

**PROIECT DE MANAGEMENT
PENTRU
BIBLIOTECA JUDEȚEANĂ
SATU MARE
ÎN PERIOADA
2023 – 2027**

**Satu Mare
Ianuarie 2023**

A. Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea Biblioteca Județeană Satu Mare și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent.

Așezare cu un bogat trecut istoric, municipiul Satu Mare a fost atestat documentar în anul 1150, sub denumirea de Zothmar, devenit azi un important centru cultural, educațional și turistic, al cărui potențial trebuie valorificat la maxim. Unul dintre cele mai importante atuuri ale județului și municipiului Satu Mare este multiculturalitatea, conviețuirea în armonie a românilor cu maghiarii, șvabii, rromii și ucrainenii.

Conform celor mai recente date statistice publicate pe site-ul Direcției Județene de Statistică Satu Mare (anul 2018), instituție în măsură să reflecte cel mai fidel evoluția economică și socioculturală a întregii comunități județene, în anul 2018, numărul persoanelor care domiciliază în județul nostru a fost de 333.731, în scădere față de anii precedenți, cu o rată medie de diminuare de 1.863 de persoane, anual.

În același an (2018), efectivul salariaților era de 84.467, în ușoară scădere față de anul precedent (2017, când au fost înregistrați 85.542 de salariați) și într-o creștere evidentă în comparație cu anul 2016, când numărul persoanelor încadrate pe piața forței de muncă era de 82.762.

În acest context, venitul mediu lunar net este reprezentat într-o direcție ascendentă. Astfel, dacă în 2016, un salariat beneficia de un venit lunar net de 1.645 lei, în anul următor s-a înregistrat o creștere a acestuia cu 17,38%, ajungând la valoarea netă de 1.931 lei. O creștere a venitului lunar net s-a înregistrat și în anul următor, cu 12,53% față de cel precedent, ajungându-se, astfel, ca valoarea acestuia să fie de 2.173 lei.

A.1. Instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități.

În municipiul și județul Satu Mare își desfășoară activitatea prestigioase instituții de cultură și de învățământ dar și mai multe centre de informare turistică, constituindu-se împreună într-o adevărată rețea de servicii care își orientează programele spre nevoile de educație, informare și recreere ale întregii comunități. Putem aminti în acest sens activitatea unor instituții de cultură cu îndelungă tradiție, cum ar fi Teatrul de Nord Satu Mare, Filarmonica de Stat „Dinu Lipatti”, Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale, Școala de Arte, Centrul Multicultural „G.M. Zamfirescu”, Muzeul Județean Satu Mare, Biblioteca Județeană Satu Mare, case și așezăminte culturale și muzeale în toate municipiile și orașele, case memoriale, galerii de artă, asociații culturale și ale scriitorilor locali. Centrele de informare turistică și comunitară din județul Satu Mare asigură indispensabila comunicare a județului cu furnizorii de servicii turistice și cu turiștii realizând informarea obiectivă și completă a acestora și desfășurând activități de promovare a Sătmărilor ca destinație turistică.

În anul 2018, structura județeană a instituțiilor publice furnizoare de servicii culturale a fost formată din 50 de biblioteci publice, 16 așezăminte muzeale și trei instituții de spectacole sau concerte. În ceea ce privește numărul bibliotecilor publice, acesta a scăzut de la 55, în 2016, la 50, în 2018, în timp ce numărul celorlalte instituții publice furnizoare de servicii culturale nu a suferit modificări.

Efectivul salariaților care își desfășoară activitatea în cadrul instituțiilor de spectacole, culturale și recreative a fost, în 2018, în număr de 1.052, în scădere față de 2016 (efectiv de 1.086 de angajați) și 2017 (efectiv de 1.090 de angajați). Procentual, efectivul de angajați în ramura activităților de spectacole, culturale și recreative se situează la finalul clasamentului activităților economiei naționale, cu 0,8% din totalul angajaților, procente mai mici înregistrându-se în domeniul intermediarilor financiare și asigurări (0,6%), tranzacții imobiliare (0,3%), energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat (0,3%) și industrie extractivă (0,1%).

Numărul sătmărenilor care au apelat la serviciile bibliotecilor publice (utilizatori activi) în anul 2018 a fost de 15.000, în scădere față de 2017 și 2016, când a fost înregistrată valoarea de 18.000. Și numărul cărților și al altor publicații eliberate (împrumutate la domiciliu și consultate în sălile de lectură) a scăzut, de la an la an. Astfel, dacă în 2016 au fost difuzate 286.000 de unități de bibliotecă, în 2017 numărul acestora a scăzut la 277.000, ajungând, în 2018, la 243.000. Practic, în doi ani, numărul tranzacțiilor de împrumut s-a diminuat cu 15%. Și oferta de carte gestionată de bibliotecile publice s-a diminuat cu 2,55%, în doi ani. Sacă în 2016 numărul total al publicațiilor din bibliotecile publice era de 1.099.000, în 2018 a scăzut la 1.071.000, ceea ce conduce la certitudinea faptului că numărul publicațiilor noi, achiziționate din producția editorială curentă a fost mai mic decât cel al eliminărilor din colecții din motive de uzură fizică și/sau morală.

Cele 16 unități muzeale din județul Satu Mare au înregistrat, anual, între 70.000 și 73.000 de vizitatori, cel mai rodnic an fiind 2017.

Instituțiile de spectacole sau concerte au organizat, în perioada 2016–2018, între 346 și 432 de reprezentații. Anul cu activitatea cea mai susținută fiind 2018. Numărul spectatorilor și auditorilor este cuprins între 79.164 (în 2017) și 67.199 (în 2016). În anul centenar a fost înregistrată valoarea de 72.887 de spectatori sau auditori.

Distinct de activitățile și serviciile furnizate de către instituțiile publice de cultură, sătmărenii au manifestat apetit destul de scăzut și față de spectacolele cinematografice. În perioada 2016–2018, conform datelor furnizate de Direcția Județeană de Statistică, era funcțional un singur cinematograful, cu 70 de locuri, care a furnizat între 1.654 și 1.727 de filme. Numărul anual al spectatorilor situându-se între valorile de 36.000 (în 2017) și 30.000 (în 2016), valoarea de mijloc fiind de 32.000 de spectatori, în 2018. La spectacolele proiectate în anul 2017 sala de cinema a fost ocupată, în medie, în procent de 31%, în 2018 procentul fiind de 27%, iar în 2016, doar un sfert (25%) din locurile sălii de cimenatograf au fost ocupate.

Situația la nivel național.

Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală (INCF), aflat în subordinea Ministerului Culturii, este singurul institut național care are ca obiective studierea, cercetarea și furnizarea de date statistice pentru domeniul culturii, precum și formarea continuă a celor care aleg o carieră în sectorul ocupațional cultură.

Conform studiului publicat de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, **„Barometrul de consum cultural 2018. Dinamica sectorului cultural în anul Centenarului Marii Uniri”**, coordonat de Carmen Croitoru și Ana Becuț Marinescu, în general, frecvența participării la activitățile cu caracter cultural a fost redusă. Astfel, peste jumătate dintre respondenți nu au întreprins niciuna dintre activitățile cu caracter cultural avute în vedere pe parcursul studiului. Vizitarea unui monument istoric sau a unui sit arheologic este o activitate pe care 48% dintre respondenți o realizează cel puțin o dată pe an, fiind urmată de participarea la evenimente culturale (teatru, expoziții), ce înregistrează 44%. Mersul la cinematograful este o activitate realizată cel puțin anual de 39% dintre respondenți, la o diferență foarte mică de vizitarea unui muzeu sau a unei galerii de artă ca practică regăsită în cazul a 38% dintre respondenți. Mersul la bibliotecă pentru a citi sau a împrumuta cărți este activitatea care înregistrează cea mai mică rată de participare, doar 24% dintre persoane afirmând că au fost la bibliotecă cel puțin o dată pe an.

Din punctul de vedere al genului, profilul persoanelor care participă la evenimente culturale este similar cu profilul persoanelor care participă la alte activități cu caracter cultural (vizitarea monumentelor istorice sau sit-urilor arheologice, vizitarea muzeelor sau galeriilor de artă, mersul la bibliotecă publică sau mersul la cinematograful). Cu alte cuvinte, la fiecare dintre activitățile avute în vedere participă în egală măsură persoane de gen feminin și de gen masculin.

Din punctul de vedere al vârstei, profilul persoanelor care participă la evenimente culturale este semnificativ diferit de profilul persoanelor care participă la alte categorii de activități cu caracter cultural. Mai exact, publicul evenimentelor culturale este format într-o mai mare proporție din tineri cu vârsta cuprinsă între 18 și 39 de ani, comparativ cu publicul altor activități (45% față de 34%). Totodată, de remarcat este faptul că aproximativ un sfert dintre persoanele care vizitează monumente istorice, sit-uri arheologice, muzee sau galerii de artă au vârsta de peste 65 de ani. Situația este similară și în cazul mersului la bibliotecile publice sau la cinematograful.

De asemenea, publicul evenimentelor culturale diferă semnificativ de publicul altor categorii de activități din punctul de vedere al nivelului de educație (Graficul 3). Astfel, publicul spectacolelor de teatru sau al expozițiilor are un nivel de educație mai ridicat decât publicul altor tipuri de activități: 34% dintre respondenții care au participat cel puțin o dată la un eveniment cultural au educație superioară, în timp ce procentul este de 20% atât în cazul vizitării monumentelor istorice sau sit-urilor arheologice, cât și al vizitării muzeelor sau galeriilor de artă și al mersului la bibliotecă sau cinematograful. La polul opus, evenimentele culturale sunt frecventate de persoanele cu educație scăzută într-o proporție de 7%, astfel fiind înregistrat un procent mai mic decât cel rezultat în cazul celorlalte tipuri de activități clasificate în categoria participării culturale publice (18%). Publicul spectacolelor de teatru sau al expozițiilor se remarcă nu doar printr-un nivel educațional mai ridicat decât în cazul celorlalte activități cu caracter cultural, ci și printr-un nivel mai ridicat de venit lunar (Graficul 4). Astfel, 31% dintre persoanele care au participat, în ultimul an, la evenimente culturale au un venit personal de peste 2200 de lei, în timp ce pentru celelalte tipuri de activități proporția persoanelor din această categorie de venit este de 21%. Publicul monumentelor istorice și sit-urilor arheologice sau cel al muzeelor sau galeriilor de artă este format într-o proporție de 39% din persoane cu un venit propriu sub 1200 de lei și din 40% persoane cu un venit situat între 1201 și 2200 de lei. Situația este similară și în cazul mersului la cinematograful sau la bibliotecă.

În tendința generală prezentată mai sus se încadrează și profilul participanților la activități cu caracter cultural în funcție de mediul de rezidență (Graficul 5). În general, 54% dintre participanții la activități cu caracter cultural provin din mediul urban, iar 46% - din mediul rural. Situația reflectă structura eșantionului pe dihotomia rural-urban. Cu toate acestea, și în acest caz, în ceea ce privește grupul persoanelor care au participat la evenimente culturale (teatru, expoziții) se remarcă o situație aparte: 70% dintre persoanele din această categorie provin din mediul urban și doar 30% din mediul rural. O astfel de abatere semnificativă poate pune în evidență o dificultate a persoanelor din mediul rural de a accesa evenimente culturale de tipul spectacolelor de teatru sau al expozițiilor.

Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală a publicat, la data de 4 decembrie 2020, primele rezultate ale studiului „Tendințe ale consumului cultural în pandemie”. Cifrele sunt prezentate în comparație cu anul 2019, anterior pandemiei.

Românii au citit mai mult în anul pandemiei, dar a scăzut consumul de teatru și filme la cinema. Cifrele nu sunt surprinzătoare, având în vedere că mai bine de jumătate de an, cinematografele și teatrele au fost închise, iar românii au petrecut mai mult timp acasă, în fața televizorului, citind sau ascultând muzică.

În ceea ce privește consumul de teatru, dacă în 2019 **27%** dintre respondenți declarau că au mers la teatru, în 2020 doar **22%** dintre respondenți intenționau să meargă la teatru în spațiu închis și **43%** intenționau să participe la spectacole de acest tip în aer liber (indiferent de situație sau dacă situația generată de pandemie ar rămâne la fel sau s-ar îmbunătăți).

Referitor la consumul de cinema în spațiul public, în 2019, **34%** dintre respondenți declarau că au mers la cinematograful, iar în anul 2020 doar **22%** dintre respondenți intenționau să meargă la cinematograful în spațiu închis și **40%** intenționau să participe la

proiecții în aer liber (indiferent de situație sau dacă situația generată de pandemie ar rămâne la fel sau s-ar îmbunătăți).

Se poate observa o creștere a procentului celor care au declarat că în 2020 au citit mai multe cărți și au ascultat mai multă muzică.

