

ALIANȚĂ REGIONALĂ DE INDUSTRII CREATIVE

Strategia Regională a Industriilor Culturale și Creative

Regiunea Nord-Vest

Document elaborat de CIVITTA România pentru Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest în cadrul proiectului RCIA - Regional Creative Industries Alliance, finanțat prin Programul de cooperare teritorială INTERREG Europe

Decembrie 2019

1. ANALIZA SWOT

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
• Rata de creștere pozitivă și constantă la nivelul industriilor culturale și creative • Poziționarea regiunii prin evenimente și organizații reper, atât în palierul cultural (TIFF), cât și în cel al divertismentului (Untold) • Diversitatea industriilor culturale creative • Surse de finanțare disponibile la nivel local și județean (Primăria, Consiliul Județean) • Nr. mare de ONG-uri în zona culturală • Nr. mare de firme din sectorul ICC (în special IT) • Cultura asocierii (cluster), masă critică favorabilă • Universități de profil (arte, arhitectură, muzică, tehnice etc.) • Existența rețelelor suport pentru parteneriate locale, cât și infrastructuri disponibile (CREIC) • Promovarea voluntariatul ca valoare adăugată	• Instabilitatea forței de muncă • Lipsa de viziune – incoerență în plan de politici publice • Lipsa unor programe de finanțare multianuale • Lipsa unor rețele ICC funcționale/active la nivel regional • Lanț de valoare scurt, deci o valoare adăugată mică (outsourcing) • Lipsa unui incubator de afaceri ICC • Număr redus de finanțări publice naționale specifice pentru ICC • Oportunități diferite în funcție de categoriile de vârstă • Concentrarea ofertei culturale în marile centre urbane • Consum cultural redus • Necorelare între palierul educațional și cerințele pieței muncii • % în creștere plajă îngustă • Nevalorificarea patrimoniul imaterial
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
• Instrumente financiare, politici publice/locale, instrumente care susțin (mai recent) ICC (ex. film) • Finanțări/proiecte europene • Tendința spre digitalizare • Cuantificarea rezultatelor ICC nu doar în bani • Voluntariatul ca resursă/mod de învățare ulterior (internship etc.) – componentă socială • ICC – sector prioritar la nivel european • Dezvoltarea de parteneriat public-privat	• Competiția în sectorul ICC, cei care avansează mai repede atrag banii europeni • Ofertă educațională necentrată pe creativitate • Contextul macroeconomic • Tendința de instituționalizare a creativității • Discrepanța (urban-rural) la nivel regional a repartizării ICC • Dezvoltarea de produse care nu aduc valoare adăugată • Costuri de producție mari pentru produsele de serie limitată

2. STRATEGIA REGIONALĂ A INDUSTRIILOR CULTURALE ȘI CREATIVE DIN REGIUNEA NORD VEST

2.1. VIZIUNEA ȘI DIRECȚII STRATEGICE

În dezvoltarea unei *viziuni de dezvoltare și sprijin a industriilor culturale și creative la nivel regional*, plecând de la analiza realizată, dar și considerând nevoile și obstacolele cu care se confruntă sectorul, s-a avut în vedere plasarea acestui sector în cadrul unui ecosistem creativ și de inovare, care are sinergii cu alte sectoare economice, cât și efecte de tip spill-over atât la nivel de dezvoltare urbană, cât și în relație cu alte industrii.

Sistemul cultural și creativ se intersectează cu mediul economic, dezvoltarea urbană, cât și cu viața cetății, din punct de vedere al disponibilității, accesibilității și diversității ofertei culturale. Prin urmare, direcțiile strategice propuse abordează tocmai aceste dimensiuni și consideră relațiile dintre ele.

