

CZU 027.4:005.56=135.1

## MODELAREA IDENTITĂȚII BIBLIOTECII PRIN PARTENERIATE

*Tatiana COȘERI,  
director adjunct, Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”*

*Rezumat:* O cultură a parteneriatului înseamnă nu doar a avea o listă de parteneri, ci și a înțelege în profunzime fiecare parte interesată pentru a construi relații valoroase. Articolul specifică importanța parteneriatului pentru bibliotecă, oferind exemple de cartografiere și analiză a părților interesate.

*Cuvinte-cheie:* Grila Putere – Interes, Matricea lui Mendelow, nivel de interacțiune, parteneriat, părți interesate, valoare adăugată.

*Abstract:* A culture of partnership means not only having a list of partners, but also having a deep understanding of each stakeholder in order to build valuable relationships. The article specifies the importance of partnership for the library, providing examples of stakeholder mapping and analysis.

*Keywords:* Power – Interest Grid, Mendelow Matrix, level of interaction, partnership, stakeholders, added value.

Parteneriatele dezvoltă proiectele și serviciile bibliotecii prin eforturi comune (tangibile și intangibile), partajând riscurile și beneficiile. De asemenea, implică în sine transferul de cunoștințe credibile și profesionale. Practicile inovative devin incontestabile în relațiile de parteneriat, mobilizând creativitatea și modelând o comunitate a oamenilor interesați de prosperarea comunității. Este o exprimare a solidarității, o manifestare a datoriei de buni cetățeni care joacă un rol major în transformarea identității bibliotecii.

Fără îndoială, parteneriatele aduc beneficii reciproce. Ele își desfășoară activitatea printr-un acord care permite utilizarea mutuală a competențelor și resurselor în furnizarea unui serviciu. Este o relație echitabilă, stabilită între părți (fiecare cu misiunea sa), în vederea atingerii unor scopuri comune. Relația are impact dacă sunt identificate clar rolurile și responsabilitățile, sunt împărtășite valorile pe care se bazează acțiunile, sunt utilizate resursele într-un mod convergent. Încrederea, transparența și reciprocitatea

definesc reușita unor actori diferiți, dar cu viziuni comune pentru a schimba, transforma sau rezolva o problemă. Angajamentul liber și contractual al actorilor este multiplu și se manifestă prin crearea de valori adăugate:

- a) creșterea calității serviciilor;
  - b) constituirea unui mediu propice inovării;
  - c) partajarea resurselor;
  - d) atenuarea riscurilor;
  - e) accelerarea implementării proiectelor/serviciilor;
  - f) gestionarea bugetelor;
  - g) extinderea bugetelor;
  - h) asocierea sectoarelor comunitare;
  - i) formarea identității comunitare;
  - j) afirmarea de roluri comunitare;
  - k) recunoașterea competențelor;
  - l) creșterea vizibilității;
- m) împărtășirea și transferul de informații/cunoștințe (învățarea unii de la alții).

Distincția dintre parteneriat și simpla colaborare este adesea o sursă de confuzie. O simplă colaborare reprezintă o acțiune ocazională, singulară, în care entitățile lucrează împreună fără o structură clară a responsabilităților, fie că e vorba de resurse umane sau financiare. Colaborarea este o oportunitate de moment care poate aduce beneficii minore, relative și care uneori poate consuma resurse fără un impact semnificativ.

În contrast, parteneriate sunt definite ca un sistem complex și de durată, negociate prin asumarea rolurilor, prin partajarea bunurilor și cunoștințelor pentru realizarea unui proiect pe termen lung sau mediu. Astfel, un parteneriat este o relație strategică și planificată, cu un angajament profund, spre deosebire de o colaborare sporadică.