Dacă în anul 2019 **22%** dintre respondenți au declarat că au citit cărți, în anul 2020 **35%** dintre respondenți au menționat acest lucru. În anul 2020, **88%** dintre respondenți au ascultat muzică (pe diferite dispozitive) comparativ cu 74% în 2019.

O atenție deosebită a fost acordată consumului de programe radio-tv și diferențelor înregistrate în comparație cu perioada anterioară declanșării pandemiei.

Respondenții au menționat că în anul 2020 au vizionat mai multe filme artistice și seriale TV (79%) comparativ cu 2019 (76%), mai multe filme de animație (40% față de 31% în 2019), emisiuni de divertisment (76% față de 69% în 2019) și emisiuni pentru copii (38% față de 25% în 2019).

În acest context, **creșterea consumului cultural devine obiectivul central al Strategiei Sectoriale în Domeniul Culturii 2023 – 2030**. Realizarea și adoptarea acestui document programatic echivalează cu fundamentarea politicilor publice și a proiectelor de acte normative, asigurarea coerenței actului decizional, facilitarea colaborării cu alte sectoare economice, fundamentarea politicii de investiții, precum și fundamentarea acordării de fonduri europene nerambursabile prin programe operaționale, granturi și subvenții.

Sistemul educațional al Județului Satu Mare este bine dezvoltat, existând 263 de unități de învățământ preuniversitar (cu personalitate juridică și arondate), completat cu mai multe instituții de învățământ superior, particulare sau de stat, prin care se oferă sătmărenilor posibilitatea de a-și desăvârși educația prin participarea la studii superioare și aprofundate în diverse domenii științifice. Totodată, ca structuri aflate în subordinea sau coordonarea Inspectoratului Școlar Județean Satu Mare mai funcționează Casa Corpului Didactic „Darius Pop” Satu Mare, 4 cluburi ale elevilor, 2 cluburi sportive, 1 centru de resurse, 1 centru județean de excelență, 1 centru logopedic și un centru de asistență psihopedagogică.

În ceea ce privește populația școlară (preșcolarii, elevii și studenții reprezentând segmentele de vârstă cele mai bine poziționate în evidențele bibliotecilor), la nivelul județului Satu Mare numărul membrilor acesteia scade de la an la an. Dacă în anul școlar 2016–2017, populația școlară număra 55.828 de membrii, în anul școlar următor (2017–2018) scade la 55.223, pentru ca să ajungă la doar 54.499 în anul școlar 2018–2019. Practic, în trei ani, numărul copiilor și al tinerilor aflați în sistemul public de învățământ la nivelul județului s-a diminuat cu peste 700.

Toți actorii culturali instituționali prezentați se adresează comunității, în general, cu segmentări pe categorii de grupuri țintă specifice. Biblioteca Județeană a stabilit și consolidat de-a lungul timpului relații de colaborare cu acestea, scopul fiind diversificarea serviciilor oferite în comunitate prin programe, proiecte și acțiuni adaptate la nevoile identificate. Toate organizațiile prezentate sunt, de regulă, colaboratori și parteneri în proiectele bibliotecii. Nu putem afirma faptul că există o concurență în serviciile oferite deoarece acestea sunt complementare, fiecare instituție sau organizație are un domeniu cultural specific în care își desfășoară activitatea.

Biblioteca Județeană Satu Mare își propune să intensifice colaborarea cu toate instituțiile de cultură subordonate Consiliului Județean Satu Mare, Primăriei și Consiliului Local al Municipiului Satu Mare și primăriilor și consiliilor locale din celelalte unități administrative de pe teritoriul Județului Satu Mare. Colaborarea cu instituțiile de învățământ este una trainică și fructuoasă, însă se impune corelarea obiectivelor descrise în proiectele și acordurile de parteneriat cu noile obiective manageriale ale Bibliotecii Județene Satu Mare. Intensificarea Colaborării cu toate aceste instituții vine din dorința de a asigura, împreună,

programe culturale, educative, de informare și servicii cât mai diverse și cât mai atractive pentru toți membrii comunității locale și județene.

A.2. Analiza SWAT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări).

MEDIUL INTERN		
RESURSE	+S(trenghts) = Puncte tari (Avantaje)	-W(eakneses) = Puncte slabe (Dezavantaje)
Resurse materiale (Logistica)	<p>Spații</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sediul propriu, situat în centrul municipiului Satu Mare și în proximitatea principalelor instituții publice, culturale și de învățământ; - 3 filiale de cartier; - Spațiul destinat depozitării și conservării colecțiilor speciale și de patrimoniu a fost dotat cu sistem propriu de încălzire, sistem propriu de climatizare, sistem de supraveghere și alarmare și sistem de umbrire pentru a crea condiții optime de microclimat și securitate în vederea conservării, valorificării și păstrării în condiții de siguranță a valorilor bibliofile deținute de instituție. <p>Acces la facilități și utilități</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centrală termică modernă și performantă la sediul central; - Rețea de Internet și telefonie recent recablata, cu fibră optică; - Bază de date proprie și acces la catalogul online; - Acces gratuit la Internet prin tehnologia WiFi; - Servicii de bibliotecă diversificate; cele tradiționale sunt completate cu servicii oferite la distanță <p>Dotări</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sală de cinematograful cu 70 de locuri și aparatura de proiecție funcțională; - 2 ascensoare (unul de persoane și al doilea pentru marfă); - Scară rulantă cu dublu sens (urcare și coborâre); - Chiller și sistem propriu de aerisire și ventilație, nefuncțional; - bucătărie tip fast food cu aparatură și dotări funcționale; 	<p>Spații</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spații inadecvate în filiale pentru alte activități decât cele tradiționale (împrumut); - Acoperișul imobilului central trebuie reparat; - Spații mici, neproiectate pentru activități de bibliotecă, ceea ce obligă la creativitate pentru utilizarea optimă a acestora; - Unele spații necesită intervenții și lucrări de renovare, îndepărtarea umezelii și a igrasiei, igienizare, recompartimentare. <p>Acces la facilități și utilități</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistem de încălzire ineficient și costisitor, conducte deteriorate și subdimensionate raportat la spațiile bibliotecii; - Confort termic scăzut în timpul iernii <p>Dotări</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemul de proiecție necesită o evaluare și upgrade pentru lămpi și alte componente; - Scară rulantă este nefuncțională; punerea ei în funcțiune este foarte costisitoare; - Chillerul și sistemul de aerisire și ventilație nu funcționează; costurile generate de evaluarea și reparații sunt semnificative; - fântâna arteziană nu este funcțională;

	<ul style="list-style-type: none"> - fântână arteziană interioară; - sistem de supraveghere și monitorizare video parțial funcțional; - sistem electric parțial funcțional; <p>două săli de conferințe dotate cu scaune, mobilier specific și sisteme de proiecție funcționale;</p> <ul style="list-style-type: none"> - sistem integrat de bibliotecă (TinREAD); - rafturi fixe noi, recent achiziționate, în vederea expunerii publicațiilor cu acces liber la raft în secțiile pentru public; - mobilier nou, recent achiziționat, pentru majoritatea compartimentelor; - 56 de computere, 15 imprimante, 6 scannere, 10 cititoare de coduri de bare, 4 servere; - 2 autoturisme <p>Colecții</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colecții enciclopedice care însumează peste 420.000 de unități de bibliotecă(cărți, publicații periodice, manuscrise, audiovizuale, jocuri; - Colecții speciale, fond de patrimoniu, carte veche și rară (românească și străină) ce depășește numeric valoarea de 80.000 de volume; - Politică de dezvoltarea colecțiilor structurată pe interesele utilizatorilor, achiziții din producția editorială curentă, dar și prin alte modalități de dezvoltare (donații, legate și schimb interbibliotecar). - Alocarea unui buget anual destiant exclusiv dezvoltării colecțiilor. <p>Acces la servicii</p> <ul style="list-style-type: none"> -Program cu publicul 5 zile/săptămână, atât la sediul central, cât și la cele trei filiale de carteir; -Acces direct la cataloagele tradiționale și la cel electronic; - Catalogul electronic este disponibil și online, prin intermediul modulului OPAC al softului integrat TinREAD; 	<ul style="list-style-type: none"> - imprimanta pentru eliberarea permiselor de utilizator și cca 1/3 din computere sunt vechi și depășite din punct de vedere tehnologic; - rafturi insuficiente în vederea depozitării colecțiilor de bază și a exemplarelor dublete din colecțiile uzuale; <p>Colecții</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unele publicații au fost grav afectate de condițiile improprie de păstrare și de transport în timpul mutării din vechiu sediu, altele din cauza depozitării și păstrării lor, de mai bine de un an de zile, în cutii; - Sumele alocate pentru achiziția de carte au fost, în mod constant, modeste; -După mediul de stocare, majoritatea covârșitoare a colecțiilor sunt pe suport de hârtie, în detrimentul publicațiilor electronice. <p>Acces la servicii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Din cauza personalului insuficient, a constrângerilor legale și bugetare programul bibliotecii nu poate fi extins la minimum 50 de ore/săptămână, asigurat inclusiv în zilele nelucrătoare; - catalogul electronic este incomplet, nu include descrierile bibliografice ale tuturor titlurilor deținute; - Site-ul bibliotecii nu este actualizat
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - site web funcțional și vizitat de către sătmărenii; - pagină proprie de Facebook, principalul portal online de comunicare cu sătmărenii; - Paletă de activități culturale, educative, de informare și promovarea lecturii diversificat, destinat tuturor categoriilor și segmentelor de public 	
Resurse umane	<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal de specialitate calificat și în curs de calificare în profesia de bibliotecar; - 2 ingineri de sistem calificați în crearea și administrarea bazelor de date; - 2 angajați ai instituției dețin titlul științific de doctor, unul dintre ei fiind specialist în carte veche românească și străină; - Personal tesa și auxiliar bine pregătit și cu experiență în domeniile în care activează; - personal administrativ calificat în legător de carte, fochiști și agenți de curățenie și întreținere clădiri; <p>Voluntari</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voluntariatul reprezintă o resursă umană importantă pentru bibliotecă. Tinerii reprezintă resursa principală; 	<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - În ultimii ani, foarte puțini angajați au participat la cursuri, traininguri și alte forme de formare profesională; - Personal insuficient pentru comunicarea colecțiilor și dezvoltarea noilor servicii (Ludoteca); - Program cu publicul extins greu de asigurat în toate secțiile, în structura lor există maximum doi bibliotecari angajați; - Supraîncărcarea fișei postului cu responsabilități și atribuții pentru majoritatea funcțiilor de execuție și pentru toate funcțiile de conducere; - Resurse umane reduse cu experiență în managementul de proiect sau pentru implementarea de (noi) proiecte, inclusiv proiecte cu finanțare nerambursabilă; <p>Voluntari</p> <ul style="list-style-type: none"> - În rândul comunității sătmărene nu este încă bine definit, dezvoltat și perceput voluntariatul ca stil de viață sau ca oportunitate de dezvoltarea competențelor
Resurse sociale	<p>Servicii furnizate utilizatorilor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biblioteca Județeană Satu Mare oferă constant servicii tradiționale de împrumut la domiciliu, consultare de documente de bibliotecă în sălile de lectură, vizite în bibliotecă, organizare de evenimente și activități etc.. - S-au introdus și sunt foarte apreciate serviciile moderne și cele oferite la distanță, multe bazate pe utilizarea tehnologiei informației (servicii de acces gratuit la Internet; 	<p>Servicii furnizate utilizatorilor</p> <ul style="list-style-type: none"> - În cazul filialelor de cartier, serviciile oferite sunt limitate de spațiile insuficiente și inadecvate pentru desfășurarea unor activități sau a mai multor activități în paralel; - Constrângerile legislative în ceea ce privește angajarea unor cheltuieli necesare achiziționării de materiale, bunuri și produse necesare implementării unor servicii și derulării unor activități în cadrul

