

**PLANUL DE MANAGEMENT
(2018–2020)**

Introducere

Proiectul de management de fata intenționeaza să identifice direcțiile strategice, cadrul operațional, respectiv resursele financiare, spirituale si umane care să facă posibilă funcționarea in condiții moderne, eficiente si atractive a Bibliotecii Judeteană „Kájoni János” (in contiutare: Biblioteca) atât la nivel de conducere (management), cât si la nivelul organizarii si desfășurării activității angajaților, respectiv pe planul relației instituției cu utilizatorii săi.

In acest sens proiectul analizează situația actuală a Bibliotecii si se straduiește sa prevadă cât mai precis cu putinta evolutia acesteia, mai ales pe termen scurt si mediu.

Totodată, pornind de la rezultatele si obiectivele de până astazi ale Bibliotecii, proiectul stabileste pentru perioada 2018-2020 elementele esentiale ale unui proces de dezvoltare continua si durabila a institutiei, subsumat **viziunii manageriale** proprii, formulat astfel:

Biblioteca să fie:

- un loc de întâlnire preferat al comunității, una dintre instituțiile culturale cele mai frecventate pe plan local (deoarece in cultura valoarea produselor – in acest caz, cea a serviciilor si programelor Bibliotecii — creste direct proportional cu numarul de consumatori/utilizatori);
- o resursă reală de cultură, irformație si spiritualitate promotor al lecturii, documentarii;
- capabilă și contribuie in mod real, mai ales prin fondul sau livresc si documentaristic la formularea și exprimarea identității comunității;
- capabila sa se adreseze eficient si atractiv unui public utilizator de dimensiunea numerica a cel puțin unui sfert din populatia localiatii si judetene proiectat pe toate categoriile de vârstă și ocupationale, la serviciile și pogramele Bibliotecii apelând, pe cât posibil, persoane care asociază modul de viata activ si cu curiozitate intelectuală, cu apetitul cunoasterea, fiind constienți de oferta culturală destinată satisfacerii nevoilor lor spirituale, fructificând-o din plin pe această

A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent

Modificarea structurii sociale, redefinirea spațiilor publice și comunitare, diversificarea consumului cultural sunt caracteristici ale tranziției societății, cu efecte și asupra instituțiilor culturale, cultura fiind strâns legată de alte segmente ale societății, precum economia, piața de muncă, calitatea vieții.

Evaluarea periodică a mediului are importanță deosebită, condiționează funcționarea eficientă a bibliotecii, poate duce la creșterea continuă a calității serviciilor oferite, mărirea ofertei de servicii, eliminarea unor servicii ineficiente, regruparea și valorificarea mai bună a resurselor instituției, având în vedere în mod permanent orientarea către clienți, cunoașterea nevoilor și satisfacerea maximă a cerințelor.

a.1. Instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități

În localitate funcționează, pe lângă Bibliotecă, mai multe instituții culturale de spectacole, de evenimente culturale, deținătoare de colecții, respectiv de organizare administrare-animare a sferei culturale:

- Teatrul “Csíki Játékszín”
- Muzeul Secuiesc al Ciucului
- Ansamblul Național Secuiesc Harghita
- Casa Artelor
- Centrul Cultural Județean Harghita
- Școala Populară de Arte a Județului Harghita
- Editura Harghita

Instituțiile, organizațiile culturale, care se adresează aceleiași categorii de public, nu reprezintă concurență, dimpotrivă, activitățile lor sunt complementare, Biblioteca le consideră parteneri, fiind conștientă, că atragerea resurselor financiare depinde de colaborarea și de dezvoltarea de parteneriate între factorii sociali.

a.2. Participarea instituției în/la programe/proiecte europene/internaționale

Biblioteca Județeană „Kájoni János” a participat în calitate de coorganizator, partener, cointerpartener la mai multe programe, proiecte, dintre care mai multe realizate cu fonduri externe.

- *Programul Márai*, cu fonduri ungare, inițiat de Szócs Géza, secretar de stat din guvernul Ungariei – Biblioteca Județeană „Kájoni János” este partener în program începând din anul 2011.

- *Programul „Cărți pentru biblioteci”* finanțat de NKA (Nemzeti Kulturális Alap).

- *Programul de achiziție cărți* cu 50% contribuție de la Editura Tinta din Ungaria.

- *Programul „American Shelf”* inițiat de Ambasada S.U.A la București – program de îmbogățire a fondului de carte în limba engleză cu lucrări de referință, literatură americană contemporană, literatură pentru copii.

