

PORTOFOLIUL DE PROIECTE AL BIBLIOTECII NAȚIONALE A REPUBLICII MOLDOVA: BUNELE PRACTICI APLICABILE ÎN BIBLIOTECĂ

Mariana KIRIAKOV,
Biblioteca Națională a
Republicii Moldova



Rezumat: Articolul pune în valoare tendințele de dezvoltare a portofoliului de proiecte ale Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova, instrumentele de lucru și elementele-cheie asupra cărora trebuie să atragă atenția un manager de proiect. Sunt reflectate așa aspecte ca timpul și fluiditatea, importanța strategiei organizaționale, prezența elementelor de sprijin, rezultate planificate și neplanificate, creativitatea, partea psihologică a proceselor de comunicare în cadrul proiectului.

Cuvinte-cheie: managementul proiectelor; rezultatele proiectului, factorii de succes ai proiectului, managementul schimbărilor.

Abstract: The article highlights the development trends of the portfolio of projects in the National Library of the Republic of Moldova, the working tools and the key elements to which a project manager have to draw his attention. Aspects such as time and fluidity, the importance of the organizational strategy, the presence of support elements, planned and unplanned results, creativity, the psychological part of the communication processes within the project are discussed.

Keywords: project management, project results, project success factors, change management.

„Ca să primești ceva diferit, trebuie să faci ceva diferit”
(Stephen Richards)

Ideea inițială a acestui articol a fost de a trece în revistă experiența Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova (BNRM) în domeniul managementului proiectelor. Pe parcurs au fost integrate aspecte adăugătoare, legate de inițierea și implementarea unui proiect. Deși articolul conține cu precădere informații referitoare la BNRM, unele concluzii se fundamentează pe experiența de lucru a autorului, precum și pe feedback-ul colegilor din diferite instituții și/ sau ONG-uri. Toate concluziile reflectă părerea autorului în limita experienței deținute de un

cerc finit de persoane din Republica Moldova.

Domeniul de management al proiectelor este unul care evoluează rapid, iar însuși activitatea de management de proiect este una complexă. BNRM are o experiență relativ modestă, dar reprezentativă în acest domeniu (a se vedea tabelul de mai jos). În același timp, este o experiență organizațională individuală, cu propriul specific, dar care poate fi folosită, eventual, pentru selectarea bunelor practici și benchmarkingului din domeniul profesional.

În conceptul de proiect este inserat factorul de timp – prin faptul că proiectele sunt tentative temporare (vezi Project Management Institute Lexicon of Project Management Terms). Respectiv, alte componente legate de proiect tind să fie temporare, sunt „fluide. Cel/ cea care inițiază un proiect – persoană, organizația, după părerea autorului, trebuie să se simtă confortabil cu această „fluiditate”, să dea dovadă de flexibilitate, adaptabilitate și capacități de management al schimbărilor. Mai jos urmează o examinare a fluidității:

- experiența acumulată în proiect în scurt timp se transformă în una depășită;
- scenariile funcționale ale unor proiecte peste un timp nu mai sunt efective;
- proiectele se dezvoltă, se diversifică și se transformă în ceva nou;
- pe parcursul implementării proiectelor sunt aplicate diferite strategii de lucru pentru a identifica factorii principali, care ar asigura un succes stabil. Dar factorii care influențează succesul și, totodată, viabilitatea proiectelor nu sunt unii și aceiași de fiecare dată, sunt diferiți;
- experiența de proiect poate fi legată de o perioadă scurtă și/ sau determinată de timp și/ sau de un donator care activează pe o perioadă determinată sau a cărui ofertă de susținere financiară este temporară. Odată cu trecerea timpului, ofertele nu mai sunt disponibile sau donatorul este plecat de pe piața de oferte;
- regulile de aplicare, implementare, raportare a proiectului tot sunt diferite de la donator la donator, dar pot și să se schimbe cu timpul; chiar și la unul și același donator regulile de la proiect la proiect se pot schimba;
- experiența participanților, implementatorilor din diferite proiecte precedente poate fi atât transferabilă, cât și mai puțin transferabilă, folositoare sau nefolositoare pentru proiectul curent;
- mediul în care se desfășoară proiectul poate fi favorabil, dar temporar, de moment, și pe parcursul desfășurării proiectului să se schimbe în nefavorabil sau echipa îl poate face așa;

- interesul celor care implementează poate dispărea pe parcursul proiectului, de ex, din cauza schimbării mediului sau a schimbărilor interioare ale membrilor echipei.