Conceptul de parteneriat a evoluat în corelație cu mediul exogen. Rădăcina cuvântului provine fie din latinescul „pars” (parte), fie din francezul „parçonier” (asociat). Majoritatea autorilor identifică zece caracteristici esențiale pentru un parteneriat, printre care se numără:

- *asociere*: formarea unei legături între entități;
- *obiectiv comun*: un scop clar și împărtășit de toți participanții;
- *responsabilitate*: asumarea obligațiilor de către fiecare parte;

- *angajament liber*: participarea se bazează pe voință și nu pe constrângere;
- *convergența punctelor de vedere*: acordul asupra viziunilor și direcției comune;
- *respect*: recunoașterea și aprecierea reciprocă a contribuțiilor;
- *transparență*: comunicare deschisă și onestă între parteneri;
- *sustenabilitate*: capacitatea parteneriatului de a se menține pe termen lung;
- *seturi de competențe complementare*: abilități și cunoștințe diferite care se completează reciproc pentru a atinge un obiectiv comun;
- *sinergie în acțiune*: rezultatul combinat al eforturilor partenerilor este mai mare decât suma eforturilor individuale.

Standardul SR EN ISO 9001:2015 „Sisteme de management al calității. Cerințe” abordează implicit managementul relațiilor cu părțile interesate, iar acest aspect este un principiu fundamental al sistemelor de management al calității. Clauza 4.2. din Standard recomandă înțelegerea nevoilor și așteptărilor părților interesate, care pot afecta/influența sau pot fi afectate/influențate de acțiunile instituției. Prin urmare, o instituție nu se concentrează doar pe livrarea de produse și servicii de calitate, ci și pe stabilirea unor relații solide și reciproc avantajoase. Acest lucru contribuie la un management mai eficient și la îmbunătățirea continuă a performanței.

Părțile interesate reprezintă entitățile care, prin gradul lor de responsabilitate și implicare, au potențialul de a influența pozitiv calitatea serviciilor și dezvoltarea unei biblioteci. Aceste părți interesate pot fi diverse și includ, dar nu se limitează la:

- *utilizatorii bibliotecii*: cei care beneficiază de serviciile și produsele oferite;
- *personalul bibliotecii*: angajații care asigură funcționarea și dezvoltarea instituției;
- *instituții similare*: alte biblioteci sau organizații cu care se pot stabili parteneriate;
- *comunitatea academică și științifică*: instituții care asigură procesul didactic;
- *fondatorul*: entitatea care a înființat biblioteca;
- *autoritățile*: entitățile care asigură cadrul normativ;
- *finanțatorii*: cei care oferă surse financiare pentru susținerea activității bibliotecii;
- *comunitatea locală*: locuitorii, societatea civilă;

- *furnizorii*: partenerii care oferă bunuri sau servicii necesare funcționării bibliotecii.

Fiecare dintre aceste grupuri, în funcție de nivelul său de implicare, poate aduce o contribuție semnificativă la succesul și progresul bibliotecii.

Faptul că se face o listă sau se semnează un acord nu garantează succesul. Diferența crucială stă în a trece de la o simplă identificare la o analiză aprofundată a părților interesate. Identificarea implică o diagnosticare a partenerilor: *cine sunt ei?, cu cine putem realiza obiectivele noastre?*. Datele sunt adunate de obicei printr-un brainstorming și sunt fixate în planurile de activitate, utilizate în realizarea unor proiecte. Este un proces de bază important, dar nu oferă o analiză profundă. Fără această analiză, parteneriatele riscă să fie superficiale, ineficiente și de scurtă durată.

O cultură a parteneriatului înseamnă nu doar a avea o listă de parteneri, ci și a înțelege în profunzime fiecare parte interesată pentru a construi relații valoroase. Bibliotecile trebuie să treacă la o nouă etapă de relaționare cu partenerii – în vizer sunt interesele bilaterale, gradul de implicare și de schimbare. Parteneriatele devin nu doar liste de acorduri semnate, ci relații productive pentru toți cei implicați ce contribuie la întărirea legăturilor în comunitate.

Cartografierea părților interesate este un element esențial în realizarea misiunii, viziunii și strategiei bibliotecii. Acest proces ajută la elucidarea partenerilor și oferă o claritate privind *cine influențează* și *cine este influențat* de serviciile bibliotecii. În așa mod se identifică actorii-cheie cu interese comune, precum și nevoile și așteptările acestora.

Etapete principale ale cartografierii părților interesate sunt următoarele:

- a) identificarea părților interesate (*cine?*);
- b) analiza părților interesate (*ce?*);
- c) identificarea nevoilor și așteptărilor fiecărei părți interesate (*ce?*);
- d) clasificarea părților interesate în grupuri pentru servicii, evenimente (*cum?*);
- e) evaluarea impactului fiecărei părți interesate asupra utilizatorilor, bibliotecii și comunității (*ce s-a schimbat?*).