- *Programul național Biblionet – Lumea în biblioteca mea*, implementat în cadrul unui parteneriat între Fundația IREX (reprezentantă în România a Fundației Bill și Melinda Gates), Asociația Națională a Bibliotecarilor și Bibliotecilor Publice din România, Ministerul Culturii și Patrimoniului Național, Microsoft și EOS, organizație care asigură formarea de specialiști. Programul „Biblionet” a avut ca scop facilitarea accesului gratuit al cetățenilor la informație, prin dezvoltarea unui sistem de biblioteci publice moderne în România. Biblioteca Județeană „Kájoni János” a devenit partener în program în anul 2009. Rolul determinant asumat de Bibliotecă s-a concretizat pe planul coordonării profesionale, în privința ralierei bibliotecilor publice din județ și a instruirii personalului acestora. Programul a înregistrat rezultate foarte bune pentru județul Harghita. Au fost dotate cu echipamente IT 42 de biblioteci publice și au fost instruiți 59 de bibliotecari, rezultând o investiție de 1.001.385 RON la nivelul județului.

- *Programul central- și est-european de instruire a bibliotecarilor* (derulat în Ungaria, România, Serbia, Slovacia, Slovenia, Ucraina) al Institutului Bibliotecar din Budapesta.

a.3. Cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acestora

Pentru a face cunoscute activitățile instituției de către comunitatea beneficiară, biblioteca a recurs la mijloace și acțiuni, cum ar fi:

- informarea periodică a mass-mediei despre programe și despre noutăți;
- promoția diferențiată și adresată a programelor culturale, utilizând afișe, flyere, invitații sau apelând la diferite liste de corespondență de pe internet, în funcție de tema acțiunii culturale;
- pliante color în maghiară și română care prezintă atât serviciile bibliotecii, cât și cele mai importante activități ale sale, cu text și fotografii;
- organizarea de vizite colective la bibliotecă, în cadrul cărora, pe baza unui program bine stabilit, numeroase clase din ciclurile gimnazial și liceal au vizitat secțiile bibliotecii, au fost familiarizați cu serviciile oferite de instituție.

a.4. Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activității de PR/de strategii media

Biblioteca a întreprins activități PR pentru promovarea imaginii sale, prin:

- editarea de broșuri, calendare, semne de carte, fluturașe, pliante;
- mediatizarea proiectelor, programelor, serviciilor prin publicarea în presa locală;
- valorificarea paginii web (www.biblioteca.judetulharghita.ro), a blogului (<http://www.kjmkhr.blogspot.ro/>), a paginii facebook pentru informarea comunității;
- emisiuni televizate dedicate bibliotecii;
- intervenții radio;
- realizarea de filme video despre evenimente culturale, postate pe pagina web.
- informări despre programele, proiectele bibliotecii și în presa electronică (ReMeKe-hírlevél, Transindex, Erdély Ma, Nemtv);
- informări pe bloguri și liste de discuții.

a.5. Reflectarea instituției în presa de specialitate

Biblioteca Județeană “Kájoni János” este prezentă și în presa de specialitate. Biblioteca are reprezentant în colectivul de redactare a revistei electronice ReMeKe-Hírlevél, singura revistă de specialitate în limba maghiară din Transilvania, cu apariție lunară. În cursul celor 3 ani în fiecare număr al revistei a apărut cel puțin un articol, o informare despre instituție. Pe pagina web a Bibliotecii Județene “Kájoni János” în meniul publicații proprii apar numerele acestei reviste electronice, care informează în mod regulat despre activități, evenimente, cursuri de perfecționare. Despre realizările bibliotecii sunt informați colegii din breaslă și prin intermediul listei de discuții remeke@yahogroups.com.

a.6. Profilul/portretul beneficiarului actual

Analiza datelor obținute

Din perspectiva modului și scopurilor accesării serviciilor, sunt vizibile trei importante categorii de beneficiari:

- Utilizatori ai serviciilor tradiționale (împrumut și studiu în sala de lectură);
- Utilizatori ai serviciilor electronice (sesiuni internet și vizite virtuale via internet);
- Utilizatori ai serviciilor de animație culturală și instructiv-educative.

Utilizatorii serviciilor tradiționale: în perioada 2014-2016 prezintă o scădere de 9,4 %. Frecvența vizitelor la bibliotecă a scăzut cu 12,8 %. Această descreștere se datorează:

- declinului demografic, creșterea ratei de îmbătrânire a populației din județ;
- migrării tinerilor, datorate ofertei scăzute a instituțiilor de învățământ superior în județul Harghita, limitării domeniilor de pregătire pentru viitorii studenți, integrării greoaie a absolvenților instituțiilor de învățământ superior pe piața muncii;

- creșterii exponențiale a numărului de utilizatori de internet și de accesul extrem de facil al acestei surse.

