
BIBLIOTECA JUDEȚEANĂ „COSTACHE STURDZA” BACĂU
- PROIECT DE MANAGEMENT -
(2025-2028)

PREAMBUL

Localitate ale cărei începuturi coboară până în epoca paleoliticului, după cum au arătat cercetătorii care s-au aplecat asupra acestei chestiuni, Bacăul este atestat în anul 1408, când un document emis la curtea lui Alexandru cel Bun menționează această așezare de pe malul Bistriței, unde avea să fie ridicată o reședință domnească ale cărei ruine se păstrează și astăzi.

În ciuda vechimii sale respectabile, Bacăul nu este, trebuie să recunoaștem, un oraș cu tradiție culturală. Problema începuturilor culturii scrise pe aceste meleaguri a generat și continuă să stârnească discuții. Dintr-un soi de patriotism local, în *Bacăul literar*, Eugen Budău îl consideră pe misionarul catolic Marco Bandini primul scriitor băcăuan, ceea ce ne situează la anul 1644, când acesta își începe corespondența cu Vaticanul. O asemenea afirmație, cu iz protocronist, dezvăluie o neputință și, în egală măsură, o dorință. Neputința de a identifica elemente mai vechi ale culturii scrise, dar și dorința de a legitima acest areal geografic prin anexarea acestui misionar la cultura locului, idee generoasă, dar discutabilă din punct de vedere științific.

Cert este că, după Marco Bandini, se întinde „un gol istoric” și că secolele al XVII-lea și al XVIII-lea se dovedesc sărace în preocupări culturale, care se manifestă abia după Unirea din 1859, când se înființează câteva școli și apar primele publicații locale. Chiar și așa, interesul pentru cultură va rămâne, decenii de-a rândul, sporadic, negustoria și politichia dominând viața târgului de pe malul Bistriței. Deloc întâmplător, memoria locului (fixată prin câteva lucrări cum ar fi *Bacăul de la 1850-1900*, de Costache Radu, *Dicționar geografic al județului Bacău*, de Ortensia-Buzoianu Racoviță, sau *Monografia liceului Princepele „Ferdinand I” din Bacău (1867-1906)*, de L. Veniamin etc.) vorbește despre o comunitate mai degrabă refractară la ceea

ce înseamnă artă și cultură, orientată preponderent spre problemele materiale ale existenței și, ca atare, interesată aproape exclusiv de activități economice. Imaginea fidelă a acestei mentalități va fi reflectată, memorabil, în poezia bacoviană, care conturează (și ea) un imaginar sumbru, oferind cititorului imaginea unui „târg plin de dugheni”, a unei „lumi de tarabe”, semne ale înstrăinării de spirit, ale unui mercantilism caracteristic epocii.

O oarecare emulație culturală se constată în perioada interbelică, prin activitatea unor promotori neobosiți ca Ion Luca, Grigore Tabacaru sau Alexandru Șendrea, figuri notabile ale intelectualității băcăuane, care țin conferințe de popularizare, scot ziare și reviste, îndemnându-i pe băcăuani la lectură, încurajează spectacolele muzicale și dramatice, înființează societăți culturale, înzestrează bibliotecile și se ocupă de stimularea vieții cultural-artistice.

După instaurarea regimului comunist, cultura locală intră într-o altă vârstă, oficială, supusă comandamentelor de stat și de partid, ceea ce aduce cu sine o anumită dezvoltare instituțională, concretizată în înființarea sau reorganizarea unor instituții de cultură după modelul național (teatru, muzee, filarmonică, observator astronomic, ziare și reviste etc.). În plan socio-economic, se constată un proces accelerat de industrializare, ceea ce implică mutații în dinamica urbană și, ca atare, în profilul utilizatorului de carte. Odată cu alfabetizarea obligatorie și cu fixarea în oraș a unui număr mare de locuitori din satele învecinate, se constată o cerere crescândă pentru ceea ce numim astăzi „produse culturale”, iar în limbajul de lemn de atunci se numea „educație socialistă”. În acest context, activitatea bibliotecii devine tot mai importantă, cititul însemnând, pentru mulți dintre locuitorii Bacăului, una dintre principalele surse de informare, de evadare și de divertisment. Perioada postbelică este, din acest punct de vedere, poate cea mai fastă pentru această instituție, dovadă fiind numărul mare de utilizatori, așa cum o arată statisticile de atunci.