Astăzi, tot mai multe entități folosesc modele de identificare și analiză a partenerilor. Acesta este un semn de maturitate profesională orientată spre impact. Modelele ajută în planificarea

activității, realizarea proiectelor, livrarea serviciilor, organizarea evenimentelor, extinderea resurselor. De asemenea, permit înțelegerea clară a partenerilor care nu sunt doar o listă de nume, ci o abordare inteligentă pentru succes.

Un exemplu relevant poate fi utilizarea rațională a listei partenerilor completată cu nevoile/așteptările partenerului și ale bibliotecii. Indicarea nivelului de putere și interes va ajuta la transformarea parteneriatelor dintr-o acțiune aleatorie într-un proces eficient orientat spre rezultate.

*Tabelul nr. 1. Identificarea și analiza părților interesate*

|                                      |                                                           |                                                          |                                                  |         |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------|
| Partenerul<br>(partea<br>interesată) | Ce poate oferi<br>bibliotecii?<br>(nevoi și<br>așteptări) | Ce poate oferi<br>biblioteca?<br>(nevoi și<br>așteptări) | Nivel<br>(R = ridicat, M = mediu,<br>S = scăzut) |         |
|                                      |                                                           |                                                          | Putere (influență)                               | Interes |

Sursa: elaborat de autor (T.C.).

Exemplul dat ilustrează cum o simplă evidență a partenerilor se transformă într-un instrument de management. Acest exercițiu holistic permite bibliotecii să treacă la acțiuni bine planificate cu impact.

Un instrument eficient care ghidează analiza interesului și influenței părților interesate este *Matricea lui Mendelow*. Matricea este cunoscută și sub numele de *Grila Putere – Interes*. Aceasta a fost dezvoltată de Aubrey L. Mendelow, în 1991, în baza teoriilor lui R. Edward Freeman care a introdus conceptul de management al părților interesate.

Reprezentarea vizuală facilitează identificarea rapidă a părților-cheie interesate: fie cele care necesită atenție imediată, fie cele care pot influența semnificativ progresul instituției. Harta devine o adevărată frescă care clarifică interacțiunea cu diverse entități prin prisma interesului și puterii/influenței acestora. Inerent, oferă date și o bună înțelegere a ceea ce doresc actorii implicați, comunicând eficient și luând decizii relevante. Eclipsează și elementul financiar în cazul bugetelor austere și activităților de advocacy.

Harta ajută bibliotecile să clasifice părțile interesate în funcție de nivelul lor de putere și interes, să completeze tabelul de identificare și analiză a părților interesate. Este un grafic simplu format din două axe:

1. axa orizontală (X) – *Puterea/Influența*: măsoară cât de multă influență are o parte interesată; o influență mare poate

însemna capacitatea de a aproba sau de a opri un proiect/inițiativă, de a asigura finanțare sau de a mobiliza opinia publică;

2. axa verticală (Y) – *Interesul*: măsoară cât de multă atenție sau cât de implicată este o parte interesată în proiect; o parte cu un interes ridicat poate urmări îndeaproape evoluția proiectului/inițiativei și se poate implica activ în decizii.

Astfel, Grila Putere – Interes identifică patru categorii de părți interesate:

1. *Putere mare – Interes mare*: sunt cei mai importanți actori, deoarece au un impact esențial prin implicarea directă în activitățile bibliotecii, prin soluționarea problemelor și prin susținere financiară/umană;
2. *Putere mare – Interes mic*: au o influență mare, dar nu sunt interesați de procesele detaliate ale bibliotecii; aceste entități contribuie la dezvoltarea bibliotecii, având putere de decizii sau financiară; relațiile date necesită o informare regulată despre progresele, evoluțiile bibliotecii; sunt interesați prioritar de rezultate și impact;
3. *Putere mică – Interes mare*: nu au o influență mare în activitatea bibliotecii, dar foarte interesați și entuziasmați de ceea ce face biblioteca; aceștia sunt utilizatorii fideli, voluntarii, entități comunitare; ei trebuie informați despre progresele bibliotecii pentru a le menține elanul și a-i transforma în susținători;
4. *Putere mică – Interes mic*: aceste entități sunt mai puțin importante pentru succesul imediat al bibliotecii și au o implicare ocazională; aceștia sunt utilizatorii ocazionali, partenerii cu care se interacționează rar; nu este nevoie de investiții mari, ci doar de informarea lor despre ofertele, serviciile și produsele bibliotecii.