Utilizatorii serviciilor electronice: Numărul vizitelor virtuale, via internet a prezentat creștere de aprox 75% (de la 18.229 vizite în 2014, la 31.888 în 2016 și la 38.477 în 2017).

Elevii constituie categoria cea mai bine reprezentată în rândul utilizatorilor, după care urmează profesiile intelectuale. Profesiile liberale, funcționarii și muncitorii sunt slab reprezentați. Populația activă, mai exact segmentele de utilizatori cu vârsta cuprinsă între 25-40 ani și 40-60 ani prezintă procentul cel mai scăzut în structura beneficiarilor bibliotecii.

Estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari

Pentru atragerea de categorii noi de beneficiari se are în vedere:

- completarea, creșterea și diversificarea colecțiilor bibliotecii în funcție de interesele de lectură și informare ale utilizatorilor;
- diversificarea modalităților de accesare a informațiilor;
- încheierea de noi parteneriate cu diferite instituții de învățământ și cultură;
- organizarea de servicii noi pentru comunitate;

a.7. Beneficiarul țintă al activităților instituției

Pe termen scurt/ pe termen lung

Biblioteca Județeană se adresează, în mod nediscriminatoriu, tuturor categoriilor de beneficiari, indiferent de statutul socio-profesional, vârstă, sex, naționalitate, convingeri politice și religioase. Potrivit disponibilității sale de servire a intereselor de informare, studiu, lectură, educație și recreere ale tuturor categoriilor de public din cadrul comunității, va pune accent pe atragere următoarelor categorii de public-țintă pe termen scurt și lung:

- adolescenți și tineri
- adulți și persoane de vârstă a treia, în consens cu obiectivele educației permanente sau ale învățării pe tot parcursul vieții;
- preșcolari, pentru familiarizarea de la vârste fragede cu cartea și mediul cultural;
- categorii defavorizate, cu deficiențe de vedere, auz, cu disfuncționalități motorii, ținând cont de principiile asigurării șanselor egale în documentare și informare;
- public instruit, exigent, cult, deoarece exigențele induc dezvoltarea;
- instituții, organizații, asociații, grupuri de interese locale, care profită în urma introducerii funcției de management informațional;
- turiștii care tranzitează orașul.

a.8. Descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare)

Pentru cunoașterea cât mai complexă a utilizatorilor, biblioteca va apela la o serie de modalități de informare în legătură cu expectanțele beneficiarilor, prin:

- chestionare adresate utilizatorilor la sediul instituției

- sondaje on-line pe site-ul instituției
- sondaje realizate de instituții de specialitate
- înregistrarea sugestiilor de achiziții de cărți și alte documente tipărite, audio-vizuale și electronice la secțiile bibliotecii

B. Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

b.1. Analiza programelor/proiectelor instituției

În perioada 2014-2017 programele/proiectele bibliotecii au fost structurate și realizate conform așteptărilor strategiei culturale a județului Harghita.

Domeniul de dezvoltare: Reformă structurală și funcțională a instituțiilor. Program: Regândirea modelului de funcționare instituțională (cod 1.1. din Strategia Culturală Județeană)

Proiectul de dezvoltare și publicare on-line a bazelor de date local-regionale, având ca scop facilitarea accesului la valorile culturale local-regionale, includerea acestor valori în circuitul cultural. În anul 2014 au fost dezvoltate aplicațiile pentru publicarea on-line a celor două baze de date regionale, construite în bibliotecă:

- *Baza de date a personalităților de seamă harghitene*
<http://szemelyisegek.konyvtar.hargitamegye.ro/>
- *Baza de date a valorilor culturale și naturale din județul Harghita*
<http://helyismeret.konyvtar.hargitamegye.ro/>

În baza de date a personalităților s-au introdus aproape 300 date în perioada 2014-2018. Iar baza de date a valorilor culturale și naturale din județul Harghita a fost îmbogățită cu 110 articole în aceeași perioadă.

