe, capacitatea acestora de facilitare, (servant) leadership și integrare de soluții vor fi cele care vor determina încrederea specialiștilor și motivația lor de a se implica în astfel de parcursuri.



# 05

## Participare la toate nivelurile



Formarea profesională eficientă presupune interacțiunea cu cel puțin două grupuri de stakeholderi:

1. Alte organizații care participă la intervenția socială la nivelul teritoriului de referință: prin urmare, organizațiile trebuie să fie parte a rețelelor existente (de exemplu, asociațiile profesionale, coalițiile). Evident, această participare trebuie să aibă un impact benefic, de cele mai multe ori legat de accesul la practicile de succes și politicile eficiente de bunăstare socială.

Rețelele mari pot fi utile în ceea ce privește punerea la dispoziție a resurselor tehnice și a celor mai bune practici pentru un public larg sau atunci când pledează pentru schimbări în politici (advocacy). Rețelele mici, pe de altă parte, sunt mai potrivite ca medii de învățare, deoarece interacțiunile personale creează un spațiu mult mai bun și mai semnificativ pentru dezvoltarea profesională.

2. Beneficiarii serviciilor sociale care trebuie să fie implicați activ, folosind abordări participative adaptate.

Profesioniștii din domeniul social pot învăța multe de la utilizatorii serviciilor lor, considerați a fi experți prin experiență.

### RECOMANDARE



Accesul la programele regulate de formare, informale sau mai formalizate, biblioteci online și centre de resurse tehnice pentru profesioniști poate fi facilitat prin intermediul platformelor și coalițiilor colaborative.

Întrebați-vă care sunt cele mai importante rețele în care doriți să vă implicați și care este interesul dumneavoastră de a participa, în special cel legat de învățare? Profitați și diseminați / implementați în continuare în organizația dumneavoastră ceea ce ați învățat?

# Implicarea angajaților

# 06



În programele de formare și dezvoltare profesională este un aspect crucial. Orice schimbare implică și rezistență, iar pentru a o depăși este nevoie să identificăm o motivație mai puternică decât efortul ce ne este cerut.

Diferența o poate face:

1. Existența unei politici interne pentru managementul informației (knowledge management)

Aceasta oferă angajaților un cadru adecvat pentru a-și putea analiza activitatea practică, a identifica competențele și realizările relevante, a evalua impactul intervențiilor de succes și a valorifica în continuare strategiile de lucru, metodologiile și instrumentele utilizate în timpul acestor intervenții.

2. Strategia de dezvoltare a competențelor organizaționale și resursele alocate

Transferul de competențe între colegi ar putea fi, de asemenea, o strategie motivațională. Acest lucru necesită ca angajații să fie conștienți de competențele lor și să fie încurajați să ofere cunoștințele, abilitățile și metodele lor altora din interiorul și din afara organizației. Certificarea transparentă a competențelor (atât pentru uz intern, cât și extern) în vederea dezvoltării unui portofoliu profesional al angajatului este esențială, iar certificarea externă reprezintă un avantaj.



## RECOMANDARE

Pe lângă instrumentele de evaluare a competențelor, managerii ar putea folosi discuțiile periodice de evaluare și stabilirea obiectivelor angajatului pentru a explora obiectivele de competență ale acestuia.

De asemenea, feedback-ul de la manager și colegi, experiența teoretică și posibilitatea de a reflecta sunt vitale în conștientizarea nivelului de competență al angajatului.

# Crearea unui mediu favorabil

## pentru dezvoltarea profesională și personală a specialiștilor

În opinia specialiștilor consultați în cadrul proiectului, dezvoltarea profesională a celor care activează în domeniul social are nevoie de niște condiții precum o cultură organizațională care să încurajeze învățarea, un anumit profil de manageri, accesul la rețele și competențe digitale în rândul profesioniștilor. Vom detalia în cele ce urmează două dintre acestea, considerate a avea un rol cheie.

### Rolul cheie al managerilor

Expertii implicați în consultarea Delphi au creat un profil ideal de manager.

Responsabilitatea principală a managerilor este să creeze spații sigure pentru experimentare și un mediu în care fiecare angajat să se simtă ascultat cu adevărat.



Responsabilitatea managerilor este de a crea spații de reflecție și participare și de a colecta noile idei de la membrii echipei pentru rezultate mai de succes și mai pozitive la nivel organizațional.