După 1989, se produc mutații semnificative în viața comunității, mutații care vor afecta serios activitatea bibliotecii, care pierde, vizibil, teren. Sunt, în primul rând, cauze de natură economică, multe dintre întreprinderile din județ închizându-se sau restrângându-și semnificativ activitatea, ceea ce conduce la un exod masiv al forței de muncă în străinătate sau spre alte zone ale țării. Economia planificată este înlocuită cu economia de piață, iar globalizarea produce o răsturnare a valorilor, preocupările populației centrându-se pe asigurarea veniturilor pentru traiul de zi cu zi. Pe de altă parte, activitatea bibliotecii este concurată de televiziune și de internet, care oferă posibilități de informare mai atractive și mai comode, ceea ce a dus la o scădere dramatică a numărului de beneficiari.

O analiză socio-culturală a mediului băcăuan ar fi însă incompletă fără câteva considerații de natură psiho-mentalitară, care dezvăluie alte câteva impedimente în desfășurarea

activității bibliotecii județene. Este vorba despre provincialism și despre snobism, atitudini care afectează inclusiv profilul vieții culturale actuale. Despre prima dintre ele, a vorbit, într-un necruțător eseu, „Fețele provinciei”, Constantin Călin, iar despre a doua, Ioan Dănilă, în articolul „Un laudatio sau o laudatio?”, din cotidianul „Deșteptarea” (27 octombrie 2016), arătând că „ne caracterizează un anume snobism lingvistic”. Sunt doar două exemple recente care avertizează asupra unui anumit comportament cultural, de care trebuie ținut cont în prognozarea activității bibliotecii și în înțelegerea nuanțată a dificultăților care stau în calea unui management eficient.

Dincolo de asemenea impedimente, nu trebuie uitat rolul pe care trebuie să îl îndeplinească, în viața comunității, biblioteca. Instituție publică din categoria bibliotecilor de drept public, cu personalitate juridică proprie, aflată în subordinea Consiliului Județean Bacău, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău funcționează în temeiul prevederilor Legii administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare și a Legii bibliotecilor nr. 334/2002, cu modificările și completările ulterioare. Ea răspunde cerințelor de informare, documentare și educare ale diverselor categorii de utilizatori din zona Bacăului, încercând să își adapteze serviciile la cerințele lumii actuale, păstrându-și totodată profilul pe care și l-a asumat încă de la înființare, în 1893, și completându-l în permanență, pentru a ține pasul cu prefacerile societății în care trăim.

Ca structură a Sistemului Național de Biblioteci și ca parte integrantă a Sistemului Național de Informare și Documentare, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău are, în societatea bazată pe cunoaștere a zilelor noastre, „o importanță strategică”, încercând, alături de alte structuri de informare și documentare, să ofere potențialilor utilizatori servicii și produse în conformitate cu nevoile acestora. Biblioteca urmărește îndeplinirea misiunii pe care și-a asumat-o, așa cum este ea stipulată prin Regulamentul de organizare și funcționare, aceea „de a asigura accesul nediscriminatoriu la informație”, „de a stimula curiozitatea intelectuală, creativitatea și competiția”. În spiritul valorilor democratice vizând schimbul de idei, egalitatea de șanse și intruziunea socială, instituția are menirea de a contribui la identificarea, dezvoltarea, organizarea, conservarea, cercetarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural local, așa cum stipulează și Caietul de obiective pentru actualul concurs de management.

Pornind de la aceste premise, actualul proiect de management își propune, în conformitate cu legislația în vigoare (*Legea bibliotecilor 334/2002*, republicată cu completările și modificările ulterioare, *Legea nr. 111/1995*, privind Depozitul legal de documente, republicată, *Legea administrației publice locale nr. 215/2001*, republicată, cu modificările și completările ulterioare, *Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008*, privind

managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, *Legea nr. 53/2003*, Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare, *Legea nr. 98/2016* privind achizițiile publice, *Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2015* privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice în anul 2016, precum și alte măsuri în domeniul cheltuielilor publice, *Ordonanța Guvernului nr. 51/1998* privind îmbunătățirea sistemului de finanțare a programelor și proiectelor culturale, cu modificările și completările ulterioare etc.) să contribuie la îndeplinirea misiunii asumate și la realizarea obiectivelor care derivă din specificul activității sale, răspunzând, prin oferta sa culturală și prin serviciile conexe, așteptărilor comunității locale.