- *Baza de date a periodicelor locale 1849-1945* este un serviciu nou, oferit de Biblioteca Județeană "Károni János" în cadrul Secției Cunoaștere Locală și Colecții speciale. Această bază de date conține copii digitale ale periodicelor tipărite în Miercurea Ciuc, în perioada 1849-1945, păstrate în colecțiile Bibliotecii Naționale din Ungaria. În perioada 2014-2017 baza de date a fost consultată cu 127 ocazii.
- *Modernizarea cataloagelor de bibliotecă* – în 2014 a avut loc modernizarea catalogului online, accesibil de pe pagina web a bibliotecii. Noile servicii online permit cititorilor să prelungească de la propriile calculatoare termenele de împrumut și să rezerve publicațiile solicitate. Catalogul online a fost vizitat de 39423 utilizatori între 2014-2016, media lunară fiind 1.095 vizitatori.
- *Proiectul „Memorie și cunoaștere locală”* cuprinde activitatea de digitizare și de construire a enciclopediei web Wikipedia. *Digitizarea tipăriturilor de valoare documentară*, referitoare la Ținutului Secuiesc, din fondul documentar din secolele XVII-XIX a Ținutului Secuiesc este un proiect început în a doua jumătate a anului 2009. Prin publicarea pe Internet a documentelor digitizate biblioteca asigură un acces mult mai larg la aceste documente, facilitând accesul la valorile culturale local-regionale. Între anii 2014-2016 au fost digitizate 237 documente. Biblioteca a digitizat în peste 500 documente începând cu anul 2009 până în prezent.

- *Completarea enciclopediei Wikipedia* cu articole referitoare la Ținutul Secuiesc - au fost întocmite și publicate pe site-ul Wikipedia 214 articole, din care 92 în perioada 2014-2016.

Domeniul de dezvoltare: Competențe, sinergie dintre diferite domenii. Programe:

***Realizarea de uniuni în scopul cooperării strategice pe bază de proiecte (cod: 3.1.)
Cooperare intersectorială (cod: 3.4.)***

Biblioteca Județeană are relații bune cu bibliotecile și școlile din județ, din țară și de peste hotare, realizând multe programe în colaborare, printre care Maratonul internațional al lecturii, programul național „Școala altfel”, „Ziua basmului popular maghiar”, „Ziua limbii maghiare”, „Bătălia cărților”.

Și-a întărit relațiile cu actualii parteneri și a intrat în relații cu noi parteneri. Un exemplu elocvent este conlucrarea cu Centrul Cultural al Județului Harghita în realizare bazei de date „File din istoria Muzicii Vechi”, cooperarea cu Editura Hargita Népe în realizarea programului „Lectura anului” sau contribuția la conferințele anuale ale bibliotecarilor maghiari din România organizate de Asociația Bibliotecarilor Maghiari din România.

A colaborat cu o serie de instituții culturale din județele Harghita și Covasna în programul „Zilele Ținutului Secuiesc”, cu biblioteci comunale în programul „Servicii de bibliotecă pentru comunități”.

A cooperat cu Ministerul Culturii Maghiare în programe de donații cărți, cu Institutul Bibliotecar din Ungaria (Könyvtári Intézet) în organizarea de cursuri. Și-a intensificat colaborarea cu Asociația Națională a Bibliotecilor Publice din România prin organizarea de cursuri pentru bibliotecari și prin acreditarea unui curs de Competențe sociale și civice.

Domeniul de dezvoltare: Stimularea și sprijinirea consumului cultural conștient

Programe anuale tematice pentru stimularea consumului cultural conștient (cod: 4.1.)

Biblioteca și-a propus programe tematice anuale, cu caracter de campanie, adresându-se întregii populații a județului, în parteneriat cu alte biblioteci, instituții culturale, școli, edituri, librării, asociații, mass-media.

Anul 2015 a fost declarat *Anul lecturii*. S-au realizat o serie de activități, proiecte, cu scopul atragerii la lectură a populației: lansări de cărți, proiectul internațional „Maratonul lecturii”, proiectul „Lectura Anului în Județul Harghita”, concurs de nivel județean, proiectul „Ziua basmului popular maghiar”, „Flash mob pentru promovarea lecturii”, proiectul „Lectura pentru cei mici”.

Domeniul de dezvoltare: Creșterea atractivității, întărirea proceselor de creare de destinații Program: Realizarea destinațiilor locale (cod 5.1.)

Biblioteca Județeană a contribuit la acest program cu „Baza de date a valorilor culturale și naturale din județul Harghita”(evenimente și locuri culturale marcante, instituții, monumente istorice, personalități etc.) pusă la dispoziția publicului interesat prin portalul web.

b2. Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri

Biblioteca Județeană a participat sau a contribuit în calitate de partener sau coorganizator la conferințe, târguri, saloane în țară și în alte țări:

- conferința națională a Asociației Bibliotecarilor Maghiari din România "Calitate și evaluare în bibliotecă" în 2015;
- conferința națională a Asociației Bibliotecarilor Maghiari din România "Rolul bibliotecilor în furnizarea informațiilor de cunoaștere locală" în 2016;
- conferința itinerantă a bibliotecarilor maghiari, în 2014, organizat la Sopron;
- conferința bibliotecarilor maghiari din Bazinul Carpatic la Csongrád, Ungaria, în 2014, 2015, 2016, 2017 și 2018 ;
- Festivalul Secuiesc, organizat la Budapesta în anul 2016, pentru promovarea valorilor culturale ale regiunii.