Temele noi ale creșterii, precum cunoașterea, cercetarea, inovarea, sunt toate stimulate de creativitate și din acest motiv credem că prima direcție de valorificare a activelor ICC constă în recunoașterea efectivă a resurselor creative ca resurse economice, astfel:

DIRECȚIA STRATEGICĂ I → CULTURA – Pol al dezvoltării urbane

- **Obiectivul 1.1.** – Revitalizarea și valorificarea patrimoniului construit și patrimoniului imaterial
- **Obiectivul 1.2.** – Diversificarea și creșterea accesibilității ofertei culturale la nivel regional
- **Obiectivul 1.3.** – Promovarea ofertei culturale ca parte a ofertei turistice regionale

DIRECȚIA STRATEGICĂ II → ECONOMIA CREATIVĂ – Motor al dezvoltării urbane

- **Obiectivul 2.1.** – Încurajarea parteneriatelor culturale și multidisciplinare
- **Obiectivul 2.2.** – Încurajarea colaborării actorilor din industrie în vederea dezvoltării de produse/servicii noi
- **Obiectivul 2.3.** – Sprijinirea dezvoltării de surse de finanțare diversificate

DIRECȚIA STRATEGICĂ III → INDUSTRIILE CULTURALE ȘI CREATIVE – Liant între public, creativi și profesioniști / sector sustenabil

- **Obiectivul 3.1.** – Încurajarea dezvoltării unei viziuni antreprenoriale în domeniul cultural
- **Obiectivul 3.2.** – Creșterea capacității organizațiilor din domeniu și a administrației
- **Obiectivul 3.3.** – Public implicat prin educație și formare

DS I. Cultura – pol al dezvoltării urbane urmărește integrarea și abordarea culturii ca element cheie în viziunea și strategia de dezvoltare urbană, atât la nivel local, cât și regional, prin promovarea patrimoniului ca resursă cheie a orașului, conturarea unei identități culturale la care să adere și cetățenii, cât și "democratizarea" accesului la cultură prin diversificarea ofertei culturale, atât în sens teritorial, cât și la nivel de conținut.

Obiectivul 1.1. Revitalizarea și valorificarea patrimoniului construit și a patrimoniului imaterial

Acest obiectiv își propune să rezolve nevoile primare cu privire la patrimoniu, și anume consolidarea acestuia, cât și dezvoltarea unei oferte culturale complexe care să utilizeze patrimoniul imaterial și specificitățile locale.

Măsurile care sunt corelate cu acest obiectiv se referă atât la intervenții de ordin *hard*, cât și *soft*:

- *Intervenții hard*: abordarea prioritară a conservării și punerii în valoare a patrimoniului construit prin investiții în infrastructură (esențial fiind partea de consolidare), cât și folosirea tehnologiei și new media pentru crearea unui fir narativ de valorificare a patrimoniului și interacțiune cu publicul, dezvoltarea de proiecte integrate de investiții în spațiul public, crearea unui cadru pentru dezvoltarea de parteneriat public-privat pentru restaurarea clădirilor monument istoric aflate în proprietate privată, dar care să prevadă funcțiuni publice,
- *Intervenții soft*: valorificarea patrimoniului imaterial prin proiecte care valorifică tradițiile, artizanatul și meșteșugurile, cu povești din memoria colectivă și tradiții locale, implicarea comunității în maparea patrimoniului imaterial și consultarea acesteia într-un mod constant și coerent cu privire la dezvoltarea ofertei culturale.

Obiectivul 1.2. Diversificarea și creșterea accesibilității ofertei culturale la nivel regional

Acest obiectiv a fost construit în jurul nevoii de a avea o ofertă culturală diversă, care să permită participarea tuturor cetățenilor, atât la nivel urban, cât și rural, dar și a grupurilor defavorizate. De asemenea, tratează digitalizarea ofertei culturale și includerea noilor tehnologii în promovarea patrimoniului.

Măsurile propuse includ:

- investiții în infrastructura culturală,
- dezvoltarea unei oferte culturale variate,
- valorificarea infrastructurii deja existente la nivel local, atât în urban, cât și în rural,
- sprijinirea parteneriatelor între zona publică, care concentrează partea de infrastructură și cea privată și asociativă, care concentrează partea de conținut.

Obiectivul 1.3. Promovarea ofertei culturale ca parte a ofertei turistice regionale

Obiectivul vizează dezvoltarea unor acțiuni prin care să fie promovată într-un mod mai eficient oferta culturală și corelată cu cea turistică, și care să permită crearea unei identități la nivel regional și comunicarea acesteia.

Măsurile propuse includ:

- dezvoltarea de instrumente pentru promovarea culturală integrată la nivel județean și regional (de ex. Ghid al celor mai importante evenimente – mapare la nivel regional),
- încurajarea dezvoltării de conținut și pentru publicul străin,
- dezvoltarea de programe pilot și de finanțare care să dezvolte proiecte de turism cultural.