În același timp, chiar și cele mai favorabile condiții ale mediului și pregătirea bună a echipei de implementare nu garantează succesul final al proiectului. Nu fiecare proiect scris ajunge la etapa de aprobare. Poate să existe și un proiect bun, și o echipă experimentată, și să corespundă ideal condițiilor de concurs, dar donatorul să fie interesat de diversificarea tipurilor de proiecte sau explorarea altor domenii, sau să fie interesat de dezvoltarea proprie, inclusiv a nivelului propriu de creativitate și ea să nu coincidă cu etapele de dezvoltare a applicantului. În acest caz avem un proiect neviabil ori el se „depozitează” pentru vremuri mai bune.

Astfel, ofertele, regulile de aplicare, donatorii, echipa, timpul de existență al ofertei timpul potrivit pentru aplicare sunt factori „fluizi”. Cele mai stabile elemente, care rezistă în timp, din observațiile autorului, sunt strategiile de dezvoltare ale instituției. Ea asigură un mediu în care este posibilă dezvoltarea, de aceea este important de a avea o astfel de strategie, care să permită acest lucru, în primul rând, și, în al doilea, să fie o strategie competitivă, modernizată, revizuită la timp.

Pe lângă o strategie viabilă și competitivă, succesul proiectului, în opinia autorului, depinde de sprijinul Ministerului Educației, Culturii și Cercetării; administrației bibliotecii/ organizației; sprijinul cel puțin al unei persoane din partea donatorului (cu care se stabilesc relații bune de comunicare); prezența unui grup de inițiativă/ echipe de entuziaști care implementează proiectul; experiența membrilor de echipă în rezolvarea problemelor; adaptabilitatea lor la condițiile de schimbare permanentă.

În tabelul ce urmează sunt prezentate proiectele BNRM, pentru care au fost alocate resurse externe și care au fost inițiate de către bibliotecă:

Denumire proiect	Perioada de implementare	Fondator
Programul Național <i>Lectura Central</i> , 2019	2019	Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, Proiecte culturale
Arhiva de voci: interviuri cu personalitățile culturii naționale	2018	Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, Proiecte culturale
Ungherașul Media, 2018	2018	IREX Europe
Hrisoave basarabene și alte documente istorice din sec. XIX	2017-2019	Ambasada SUA în Republica Moldova, Fondul Ambasadorilor pentru Conservare Culturală
Conferința internațională „Dezvoltarea cooperării bibliotecilor europene în spațiul virtual”, dedicată consemnării a 185 de ani de la fondarea Bibliotecii Naționale	2017	Grantul Erland Kolding Nielsen, Conferința Bibliotecilor Europene (CENL)
Conservarea, salvagardarea și valorificarea patrimoniului cultural scris în cadrul Programului Național „Memoria Moldovei”	2015	Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, Proiecte culturale
FUMAGABA (Integrarea în Biblioteca Europeana)	2008 - 2009	Biblioteca Europeana
Sistemul integrat de bibliotecă a Moldovei (SIBIMOL)	2005 - 2008	Fundația Soros Moldova
Crearea Centrului național de conservare și restaurare	2003 - 2004	Fundația Soros Moldova
Automatizarea Bibliotecii Naționale	2002 - 2004	Consiliul Suprem de Știință pentru Dezvoltare Tehnologică a Moldovei

După cum vedem, proiectele se derulează consecutiv în domenii diferite. Dacă vorbim despre tendințele generale ale portofoliului de proiecte al BNRM și ale mediului în care au fost implementate, putem să menționăm următorii factori:

- sunt prezenți doi vectori de sprijinire financiară internațională – Statele Unite ale Americii și Europa;
- sumele proiectelor la început sunt mai mari și se referă la direcții generale de activitate, iar cele mai recente sunt mai mici, cu teme și activități specifice;
- în ultimii 5 ani donatorul permanent nu este o organizație străină sau ONG local-filială a unui ONG internațional

(Fundația Soros Moldova, IREX), ci Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova;

- piața donatorilor cu timpul se diversifică, dar se modifică și cresc cerințele de accesare la granturi, drept urmare accesul la acestea devine mai puțin posibil;
- biblioteca tinde spre proiecte unde donatorul oferă consultanță și sprijin organizațional, precum și la proiecte care nu impun multe bariere de acces;
- comunicarea directă cu persoana din organizația donatorului și sprijinul ei în soluționarea problemelor este elementul de bază care permite derularea proiectului cu succes.