b.3. Analiza misiunii actuale a instituției

Biblioteca Județeană "Kájoni János" este centru metodic, coordonează activitatea bibliotecilor publice din județ; este centru cultural și de informare, servește interesele de informare, studiu, lectură, educație și recreere ale utilizatorilor, prin servicii care asigură accesul liber și nediscriminatoriu la colecții de documente și baze de date; oferă utilizatorilor condițiile de bază pentru învățarea pe tot parcursul vieții; promovează imaginea Ținutului Secuiesc; asigură reînnoirea permanentă a serviciilor, inițiază servicii inovatoare, răspunzând exigențelor societății informaționale.

b.4. Concluzii

Reformularea mesajului, după caz

Mesajului bibliotecii i se adaugă un singur element, și anume contribuie în mod activ la realizarea competitivității regiunii, prin funcția de management de baze de date, conform prevederilor strategiei culturale ale județului Harghita.

Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii sunt:

- mărirea, diversificarea, organizarea, conservarea și comunicarea colecțiilor de documente, potrivit normelor biblioteconomice și cerințelor de informare, educație și cunoaștere ale membrilor comunității;
- optimizarea accesului la colecțiile și serviciile de bibliotecă;
- diversificarea ofertei culturale, informaționale și educaționale, creșterea calității serviciilor oferite;
- desfășurarea de programe de promovare și de stimulare a lecturii;
- realizarea unor programe de educație a utilizatorilor, de instruire a adulților și persoanelor de vârstă a treia, precum și de e-learning în biblioteci;
- promovarea unor proiecte de integrare socială;

- promovarea moștenirii culturale a Ținutului Secuiesc;
- dezvoltarea profesională continuă a personalului, alinierea competențelor profesionale la performanțele cerute de actuala strategie de dezvoltare a bibliotecilor;
- continuarea activității de digitizare a fondului de documente;
- sprijinirea activităților culturale din localitățile mici, izolate din județ;
- lărgirea activității instituției de centru de formare, organizarea de cursuri pentru adulți, în consens cu obiectivele educației permanente;
- lărgirea funcțiilor de management a bazelor de date ale instituției;
- campanii de promovare tematice cu scopul conștientizării valorilor culturale;
- lansarea cooperărilor strategice pe bază de proiecte.

C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/ sau de reorganizare, după caz

Biblioteca Județeană “Kájoni János” funcționează în baza Regulamentului de organizare și funcționare, aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Harghita nr. 117/2010 cu modificările și completările ulterioare.

Actuala structură organizatorică a Bibliotecii Județene este următoarea:

- Serviciul achiziții, prelucrare, îndrumare metodică
- Serviciul informare bibliografică, relații cu publicul
 - Compartiment de contabilitate
 - Secția administrativă

Biblioteca Județeană dispune de 23 posturi, din care 3 de conducere, 18 de specialitate, iar 2 administrative. Din cei 22 de angajați ai bibliotecii 18 sunt absolvenți ai unor instituții de învățământ superior, iar un post este vacant.

c.1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente

Au avut loc modificări în statul de funcții al Bibliotecii Județene “Kájoni János”, în 2015 un post de bibliotecar cu studii superioare grad II a fost transformat în post de grad I. În 2016 un post de bibliotecar cu studii postliceale a fost transformat în post de studii superioare grad II. Doi bibliotecari s-au pensionat, în locul lor a fost angajat personal nou. În anul 2018 un bibliotecar s-a pensionat, în locul lui nu este angajat personal.

Atât în anul 2015, cât și în anul 2016 a fost modificată structura consiliului de conducere al bibliotecii, fiind nevoie de înlocuirea persoanelor care din diferite motive nu au mai prestat muncă în cadrul bibliotecii sau în cadrul Consiliului Județean Harghita.

În anul 2016 a avut loc prelungirea contractului cu S.C. Intramuros Concept S.R.L. privind folosirea spațiului închiriat de către bibliotecă. Consiliul Județean Harghita a luat act pentru prelungirea contractului de închiriere a spațiului pe o nouă perioadă de 4 ani.

Achiziția celor două baze de date: baza de date a personalităților de seamă harghitene și baza de date a valorilor culturale și naturale din județul Harghita a avut ca efect modificări în distribuirea sarcinilor și în fișele posturilor.