Rolul managerilor este să-și susțină și să-și motiveze angajații să reflecteze și să acționeze în acest fel și să le ofere resursele necesare (în principal timp și expertiză). Managerii sunt responsabili să creeze un cadru pentru participarea tuturor colegilor (prin crearea regulată de momente dedicate împărtășirii experiențelor).

Domaniul social se caracterizează prin situații extrem de provocatoare care aduc riscuri suplimentare de burnout, oboseală, demotivare pentru angajați. Învățarea la locul de muncă nu ar trebui să fie doar o oportunitate pentru personal, ci și ocazia pentru manageri de a crea un mediu motivațional, în care oamenii sunt încurajați să facă schimb de idei, soluții, sentimente, îndoieli sau strategii de succes.

Managerii au rolul de a promova gândirea și acțiunea creativă, profitând de contextele existente (de exemplu, studiile de caz) și să includă instruirea în activități continue, deoarece aceasta corespunde modului în care învață adulții (când se confruntă cu o problemă sau față în față cu o descoperire neașteptată).

Pentru a face toate acestea, managerii ar trebui să acorde prioritate dezvoltării angajaților lor pe termen lung, să manifeste gândire creativă și abilități excelente de comunicare, inclusiv abilități de feedback și coaching.

## Abilitățile digitale - autostrada către învățare

După cum a arătat deja Portofoliul Competențelor Viitorului în Domeniul Social - 2030, dezvoltat în cadrul acestui proiect, progresul tehnologic și digitalizarea contribuie la reducerea eforturilor administrative ale profesioniștilor din domeniul social.

Aceștia pot, astfel, beneficia de mai mult timp pentru a-și îndeplini sarcinile mai complexe, a lucra cu clienții, a câștiga spațiu de gândire și reflecție, a-și limpezi mintea, a se relaxa și a avea dialoguri valoroase.

În același timp, digitalizarea poate fi un instrument foarte util și eficient pentru dezvoltarea competențelor, crearea de rețele, formarea continuă, adaptarea locurilor de muncă la circumstanțele „lumii din afara asistenței sociale”. Cu toate acestea, comunicarea virtuală nu va putea niciodată înlocui pe deplin dialogul cu o persoană „în carne și oase” – îmbogățită de comunicarea corporală, atmosferă, experiența de a fi cu adevărat „aproape” și de a ne ”primi” reciproc.

Experții consultați consideră că formarea profesională trebuie să abordeze două elemente diferite:

→ disponibilitatea profesioniștilor din domeniul social de a utiliza tehnologia (dobândirea de competențe digitale de bază, atitudini pozitive față de tehnologii și înțelegerea regulilor de siguranță legate de protecția datelor);

→ abilitățile concrete ale profesioniștilor de a utiliza aplicații, soluții IT inovatoare și chiar soluții de inteligență artificială pentru asistență socială.



# Recomandări de politică

## Dezvoltarea competențelor viitorului pentru specialiștii din domeniul social



### Pentru autoritățile publice și factorii de decizie

Nevoia de învățare experiențială pornește de la încercarea de a face față complexității mari a sistemului social. Învățarea la locul de muncă nu este în conflict cu sistemul educațional.

În sectorul social, cele mai bune programe de formare profesională îmbină simularea, consultarea între colegi și discuția analitică a conflictului cultural. Sunt necesare politici intersectoriale care să îmbunătățească acele servicii și programe care combină diferite moduri de învățare într-o experiență fără întreruperi.

Autoritățile centrale și locale ar putea funcționa ca un „radar” prin identificarea politicilor de inovare acolo unde au loc,

certificând bunele practici și creând programe de schimb de experiență.

Utilizarea acelor pârghii cu efect asupra facilitării învățării la locul de muncă ar putea însemna formarea continuă a managerilor, susținerea funcționării rețelelor și asociațiilor profesionale, încurajarea și recunoașterea parcursurilor flexibile de învățare (cu certificarea competențelor) cu rezultate la nivelul creșterii motivației profesioniștilor, implementarea unor programe de dezvoltare a competențelor digitale și conștientizarea importanței transformării digitale în sectorul social.



### RECOMANDARE

- Promovarea acestor modele de intervenție în cadrul programelor cu acțiune sistemică, la nivel național, fie că vorbim de cele susținute prin fonduri structurale, alte finanțări internaționale sau de programele finanțate de la bugetul de stat.
- Monitorizarea respectării prevederilor legale privind formarea continuă a angajaților ca o condiție a calității serviciilor și promovarea calității în formarea profesională și educația adulților.