	<p>de prelungire a termenului de restituire prin telefon; împrumutul interbibliotecar; furnizarea de informații, referințe și bibliografii prin e-mail; rezervări de titluri etc;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicii orientate pe grupuri țintă (copii, adolescenți, seniori); - Serviciile oferite prin intermediul programului BiblioVacanța; - Activități destinate incluziunii sociale a copiilor și tinerilor diagnosticați cu sindromul Down (proiectul „Biblioteca, minunata lume a cărților”); - Tinerii și copiii reprezintă o prioritate în politica privind serviciile oferite comunității. <p>Relații publice și comunitare</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biblioteca Județeană Satu Mare oferă spațiu și suport profesional pentru organizarea diverselor activități culturale, educative (evenimente editoriale și lansări de carte, colocvii profesionale și tematice, ateliere, evenimente istorice, literar-artistice etc.); - Biblioteca Județeană este principalul furnizor de programe și activități care vizează formarea profesională a bibliotecarilor din bibliotecile publice locale din județ, prin întâlniri metodice, ateliere, cursuri și conferințe profesionale; - În ultimii ani, și mai cu seamă în perioada pandemiei, relația cu utilizatorii a devenit mult mai apropiată prin intermediul rețelelor sociale (Facebook) și al serviciilor oferite la distanță; - parteneriatele cu instituțiile culturale, publice și școlare din județ, colaborările cu asociațiile culturale, ONG-uri, ANBPR etc. 	<p>programelor planificate de bibliotecari.</p> <p>Relații publice și comunitare</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicarea colecțiilor, serviciilor și informațiilor nu ajunge la toți potențialii utilizatori ai bibliotecii; - Programul de funcționare, de 5 zile pe săptămână, nu este în acord cu preferințele publicului consumator de cultură și nici nu s-ar putea extinde din cauza lipsei de personal; - instituția bibliotecară continuă să fie percepută doar în raport cu împrumutul/studiul de carte, în pofida introducerii de servicii adaptate la nevoile comunității, fapt pentru care unele segmente socio-profesionale de public nu trec pragul instituției.
<p>Resurse financiare</p>	<p>Bugetul instituției</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bugetul instituției este asigurat, în principal, din fonduri alocate de la buget de către Consiliul Județean Satu Mare; - În buget sunt cuprinse și prevăzute sume pentru toate cele 	<p>Bugetul instituției</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sumele alocate pentru investiții depind în foarte mare măsură de disponibilitatea bugetară a autorității finanțatoare și sunt supuse constrângerilor bugetare anuale

	trei mari categorii de cheltuieli: de personal, pentru bunuri și servicii, respectiv pentru investiții	
MEDIUL EXTERN		
	+O(pportunities)=Oportunități	-T(hreates)=Pericole
	<p>Politici de dezvoltare și Surse de finanțare</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborarea și aprobarea Strategiei de Dezvoltare a județului Satu Mare pentru perioada 2021–2030, prin care se dorește „un management orientat spre performanță ce implică planificare strategică și bugetară multi-anuală, asigurarea participării informale la decizie nu doar a factorilor implicați, ci și a celor afectați sau interesați de acea decizie, precum și fundamentarea temeinică a acestor politici publice”; - Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030, document care include România în lista statelor lumii care și-au asumat atingerea celor 17 obiective și 169 de ținte din cuprinsul Agendei ONU 2030 pentru Dezvoltare Durabilă – A/RES/70/1 – „Transformarea lumii noastre”, oferă bibliotecilor oportunitatea de a-și reconfirma rolul și statutul de agenți ai schimbării, capabili să susțină și să promoveze ODD-urile; - Elaborarea Strategiei Sectoriale în Domeniul Culturii 2023 – 2030 de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală (INCFC), aflat în Sobordinea Ministerului Culturii. Strategia urmează să fie aprobată, îndemnul ei fiind „Cultura cu prioritate”; - oportunități de finanțare prin proiecte cu fonduri nerambursabile (PNRR, proiecte transfrontaliere etc.); - Existența unor studii și cercetări la nivel național precum „Barometrul de Consum 	<p>Politici de dezvoltare și Surse de finanțare</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instabilitate economică, politică și financiară; - Legislația specifică bibliotecilor publice (Legea bibliotecilor nr. 334/2002, republicată) nu mai răspunde situației actuale din biblioteci; - Ghidurile și condițiile de finanțare prin proiecte cu fonduri nerambursabile sunt destul de restrictive și greu de îndeplinit; - Situația economică implică încă bugete reduse, care nu permit realizarea de investiții consistente în automatizarea serviciilor, asigurarea securității spațiilor de acces al publicului, modernizarea și dotarea cu rafturi a spațiilor de depozitare etc;

	<p>Cultural”, „Tendințe ale Consumului Cultural”, care sunt în măsură să ofere repere cantitative și calitative asupra activității furnizorilor de servicii și bunuri culturale, precum și informații legate de structura segmentelor de public consumator de cultură, percepția publicului despre cultură (preferințe, tendințe);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunitatea ca Proiectul legii bibliotecilor să parcurgă întreg procesul legislativ, iar legea să fie promulgată; - Oportunitatea ca Biblioteca Județeană Satu Mare să poată realiza venituri proprii prin valorificarea spațiilor, utilităților, dotărilor pe care le deține (închirieri de spații, în principal), în contextul în care mediul economic și de afaceri devine din ce în ce mai interesat de facilitățile de care dispune instituția. <p>Relații sociale și imaginea publică</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilitatea comunități de implicare în activități de evaluare privind calitatea colecțiilor și serviciile bibliotecii; - Relații partenoriale cu instituțiile culturale din județ, instituții de învățământ, asociații, organizații neguvernamentale etc.; - Imagine publică în general pozitivă a instituției și a bibliotecarilor; <p>Identificarea grupurilor țintă și diversificarea serviciilor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversificarea serviciilor bibliotecii pe baza nevoilor 	<p>Relații sociale și imaginea publică</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuficienta conștientizare de către comunitate a rolului și funcției bibliotecii în comunitate – principala sursă de informare, centru cultural, centru educațional, centru local de tehnologie a informației și comunicării, centru social, centru de întruniri comunitare facilitate de bibliotecari; - Percepția non-utilizatorilor asupra bibliotecii care este asociată exclusiv cu cartea și lectura - persoanele care nu vin la bibliotecă nu se simt invitate și nu se identifică drept persoane potențial interesante pentru aceasta; - Dezinteresul manifestat de unele instituții media din județ pentru activitatea și proiectele Bibliotecii Județene Satu Mare. <p>Identificarea grupurilor țintă și diversificarea serviciilor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sursele alternative de informare (internetul, digitizarea, întâlniri pe
--	---	---

	<p>utilizatorilor și non-utilizatorilor care și-au exprimat sugestiile în acest sens și având ca puncte de reper experiența și exemplele de bune practici ale altor instituții similare din țară;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automatizarea integrală a serviciilor furnizate de bibliotecă; - Biblioteca publică este considerată ca fiind partener strategic în promovarea identității locale, marketing local și dezvoltare durabilă. În acest sens, biblioteca publică participă activ în cadrul vieții culturale, este principal actor social comunitar, facilitator comunitar și instrument public de dezvoltare socială și principalul furnizor de educație informală și nonformală în comunitate (ex. educația beneficiarilor pentru utilizarea tehnologiei informației, cursuri de educație financiară, de învățare a limbii engleze, programe care vizează conceptul de cetățenie activă etc.); - Disponibilitatea bibliotecii pentru extinderea facilităților oferite – spații de întâlnire (inclusiv sală de evenimente, conferințe), socializare, ludotecă etc. <p>Infrastructură</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuarea eforturilor de modernizarea spațiilor și dotărilor Bibliotecii Județene Satu Mare; - Prioritizarea etapelor și lucrărilor care vizează modernizarea, astfel încât biblioteca să fie redeschisă pentru public, în totalitate și cât mai curând posibil 	<p>portaluri de socializare);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Declinul demografic al României, implicit al județului Satu Mare; - Scădere a populației cu 70.000 de persoane pe an din cauze naturale și cu alte 40.000 din migrația externă (statistici aferente anului 2014); - reducerea semnificativă a populației școlarea; - abandonul școlar și analfabetismul funcțional. <p>Infrastructură</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificarea și contractarea unor firme/furnizori de servicii în măsură să ofere cele mai bune, mai eficiente și durabile soluții tehnice reprezintă o mare provocare; - Rapiditatea evoluției în tehnologia IT, care solicită eforturi permanente pentru ”up date” – în sfera infrastructurii ITC hard și soft, inclusiv în ceea ce privește analiza datelor
--	--	---

A.3. Analiza imaginii existente a Bibliotecii Județene Satu Mare și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia.

Parte a sistemului național de biblioteci, instituția cărții sătmărene de rang județean este unul dintre operatorii culturali ce oferă servicii unice pentru comunitatea sătmăreană, pe

care le pune la dispoziție gratuit într-un mod profesionist și nediscriminatoriu, prin profesionalismul bibliotecarilor, contribuind la dezvoltarea personală a concetățenilor.

Colecțiile enciclopedice, actualizate permanent, care numără peste 422.000 de documente de bibliotecă accesibile pentru împrumut sau consultare în spațiile special amenajate, serviciile adaptate la nevoile comunității (dezbateri, ateliere, cursuri pentru învățarea de limbi străine, TIC, rețele sociale, voluntariat, cetățenie activă, decorațiuni etc), investițiile în atractivitatea spațiilor, se reflectă direct în imaginea bună pe care instituția o are în comunitate.

În contextul pandemic pe care l-am traversat, datele statistice pentru perioada 2020–2022 documentează tendința observată în ultimii ani, anume aceea că biblioteca este din ce în ce mai mult utilizată pentru serviciile online și la distanță puse la dispoziția comunității: rezervări de titluri, prelungirea termenului de împrumut/restituire prin telefon sau e-mail, accesarea catalogului online, furnizarea de informații, referințe și bibliografii la cerere prin e-mail, participarea la diverse evenimente organizate online, accesarea conținutului digital încărcat/postat în mediul virtual etc. În ultimii trei ani, biblioteca a înregistrat 216.994 de vizite, din care 154.568 (71%) reprezintă vizite de la distanță (accesarea paginii web și a paginii de Facebook, servicii telefonice, referințe prin e-mail, accesarea catalogului online prin intermediul modului WEBOPAC al softului integrat TinREAD) la resursele bibliotecii.

Accesarea resurselor bibliotecii, promovarea proiectelor și activităților oferite în mediul on line au contribuit la consolidarea imaginii instituției. Paginile de internet administrate de bibliotecă au cunoscut creșteri ale interacțiunii cu utilizatorii în ultimii trei ani.

Reamenajarea și extinderea spațiilor din sediul nou, puse la dispoziția publicului, pentru asigurarea condițiilor necesare diversificării serviciilor în acord cu nevoile comunității au consolidat percepția pozitivă asupra bibliotecii și a serviciilor oferite în comunitate.

Sub egida Bibliotecii Județene Satu Mare, a luat ființă și funcționează filiala județeană a Asociației Naționale a Bibliotecarilor și Bibliotecilor Publice din România (ANBPR), o filială până nu de mult foarte activă, cu membrii implicați în viața profesională și care se bucură de apreciere în mediul profesional național. Astfel că, în componența comisiilor de specialitate din cadrul Asociației, Biblioteca Județeană Satu Mare are doi membri activi: Șanta Constanța Daniela, în Comisia de informatizare, respectiv Horotan Paula–Maria, în Comisia de legislație și politici publice după ce, anterior, a fost activă în Comisia de statistică. Alți membri ai filialei au fost distinși cu premii, în semn de recunoașterea activității lor profesionale sau de cercetare (Istrate Raluca – bibliotecarul anului; Marta Cordea și Viorel Câmpean – cea mai bună lucrare de specialitate), iar Biblioteca Județeană a fost premiată pentru cel mai bun proiect de bibliotecă (Proiectul „Județul Satu Mare. 100 de ani în 100 de imagini”).

Pentru următoarea perioadă de management, 2023–2027, ne propunem re poziționarea bibliotecii în comunitate – de la biblioteca tradițională, la biblioteca modernă și „inima comunității” prin: dezvoltarea profesională continuă a bibliotecarilor, resursa umană fiind cel mai important bun al unei organizații; consolidarea serviciilor oferite (prin deschiderea Secției multiculturale) și dezvoltarea altora noi prin raportare la nevoile identificate în comunitate (ex. Ludoteca); valorificarea pentru comunitate a spațiilor existente și a celor nou amenajate de la sediul central (săli de conferințe, sală de evenimente, spații pentru instruirea și întrunirea comunității, secții de împrumut, săli de lectură și de studiu, Atelierul memorial „Nae Antonescu”, Sala cinema, cafenea literară etc.); dezvoltarea, diversificarea și accesibilizarea pentru public a colecțiilor (prin introducerea retrospectivă în catalogul electronic a tuturor titlurilor deținute); dezvoltarea unei strategii de marketing a serviciilor și produselor bibliotecii cu implicarea persoanelor resursă din comunitate și a mediului de afaceri.

A.4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare).

Statistica de bibliotecă, prin toate instrumentele create (Raport Statistic de Utilizare, Raport Statistic de Activitate, Cult 1) oferă specialiștilor din biblioteci un tablou complet asupra segmentelor și categoriilor de beneficiari, din punct de vedere cantitativ. Studiile întreprinse de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, pun la dispoziția managerilor instituțiilor de cultură o serie de cercetări și furnizează importante date statistice pentru domeniul culturii (Barometrul consumului cultural, Tendințe ale consumului cultural etc.). Biblioteca Județeană Satu Mare a răspuns pozitiv invitației de a participa la aceste studii prin completarea chestionarelor și a altor anchete sociologice menite să evidențieze aspecte importante și actuale din sfera de activitate.