La începutul anului 2016 pagina de web a Bibliotecii Județene "Kájoni János" a fost adaptată și pe telefoane mobile.

c.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente

În următoarea perioadă de management se are în vedere reanalizarea Regulamentului de ordine interioară (ROI), Regulamentului de organizare și funcționare (ROF), Orgnigramei și Statutului de funcții. Acolo unde va fi cazul se vor face modificări pentru ca instituția să se adapteze la nevoile actuale și în conformitate cu programele și proiectele propuse pentru următoarea perioadă de management.

Biblioteca își asumă o nouă sarcină, managementul de baze de date, astfel devenind o instituție indispensabilă pentru comunitate, pentru firme, asociații, diferite grupuri de interese. Fiind centru metodic pentru bibliotecile publice din județ se va pune accent mai mare pe sprijinirea activităților culturale din localitățile mici și izolate din județ.

c.3. Funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților: analiza activității consiliilor de conducere, după caz, ale celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției

În cadrul bibliotecii funcționează un consiliu de administrație cu rol consultativ, condus de manager, format din 5 membri: manager, inspector de specialitate, doi șefi de servicii și un reprezentant al Consiliului Județean Harghita. Are sarcina de a analiza programele de activitate ale instituției, de a aproba regulamentul de ordine interioară, de a propune modificări în regulamentul de organizare și funcționare, de a aproba proiectul de buget al instituției, de a urmări buna gospodărire și folosire a mijloacelor materiale și financiare ale instituției. Se poate aprecia că consiliul de conducere din cadrul Bibliotecii și-a exercitat competențele în mod corespunzător în ultimii ani.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

d.1. Analiza datelor de buget

Bugetul de venituri

Veniturile au provenit din:

Nr. crt.	Tip de venit	2015	2016	2017
1.	Alocații bugetare	1.477.831	1.556.245	1.782.410
2.	Venituri proprii	31.340	31.835	28.855
3.	Surse atrase	-	-	-

4.	Venituri cu titlu gratuit	12.656	24.614	7765
5.	Total venituri	1.521.827	1.612.694	1.811.265

Veniturile proprii au fost realizate din activitățile, pentru care se percep tarife, conform Legii nr. 334/2002, Legea bibliotecilor, cuprinse în tabelul de mai jos:

Anul	Fotocopiere	Eliberări premise	Taxe întârziere	Amende pierdere document	Legări carte	Închiriere sală	Total venituri
2015	1.028	12.303	7.543	1.468	1.336	7.662	31.340
2016	963	15.739	8.498	2.049	1.852	2.735	31.835
2017	970	14.756	7.348	2.238	1.918	1.625	28.855

În veniturile cu titlu gratuit se includ sponsorizările primite în natură.

Bugetul de cheltuieli

Nr. crt.	Tip de cheltuieli	2015	2016	2017
1.	Cheltuieli de personal	590.466	675.617	857.760
2.	Cheltuieli cu bunuri și servicii	887.365	880.628	775.000
3.	Total cheltuieli curente	1.477.831	1.556.245	1.782.760
4.	Cheltuieli de capital	-	-	-

d.2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate)

Nr. crt.	Programul	Tipul proiectului	Denumirea proiectului	Devizul estimat	Devizul realizat
1.	Regândirea modelului de funcționare instituțională	Proiect mare	1. Baza de date a personalităților de seamă harghitene	-	-
		Proiect mare	2. Baza de date a valorilor culturale și naturale din județul Harghita	-	-
2.	Realizarea de uniuni în scopul cooperării strategice pe bază de proiecte	Proiect mare	1. Digitizarea tipăriturilor de valoare documentară	-	-
		Proiect mediu	2. File din Istoria Muzicii Vechi	-	-
		Proiect mare	3. Construirea enciclopediei Wikipedia	-	-
3.	Stimularea consumului cultural conștient	Proiect mare	Maratonul internațional de lectură	4.595,00	4.587,59
		Proiect mediu	Cercul de lectură	1.092,00	1090,20

	Proiect mic	Ziua basmului popular maghiar	1.020,00	1.015,50
	Proiect mediu	Reuniuni metodice pentru bibliotecarii din județul Harghita	5.500,00	5.500,00
	Proiect mic	Ziua limbii maghiare	800,00	800,00
	Proiect mediu	Zilele județului Harghita	705,00	699,32
	Proiect mediu	Zilele Ținutului Secuiesc	1.998,00	1.995,95
	Proiect mediu	Serate literare muzicale	2.050,00	2.050,00
	Proiect mic	Expoziții	1.460,00	1.265,25
	Proiect mare	Prezentări de cărți	21.170,00	19.309,53
	Proiect mediu	Bătălia cărților	2.240,00	2.235,58
	Proiect mare	Servicii de bibliotecă pentru comunități	14.360,00	14.358,19
	Proiect mediu	Școala altfel	300,00	295,28