În continuare sunt prezentați factorii, care, conform părerii autorului, au creat un mediu propice pentru derularea proiectului „Hrisoave basarabene și alte documente istorice din sec. XIX”. Acești factori pot fi utili bibliotecilor/ bibliotecarilor pentru a identifica un donator sau pentru a solicita/negocia condiții favorabile pentru proiectele proprii:

- nu a fost impusă cerința de a avea o experiență precedentă în domeniul managementului de proiecte;

- nu a fost solicitată o descriere foarte detaliată a proiectului la etapa de aplicare (a existat un formular de completare de 5 pag);

- donatorul a acordat atenție ajustării proiectului cu standardele proprii: în perioada de examinare a aplicației pentru grant a cerut explicații adăugătoare asupra elementelor de proiect (despre ateliere, echipamente, mai multe fotografii ale Hrisoavelor etc.);

- pe parcursul implementării proiectului s-au cerut rapoarte concise, de 2-3 pagini;

- a fost posibil de extins perioada de raportare a proiectului (3 luni);

- nu s-au cerut cheltuieli în avans cu rambursarea ulterioară, mijloacele financiare au fost acordate cu anticipație;

- donatorul a acordat asistență BNRM în anumite cazuri; De exemplu, selectarea și rezervarea biletelor pentru experții americani, din cauza cerințelor speciale, au fost efectuate de către agentul donatorului; un alt exemplu – expertul american a trimis o mostră de carton în SUA pentru a afla aciditatea ei, folosind mijloacele proprii;

- deși Ambasada SUA în Republica Moldova a solicitat informații despre cheltuielile pentru întreținerea spațiilor care vor fi utilizate în proiect, aceste informații nu au fost afișate sub forma unei cerințe obligatorii cum ar fi, de exemplu împărțirea cheltuielilor la un procent prestabilit.

Conchidem că donatorul a făcut mai mulți pași pentru a se apropia de aplicant și nu a ridicat bariere adăugătoare care ar favoriza îndepărtarea acestuia. Mediul extern, în care s-a desfășurat proiectul, a fost unul favorabil. Dar nu putem să mizăm pe acest fapt în permanență, un astfel de suport și mediu favorabil este mai mult o excepție decât o regulă. Biblioteca trebuie să fie orientată și dispusă de a lua asupra sa obligații mai complexe.

Impactul proiectului „Hrisoave Basarabe-

ne și alte documente istorice din sec. XIX” ține de:

- 200 „Hrisoave basarabene” restaurate;

- 25+ bibliotecari specialiști din cadrul Sistemului Național de Biblioteci, arhive, muzee, instruiți în domeniul prezervării în cadrul a 2 ateliere cu participarea specialiștilor Bibliotecii Congresului SUA;

- 1 masă rotundă cu participarea personalului Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova (75 participanți, 4 trainerii internaționali);

- dotarea cu aparate de aer condiționat (3), umidificatoare (3), hidrometre (2) și aspirator (1) pentru depozitul cărților vechi și rare;

- dotarea cu mobilier expozițional a secției Carte veche și rară a Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova;

- dotarea cu cameră de dezinfecție (1), cutter (1) și aspirator (1) al Centrului tehnic de conservare și restaurare a documentelor a BNRM.

Pe lângă rezultatele menționate mai există și altele, care nu au fost planificate. De exemplu, s-au creat produse noi. Creativitatea, apărută din interacționarea specialiștilor din 2 țări diferite – Moldova și SUA, a dat naștere unui produs nou la nivel local – suporturile de carte din sticlă organică care permit de a deschide cartea parțial, sub un unghi, astfel minimalizând stresul cărții la deschiderea și plasarea ei pe o suprafață dreaptă. Acest produs a dat posibilitatea de a expune mai multe cărți vechi și rare pentru publicul larg, cărți care mai înainte nu puteau fi expuse din cauza fragilității cotorului și a paginilor în locurile de atașare la cotor.

Alt rezultat/ beneficiu constă în schimbarea atitudinii experților americani din Biblioteca Congresului SUA față de Biblioteca Națională din Republica Moldova și față de Moldova, în general. La început de proiect au existat anumite temeri și tendințe de a evita vizita în Moldova, țara fiind privită ca o destinație de risc. După realizarea atelierelor colectivul Directoratului de Conservare și Prezervare a Bibliotecii Congresului SUA și-a exprimat dorința să participe la proiectele ce vor urma.