## Pentru instituții de învățământ și alți furnizori de formare

Conform concluziilor consultărilor realizate în cadrul proiectului **FOCUS** învățarea la locul de muncă aduce împreună teoria și practica: teoria trebuie să explice de ce și cum ar trebui luate deciziile practice, iar acțiunea evidențiază noi teme ce au nevoie de conceptualizare și abordări sistematice.

Ceea ce profesioniștii din domeniul social au nevoie să obțină prin formare sunt instrumente practice orientate spre soluții, care să le permită să „citească” noile tendințe și să găsească cele mai eficiente și adecvate soluții, într-un dialog continuu cu colegii lor, alți profesioniști, supervizori.

Cele mai bune metodologii sunt legate de exemple și cazuri practice de asistență socială: fiecare caz nou și modul inovator în care este gestionat produce o învățare experiențială.

Participanții își dezvoltă expertiza nu numai prin dobândirea de abilități tehnice sau competențe personale și sociale, ci și prin socializarea la locul de muncă.

Cele mai bune programe din viitor vor fi bazate pe analiza conflictelor sociale și a învățării între egali.

Este responsabilitatea instituțiilor de învățare de orice nivel și tip să sprijine așadar nivelul de reflecție asupra muncii proprii, deschiderea de a dialoga cu alți profesioniști, capacitatea de a favoriza participarea beneficiarilor/utilizatorilor, dar și a altor profesioniști în evaluarea serviciilor și, astfel, să contribuie la dezvoltarea unor profesioniști conștienți de valoarea lor și cea a intervenției lor în societate.



### RECOMANDARE

Expertii susțin utilizarea a trei tipuri principale de învățare:

- Programele participative: programe de învățare în care profesioniștii pot găsi „un moment bun și modalitățile potrivite” pentru a lua decizii profesionale;
- Învățarea bazată pe scenarii: utilizarea unor metodologii de învățare bazate pe studii de caz sau rezolvarea de probleme, folosind scenarii interactive;
- Programele de evaluare. Evaluarea activităților de asistență socială ca aspect esențial al furnizării de servicii sociale și de îngrijire pentru utilizatori.



## Pentru organizațiile din domeniul social

Acestea trebuie să fie conștiente că au nevoie de:

- Manageri care încurajează participarea, ascultă semnalele venite de la organizație sau dinafară, promovează gândirea creativă și abilitățile de comunicare. Aceștia nu se formează de la sine, ci sunt atrași de o cultură organizațională sănătoasă care promovează un echilibru între participare și supervizare, învățarea/creșterea continuă și crează spații sigure de experimentare a unor noi abordări.
- Implicarea reală în rețele, coalitii care să faciliteze accesul la resurse tehnice și bune practici, pledând în același timp pentru schimbări la nivel de politici (advocacy). Asociațiile profesionale sunt primul și cel mai important partener în acest sens.
- Înțelegerea faptului că digitalizarea nu vine de la sine, iar competențele profesioniștilor din domeniul social trebuie să fie dezvoltate, odată cu asumarea unor atitudini de deschidere și explorare curajoasă.



### RECOMANDARE

- Organizațiile de orice tip și dimensiune au nevoie să poată realiza analize ale nevoilor de dezvoltare ale personalului (din care competențele digitale nu mai pot lipsi), planuri de formare, evaluări periodice, parcursuri de carieră pentru angajații și colaboratorii lor. Responsabilitatea HR-ului strategic la nivel organizațional trebuie asigurată prin resurse interne formate corespunzător sau contractarea unor servicii externe.
- Dezvoltarea continuă și sistematică a managerilor și profesioniștilor prin accesul la programe de formare internă și externă, la servicii de sprijin (cum ar fi coaching-ul și supervizarea), dar și prin conexiunea și dialogul cu alți experți de la nivel național și internațional este o condiție a unor servicii eficiente și eficace. Măsura acestei preocupări la nivel organizațional este dată și de alocarea de resurse (financiare, umane, de timp).

# Despre noi



## Organizația Umanitară Concordia

Din 1991, **Organizația Umanitară CONCORDIA (România)** îi ajută pe **copii și tineri să-și recapete încrederea, să se dezvolte și să pornească pe o nouă cale către o viață independentă** prin case de tip familial, centre de zi, școli și apartamente de tranziție.