E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor managementului

e.1. Prezentarea strategiei culturale pentru întreaga perioadă de management

Conform specificului instituției și legislației în vigoare obiectivele strategice fundamentale ale instituției în perioada 2018-2020 vor fi în concordanță cu directivele Strategiei Culturale Județene și vor fi următoarele:

- Reforma structurală și funcțională a instituției;
- Diversificarea și modernizarea serviciilor oferite pentru comunitate, având în vedere schimbările survenite în cerințele de informare, studiu și lectură ale utilizatorilor, de susținere a educației lor individuale, autodidacte și instituționale, la toate nivelurile;
- Promovarea imaginii Ținutului Secuiesc;
- Intensificarea cooperării culturale și profesionale la nivelul rețelei de biblioteci din județ, conștientizând faptul că bibliotecile publice fac parte dintr-un sistem;
- Lărgirea colaborării cu alte domenii de activitate (școli, biserici, întreprinzători, edituri, organizații), punând accent deosebit pe educație, în special pe învățarea inovativă;
- Realizarea de programe tematice pentru sprijinirea consumului cultural conștient;
- Contribuția la creșterea atractivității zonei prin diferite proiecte;

- Promovarea susținută a imaginii Bibliotecii, prin asigurarea unui nivel superior al pregătirii profesionale a salariaților, prin consolidarea climatului de valorificare a potențialului angajaților, precum și prin derularea unor programe, proiecte, activități la nivelul ofertei culturale.

e.2. Programele propuse pentru întreaga perioadă de management, cu precizarea denumirii, scopului și țintei acestora

Pentru perioada 2018-2020 se propune continuarea programelor începute în perioada anterioară de management, dar și introducerea unor noi programe, după cum urmează:

- Servicii de bibliotecă pentru comunități – învățare, educație inovativă, cu scopul de a apropia competențele vitale ale tinerilor din mediul rural și urban.
- Întâlnire zilnică cu literatura, cu scopul atragerii la lectură a tinerei generații
- Turismul cultural, cu scopul creșterii atractivității regiunii în rândul turiștilor
- Stimularea consumului cultural conștient, cu scopul creșterii calității vieții
- Programul național educațional „Școala altfel”
- Reuniuni metodice, cu scopul de a îndeplini atribuțiile metodice ale Bibliotecii Județene

e.3. Proiecte propuse în cadrul programelor

Biblioteca va pune accent pe domeniile considerate strategice pentru dezvoltarea județului. Va acorda atenție sporită sprijinirii activităților bibliotecilor comunale, având ca scop diminuarea discrepanțelor mari dintre bibliotecile orășenești și comunale, dintre competențele vitale ale tinerilor din mediul rural și urban.

În acest sens va extinde programul *Servicii de bibliotecă pentru comunități*, punând accent deosebit pe învățarea inovativă. În cadrul acestui program biblioteca intenționează să se angajeze în proiectul *Code Kids - Copiii fac coding în bibliotecile publice*, proiect, care își propune să faciliteze formarea competențelor digitale ale copiilor cu vârste cuprinse între 10 și 14 ani, aflați în mediu rural. Tot în cadrul programului *Servicii de bibliotecă pentru comunități* se propune introducerea proiectului *Învățare inovativă* prin utilizarea unui software, care sprijină crearea și utilizarea de pachete educaționale interactive. Un astfel de software oferă posibilitatea de a învăța într-un mod distractiv în cadrul activităților de bibliotecă, folosind cele mai populare dispozitive electronice preferate de tineri prin combinarea materialelor educaționale online și offline.

Întâlnire zilnică cu literatura va fi un program, care va avea ca scop atragerea în mod distractiv a adolescenților, a generației tinere la lectură. Acest program va reprezenta o modalitate de a scoate lectura din context strict școlar și de a contribui la schimbarea percepției asupra cititului de plăcere, condiție esențială pentru integrarea culturii scrise în practicile de consum cultural ale tinerei generații.

Turismul cultural – se prevede a fi un nou program, care contribuie la obiectivul Strategiei Culturale a județului de creștere a atractivității zonei și de creare de destinații. În zilele noastre se schimbă tot mai mult rolul bibliotecilor, apar tot mai multe proiecte inițiate de biblioteci, care profită de răspândirea tabletelor și a telefoanelor mobile. Există aplicații web dezvoltate pe telefoane mobile, care trimit informații, sub formă de text,

sunet, material video pe smartphone-urile utilizatorilor pe baza codurilor QR, care conduc utilizatorii la colecțiile de istorie locală și bazele de date ale bibliotecii.