Această metodă ajută la identificarea părților interesate prin prisma motivației și puterii de a influența succesul bibliotecii:

- a) nivelul de interes: *Cât de mult le pasă de activitățile și succesele bibliotecii?*;
- b) nivelul de putere/influență: *Câtă autoritate sau capacitate au de a afecta deciziile și proiectele bibliotecii?*

Utilizarea acestei grile permite bibliotecii să:

- *prioritizeze eforturile*: biblioteca poate aloca resursele în funcție de importanța fiecărui grup;

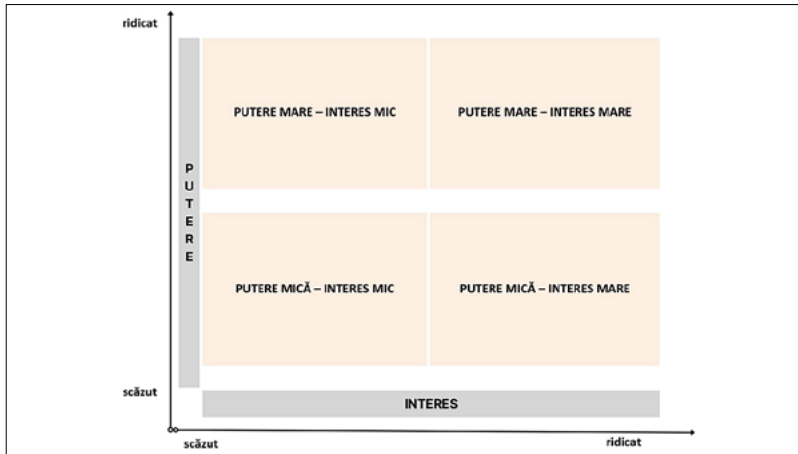


Figura nr. 1. Grila Putere – Interes

Sursa: elaborată de autor (T.C.).

- *adapteze comunicarea*: fiecare cadran al matricei necesită o comunicare diferită;
- *asigure un management eficient al relațiilor*: prin înțelegerea clară a poziției fiecărui partener, biblioteca poate preveni conflictele, poate maximiza beneficiile și poate construi relații bazate pe încredere.

Tabelul nr. 2. Nivel de interacțiune și comunicare

|         |                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------|
| RIDICAT | <b>Implicarea activă</b><br>(necesită implicare regulată)        |
| MEDIU   | <b>Menținerea informării</b><br>(necesită o implicare periodică) |
| SCĂZUT  | <b>Monitorizarea</b><br>(necesită o implicare mai rară)          |

Sursa: elaborat de autor (T.C.).

Maparea părților interesate este un exercițiu intern și dinamic. Pozițiile părților interesate se pot schimba în timp sau se pot adăuga noi parteneri. Prin actualizarea periodică a hărții, biblioteca se asigură că strategia sa de relaționare rămâne relevantă. Acest proces proactiv îi permite să anticipeze schimbările și să construiască relații solide. În esență, această grilă este o busolă pentru bibliotecă, oferind o viziune clară orientată spre relații productive.

Prin parteneriate, biblioteca poate depăși rolul său tradițional și poate deveni un pilon fundamental în dezvoltarea comunității prin:

- a) *crearea de spații de întâlnire*: biblioteca devine un spațiu de întâlnire, de învățare și de colaborare, consolidând sentimentul de apartenență și contribuind la o comunitate mai unită și mai prosperă; ea nu mai este doar o clădire, ci o rețea de relații care creează valoare pentru toți membrii comunității;
- b) *promovarea incluziunii sociale*: prin parteneriate cu instituțiile dedicate grupurilor vulnerabile, biblioteca reduce barierele de acces la informație și cultură;
- c) *susținerea educației și a învățării pe tot parcursul vieții*: prin parteneriate, biblioteca dezvoltă competențe esențiale pentru membrii comunității;
- d) *stimularea participării civice*: împreună cu partenerii, biblioteca organizează dezbateri, sesiuni de informare și inițiative care încurajează implicarea cetățenilor;
- e) *dezvoltarea rezilienței comunitare*: prin programe și proiecte comune, biblioteca contribuie la o comunitate mai puternică și mai adaptabilă.

Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” înțelege că nu poate funcționa ca o entitate izolată. Gândirea axată pe parteneriate este o direcție strategică care îi permite să-și realizeze obiectivele într-un mod mai eficient și cu un impact mai mare. Prin această abordare, biblioteca nu doar se adaptează la schimbările din societate, dar devine și un motor al inovației și progresului în/pentru comunitate.

Acordurile de parteneriat la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” sunt instrumente-cheie care formalizează colaborările cu diverse instituții. Aceste documente stabilesc un cadru legal și operațional clar, definind obiectivele comune, resursele alocate de fiecare parte și, cel mai important, responsabilitățile specifice pe care fiecare partener și le asumă. Prin reglementarea detaliată a acestor responsabilități, biblioteca se asigură că proiectele comune se desfășoară eficient și garantează că rezultatele așteptate de ambele părți vor fi atinse. Astfel, fiecare parteneriat devine un proiect de succes atât pentru bibliotecă, cât și pentru partener.

Cartografierea partenerilor la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” a oferit o viziune cuprinzătoare asupra relațiilor, livrând mai multe date cantitative și calitative:

- a) *tipologia partenerilor*: clasificarea partenerilor în funcție de statutul juridic și rolul în comunitate; biblioteca își realizează



- proiectele sale cu următoarele entități – instituții de învățământ (grădinițe, gimnazii, licee, centre de excelență, universități), instituții culturale (muzee, teatre), societatea civilă (asociații profesionale, fundații), sectorul privat (agenții de publicitate, bănci, edituri, librării), instituții media (posturi de televiziune, radio, presa scrisă, presa online), persoane fizice (autori, experți, artiști, voluntari);
- b) *ariile de implicare a partenerilor*: descrierea tipurilor de activități în funcție de domeniul lor de activitate; implicarea partenerilor este variată: evenimente culturale și științifice (lansări și prezentări de carte, proiecție de film, expoziții de pictură și de postere, întâlniri cu scriitori și cu personalități, mese rotunde, simpozioane, conferințe, lecții publice etc.), servicii educaționale (competențe IT, dezvoltare personală, învățarea limbilor moderne, dezvoltarea abilităților creative, ateliere de lectură, ateliere de scriere creativă, sesiuni de informare privind dezinformarea, educația financiară etc.), proiecte sociale (campanii de donații de carte, campanii de integrare și incluziune socială), comunicare (promovarea evenimentelor și serviciilor bibliotecii);
- c) *contribuțiile (resursele) partenerilor*: descrierea tipurilor de resurse și cuantificarea lor; partenerii contribuie cu: surse financiare (finanțări prin proiecte, sponsorizări, editare de cărți), resurse materiale (cărți, echipament, mobilier, materiale de birotică), resurse umane (mentori, experți, formatori), resurse intangibile (vizibilitate, prestigiu);
- d) *impactul parteneriatului*: descrierea schimbărilor ca rezultat al interacțiunilor (diversificarea ofertei de servicii, creșterea calității programelor de lectură, creșterea numărului de utilizatori, creșterea numărului de participanți la evenimente, creșterea numărului de resurse donate, creșterea vizibilității bibliotecii, creșterea ratei de cetățeni care au obținut competențe, micșorarea numărului de copii cu abandon școlar etc.);
- e) *durabilitatea parteneriatului*: analiza longevității relațiilor de parteneriat (de scurtă durată sau permanentă, dezvoltarea de noi proiecte comune, extinderea relațiilor noi).

Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” devine un hub al parteneriatului prin care comunitatea, utilizatorul are de câștigat. Fiind „al treilea spațiu” al comunității, biblioteca și-a orientat direcțiile

sale spre sustenabilitate, conectând oameni și entități cu experiență, interacționând cu diverse instituții pentru a genera schimbări semnificative în ecosistemul social și cultural. Parteneriatele, în acest caz, sunt conștientizate ca o putere de transformare autentică.