DS II. Economia creativă – motor al dezvoltării regionale urmărește sprijinirea economiei creative și conectarea rețelelor europene și globale, prin dezvoltarea acesteia într-un mod sustenabil. Acest lucru se poate realiza prin crearea de sinergii atât între diferite sectoare ale industriilor culturale și creative, cât și între acestea și alte sectoare economice, conectarea cu mediul european și global prin parteneriate, schimburi de experiență, dar și prin urmărirea temelor de interes și a priorităților de politici.

Obiectivul 2.1. Încurajarea parteneriatelor culturale și multidisciplinare

Acest obiectiv reflectă conectarea regiunii la proiecte și bune practici europene prin schimburi de experiență, mobilități sau rezidențe artistice, cât și încurajarea parteneriatelor creative la nivel european pentru dezvoltarea de produse culturale.

Măsurile propuse includ:

- crearea de parteneriate la nivel local și regional cu alte municipalități și regiuni europene pentru facilitarea schimbului de experiență,
- expunerea publicului la produse culturale diverse,
- sprijinirea mobilității artistice și a rezidențelor de creație,
- facilitarea dezvoltării de produse culturale noi prin susținerea interacțiunii dintre actorii locali și regionali, și cei europeni,
- încurajarea multidisciplinarității.

Obiectivul 2.2. Încurajarea colaborării actorilor din industrie în vederea dezvoltării de produse/servicii noi

Obiectivul își propune crearea de sinergii între sectorul creativ și alte sectoare economice, ținând cont că partea de creativitate și inovare este baza fundamentală pentru dezvoltarea de produse noi, cu valoare adăugată mare, prin sprijinirea și facilitarea colaborării între actorii culturali și creativi, în vederea corelării ofertei, cât și a consolidării sectorului.

Măsurile propuse includ:

- maparea principalelor companii creative și a ofertei acestora,
- crearea de context de interacțiune între antreprenorii creativi și actori din industrie (evenimente de tip match-making, platformă digitală, schimb de experiență de tipul *CEO pentru o zi* pentru înțelegerea particularităților fiecărei industrii),
- sprijinirea dezvoltării ecosistemului creativ prin instrumente de tip vouchere de inovare,
- încurajarea colaborării dintre multinaționale și antreprenori, atât pentru diversificarea capacității de producție la nivel local și regional, schimb de know-how, cât și valorificarea potențialului regional în zona de design.

Obiectivul 2.3. Sprijinirea dezvoltării de surse de finanțare diversificate

Obiectivul își propune dezvoltarea unor surse de finanțare integrate și sustenabile pentru a acoperi spectrul de nevoi al antreprenorilor creativi, din faza de start-up, până la internaționalizare.

Măsurile propuse includ:

- realizarea de parteneriate de tip public-privat pentru dezvoltarea unor fonduri dedicate industriilor creative din regiune,
- sprijinirea dezvoltării economiei creative prin dezvoltarea unor măsuri de suport de tipul vouchere de inovare, subvenții și facilități fiscale,
- susținerea investitorilor privați interesați de sectorul creativ prin acordarea unor beneficii în relație cu taxele locale,
- sprijinirea unui instrument de tip *white paper* prin care să fie dezvoltată o propunere de cuantificare atât a potențialului creativ și al reputației, care să completeze criteriile clasice (număr

angajați, cifră de afaceri) abordate în oferirea de finanțări și care sunt, de cele mai multe ori, restrictive pentru antreprenorii creativi.

DS III. Industriile culturale și creative – liant între public, creativi și profesioniști / sector sustenabil urmărește dezvoltarea sustenabilă și competitivă a sectorului. În acest sens, este nevoie și de investiții în elementele care se află la baza fiecărei creșteri, și anume educație, resurse umane și antreprenoriat creativ, atât prin investirea în resurse și competențe care lipsesc pe piața muncii, profesionalizarea resurselor umane care se ocupă de management cultural, sprijinirea dezvoltării capacității administrative atât în rândul organizațiilor, cât și în rândul administrației publice și sprijinirea educației în zona de antreprenoriat creativ.