**CONCORDIA Academia** este un centru regional de învățare pentru performanță și practici inovatoare în domeniul social care oferă programe certificate pentru practicieni, manageri și supervizori, precum și servicii de supervizare, coaching și consultanță cu scopul de a contribui la capacitatea și creșterea calității serviciilor sociale.



## Colegiul Național al Asistenților Sociali (CNASR)

**Colegiul Național al Asistenților Sociali din România (CNASR)** este o **organizație profesională, non-guvernamentală, publică, apolitică, non-profit, autonomă și independentă** cu personalitate juridică, **care reprezintă și protejează interesele asistenților sociali**, la nivel național și internațional. CNASR este singura organizație profesională a asistenților sociali din România, reprezentând la 1 ianuarie 2021, interesele a 10.092 de membri.



## Istituto Formazione Operatori Aziendali (IFOA)

**IFOA este un organism privat non-profit recunoscut din 1999 ca centru național de formare profesională, cu 10 locații în toată Italia.** Ca agenție de formare și angajare născută din experiența camerelor de comerț, IFOA oferă căi de dezvoltare, formare, programe de profesionalizare și angajare pentru tinerii și adulții în căutarea unui loc de muncă, precum și formare continuă, consultanță și asistență tehnică pentru persoane, companii și organisme publice. IFOA lucrează atât la nivel național, cât și internațional, condusă fiind de dorința de a transfera cunoștințe utile oamenilor, afacerilor și teritoriilor.



## FH Vorarlberg

**Universitatea de Științe Aplicate din Vorarlberg (FH Vorarlberg) este o universitate austriacă de top care oferă programe de licență și master în domenii precum asistență socială & servicii medicale, administrarea afacerilor, inginerie, tehnologie și design. FH Vorarlberg este o universitate care adoptă cultura porților deschise și a comunicării directe.**

O caracteristică specială a FH Vorarlberg este dată de un raport excepțional profesor-student de 1:12. Universitatea se bucură de relații excelente cu mediul de afaceri și industria din Regiunea Vorarlberg, ceea ce înseamnă că studenții pot alege dintr-o gamă largă de stagii, iar absolvenții au perspective excelente de angajare.

## SOSU Ostjylland

**SOSU Ostjylland este cel de al doilea cel mai mare colegiu pentru științe sociale și îngrijiri de sănătate din Danemarca.** Acesta oferă diferite programe educaționale și de instruire pentru personalul din instituțiile sociale și de îngrijire care lucrează cu persoanele în vârstă, cu dizabilități, în spitale și departamente de psihiatrie. SOSU dezvoltă în continuu materiale inovatoare de instruire pedagogică și didactică și organizează stagii practice în legătură strânsă cu angajatorii.

Organizația are multă experiență în a împărtăși experiența practică daneză cu privire la diferite zone și aspecte ale domeniilor educației, social și sănătate și abordează digitalizarea ca pe un instrument important pentru profesioniști.

# FOCUS

Dacă vrei să afli mai multe despre viitorul profesiilor sociale și cum poți să îți dezvolți competențele, urmărește pagina noastră de Facebook sau trimite-ne un email.



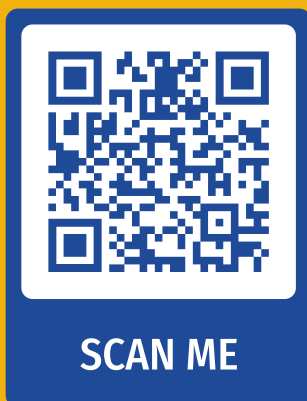
[facebook.com/ForwardLookingSocialEuropeSkills](https://facebook.com/ForwardLookingSocialEuropeSkills)



[contact@projectfocus.eu](mailto:contact@projectfocus.eu)

---

Acest material a fost realizat în cadrul proiectului FOCUS-Forward Looking Social Europe Skills, proiect co-finanțat de către Uniunea Europeană prin Programul Erasmus+. Conținutul prezentului material reprezintă responsabilitatea exclusivă a autorilor, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru modul în care va fi folosit conținutul informației. Sprijinul acordat de Comisia Europeană pentru elaborarea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar opiniile autorilor, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare a informațiilor conținute în aceasta.



Rămâneți  
în contact  
cu proiectul  
**FOCUS**