În completarea informațiilor de ordin cantitativ, foarte importante și esențiale sunt măsurătorile calitative care pot fi obținute de la beneficiari printr-un dialog direct cu aceștia și, cel mai important, prin lansarea unor chestionare țintite.

De aceea, avem în vedere realizarea unui studiu privind calitatea serviciilor oferite de bibliotecile publice din mediul urban și rural din județul Satu Mare. Raportul de cercetare a studiului va fi în măsură să ne ofere informații relevante despre percepția comunității de utilizatori și non-utilizatori de servicii, despre oferta bibliotecilor publice, dar și să structureze profilul utilizatorilor și nonutilizatorilor serviciilor bibliotecilor. Pe seama raportului de cercetare pot fi propuse direcții de acțiune pentru viitor.

A.5. Grupurile-țintă ale activităților Bibliotecii Județene Satu Mare pe termen scurt/mediu.

Copiii și tinerii rămân grupul-țintă cel mai reprezentativ. Procentul de aproape 70% din totalul utilizatorilor serviciilor de bibliotecă este reprezentat de copii și tineri până la 25 de ani. Copiii, adolescenții și tinerii citesc (unii din plăcere, alții din constrângeri școlare) sunt cooperanți, interesați de activități în care să fie implicați direct. Activitățile de voluntariat la bibliotecă încep să îi atragă, ei percep instituția cărții ca fiind locul unde își formează atitudini civice, un spațiu de formare pentru implicarea în viața societății.

Pentru adulții activi (24,9% din totalul utilizatorilor), care trebuie să se împartă între responsabilitățile de serviciu și cele casnice, trebuie regândită abordarea bibliotecii. În acest sens, extinderea programului cu publicul, inclusiv în zilele nelucrătoare ale săptămânii, va fi în măsură să faciliteze accesul acestora la colecțiile, serviciile și oferta bibliotecii. Organizarea unor evenimente și activități țintite (conferințe motivaționale sau de dezvoltare personală, spre exemplu), cu speakeri și invitați de marcă, îi vor determina pe adulții activi să redescopere biblioteca.

Seniorii (5,6% din totalul utilizatorilor înscrși), vin la bibliotecă pentru lectura zilnică a presei cotidiene locale și naționale pe suport tipărit, pentru a împrumuta cărți de literatură, dar și la anumite evenimente ce răspund nevoilor lor de consum cultural (lansări de carte, evenimente omagiale sau comemorative, dezbateri și prezentări care vizează istoria locală). Ne dorim să creștem procentul seniorilor și să reluăm activități și proiecte care, înainte de pandemie, au fost extrem de apreciate de către acest segment de public. Enumerăm aici: cursurile gratuite de limba engleză, atelierile de lucru manual, cursurile gratuite prin intermediul cărora au fost alfabetizați în domeniul IT și al comunicării bazate pe IT.

Însă, biblioteca trebuie să devină și casa acelor operatori culturali și acelor grupuri sociale care astăzi nu sunt reprezentate de și într-o instituție culturală. Din acest motiv toată activitatea noastră, atât culturală cât și administrativă, trebuie să fie structurată în așa fel încât accesul la carte și la actul cultural să fie facil pentru orice cetățean al județului Satu Mare. Biblioteca trebuie să se reamenajeze în așa fel încât să poată găzdui, așa cum am menționat, și acele grupuri care nu au un spațiu instituțional de exprimare științifică și artistică (asociații

culturale și ONG-uri, spre exemplu) dar și acelor grupuri sociale pentru care viața culturală din județ nu li se adresează (grupuri vulnerabile, cu anumite nevoi speciale).

A.6. Profilul beneficiarului actual.

Cei mai numeroși dintre utilizatorii noi înscriși sunt elevii, în procent de 63,3%, urmați de preșcolari și alte categorii profesionale (11,7%), cei cu profesii intelectuale (11,3%), pensionari (5,3%), studenți (3,5%), muncitori (3,%), funcționari (1,7%), casnice (1,2%) și șomeri (0,4%).

Categoria de vârstă cea mai reprezentativă este cea a preșcolarilor și elevilor de sub 14 ani (38,7%), urmată de categoria 14 – 25 de ani (30,3%), în timp ce utilizatorii cu vârste cuprinse între 25 și 40 de ani reprezintă 10,7%, categoria de vârstă 41 – 60 de ani reprezintă 14,2%, ar cei de peste 61 de ani reprezintă 5,6% din totalul utilizatorilor noi înscriși.

Sub aspectul naționalității, românii ocupă prima poziție, cu 78,6%, urmați de maghiari, cu 19,4%, și cei de alte naționalități conlocuitoare, cu 2%. Doamnele și domnișoarele dovedesc un interes mai crescut pentru lectură și activități culturale acoperind un procent de 67,5%, în timp ce domnii reprezintă 32,5% din totalul utilizatorilor noi înscriși.

În perioada 2023-2027 ne propunem să acționăm în vederea menținerii la niveluri constante principalele categorii de beneficiari ai serviciilor oferite, dar și pentru dezvoltarea unei oferte care să răspundă nevoilor exprimate de cei care în prezent nu utilizează serviciile bibliotecii, însă pot deveni utilizatori activi.

B. Analiza activității Bibliotecii Județene Satu Mare și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

B.1. Analiza programelor și proiectelor instituției

Prin Hotărârea Nr. 974 din 20 decembrie 2019, Guvernul României a alocat de la bugetul de stat suma de 12.000.000 lei în vederea achiziționării unui spre a servi drept sediu pentru Biblioteca Județeană Satu Mare. Pentru spațiul închiriat pe care îl ocupa biblioteca în vechiul sediu de pe Strada Decebal, de cca 1.150 mp, s-a plătit o chirie lunară în cuantum de 10.000 €, la care s-a adăugat și TVA.

La data de 21 iulie 2021, prin Hotărârea Consiliului Județean Satu Mare Nr. 94/2021, imobilul situat în municipiul Satu Mare, Strada Iuliu Maniu nr. 2 a fost dat în administrarea Bibliotecii Județene Satu Mare. Achiziția imobilului s-a realizat în urma unei minuțioase analize întreprinse de către o comisie constituită prin dispoziție a președintelui Consiliului Județean Satu Mare, comisie care a analizat și evaluat, pe baza unor criterii și punctaje clar stabilite, mai multe oferte depuse.

Biblioteca Județeană Satu Mare își desfășoară activitatea într-un sediu propriu, situat în municipiul Satu Mare, pe Strada Iuliu Maniu nr. 2. Imobilul face parte din ansamblul arhitectonic urban „Ștefan cel Mare”, fiind o clădire istorică, renovată și reabilitată în anul 2007, și a funcționat, până în anul 2019, cu destinația de spațiu comercial și de divertisment (mall). Suprafața totală utilă este de 5.679 mp., desfășurată pe patru nivele astfel: subsol: 1.282 mp.; parter: 1.420 mp.; etaj: 1.534 mp. și mansardă: 1.443 mp.

Câteva zile mai târziu, la data de 5 august 2021, începe mutarea colecțiilor de publicații și a întregului patrimoniu al instituției din vechiul sediu în cel nou atribuit. La momentul declanșării mării acțiuni de mutare, instituția gestiona prin secțiile de la sediul central aproape 380.000 de unități de bibliotecă ce măsoară aproape 8.000 de metri liniari de carte și cântăresc cca 191 de tone.

Până la finele anului 2021 au fost mutate colecțiile de bază și cele uzuale și au fost eliberate toate încăperile, excepție colecțiile speciale și fondul de patrimoniu, dar și spațiile aferente depozitării și păstrării acestora. La 30 mai 2022 a fost eliberat ultimul spațiu și a fost adus ultimul transport de cărți și de rapturi. În paralel cu activitățile de mutare, s-au realizat lucrări de rețelistică (Internet, rețeaua IT locală, telefonie internă, sistemul de supraveghere și, partial, rețeaua electrică); lucrări pe partea de încălzire și climatizare; lucrări de

recompartimentare, zidărie, grupuri sanitare, zugrăvire și igienizare. Totodată au fost îndepărtate anumite pardoseli care prezentau un grad ridicat de uzură, inestetice și neutilizabile, și au fost montate altele noi.

Spațiul destinat depozitării și conservării colecțiilor speciale și de patrimoniu a fost dotat cu sistem propriu de încălzire, sistem propriu de climatizare, sistem de supraveghere și alarmare și sistem de umbrire pentru a crea condiții optime de microclimat și securitate în vederea conservării, valorificării și păstrării în condiții de siguranță a valorilor bibliofile deținute de instituție.

Procedura privind achiziționarea rafturilor fixe a fost finalizată în luna septembrie, iar în noiembrie au fost livrate la sediul instituției. La acest moment, toate rafturile noi sunt montate în special în spațiile de la parterul imobilului, unde vor fi organizate serviciile pentru public. Valoarea totală a rafturilor fixe este de 570.990,56 lei, sumă alocată de către Consiliul Județean Satu Mare. Actualmente este în plină desfășurare activitatea de organizare a colecțiilor uzuale, pe secții și gesiuni, în funcție de adresabilitate (Secția pentru copii și ludotecă; Secția multiculturală și cele două Secții pentru adulți: beletristică și enciclopedică).

Tot pe parcursul anului 2022 a fost mutată și Filiala nr. 2 (peste 25.000 de unități de bibliotecă), dintr-un spațiu închiriat într-un spațiu pus la dispoziție, cu titlu gratuit, de către Școala Gimnazială „Ion Creangă”, astfel că sătmărenii care domiciliază în Cartierul Micro 17 și în zonele din imediata proximitate au acces facil la colecțiile și serviciile bibliotecii.

Pornind de la premiza că biblioteca și serviciile de informare într-un context cultural și lingvistic divers, includ pregătirea de servicii pentru toate tipurile de utilizatori ai bibliotecii și pregătirea de servicii de bibliotecă speciale pentru a deservi grupuri culturale și lingvistice, o atenție deosebită ar trebui acordată grupurilor care sunt adesea marginalizate în societăți culturale diverse: minorități, cei care cer azil și refugiații, rezidenții cu permis de ședere temporară, muncitorii imigranți etc. Aprobarea noului Regulament de Organizare și Funcționare, precum și a noii structuri organizatorice, prin HCJSM Nr. 93/28.06.2022, a permis instituției cărții sătmărene crearea unui nou compartiment, Secția multiculturală, prin intermediul căruia sunt create servicii și facilități precum: deservirea tuturor membrilor comunității fără nicio discriminare datorată moștenirii culturale și lingvistice; furnizarea de informații în limbile și tipurile de scriere specifice minorităților conlocuitoare; dezvoltarea, în viitor, a unei game largi de materiale informative / documentare și de servicii capabile să reprezinte nevoile culturale ale tuturor comunităților conlocuitoare, atât pe cele ale comunităților tradiționale, cât și pe cele ale comunităților ce se conturează (azilanți, rezidenți, imigranți).

Potrivit Rapoartelor de activitate depuse în vederea evaluării managementului, în conformitate cu prevederile OUG 189/2008, actualizată, cu modificările și completările ulterioare, coroborate cu prevederile Ordinului Ministerului culturii Nr. 2799/2015, lista programelor și proiectelor desfășurate în ultimii trei ani este următoarea:

„-mutarea Bibliotecii Județene Satu Mare într-un nou sediu amenajat încât să corespundă necesităților instituției, care să corespundă în ceea ce privește condițiile de muncă și care să fie un spațiu de care întreaga comunitate sătmăreană să poată beneficia fără nici un fel de discriminare;

-promovarea și valorificarea fondului de carte;

-continuarea procesului de achiziție de unități de bibliotecă într-un trend ascendent dar și identificarea în vederea achiziției de carte veche;

-îmbunătățirea și diversificarea serviciilor către public;

-atragera mai multor utilizatori;

-îmbunătățirea calității resurselor umane, prin accesul personalului la perfecționare profesională continuă;

-încheierea de parteneriate în vederea consolidării rolului de centru de educație pe tot parcursul vieții;

-organizarea de diverse activități pentru întreaga comunitate și pentru toate categoriile de vârstă;

-promovarea și consolidarea imaginii și rolului bibliotecii în cadrul comunității;

-inițierea, organizarea și desfășurarea de proiecte și programe culturale, inclusiv în parteneriat cu autorități și instituții publice, cu alte instituții de profil sau prin parteneriat public-privat;

-realizarea și participarea la proiecte de cercetare și dezvoltare pentru susținerea, promovarea și valorificarea culturii scrise în plan național și internațional;

-continuarea de investiții în aparatură IT și aparatură pentru bibliotecă (scanner performant, mini tipografie, etc.).”