Obiectivul 3.1. Încurajarea dezvoltării unei viziuni antreprenoriale în domeniul cultural

Obiectivul își propune să abordeze atât zona de educație și management cultural, cât și să propună o abordare integrată în elaborarea procesului de politici publice, considerând industriile culturale și creative ca fiind complementară, atât din perspectiva dezvoltării strategiilor de competitivitate, culturale, de educație sau turism.

Măsurile propuse includ:

- susținerea dezvoltării competențelor în domeniul antreprenorial prin programe de formare și schimb de experiență,
- expunerea actorilor culturali publici la bune practici cu privire la abordarea antreprenorială,
- implicarea mediului de afaceri în consultări
- elaborarea de politici și strategii cu privire la sectorul creativ.

Obiectivul 3.2. Creșterea capacității organizațiilor din domeniu și a administrației

Obiectivul își propune să abordeze conectarea mediului public cu actorii privați, activi în domeniul industriilor culturale și creative, cu scopul utilizării eficiente a resurselor, cât și crearea de sinergii în cadrul economiei creative, pentru valorificarea multidisciplinarității.

Măsurile cuprinse includ:

- maparea resurselor și a infrastructurii disponibile, inclusiv cele de tip competențe prin realizarea unui *mindmap* și crearea unui cadru care să faciliteze punerea în comun a resurselor,
- profesionalizarea sectorului prin dezvoltarea de competențe privind managementul cultural,
- susținerea sustenabilității organizațiilor private din domeniul cultural prin facilitarea accesului la infrastructura publică și crearea unui sistem flexibil de utilizare a acestora (adaptarea costurilor în funcție de mai multe criterii: impact social, diferența dintre ong-uri și operatori for profit, etc.),
- elaborarea unor strategii, programe de finanțare și inițiative multianuale care să fie construite în jurul nevoilor identificate și care să aibă o abordare strategică, pe termen mediu și lung, prin canalizarea resurselor.

Obiectivul 3.3. Public implicat prin educație și incluziune

Obiectivul își propune consolidarea cooperării transsectoriale, cu accent pe sinergiile dintre cultură și educație, dar și stimularea culturii antreprenoriale și mai ales a creativității prin învățare pe tot parcursul vieții, asigurând un acces mai bun la cultură pentru diferite categorii de public. De asemenea, include creșterea notorietății brandurilor locale și poziționarea acestora ca *love brand*, sprijinind consumul de produse limitate, cu design autohton.

Măsurile cuprinse includ:

- crearea de sinergii dintre sectorul creativ și cel al educației formale prin dezvoltarea de proiecte pilot care să expune elevii la diferite forme de expresie creativă,
- dezvoltarea unor inițiative de tip Săptămâna Creativității care să fie conectate și cu inițiativele școlare (cursuri opționale, școala altfel),
- evaluarea nevoilor și a disparităților dintre cerințele pieței muncii și oferta formală de educație și sprijinirea introducerii unor noi tipuri de discipline (de exemplu un program de game design pentru învățământul superior),
- sprijinirea de competențe digitale în rândul tinerilor prin dezvoltarea de proiecte pilot și prin punerea la dispoziție a infrastructurii existente și gestionate la nivel local (de exemplu – Centrul Regional de Excelență pentru Industrii Creative),
- crearea unui cadru strategic de colaborare între instituțiile de învățământ de la nivelul regiunii și operatorii culturali,
- promovarea antreprenorilor și a produselor locale și regionale în rândul publicului larg pentru sprijinirea designului autohton.

2.2. POLITICI PUBLICE PENTRU ICC

La nivelul Uniunii Europene există elaborate o serie de politici publice cuprinse în documente cadru, în care este semnalată importanța industriilor culturale și creative și contribuția pe care acestea o au la dezvoltarea economică și socială a Statelor Membre.