Stimularea consumului cultural conștient – în cadrul programului Biblioteca își propune programe tematice anuale, cu caracter de campanie, adresându-se întregii populații a județului, în parteneriat cu alte biblioteci, instituții culturale, școli, edituri, librării, asociații, mass-media. Aceste programe vor avea caracter de masă și se repetă anual, fiind legate de zile festive, comemorări.

În cadrul programului Stimularea consumului cultural conștient se prevăd și lansări de cărți, prelegeri despre diferite teme de interes general, Maratonul Internațional de Lectură.

În cadrul programului educațional național Școala altfel biblioteca vine cu ofertă culturală pentru diferite categorii de vârstă, toate având ca scop educarea la lectură. În proiect se atrag bibliotecile publice din județ.

Programul Reuniuni metodice va cuprinde ateliere de perfecționare profesională pentru bibliotecari pe teme de interes actual.

e.4. Alte evenimente, activități specific instituției, planificate pentru perioada de management

Biblioteca va continua activitatea de *digitizare a fondului de documente*, fiind un obiectiv foarte important al strategiei culturale județene.

Va continua reforma structurală și funcțională a instituției prin *managementul de baze de date*. Pe piață există o serie de furnizori de baze de date comerciale, totuși rolul bibliotecii este semnificativă, fiindcă oferă baze de date în condiții organizatorice și tehnice structurate și sistematizate, contribuind eficient la transformarea informației în cunoaștere.

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesare a fi alocate de către autoritate

f.1. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 3 ani corelată cu resursele financiare necesare a fi alocate

Tip cheltuieli	2017	2018	2019	2020
Cheltuieli cu bunuri și servicii	819.450	872.000	894.000	918.000
Cărți, publicații, materiale documentare	95.000	151.000	155.000	159.000
Pregătire profesională	5.000	7.500	8.000	8.500

Previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției

Total posturi	2017	2018	2019	2020
23	857.760	929.820	1.037.080	1.144.320

Previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase, cu menționarea surselor vizate

Anul	Multiplificare, eliberări premise, taxe de întârziere, amende pt. pierdere documente, legare cărți	Chirie sala de conferințe	Venituri cu titlu gratuit	Total venituri
2017 (30.09.)	22.668	1.780	3.547	27.995
2018	28.000	2.000	4.000	34.000
2019	30.400	2.600	4.500	37.500
2020	33.100	2.900	5.000	41.000

f.2. Previzionarea pentru costurile aferente proiectelor (din programele propuse)

Nr. crt.	Denumire program	Denumire proiect	Costuri aferente	Anul implementării	Mențiuni
1.	Servicii de bibliotecă pentru comunități mici	Code Kids Învățare inovativă	10.000 25.000	2019 2019	Proiect pe 2 ani Proiect pe mai mulți ani
3.	Întâlnire zilnică cu literatura	IZiLit	500	2019	
4.	Turismul Cultural	Turismul Cultural	30.000	2020	Proiect pe mai mulți ani
5.	Stimularea consumului cultural conștient	Ziua Culturii Maghiare	500	anual	
		Ziua Culturii Naționale	500	anual	
		Maratonul lecturii	4.000	anual	
		Ziua poeziei maghiare	3.000	anual	
		Zilele bibliotecii	3.000	anual	
		Zilele Județului Harghita	1.500	anual	
		Ziua basmului popular maghiar	3.000	anual	
		Zilele Ținutului Secuiesc	2.000	anual	
		Ziua limbii maghiare	1.000	anual	

		Prezentări de cărți, prelegeri	25.000	30-35/an	
15.	Școala altfel	Școala altfel	500	anual	
16.	Reuniuni metodice	Ateliere de perfecționare profesionale	3.200	4 întâlniri/an	

f.3. Proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specific instituției

Veniturile proprii din activitatea de bază provin din eliberări permise, taxe de întârziere, amende pentru pierderea documentelor, legarea de cărți, copii xerox din materialele bibliotecii. Pentru anul 2018 se prevede suma de 28.000 lei, pentru anul 2019 suma de 30.400, iar pentru 2020 suma de 33.100 lei din aceste venituri.

În fine vă rog să aveți în vedere următoare frază preluată de la doamna Carmen Croitoru fost consilier în ministerul culturii: „Serviciul de cultură este singura activitate nonprofitabilă în care cetățenii primesc înapoi banii plătiți pentru taxe și impozite.”