Potrivit documentelor de activitate depuse în vederea evaluării managementului, Programul minimal realizat în ultimii trei ani a fost îndeplinit în procent de 100%. Cu toate acestea, tabloul indicatorilor de performanță realizați de instituție în ultimii trei ani ne îndeamnă să evaluăm cu anumite rezerve managementul anterior, autoevaluat ca fiind unul foarte performant, cel puțin prin raportare la valorile obținute în anii 2020–2021.

Nr. Crt.	Criterii/Indicatori de performanță	2020	2021	2022
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție+venituri-cheltuieli de capital)/nr. beneficiari	1.051,90 lei	1.300,6 lei	519,00 lei
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	–	–	–
3.	Număr de activități educaționale	11	708	153
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	17	9	31
5.	Număr de beneficiari (utilizatori activi+participanți la evenimente)	3.412	3.254	10.280
6.	Număr de expoziții	278	227	237
7.	Frecvența zilnică medie ponderată (total vizite la bibliotecă/număr zile efectiv lucrate)	222,1	275,6	322,5
8.	Număr de proiecte/acțiuni culturale	84	60	202
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	–	–	–
10.	Venituri proprii din alte activități	12.000 lei	22.070 lei	14.671 lei

B.2. Concluzii

Cheltuielile per beneficiar au fost foarte ridicate în anul 2020 și anul 2021, situându-se între valorile de 1.051,9 și 1.300,6 lei (cu 50–62% mai mari decât în 2022). Acest fapt ne îndreptățește să credem că, în contextul generat de pandemie, resursele financiare ale bibliotecii nu au fost foarte judicios alocate și gestionate, neexistând o strategie de abordare a noului context care să conducă la rezultate satisfăcătoare.

Un alt aspect ce trebuie remarcat este numărul utilizatorilor care participă la activitatea curentă a Bibliotecii Județene Satu Mare. În ultimii trei ani, acest număr a depășit ușor cifra de 2.000 de utilizatori activi doar în anul 2020, pentru ca în anul 2021 și 2022, numărul acestora să scadă la 1.599, respectiv la valoarea de 1.840. Evident că în analizele instituției această scădere este cauzată atât de contextul pandemic, cât și de perioada în care serviciile pentru public au fost suspendate pentru cca 6 luni, din cauza mutării. Chiar și așa, aceste valori trebuie să îngrijoreze în general societatea sătmăreană, în corelație cu interesul cetățenilor de participare la actul și producția culturală. Nu este doar obligația bibliotecarilor

de a identifica metode de a atrage un număr considerabil de utilizatori, dar este obligația noastră de a realiza o strategie prin care numărul acestora să fie mărit. Valori minore, cauzate evident de situația pandemică din România, sunt și cele ale activităților organizate de către instituție, acestea reducându-se semnificativ în ultimii ani față de numărul celor organizate în 2018 (432 activități culturale) și 2019 (369 de activități culturale). Cifre îmbucurătoare sunt acelea care reprezintă activitatea on-line a Bibliotecii, instituția înregistrând cele mai mari cifre de vizite pe platformele sale, grație creativității, implicării active și susținute ale bibliotecarilor. Aceste cifre, coroborate cu accesul fizic la împrumutul de cărți, ne arată clar tendința publicului cititor și cercetător din județul Satu Mare și din întreaga țară, de a folosi metodele on-line de utilizare, în deserviciul celor clasice. Prin urmare, opinăm că digitizarea cât mai activă a patrimoniului bibliotecii și completarea bazei de date electronice și a catalogului online trebuie să reprezinte priorități pentru următorii ani.

B.2.1. Reformularea mesajului, după caz

Mesajul pe care îl transmitem decidenților și întregii comunități sătmărene este reformulat astfel: O bibliotecă vie, pentru o comunitate multiculturală unită și puternică.

B.2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Pentru ducerea la îndeplinire a misiunii, se impune atingerea următoarelor obiective / direcții strategice:

- Redeschiderea, în noul sediu, a secțiilor și compartimentelor care furnizează servicii pentru public;
- Identificarea unui spațiu din patrimoniul public al Primăriei Municipiului Satu Mare și mutarea Filialei Nr. 2 din incinta Școlii Gimnaziale „Ion Creangă” într-o nouă locație, cu acces facil pentru toți membrii comunității din Cartierul Micro 17 și zonele limitrofe;
- Continuarea lucrărilor de reparații și intervenții de renovare, amenajare, recompartimentare a spațiilor situate la subsolul clădirii, la etaj și mansardă, precum și la nivelul acoperișului;
- Obținerea fondurilor necesare în vederea achiziționării ansamburilor de rafturi mobile necesare depozitării colecțiilor de bază, pentru completarea rafturilor fixe și pentru achiziționarea de mobilier și dotări specifice Ludotecii;
- Implementarea metodelor moderne și inovative de automatizare a serviciilor de bibliotecă–implementarea sistemului RFID (identificare prin radiofrecvență) și securizarea publicațiilor cu etichete RFID;
- Diversificarea și creșterea cantitativă și calitativă a documentelor de bibliotecă achiziționate din producția editorială curentă, în vederea satisfacerii nevoilor de lectură, educație și informare ale sătmărenilor, prin asigurarea anuală a unui buget realist;
- Achiziționarea unei noi imprimante pentru tipărirea permiselor de utilizatori (cea existentă este veche, cu tehnologie depășită, costurile de întreținere și pentru achiziționarea consumabilelor fiind foarte ridicate);
- Diversificarea serviciilor oferite utilizatorilor și accentuarea rolului bibliotecii de furnizor de servicii informaționale și partener în procesul de educație permanentă și în viața culturală a sătmărenilor;
- Stimularea interesului pentru valorile culturale locale și elaborarea unor studii, articole și alte lucrări de referință și de istorie locală;
- Împrospătarea bazei IT (computere, scannere, imprimante, softuri, servere) cu tehnologie modernă și actuală;
- Asigurarea accesului angajaților la cursuri și alte forme de formare profesională și specializare în domeniile în care își desfășoară activitatea în vederea creșterii

performanțelor profesionale individuale și a asigurării unor servicii publice de calitate;

- Folosirea în mod inovativ a noilor tehnologii de informare și comunicare, precum și a noilor tehnologii media pentru crearea, dezvoltarea și administrarea de conținut digital în vederea asigurării unor servicii prompte și de calitate;
- Stimularea dialogului multicultural și multiethnic prin organizarea de activități și manifestări culturale și științifice cu caracter local, regional, național și internațional în parteneriat cu instituții și ONG-uri care desfășoară activități similare sau complementare;
- Atragerea de fonduri extrabugetare din proiecte, programe, granturi și prin susținerea mediului economic și de afaceri.

C. Analiza organizării Bibliotecii Județene Satu Mare și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz

C.1. Analiza reglementărilor interne ale Bibliotecii Județene Satu Mare și a actelor normative incidente

Biblioteca Județeană Satu Mare își desfășoară activitatea în baza Legii bibliotecilor Nr. 334 din 2002, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și în baza Regulamentului de Organizare și Funcționare, aprobat de Consiliul Județean Satu Mare prin HCJSM Nr. 93 din 28 iunie 2022. Activitatea Bibliotecii Județene se organizează, se structurează și se dimensionează atât prin raportare la populația și necesitățile specifice ale întregii comunități județene, cât și potrivit atribuțiilor de coordonare metodologică și de livrare a unor servicii specifice în plan județean. Biblioteca Județeană Satu Mare îndeplinește și funcția de bibliotecă publică pentru municipiul Satu Mare; în scopul exercitării în mai bune condiții a acestei funcții, Primăria și Consiliul local al municipiului Satu Mare pot finanța programe culturale, achiziții de documente pentru Biblioteca Județeană Satu Mare, lucrări de investiții și pot susține cheltuielile materiale și de capital pentru Biblioteca Județeană Satu Mare.

Biblioteca Județeană Satu Mare, ca instituție multiinformațională ce face parte integrantă din sistemul informațional național, îndeplinește în condițiile Art. 9 din ROF și corespunzător nivelului de organizare, resurselor alocate și cerințelor comunității în slujba căreia se află, următoarele atribuții, cu respectarea prevederilor legale privind elaborarea și/sau dezvoltarea sistemului de control intern managerial, inclusiv a procedurilor documentate pe activități:

- a) colecționează, dezvoltă, organizează, prelucrează, conservă și pune la dispoziția utilizatorilor colecții enciclopedice reprezentative de cărți, periodice, documentografice, audiovizuale, electronice precum și alte documente purtătoare de informații, în funcție de dimensiunile și structura socio-profesională a populației municipiului și județului Satu Mare;
- b) coordonează metodologic activitatea bibliotecilor publice de pe raza județului Satu Mare în care își desfășoară activitatea, prin acțiuni specifice de îndrumare și de evaluare, prin programe și acțiuni de îndrumare profesională;
- c) completează, organizează, prelucrează, conservă, promovează și valorifică bunurile culturale de patrimoniu constituite în colecții speciale;
- d) organizează Depozitul legal local de documente la nivelul județului Satu Mare în baza reglementărilor legale în vigoare;
- e) asigură servicii de împrumut de documente la domiciliu și de consultare pe loc a documentelor din colecțiile de bază și colecțiile speciale prin secții, filiale și puncte mobile;
- f) asigură servicii dezvoltate de informare comunitară;

- g) achiziționează, constituie și dezvoltă baze de date, întocmește cataloage și alte instrumente de valorificare a colecțiilor în sistem tradițional și informatizat;
- h) organizează activități de formare și informare a utilizatorilor, prin cultivarea deprinderilor de muncă intelectuală, prin promovarea colecțiilor, a serviciilor bibliotecii și a tehnologiei informației (IT), precum și prin realizarea unor acțiuni specifice cultural-educative și de comunicare a colecțiilor;
- i) elaborează și editează bibliografia locală curentă a județului Satu Mare și asigură servicii de informare bibliografică și documentare;
- j) propune și/sau elaborează norme minimale privitoare la funcționarea bibliotecilor publice din orașele și municipiile județului Satu Mare, precum și pentru organizarea de filiale specializate pentru copii, tineri și adulți, cu respectarea normelor emise de Biblioteca Națională a României;
- k) facilitează, potrivit resurselor și oportunităților, accesul utilizatorilor și la alte colecții ori baze de date, prin împrumut interbibliotecar intern și internațional ori servicii de accesare și comunicare la distanță;
- l) inițiază, organizează și participă la realizarea unor programe de informatizare, de cercetare și cu caracter bibliografic, de valorificare a tradițiilor culturale, de promovare a creației științifice și cultural-artistice;
- m) efectuează, în scopul valorificării colecțiilor, bibliografii, studii și cercetări în bibliologie, știința informării și sociologia lecturii, organizează reuniuni științifice de profil, redactează și editează produse culturale necesare membrilor comunității și de promovare a imaginii bibliotecii;
- n) organizează acțiuni de sondare a intereselor de studiu, lectură, informare și documentare ale utilizatorilor activi și potențiali, alte activități de marketing sau promovare a serviciilor de bibliotecă;
- o) inițiază și organizează periodic anchete și/sau studii sociometrice pentru elaborarea unor seturi de indicatori calitativi și cantitativi de măsurare a performanțelor;
- p) inițiază proiecte, programe și forme de cooperare bibliotecară pentru dezvoltarea serviciilor de bibliotecă, formarea continuă a personalului și atragerea unor surse de finanțare;
- q) efectuează activități de igienizare a spațiilor de bibliotecă și de asigurare a condițiilor microclimatice de conservare a colecțiilor, precum și a condițiilor de protecție și pază a întregului patrimoniu;
- r) elimină, periodic, din colecții documentele uzate moral sau fizic, cu respectarea prevederilor legale în vigoare;
- s) întreprinde operațiuni de avizare a restanțierilor, de recuperare fizică sau valorică a documentelor deteriorate ori pierdute de utilizatori, în condițiile legii;
- t) întocmește rapoarte periodice de evaluare a activității.

Instituția are reglementate o serie de documente interne cum ar fi: Regulamentul intern; Regulamentul destinat serviciilor pentru public, regulamente de organizare și funcționare a diverselor comisii, echipe și grupuri de lucru, proceduri de sistem și operaționale, nomenclator arhivistic etc.

C.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

În opinia noastră, se impune modificarea, cu prioritate, a Regulamentului intern pentru că acesta nu mai corespunde situației actuale a instituției care își desfășoară activitatea într-un spațiu nou. Condițiile de acces, dispunerea compartimentelor funcționale ale instituției, facilitățile și dotările proprii, responsabilitatea fiecărui angajat față de păstrarea și gestionarea patrimoniului sunt total diferite față de cele avute în vechiul sediu.