Noua Agendă Europeană pentru Cultură¹ își propune ca prin cele trei obiective strategice să utilizeze întregul potențial cultural pentru a construi o Uniune Europeană mai incluzivă și corectă prin sprijinirea inovării, creativității, crearea locurilor de muncă sustenabile și realizarea unei dezvoltări durabile. Cele trei dimensiuni ale Agendei cuprind sfera socială, economică și relațiile externe. Prin dimensiunea socială a Agendei, Comisia Europeană urmărește promovarea culturii aferentă tuturor europenilor prin crearea oportunităților de participare activă în cadrul unei game largi de activități culturale, încurajarea mobilității profesionale în sectoarele culturale și creative și protejarea și promovarea capitalului cultural al Europei. Dimensiunea economică a Agendei se concentrează pe promovarea artelor, culturii și gândirii creative în educația formală și non-formală, sprijinirea ecosistemelor favorabile pentru industriile culturale și creative și promovarea abilităților necesare sectoarelor culturale și creative. Dimensiunea relațiilor externe urmărește sprijinirea culturii ca motor al dezvoltării sociale și economice durabile, promovarea culturii și a dialogului intercultural pentru relații intercomunitare pașnice și consolidarea cooperării privind domeniul patrimoniului cultural.

La nivelul Uniunii Europene este necesară adoptarea conceptului de inovare intersectorială sau „spillovers”, considerat drept o externalizare pozitivă între sectoare. Dificultatea adoptării acestui concept constă în insuficiența sectorului public de a dezvolta politici integrate între domenii, fiecare dintre structurile guvernamentale concentrându-se în mare parte doar pe aria principală de interes ce rezultă din atribuțiile prevăzute în actele normative ce stau la baza funcționării lor. Prin Raportul OMC (Metodă Deschisă de Coordonare)² se recomandă autorităților publice să adopte un rol important în inovarea

¹ https://ec.europa.eu/culture/sites/culture/files/commission_communication_-_a_new_european_agenda_for_culture_2018.pdf

² <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5d33c8a7-2e56-11e8-b5fe-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-68820857>

intersectorială și a integrării sectoarelor culturale și creative în politicile publice. Beneficiile acestui demers constau în îmbunătățirea serviciilor publice, precum și în îmbunătățirea comunicării și interacțiunii cu publicul. De asemenea, se recomandă crearea unor stimulente care să încurajeze mediul privat să adopte conceptul de cooperare intersectorială, în special cu entitățile ce își desfășoară activitatea în sectoarele culturale și creative. Potențialul de inovare al cooperării intersectoriale trebuie promovat prin diseminarea proiectelor de colaborare intersectorială între sectoarele economice și structurile guvernamentale.

La nivel național, industriile culturale și creative sunt promovate în cadrul Strategiei de Dezvoltare pentru cultură și patrimoniu național 2016-2022. Strategia cuprinde un set de politici publice pe care Guvernul României intenționează să le adopte cu scopul dezvoltării culturale echilibrate, durabile și inteligente. Printre politicile care sprijină dezvoltarea sectoarelor culturale și creative se numără economia creativă (axa prioritară 2) în care sunt propuse măsuri pentru dezvoltarea antreprenorialului, valorificarea avantajelor competitive și creșterea activității comerciale externe a operatorilor români. Capacitatea sectoarelor culturale și creative (axa prioritară 5) este o altă politică cuprinsă în Strategie, prin care se urmărește realizarea unei îmbunătățiri a serviciului public în domeniul culturii, extinderea și modernizarea infrastructurii culturale, îmbunătățirea aspectelor legate de finanțarea sectoarelor culturale și creative, crearea unor condiții mai bune pentru profesioniștii din domeniul cultural și creativ și dezvoltarea competențelor acestora, respectiv creșterea rolului TIC în cultură. În cadrul Strategiei de Dezvoltare pentru cultură și patrimoniu național 2016-2022, precum și în cadrul Agendei Europene pentru Cultură, sunt promovate parteneriatele intersectoriale pentru realizarea diferitor proiecte prin care să se poată valorifica adoptarea cunoștințelor și abilităților din sectoarele culturale și creative în alte sectoare ale economiei sau ale structurilor guvernamentale.

Unul dintre cele mai importante instrumente prin care este măsurată dinamica din sectoarele culturale și creative la nivel național este Barometrul de Consum Cultural³. Deși astfel de instrumente sunt folosite atât în Statele Membre dezvoltate, cât și la nivelul Uniunii Europene (prin Eurobarometrul Special 399 – Accesul la cultură și participarea)⁴ pentru a monitoriza anumite domenii de interes sau pentru a monitoriza pe o perioadă determinate anumite fenomene de interes național sau supranațional (crize, tendințe etc.), autoritățile publice din România nu sunt interesate în acordarea unei atenții sporite față de rezultatele unui astfel de instrument, aspect care este adus în atenția publică și în ultimul raport al Barometrului de Consum publicat în anul 2018 de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală (INCF).