Menționăm și schimbarea atitudinii și a unor viziuni ale membrilor echipei de proiect, creșterea funcționalității la nivel individual și de echipă. Noul impune efectuarea unor acțiuni care nu au mai fost făcute. Pe parcursul implementării proiectului sunt depistate

anumite convingeri, stereotipuri, șabloane de gândire și, respectiv, de funcționare ale membrilor echipei de proiect. Ele pot fi diferite, în dependență de particularitățile individuale și experiențele individuale ale membrilor echipei. De exemplu:

- donatorului va oferi granturi care vor coincide perfect cu orice solicitare majoră a instituției;

- beneficiarii/ colegii/ societatea vor „accepta”/ aprecia din start proiectul;

- obligațiile temporare ale persoanelor pe parcursul proiectului se vor prelungi automat și vor continua și după proiect;

- din momentul când vin banii de la donator în contul organizației faci ce vrei cu ei și îi poți cheltui pe lucruri „mai importante” sau o cauză „mai bună” (din punct de vedere al organizației) decât cele stipulate în proiect și fără a negocia cu donatorul;

- etapa de pregătire și etapa de finalizare a proiectului are mai puțină importanță și solicită cu mult mai puțin timp decât perioada de implementare a proiectului;

- menționăm diferențele de atitudini ale furnizorilor de servicii (care au fost solicitați în cadrul proiectului) din Moldova și din străinătate (responsabilitate, comunicare operativă, livrarea la timp a produsului, perfectarea corectă a documentelor financiare).

Lucrul cu stereotipurile și șabloanele este parte integrantă a procesului de management al proiectelor. Activitățile de proiect nu sunt complicate, dificultatea constă în acceptul de către o persoană, de către un manager de echipă de a face ceva nou, necunoscut. Ultimele două rezultate se referă la mediul intern al proiectului și fac parte din procesele de comunicare.

Produsele noi, experiența acumulată, eliminarea greșelilor de gândire și de acțiune, schimbarea personală și mai apoi,

cea instituțională – acestea sunt beneficiile adăugătoare care se obțin în cadrul unui proiect. Desigur, schimbările la nivel de instituție apar foarte lent, mai ales luând în considerare că numai o parte din colectiv participă nemijlocit la elaborarea/ implementarea proiectelor. Iar experiența acumulată nu se transmite automat celorlalți membri ai colectivului, la nivel instituțional. Este vorba despre eforturi și activități sistematice.

Mai menționăm că apariția beneficiilor adăugătoare este variabilă și depinde de sârguința, entuziasmul și deschiderea echipei, a administrației și a donatorului.

Fiind în fața unei oportunități de proiect, biblioteca poate elabora criterii proprii de selectare și de luare a deciziei de participare. În momentul în care se discută ideea de proiect este important de a ține cont de următoarele criterii: dacă proiectul îndeplinește obiectivele strategice ale bibliotecii, așa cum sunt definite în Strategie/ Planul strategic; dacă biblioteca va fi capabilă să pregătească de sine stătător, corect și calitativ solicitarea de proiect sau dacă e necesar de a apela pentru servicii de pregătire a proiectului; dacă biblioteca va fi capabilă să se angajeze în proiect; dacă echipa bibliotecii va fi capabilă de a implementa proiectul.

Pe lângă subiectele menționate în articol există și altele, care ar putea face obiectul altor materiale, discuții, consultații privind implementarea unui proiect. Cert este faptul că lucrul în domeniul proiectelor este complex, cere multe investiții atât din partea organizației participante, cât și a echipei de proiect. Rezultatele vin să compenseze aceste eforturi, care, pe lângă satisfacție, completează necesitatea de dezvoltare continuă a acestora.

Referințe bibliografice:

1. COSOVAN, Veronica. Proiectele culturale: Oportunitate pentru implementarea politicilor de preservare. In: Magazin bibliologic. 2019, nr. 1/2, pp. 14-21. ISSN 1857-1476.
2. Cu privire la modul de aplicare a cotei zero a TVA la livrările de mărfuri, servicii efectuate pe teritoriul țării și de acordare a facilităților fiscale și vamale pentru proiectele de asistență tehnică și investițională în derulare, care cad sub incidența tratatelor internaționale, la care Republica Moldova este parte: [hotărârea nr. 1142 din 20 decembrie 2017 a Guvernului Rep. Moldova]. In: Monitorul oficial al Republicii Moldova. 2017, nr. 451/463, pp. 118-122.
3. PROJECT Management Institute. PMI Lexicon of Project Management Terms [online]. [citat 02.03.2020]. Disponibil: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon>
4. TOSTOGAN, Aliona. Proiectul „Salvgardarea hrisoavelor basarabene din perioada țaristă (1812-1917)”: Scop, implementare, impact. In: Magazin bibliologic. 2019, nr. 3/4, pp. 4-11. ISSN 1857-1476.