Cultura parteneriatului se dezvoltă în biblioteci. Ideea de parteneriat nu este doar o practică informală, ci o cerință oficială. Abordarea dată se regăsește ca cerință, indicator de performanță și de impact în mai multe acte normative:

- a) *evaluarea bibliotecilor publice*: gândirea axată pe parteneriate este un criteriu de evaluare, menționat în *Regulamentul privind evaluarea bibliotecilor publice* (Anexele nr. 1 și nr. 5); este relevantă atât pentru Domeniul A. Contextul organizațional (criteriul 4), cât și pentru Domeniul E. Facilități, dotări, buget și finanțare (criteriul 5);
- b) *atestarea personalului*: parteneriatele sunt esențiale și pentru evaluarea profesională; *Regulamentul privind modul de conferire a categoriilor de calificare personalului de specialitate din biblioteci* (Anexele nr. 1 și nr. 8) include parteneriatele ca un criteriu specific (1.43.);
- c) *cercetări statistice*: importanța parteneriatelor este urmărită și în statisticile oficiale; *Cercetarea statistică anuală Nr. 6-c. Activitatea bibliotecilor* include rândurile 620 și 630 pentru acest aspect, iar *Sistemul de raportare online* (<http://ort.bnrm.md/>) are un criteriu special pentru donații și contribuții;
- d) *planificare și raportare*: parteneriatele sunt o componentă-cheie în planurile de activitate și rapoartele anuale ale bibliotecilor.

Acest fapt demonstrează esența transformării pe care o traversează bibliotecile. Parteneriatul evoluează de la o simplă colaborare la un pilon strategic, integrat formal în funcționarea și dezvoltarea bibliotecilor. Astfel, viitorul bibliotecii depinde de capacitatea sa de a construi și menține relații puternice.

### Referințe bibliografice

1. COȘERI, Tatiana. Dezvoltarea și facilitarea parteneriatului profesional și social – factori de promovare și comunicare a imaginii instituționale. *BiblioPolis*. 2008, vol. 27, nr. 3, pp. 13-15. ISSN 1811-900X.
2. COȘERI, Tatiana. Un parteneriat bun începe cu o inițiativă puternică. *BiblioPolis*. 2019, vol. 74, nr. 3, pp. 69-72. ISSN 1811-900X;

- Online. URL: <https://bibliopolis.hasdeu.md/index.php/bibliopolis/article/view/582/498> [accesat 09.09.2025].
3. LOGHIN, Florentina-Monica. Rolul parteneriatului educațional pentru promovarea unei educații de calitate. In: *Conferința Științifică Anuală a doctoranzilor cu participare internațională „Cercetare, inovare, dezvoltare”, 19 aprilie 2024*. Chișinău, 2024, pp. 351-357. ISBN 978-9975-46-969-2; Online. URL: <https://conferinte.stiu.md/sites/default/files/evenimente/Culegere%20Volumul%20I.pdf> [accesat 09.09.2025].
  4. NICOLAESCU, Victor, ȚURCANU, Gheorghe. Analiza comparativa a părților interesate în standardele Internaționale. In: *Simpozionul științifico-practic dedicat Zilei mondiale a calității cu genericul „Sustenabilitatea: îmbunătățirea produselor destinate consumatorilor și planetei”, 11 noiembrie 2021*. Chișinău: ASEM, 2021, pp. 103-112. ISBN 978-9975-155-58-8; Online. URL: <https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/1820/Simpozionul%20dedicat%20Zilei%20mondiale%20a%20calit%c4%83%c8%9bii%20e2%80%93%202021a.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [accesat 09.09.2025].
  5. SM SR EN ISO 9001:2015 *Sisteme de management al calității. Cerințe*. Chișinău, 2015. 40 p.
  6. ȚURCAN, Nelly, LUPU, Viorica. Parteneriate pentru un management eficient al datelor de cercetare. In: *Conferința științifică națională cu participare internațională „Integrare prin Cercetare și Inovare” dedicată Zilei internaționale a Științei pentru Pace și Dezvoltare, 7-8 noiembrie 2024*. Chișinău: Centrul Editorial-Poligrafic al Universității de Stat din Moldova, 2024, pp. 38-46. ISBN 978-9975-62-687-3; Online. URL: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/38-46\\_16.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/38-46_16.pdf) [accesat 09.09.2025]..