2.3. SURSE DE FINANȚARE PENTRU ICC

Pentru dezvoltarea economiei creative, un pilon important îl reprezintă sursele de finanțare, fie că ne referim la finanțări private (de tipul investiții, finanțare alternativă, inclusiv crowdfunding, împrumuturi bancare), dar și finanțări publice, disponibile atât la nivel local, cât și național și european.

FINANȚĂRI PRIVATE | În ceea ce privește finanțările private, există un decalaj esențial între sectorul IT și celelalte sectoare din cadrul industriilor culturale și creative, atât din perspectiva fondurilor de investiții sau a acceleratoarelor (equity investment și convertible notes), cât și cu privire la accesul la finanțări bancare, a căror condiții nu sunt adaptate pentru sectoarele culturale și creative.

O zonă în dezvoltare, atât în România, cât și la nivel internațional, cu focus pe **finanțarea alternativă** a industriilor culturale și creative, o reprezintă partea de crowdfunding. În acest sens, la nivel național cea mai activă platformă este Startarium⁵ (platformă de crowdfunding), la nivel internațional existând mai multe astfel de platforme: Kickstarter, Indiegogo, Patreon, Crowdrise, etc.

³ <https://www.culturadata.ro/wp-content/uploads/2019/10/Barometrul-de-consum-cultural-2018-web.pdf>

⁴ https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf

⁵ <https://www.startarium.ro/crowdfunding/>

În ceea ce privește **platformele de equity crowdfunding**, în România există o singură astfel de platformă, lansată la mijlocul anului 2019, Seedblink., la nivel internațional fiind disponibile nenumărate astfel de platforme: Seedrs, Syndicate Room, AngelList, CircleUp, etc.

FINANȚĂRI NERAMBURSABILE | În ceea ce privește finanțările nerambursabile, în această perioadă, fiind în pregătire următorul ciclu de programare, sunt disponibile doar informații indicative cu privire la următoarele programe, fără a fi lansate apeluri de proiecte, însă vom menționa programele cadru.

La nivel local: Apeluri de proiecte finanțate din bugetele locale prin OG 51/1998 sau prin concursuri de soluții, mai ales în zona de arhitectură și urbanism

La nivel național: CNC – Consiliul Național al Cinematografiei are dezvoltate 6 direcții de finanțare, astfel: Dezvoltare și Producție de Film, Organizare festivaluri, Evenimente și alte manifestări, Cinematograf de artă, Distribuție de film, Participare la Festivaluri, AFCN – Administrația Fondului Cultural Național care finanțează atât proiecte culturale, cât și editoriale, UAR – Uniunea Arhitecților din România – Proiecte culturale finanțate din Timbrul de Arhitectură.

FINANȚĂRI PRIN FONDURI STRUCTURALE | În ceea ce privește finanțările prin fonduri structurale, deși nici în perioada de programare 2014-2020 nu au existat apeluri strict destinate industriilor culturale și creative, Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 a permis, pe unele axe prioritare dezvoltarea de proiecte de training sau antreprenariat, iar Programul Operațional Regional, în cadrul Axei prioritare 3 și 5, a finanțat partea de infrastructură, inclusiv reabilitarea obiectivelor de patrimoniu.

FINANȚĂRI EUROPENE | În ceea ce privește finanțările europene, menționăm: **Europa Creativă / Subprogramul Cultura și Sub-Programul Media** care finanțează sectorul autovizual, cultural și creativ,

Cosme, prin **Erasmus+ Parteneriate Strategice** care finanțează proiecte de educație care creează legături între parteneri din mai multe țări cu scopul de a crește cooperarea internațională prin dezvoltarea de produse educaționale de calitate și inovatoare;

European Cultural Foundation care finanțează proiecte de mobilitate și cooperare transfrontalieră;

Programele Interreg Europe și Interreg Danube care finanțează proiectele de cooperare transnațională cu minim 3 parteneri.