Totodată, opinăm că ar fi oportună modificarea Regulamentului de Organizare și Funcționare a Bibliotecii Județene Satu Mare în termenul stabilit de lege și în sensul

regândirii relațiilor ierarhice și de subordonare. Astfel, propunem subordonarea ierarhică a Compartimentului administrativ direct managerului instituției. Argumentele aduse în susținerea propunerii noastre sunt următoarele: 1). degrevarea Compartimentului financiar-contabil, buget de unele sarcini rezultate din faptul că administrativul este, actualmente, direct subordonat acestuia și 2). Eficientizarea comunicării pe scară ierarhică, reducerea timpului de răspuns la solicitările managerului.

C.3. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate

La 31 decembrie 2022, Statul de funcții, aprobat prin HCJSM Nr. 155/2022 și structura organizatorică a Bibliotecii Județene Satu Mare, aprobată prin HCJSM Nr. 93/28.06.2022 cuprinde 46 de posturi, din care un număr de 40 de posturi sunt ocupate, diferența de 6 reprezentând posturi vacante, temporar vacante sau cu contractul de muncă temporar suspendat.

Organigrama instituției cuprinde următoarele servicii, birouri și compartimente funcționale:

- Serviciul Comunicarea colecțiilor, relații cu publicul, activitatea culturală și relația cu mass-media, cuprinzând Biroul Sala de lectură „Gheorghe Bulgăr” și Infonet (asigură și serviciul de înscriere și eliberare a permiselor de utilizatori); Compartimentul Împrumut pentru adulți (cu 2 secțiuni distincte: Secțiunea beletristică și Secțiunea enciclopedică); Biroul Împrumut pentru copii și Secția multiculturală, trei filiale de cartier (2 posturi vacante și 2 posturi temporar vacante);
- Serviciul dezvoltare, evidență și prelucrare informatizată a colecțiilor; Asistență metodică și formare profesională cuprinzând Compartimentul bibliografic și Centrul de Informare Comunitară (CIC); Biroul dezvoltare, evidență și prelucrare informatizată a colecțiilor și Compartimentul asistență metodică și formare profesională (Toate posturile ocupate);
- Compartimentul Fond de patrimoniu, carte rară, cercetare, Atelier memorial „Nae Antonescu” (Toate posturile ocupate);
- Compartimentul informatizare–digitizare (Toate posturile ocupate);
- Compartimentul financiar–contabil, buget (1 post ocupat; 1 post vacant; 1 post temporar vacant);
- Compartimentul achiziții publice, juridic și resurse umane–salarizare (Toate posturile ocupate);
- Compartimentul administrativ (Toate posturile ocupate).

Analizând Structura organizatorică a instituției (vezi Anexa 1), Statul de funcții (vezi Anexa 2) și gradul de ocupare a posturilor, raportat la situația generală a bibliotecii, la diversitatea și complexitatea atribuțiilor ce-i revin și la obiectivele manageriale pe care le propunem prin prezentul document, se impune cu necesitate ocuparea în regim de urgență a tuturor posturilor vacante și temporar vacante și cu prioritate a celui vacant de economist din cadrul Compartimentului financiar-contabil, buget.

Până de curând, externalizarea serviciilor nu a fost în uzanța instituției. Propunem să externalizăm serviciile de curățenie și să menținem cele două femei de serviciu pentru curățenia zilnică de întreținere. Totodată, legea ne obligă să asigurăm și servicii de pază. În condițiile în care pe Compartimentul administrativ nu mai sunt poziții vacante, propunem externalizarea parțială a acestui serviciu, astfel încât să poată fi asigurat accesul în clădire și după orele de program, inclusiv în zilele de sâmbătă și/sau duminică pentru membrii comunității (asociații, ONG-uri, mediul de afaceri, instituții de cultură) care și-au exprimat intenția de a desfășura activități, cu condiția achitării contravalorii tarifelor stabilite de autoritate pentru chirii și contribuții la costurile de întreținere și utilități.

Având în vedere faptul că instituția nu are capacitatea și resursa umană specializată în derularea procedurilor de achiziție prin contracte de atribuire a unor lucrări și/sau de furnizare a unor servicii care trec de pragul de 270.000 lei, propunem și externalizarea serviciului de consultanță și întocmire a documentației pentru astfel de proceduri (achiziționarea rafturilor mobile, spre exemplu).

Totodată, propunem delegarea atribuțiilor rezultate din activitatea de achiziții publice în vederea dezvoltării colecțiilor (achiziția de carte) către ocupantul postului de bibliotecar-metodist din cadrul Serviciului Dezvoltare

C.4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului Bibliotecii Județene Satu Mare, propuneri de îmbunătățire

Noul sediu al Bibliotecii Județene Satu Mare, situat în municipiul Satu Mare, pe Strada Iuliu Maniu nr. 2, face parte din ansamblul arhitectonic urban „Ștefan cel Mare”, fiind o clădire istorică, renovată și reabilitată în anul 2007, și a funcționat, până în anul 2019, cu destinația de spațiu comercial și de divertisment (mall). Suprafața totală utilă este de 5.679 mp., desfășurată pe patru nivele astfel: subsol: 1.282 mp.; parter: 1.420 mp.; etaj: 1.534 mp. și mansardă: 1.443 mp.

Imobilul a fost preluat de la foștii proprietari cu o seamă de dotări, dintre care enumerăm: sală de cinematograf cu 70 de locuri și aparatura de proiecție funcțională; 2 ascensoare (unul de persoane și al doilea pentru marfă); scară rulantă cu dublu sens (urcare și coborâre), nefuncțională; centrală termică proprie funcțională; chiller și sistem propriu de aerisire și ventilație, nefuncțional; bucătărie tip fast food cu aparatură și dotări funcționale; fântână arteziană interioară nefuncțională; sistem de supraveghere și monitorizare video parțial funcțional; sistem electric parțial funcțional; două săli de conferințe dotate cu scaune, mobilier specific și sisteme de proiecție funcționale.

În vederea asigurării funcționalității instituției în ansamblul ei, s-au realizat lucrări de rețelistică (Internet, rețeaua IT locală, telefonie internă, sistemul de supraveghere și, parțial, rețeaua electrică); lucrări pe partea de încălzire și climatizare; lucrări de recompartimentare, zidărie, grupuri sanitare, zugrăvire și igienizare. Totodată au fost îndepărtate anumite pardoseli care prezentau un grad ridicat de uzură, inestetice și neutilizabile, și au fost montate altele noi.

Spațiul destinat depozitării și conservării colecțiilor speciale și de patrimoniu a fost dotat cu sistem propriu de încălzire, sistem propriu de climatizare, sistem de supraveghere și alarmare și sistem de umbrire pentru a crea condiții optime de microclimat și securitate în vederea conservării, valorificării și păstrării în condiții de siguranță a valorilor bibliofile deținute de instituție.

Procedura privind achiziționarea rafturilor fixe a fost finalizată în luna septembrie, iar în noiembrie au fost livrate la sediul instituției. La acest moment, toate rafturile noi sunt montate în special în spațiile de la parterul imobilului, unde vor fi organizate serviciile pentru public. Valoarea totală a rafturilor fixe este de 570.990,56 lei, sumă alocată de către Consiliul Județean Satu Mare.

Conform ultimelor raportări statistice, colecțiile Bibliotecii Județene Satu Mare totalizează 422.261 de documente de bibliotecă, dintre care 220.493 sunt în regim cu acces liber la raft. În timp, instituția a dezvoltat o bază de date și catalog electronic disponibil online ce înglobează peste 400.000 de înregistrări bibliografice. Biblioteca deține un număr de 56 de computere, 15 imprimante, 6 scannere, 10 cititoare de coduri de bare, 4 servere, mobilier de birou, vitrine de carte, standuri expoziționale etc..

Instituția deține 2 autoturisme, ambele marcă indigenă; unul cu 5+3 locuri, achiziționat în 2008, și al doilea, cu 5 locuri, achiziționat în 2015.

Propunem îmbogățirea patrimoniului instituției prin achiziționarea de 4.000 ml de rafturi mobile (pentru depozitele colecțiilor de bază), a unui număr de 40 de rafturi fixe

pentru depozitul de dublete (colecții uzuale, destinate împrumutului la domiciliu), mobilier pentru Ludotecă (tabureți puzzle, rafturi mobile de prezentare, perne gogoasă, cutii pe roți, covor curcubeu, rafturi multicolore etc.), completarea mobilierului de birou pentru nou înființată Secție multiculturală.

De asemenea, este imperios necesară achiziționarea de aparatură și tehnică IT nouă (imprimantă pentru permisele de intrare, computere, scannere, softuri, multifuncționale, lămpi pentru sistemul de proiecție cinema), dar și pentru implementarea sistemului RFID.

În cele din urmă, dar nu în ultimul rând, opinăm că este necesară completarea colecțiilor cu tipuri de documente și titluri noi din producția editorială curentă, inclusiv publicații stocate pe suport electronic.

C.5. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial

Delegarea de competențe și responsabilități pentru asigurarea continuității procesului managerial din Biblioteca Județeană Satu Mare este prevăzută inclusiv în Regulamentul de Organizare și Funcționare a instituției, la Art. 11, alin. (1): „Pe perioada absenței titularului postului de manager, atribuțiile acestuia vor fi delegate, în condițiile legii, directorului adjunct sau unei alte persoane desemnate prin decizie scrisă”. Ne exprimăm opinia conform căreia este obligatoriu ca managerul să manifeste încredere și să asigure un climat potrivit pentru manifestarea persoanei delegate pe toată durata delegării de competențe, iar controlul exercitat

de manager are în vedere atingerea obiectivelor cu rezultatele dorite. Delegarea are efecte directe în creșterea performanțelor instituției deoarece permite resurselor umane care au abilități manageriale, combinate cu pregătirea profesională necesară, să își asume proiecte și acțiuni ale instituției și să performeze în obținerea rezultatelor propuse. Dincolo de obținerea rezultatelor propuse și atingerea obiectivelor, considerăm că această manieră de investire cu responsabilitate conduce la profesionalizarea celui delegat, la asigurarea continuității procesului de management și la creșterea stimei de sine a persoanelor delegate, cu efecte benefice pe termen lung asupra organizației.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

D.1. Analiza datelor de buget

D.1.1. Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase, venituri proprii);

D.1.2. Bugetul de cheltuieli (personal, bunuri și servicii, cheltuieli de capital)

	2020	2021	2022
Total cheltuieli din finanțarea bugetară, din care:	3.589.000	4.232.000	5.334.800
- Cheltuieli curente de personal	2.608.000	2.609.500	3.000.540
- Cheltuieli curente cu bunuri și servicii	947.000	1.597.016	1.366.781
- Cheltuieli de capital	34.000	25.484	967.479

FINANȚAREA BIBLIOTECHII DE LA BUCGETUL CJSM	2020	%
Total cheltuieli, din care:	3.589.000	100%
•CHELTUIELI CURENTE	3.555.000	99% din total finanțare bugetară
•CHELTUIELI CURENTE DE	2.608.000	73% din totalul

PERSONAL (salarii, sporuri, contribuții sociale, participarea la cursuri de formare profesională, deplasări, diurne, vouchere de vacanță)		cheltuielilor curente
•CHELTUIELI CURENTE CU BUNURI ȘI SERVICII, din care:	947.000 din care:	26,4% din totalul cheltuielilor curente:
•Chirii	581.984	61,5% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•Achiziția de carte	129.726	13,7% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•Activitatea culturală	0	0% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•Alte cheltuieli materiale cu bunuri și servicii	235.290	24,8% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•INVESTIȚII	34.000	1% din total finanțare bugetară

FINANȚAREA BIBLIOTECHII DE LA BUGEȚUL CJSM	2021	%
Total cheltuieli, din care:	4.232.000	100%
•CHELTUIELI CURENTE	4.206.516	99,4% din total finanțare bugetară
•CHELTUIELI DE PERSONAL (salarii, sporuri, contribuții sociale, participarea la cursuri de formare profesională, deplasări, diurne, vouchere de vacanță)	2.609.500	62% din totalul cheltuielilor curente
•CHELTUIELI MATERIALE CU BUNURI ȘI SERVICII, din care:	1.597.016 din care:	62% din totalul cheltuielilor curente:
•Chirii	561.000	35% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•Achiziția de carte	61.000	3,8% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•Activitatea culturală	0	0% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•Alte cheltuieli materiale cu bunuri și servicii	975.000	61% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•INVESTIȚII	25.484	0,6% din total finanțare bugetară

FINANȚAREA BIBLIOTECHII DE LA BUGEȚUL CJSM	2022	%
--	------	---

Total cheltuieli, din care:	5.334.800	100%
•CHELTUIELI CURENTE	4.334.800	81,9% din total finanțare bugetară
•CHELTUIELI DE PERSONAL (salarii, sporuri, contribuții sociale, participarea la cursuri de formare profesională, deplasări, diurne, vouchere de vacanță)	3.000.540	68,7% din totalul cheltuielilor curente
•CHELTUIELI MATERIALE CU BUNURI ȘI SERVICII, din care:	1.366.781 din care:	62% din totalul cheltuielilor curente:
•Chirii	411.000	3% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•Achiziția de carte	106.330	7,8% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•Activitatea culturală	6.336	0,5% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•Alte cheltuieli materiale cu bunuri și servicii	1.213.115	88% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii
•INVESTIȚII	967.479	18,1% din total finanțare bugetară

D.2. Analiza comparativă a cheltuielilor realizate în ultimii trei ani

În contextul creat de mutarea colecțiilor și a întregului patrimoniu deținut de Biblioteca Județeană Satu Mare din vechiul sediu în cel nou achiziționat și dat în administrare, bugetul alocat de Consiliul Județean Satu Mare a crescut, în 2021 cu 17,9% comparativ cu cel din 2020. Astfel, față de suma totală de 3.589.000, angajată în 2020, în 2021 sunt angajate alocații bugetare în valoare totală de 4.232.000 lei. Chiar dacă procentul alocat pentru investiții (Secțiunea Dezvoltare) este modest (între 0,6% și 1%), în anul 2021, 61% din totalul cheltuielilor materiale cu bunuri și servicii sunt direcționate pentru acoperirea costurilor ocazionate de reparații și renovări ale spațiilor din noul sediu. În 2020, doar 24,8 procente din totalul cheltuielilor materiale cu bunuri și servicii au primit o astfel de destinație. Sumele alocate pentru plata chiriilor se situează între 61,5% (2020) și 35% (2021) din totalul cheltuielilor materiale cu bunuri și servicii, în vreme ce procentele alocate pentru achiziția de carte în vederea dezvoltării colecțiilor rămân modeste (13,7% și 3,8%). Pentru susținerea activității culturale a instituției nu se alocă niciun leu. În 2020 și 2021, aceasta este susținută exclusiv prin sponsorizări.

În anul 2022, procentul creșterii sumelor alocate de la buget crește cu 21% față de anul anterior și cheltuielile instituției devin ușor mai echilibrate, astfel că investițiile reprezintă 18,1% din totalul alocărilor bugetare, în contextul achiziționării rafturilor fixe și a echipamentelor de climatizare (pentru Compartimentul Colecții speciale și fond de patrimoniu)

Procentul sumelor alocate pentru plata chiriilor scade la 3% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii; sumele alocate pentru dezvoltarea colecțiilor (7,8%) și pentru activitatea culturală (0,5%) rămân modeste, în vreme ce „alte cheltuieli” reprezintă 88,8% din totalul cheltuielilor curente cu bunuri și servicii, pe fondul necesității execuției unor ample lucrări de reparații și renovare.

D.3. Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției

Biblioteca Județeană Satu Mare va fi în continuare preponderent o instituție finanțată prin alocări bugetare. Sursele atrase și veniturile proprii reprezintă (încă) alternative incerte la finanțarea bugetară. Cu toate acestea, cheltuielile ocazionate cu activitatea culturală și dezvoltarea colecțiilor pot fi suplimentate din veniturile realizate. Soluția propusă este valorificarea prin închiriere a spațiilor și facilităților din noul sediu (săli de conferințe, sala de cinema, cafenea, fast food, săli de evenimente), astfel încât acestea să fie generatoare de venituri.

D.3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției

Nu este cazul

D.3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

În toată perioada cuprinsă între anii 2020 și 2022, gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției a fost unul foarte modest, între 0,27% și 0,52% di totalul veniturilor, aspect lesne de înțeles în condițiile în care instituția a funcționat într-un spațiu închiriat și nu a beneficiat de un cadru legal în vederea realizării de venituri proprii.

D.3.3. Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale

Nu este cazul

D.4. Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor:

D.4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Cheltuielile de personal se situează între valorile cuprinse între 62% (2021) și 73% (2020), (cu o valoare de 68,7% înregistrată în anul 2022) din totalul cheltuielilor curente. Pe fondul creșterilor salariale și al promovării personalului contractual în grade și trepte profesionale, coroborat cu ocuparea unor posturi vacante (1 consilier de resurse umane; 1 consilier administrativ; 1 bibliograf; 1 bibliotecar; 1 administrator și 2 muncitori calificați), cheltuielile cu plata salariilor și a veniturilor asimilate salariilor, aceste cheltuieli au fost preponderente în comparație cu totalul cheltuielilor curente pentru bunuri și servicii.

D.4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

În condițiile funcționării instituției în vechiul sediu, închiriat, nu au fost inițiate cheltuieli de capital majore, astfel că în anii 2020 și 2021, procentul alocat pentru investiții s-a situat între valorile de 0,6% și 1% din totalul alocațiilor bugetare. Abia în anul 2022, valoarea investițiilor crește la procentul de 18,1% din totalul bugetului alocat, în contextul achiziționării rafturilor fixe și a echipamentelor de climatizare.

D.4.3. Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație.

Biblioteca Județeană Satu Mare, în calitate de instituție publică de cultură, exclusiv finanțată din fonduri de la buget, gradul de acoperire a cheltuielilor cu salariile a fost de 100% din alocări bugetare.

D.4.4. Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);

Nu este cazul

D.4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

a) din subvenție

Nr. Crt.	Criterii/Indicatori de performanță	2020	2021	2022
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție+venituri-cheltuieli de capital)/nr. beneficiari	1.051,9 lei	1.300,6 lei	519,00 lei

b) din venituri proprii

Nr. Crt.	Criterii/Indicatori de performanță	2020	2021	2022
1.	Cheltuieli pe beneficiar din venituri proprii	3,5 lei	6,8 lei	1,4 lei

E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate:**Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:**

E.1. Viziune: Până în anul 2028, Biblioteca Județeană Satu Mare va deveni cel mai important centru multicultural, de informare și dezvoltare personală, de păstrare a memoriei și promovare a identității locale, de socializare, accesibil tuturor. Personalul bibliotecii va furniza servicii de calitate, corespunzătoare nevoilor comunității locale și județene, valorificând la maximum spațiul în care își desfășoară activitatea și toate resursele financiare, materiale și logistice de care dispune.

E.2. Misiune: Bibliotecii Județene Satu Mare: Biblioteca Județeană Satu Mare își propune să contribuie la dezvoltarea dialogului multicultural și multiethnic, să valorifice patrimoniul cultural județean și să asigure comunității sătmărene un cadru propice pentru informare, lectură, studiu, educație pe tot parcursul vieții și pentru socializare și recreere, devenint cea de-a treia casă a sătmărenilor.

E.3. Obiective (generale și specifice):

Obiectiv general 1: Transformarea Bibliotecii Județene Satu Mare într-un veritabil centru multicultural, de informare, de socializare și învățare pe tot parcursul vieții care furnizează comunității servicii profesionale, adaptate la cerințele societății, într-un spațiu plăcut și multifuncțional. Spațiul bibliotecii va deveni a treia casă a sătmărenilor.

E.4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Obiectiv strategic 1. Consolidarea rolului bibliotecii județene de centru al comunității sătmărene.

Obiective specifice:

O.S. 1. 1. Susținerea dezvoltării personale a membrilor comunității prin:

- realizarea de activități, programe, proiecte de educație non-formală adresate în comunitate pe grupuri-țintă bine determinate;
- facilitarea întâlnirilor în spațiile bibliotecii pentru grupurile cu interese comune;
- dezvoltarea și consolidarea corpului de voluntari ai bibliotecii;
- consolidarea corpului de bibliotecari din bibliotecile publice din mediul rural și mic-urban prin programe, proiecte comune, acțiuni de dezvoltare a competențelor profesionale ale acestora, menținerea programului de recunoaștere și recompensare a activității acestora în propriile comunități și susținerea participării la evenimente profesionale a celor care se remarcă prin bune practici la nivel local;
- menținerea bibliotecii printre instituțiile culturale de rang județean care contribuie la realizarea Agendei culturale a județului Satu Mare.

O.S. 1.2. Dezvoltarea serviciilor bazate pe tehnologiei informației și comunicării și promovarea lor în scopul dezvoltării durabile a comunității prin:

- asigurarea condițiilor pentru utilizarea tehnologiei informației și comunicării – prin dezvoltarea Compartimentului Infonet, care va asigura acces la calculatoare și internet;
- instruirea comunității în utilizarea tehnologiei informației și comunicării – proiecte și acțiuni adresate pe grupuri țintă (copii, tineri, adulți, seniori);
- identificarea de soluții pentru integrarea resurselor informaționale cu noile tehnologii, mai ales pentru punerea în valoare a documentelor aparținătoare colecțiilor speciale și fondului de patrimoniu.

O.S. 1.3. Consolidarea rolului bibliotecii ca portalul de informare europeană pentru comunitatea sătmăreană prin:

- dezvoltarea Compartimentului bibliografic și a Centrului de Informare Comunitară
- construirea unei rețele de multiplicatori de informație locală și europeană cu ajutorul bibliotecarilor din bibliotecile publice sătmărene.

Obiectiv strategic 2. Implicarea bibliotecii în sprijinirea dezvoltării economiei județului prin promovarea și valorificarea patrimoniului cultural.

Obiective specifice:

O.S. 2.1.. Consolidarea rolului bibliotecii ca portal de acces la patrimoniul cultural local, la memoria și cunoașterea locală prin:

- dezvoltarea colecțiilor bibliotecii cu resurse referitoare la patrimoniul cultural local;
- realizarea de produse care să pună în valoare memoria culturală locală – personalități, locuri, monumente, evenimente trasee culturale derivate din acestea;
- integrarea produselor realizate în soluții care folosesc tehnologia informației și comunicării.

O.S. 2.2. Valorificarea potențialului patrimoniului cultural și antreprenorial din județ prin:

- punerea în valoare a investițiilor realizate în noul sediu al instituției prin activități specifice precum: ateliere de artă, expoziții, introducerea sediului bibliotecii ca locație de desfășurare a unor evenimente organizate de CJSM; Primărie și instituții subordonate acestora;
- identificarea și implementarea unui portal online care să pună în valoare colecții bibliofile;
- crearea de produse care să promoveze elementele de patrimoniu cultural local, inclusiv colaborarea cu alte entități care pot aduce plus-valoare activităților bibliotecii.

Obiectiv strategic 3. Dezvoltarea relațiilor de cooperare și a parteneriatelor la nivel local, național și internațional.

Obiective specifice:

O.S. 3.1. Consolidarea relațiilor partenieriale existente cu actorii relevanți din județ, alături de identificarea de noi parteneri pentru îndeplinirea misiunii bibliotecii. Măsuri:

- menținerea și consolidare parteneriatelor cu instituții de învățământ, instituții culturale, alte entități relevante pentru activitățile bibliotecii din județ;
- dezvoltarea de bune practici în relațiile partenieriale locale;
- menținerea tradițiilor culturale ale bibliotecii, creșterea și promovarea lor în mediul cultural și biblioteconomic.

O.S. 3.2. Dezvoltarea unei rețele de promovare a cooperării interinstituționale, necesară accesării surselor alternative de finanțare. Măsuri:

- identificarea de parteneri pentru accesarea de resurse nerambursabile;
- desfășurarea de proiecte în parteneriat cu CJSM, ONG-uri, instituții publice, în scopul atragerii de resurse nerambursabile.

E.5. Strategia și planul de marketing;

Obiectivul general: Creșterea vizibilității instituției prin acțiuni care să întărească rolul bibliotecii de centru al comunității.

Obiective specifice	Acțiuni	Termen	Buget	Rezultate
O.S.1 Dezvoltarea unei campanii de marketing pentru reținererea bibliotecii și a serviciilor sale în	Definirea caracteristicilor grupurilor cărora se adresează serviciile bibliotecii	2023	5.000	-număr de grupuri țintă identificate
	Identificarea celor mai eficiente canale de comunicare cu grupurile țintă	2023		-canale de comunicare identificate
	Elaborarea sloganului campaniei	2023		-un slogan, un logo

comunitate	Lansarea campaniei de marketing – organizarea unui eveniment anual de prezentare a serviciilor	2024–2027		-o campanie de marketing desfășurată
O.S.2 Creșterea eficienței comunicării	Comunicarea constantă a serviciilor pe canalele identificate – invitații directe, flyer-e, postări pe website, Facebook, mass-media etc	permanent	5.000	-număr de postări pe site, Facebook, număr de invitații, flyer-e distribuite, mesaje/communicate/reflecții în mass-media
	Elaborarea unor materiale pentru promovarea serviciilor oferite și distribuirea lor constantă	2024–2027	7.000	-un set de materiale de promovare elaborat și distribuit
	Remodelarea site-ului bibliotecii	2024–2027	8.000	Completarea periodică de conținut
	Adresarea mesajelor de comunicare pentru fiecare categorie de grup țintă identificat, implicarea utilizatorilor-resursă în construirea mesajelor	permanent		-câte un mesaj pentru fiecare grup țintă identificat
	Fidelizarea beneficiarilor prin organizarea de evenimente/activități/servicii dedicate grupurilor țintă și comunității	periodic		-număr de evenimente/activități/servicii
	Evaluarea eficienței comunicării serviciilor bibliotecii în comunitate	periodic, cel puțin o dată pe an		-un chestionar elaborate și distribuit -un raport privind gradul de satisfacție al beneficiarilor referitor la calitatea serviciilor oferite

E.6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

NR. CRT.	DENUMIREA PROGRAMULUI	DESCRIEREA PROGRAMULUI	GRUP ȚINTĂ	REZULTATE AȘTEPTATE
1.	Biblioteca secolului XXI	-Redeschiderea, în noul sediu, a secțiilor și compartimentelor care furnizează servicii pentru public; -Identificarea unui spațiu din patrimoniul public al Primăriei Municipiului Satu Mare și mutarea Filialei Nr. 2 din incinta Școlii Gimnaziale „Ion Creangă” într-o nouă locație, cu acces facil pentru toți membrii comunității din Cartierul Micro 17 și zonele limitrofe; -Continuarea lucrărilor de reparații și intervenții de renovare, amenajare,	Întreaga comunitate sătmăreană	Sediu de bibliotecă modern și funcțional, accesibil tuturor.

		<p>recompartimentare a spațiilor situate la subsolul clădirii, la etaj și mansardă, precum și la nivelul acoperișului;</p> <p>-Obținerea fondurilor necesare în vederea achiziționării ansamblurilor de rafturi mobile necesare depozitării colecțiilor de bază, pentru completarea rafturilor fixe și pentru achiziționarea de mobilier și dotări specifice Ludotecii;</p> <p>-Implementarea metodelor moderne și inovative de automatizare a serviciilor de bibliotecă–implementarea sistemului RFID (identificare prin radiofrecvență) și securizarea publicațiilor cu etichete RFID;</p> <p>- Achiziționarea unei noi imprimante pentru tipărirea permiselor de utilizatori;</p> <p>-Împrospătarea bazei IT (computere, scannere, imprimante, softuri, servere) cu tehnologie modernă și actuală;</p>		
2.	Biblioteca, a treia casă a tuturor sătmărenilor	<p>-Diversificarea și creșterea cantitativă și calitativă a documentelor de bibliotecă achiziționate din producția editorială curentă, în vederea satisfacerii nevoilor de lectură, educație și informare ale sătmărenilor, prin asigurarea anuală a unui buget realist;</p> <p>-Diversificarea serviciilor oferite utilizatorilor și accentuarea rolului bibliotecii de furnizor de servicii informaționale și partener în procesul de educație permanentă și în viața culturală a sătmărenilor;</p> <p>-Stimularea interesului pentru valorile culturale locale și elaborarea unor studii, articole și alte lucrări de referință și de istorie locală;</p> <p>-Asigurarea accesului angajaților la cursuri și alte forme de formare profesională și specializare în domeniile în care își desfășoară activitatea</p>	Întreaga comunitate sătmăreană	O bibliotecă vie, pentru o comunitate multiculturală unită și puternică

		<p>în vederea creșterii performanțelor profesionale individuale și a asigurării unor servicii publice de calitate;</p> <p>-Folosirea în mod inovativ a noilor tehnologii de informare și comunicare, precum și a noilor tehnologii media pentru crearea, dezvoltarea și administrarea de conținut digital în vederea asigurării unor servicii prompte și de calitate;</p> <p>-Stimularea dialogului multicultural și multietnic prin organizarea de activități și manifestări culturale și științifice cu caracter local, regional, național și internațional în parteneriat cu instituții și ONG-uri care desfășoară activități similare sau complementare;</p> <p>-Atragerea de fonduri extrabugetare din proiecte, programe, granturi și prin susținerea mediului economic și de afaceri.</p>		
--	--	--	--	--

E.7. Proiectele din cadrul programelor;

NR. CRT.	DENUMIREA PROGRAMULUI	DESCRIERE	GRUP ȚINTĂ	PROIECTE
1.	Biblioteca secolului XXI	Transformarea sediului nou al bibliotecii și spațiile deținute de filiale în spații moderne, funcționale, accesibile tuturor	Întreaga comunitate sătmăreană	<ul style="list-style-type: none"> *Continuarea lucrărilor de investiții; *Mutarea Filialei nr. 2; *Achiziționarea de rafturi mobile și mobilier pentru Ludotecă, imprimantă pentru permise, tehnologie IT; *Implementarea sistemului RFID;
2.	Biblioteca, a treia casă a tuturor sătmărenilor	Biblioteca va deveni o instituție vie, pentru o comunitate multiculturală unită și puternică	Întreaga comunitate sătmăreană	<ul style="list-style-type: none"> *Deschiderea Secției multiculturale, a Ludotecii și a Compartimentului Infonet; *Menținerea achiziției de carte într-un ritm ascendent; *Specializarea personalului din bibliotecă; *Organizarea de proiecte, evenimente, activități culturale, educative etc;

				*Crearea și partajarea de conținut digital; *Atragerea de noi investiții
--	--	--	--	---

E.8. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.

Biblioteca Județeană Satu Mare a găzduit și va continua să fie cadrul perfect pentru lansarea noilor apariții editoriale locale, regionale și chiar naționale. În perioada următoare vom continua să sprijinim cultura scrisă prin valorificarea autorilor locali (literatură, arte plastice, istorie, arhitectură etc), prin evenimente de promovare specifice. Spațiile nou create vor fi la dispoziția publicului și puse în valoare de evenimente în care instituția va fi partener sau organizator.

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a Bibliotecii Județene Satu Mare, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum și a veniturilor instituției ce pot fi atrase din alte surse

F.1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:

Nr. crt.	Categorii	Anul 2023	Anul 2024	Anul 2025	Anul 2026	Anul 2027
0	1	2	3	4	5	6
1.	TOTAL VENITURI , din care:	6.030.000	6.650.000	7.132.000	7.505.100	7.885.855
	1.a. venituri proprii , din care	30.000	50.000	70.000	90.000	100.000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază					
	1.a.2. surse atrase					
	1.a.3. alte venituri	30.000	50.000	70.000	90.000	100.000
	1.b.subvenții/alocații	6.000.000	6.600.000	7.062.000	7.415.100	7.785.855
	1.c.alte venituri					
2.	TOTAL CHELTUIELI , din care	6.030.000	6.650.000	7.132.000	7.505.100	7.885.855
	2.a.cheltuieli de personal , din care					
	2.a.1.cheltuieli salariale	3.500.000	3.850.000	4.119.500	4.325.475	4.541.748
	2.a.2.alte cheltuieli de personal					
	2.b.cheltuieli cu bunuri și servicii , din care	1.100.000	2.310.000	2.471.700	2.595.285	2.725.049
	2.b.1.cheltuieli pentru proiecte					
	2.b.2.cheltuieli cu colaboratorii	164.000	180.400	193.028	202.680	212.814
	2.b.3.cheltuieli pentru reparații curente	550.000	605.000	647.350	697.717	713.703
	2.b.4.cheltuieli de întreținere	872.000	959.200	1.026.344	1.077.661	1.131.544
	2.b.5.alte cheltuieli cu bunuri și servicii	544.000	615.400	674.978	725.227	766.988
2.c. Cheltuieli de capital	400.000	440.000	470.800	635.227	519.054	

F.2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului

	F.2.1. Vizite directe la sediu (frecvența zilnică+participanții la evenimente)	F.2.2. Vizite înafara sediului (pagina web, catalogul online, servicii oferite în exterior)
2023	25.000	50.000
2024	27.000	52.000
2025	30.000	55.000
2026	33.000	58.000
2027	35.000	60.000

F.3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr.	Program	Scurtă descriere	Nr. proiecte	Denumirea	Buget
-----	---------	------------------	--------------	-----------	-------

crt.		a programului	în cadrul programului	proiectului	prevăzut pe program
2023					
1.	Biblioteca Secolului XXI	Transformarea sediului nou al bibliotecii și spațiile deținute de filiale în spații moderne, funcționale, accesibile tuturor	3	*Continuarea lucrărilor de investiții; *Mutarea Filialei nr. 2; *Achiziționarea de rafturi mobile și mobilier pentru Ludotecă, imprimantă pentru permise, tehnologie IT;	70% din bugetul alocat pentru Alte cheltuieli pentru bunuri și servicii și pentru investiții
2.	Biblioteca, a treia casă a tuturor sătmărenilor	Biblioteca va deveni o instituție vie, pentru o comunitate multiculturală unită și puternică	6	Deschiderea Secției multiculturale, a Ludotecii și a Compartimentului Infonet; *Menținerea achiziției de carte într-un ritm ascendent; *Specializarea personalului din bibliotecă; *Organizarea de proiecte, evenimente, activități culturale, educative etc; *Crearea și partajarea de conținut digital; *Atragerea de noi investiții	30% din bugetul alocat pentru Alte cheltuieli pentru bunuri și servicii și pentru investiții; Toate veniturile extrabugetare realizate
2024					
1.	Biblioteca Secolului XXI	Transformarea sediului nou al bibliotecii și spațiile deținute de filiale în spații moderne, funcționale, accesibile tuturor	1	Implementarea sistemului RFID	100% din bugetul alocat pentru investiții; 30% din bugetul alocat pentru Alte cheltuieli pentru bunuri

					și servicii
2.	Biblioteca, a treia casă a tuturor sătmărenilor	Biblioteca va deveni o instituție vie, pentru o comunitate multiculturală unită și puternică	5	*Menținerea achiziției de carte într-un ritm ascendent; *Specializarea personalului din bibliotecă; *Organizarea de proiecte, evenimente, activități culturale, educative etc; *Crearea și partajarea de conținut digital; *Atragerea de noi investiții	20% din bugetul alocat pentru Alte cheltuieli pentru bunuri și servicii; Cheltuieli de personal pentru formarea profesională; Toate veniturile extrabugetare realizate
2025					
1.	Biblioteca Secolului XXI	Transformarea sediului nou al bibliotecii și spațiile deținute de filiale în spații moderne, funcționale, accesibile tuturor	1	Implementarea sistemului RFID	90% din bugetul alocat pentru investiții; 30% din bugetul alocat pentru Alte cheltuieli pentru bunuri și servicii
2.	Biblioteca, a treia casă a tuturor sătmărenilor	Biblioteca va deveni o instituție vie, pentru o comunitate multiculturală unită și puternică	5	*Menținerea achiziției de carte într-un ritm ascendent; *Specializarea personalului din bibliotecă; *Organizarea de proiecte, evenimente, activități culturale, educative etc; *Crearea și partajarea de conținut digital; *Atragerea de noi investiții	20% din bugetul alocat pentru Alte cheltuieli pentru bunuri și servicii; Cheltuieli de personal pentru formarea profesională; Toate veniturile extrabugetare realizate
2026					
1.	Biblioteca	Transformarea	1	Implementarea	80% din

	Secolului XXI	sediului nou al bibliotecii și spațiile deținute de filiale în spații moderne, funcționale, accesibile tuturor		sistemului RFID	bugetul alocat pentru investiții; 30% din bugetul alocat pentru Alte cheltuieli pentru bunuri și servicii
2.	Biblioteca, a treia casă a tuturor sătmărenilor	Biblioteca va deveni o instituție vie, pentru o comunitate multiculturală unită și puternică	5	*Menținerea achiziției de carte într-un ritm ascendent; *Specializarea personalului din bibliotecă; *Organizarea de proiecte, evenimente, activități culturale, educative etc; *Crearea și partajarea de conținut digital; *Atragerea de noi investiții	70% din bugetul alocat pentru Alte cheltuieli pentru bunuri și servicii; Cheltuieli de personal pentru formarea profesională; Toate veniturile extrabugetare realizate
2027					
1.	Biblioteca Secolului XXI	Transformarea sediului nou al bibliotecii și spațiile deținute de filiale în spații moderne, funcționale, accesibile tuturor	1	Implementarea sistemului RFID	50% din bugetul alocat pentru investiții; 30% din bugetul alocat pentru Alte cheltuieli pentru bunuri și servicii
2.	Biblioteca, a treia casă a tuturor sătmărenilor	Biblioteca va deveni o instituție vie, pentru o comunitate multiculturală unită și puternică	5	*Menținerea achiziției de carte într-un ritm ascendent; *Specializarea personalului din bibliotecă; *Organizarea de proiecte, evenimente, activități culturale,	20% din bugetul alocat pentru Alte cheltuieli pentru bunuri și servicii; Cheltuieli de personal pentru formarea profesională; Toate

				educative etc; *Crearea și partajarea de conținut digital; *Atragerea de noi investiții	veniturile extrabugetare realizate
--	--	--	--	--	--