De asemenea, activitatea bibliotecii vizează o triplă componentă: informativă, formativă și educațională, urmărind consolidarea poziției instituției ca principal prestator de servicii în domeniul culturii și creșterea performanței acesteia. În acest sens, provocarea majoră pe care o implică statutul bibliotecii este formarea unui public, proces anevoios, de durată, fiind presupune, pe de o parte, colaborarea cu alte instituții (familia, școala, biserica, presa, ONG-urile, mediul de afaceri etc.), iar pe de altă parte rezultatele sunt vizibile în timp, solicitând eforturi constante și o activitate coerentă și consecventă, fără sincope de tot felul.

A. ANALIZA SOCIO-CULTURALĂ A MEDIULUI ÎN CARE ÎȘI DESFĂȘOARĂ ACTIVITATEA INSTITUȚIA

1. Instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități

Privită din perspectiva culturii organizaționale, comunitatea băcăuană este bine reprezentată, existând numeroase instituții care își desfășoară activitatea în domeniul cultural-artistic, dintre care amintim Filarmonica „Mihail Jora”, Teatrul Municipal „Bacovia”, Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău, Direcția Județeană pentru Cultură, Culte și Patrimoniu Bacău, Complexul Județean de Științele Naturii „Ion Borcea” Bacău, Centrul de Cultură „George Apostu” Bacău, Revista de cultură „Ateneu”, Filiala Bacău a Uniunii Scriitorilor din România, Filiala Bacău a Uniunii Artiștilor Plastici din România, Școala Populară de Arte și Meserii, Ansamblul Folcloric „Busuiocul”, Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Bacău, Centrul de

Cultură „Rosetti Tescanu-George Enescu” Tescani etc. În afara acestora, există alte câteva organizații și grupuri informale cum ar fi Fundația Națională „George Călinescu” Onești, Asociația Culturală „Renașterea” Buhuși, Asociația Culturală „Octavian Voicu” Bacău etc. care completează oferta culturală, prin acțiuni complementare și prin proiecte menite să valorifice potențialul cultural al regiunii.

Așa cum reiese din programele derulate în anii anteriori, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău colaborează cu o parte dintre instituțiile de cultură și, mai ales, cu cele din domeniul educației, prin parteneriatele încheiate cu colegii, școli sau grădinițe, încercând să completeze oferta educațională a acestora, prin activități extra-curriculare destinate copiilor și adolescenților. De asemenea, în ultimii ani, au fost încheiate și derulate proiecte și programe în colaborare cu asociații și organizații ale seniorilor, menite a deschide oferta bibliotecii către toate categoriile de utilizatori, fără discriminare de vârstă, educație, etnie, opțiuni religioase, politice, sexuale sau de altă natură, conform misiunii asumate a instituției.

În următorii ani, biblioteca va continua să își extindă colaborarea cu diverse instituții culturale, educaționale, agenți economici sau ONG-uri pentru a oferi comunității servicii de calitate, în conformitate cu așteptările și nevoile acesteia. Totodată, se va încerca realizarea de parteneriate cu instituții similare, din țară și din străinătate, pentru sporirea vizibilității bibliotecii și pentru găsirea de soluții la provocările societății actuale.

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

Bine reprezentată la capitolul instituții, organizații, grupuri informale, comunitatea băcăuană are parte, în mod paradoxal, de o ofertă culturală anostă, provincială, din cauza modului defectuos de înțelegere a actului cultural și din cauza amatorismului/rutinei unora dintre cei care se ocupă de managementul acestui act cultural. Beneficiind de un potențial cultural semnificativ, Bacăul nu prea reușește, din păcate, să organizeze manifestări de impact național și internațional. Iar asta în condițiile în care există așteptări în acest sens și un public dornic să se bucure de o ofertă culturală pe măsură, dovadă fiind manifestările/spectacolele organizate de firme/asociații din alte orașe, evenimentele respective umplând săli precum cea a Teatrului de Vară, a Filarmonicii sau alte locații private, din oraș și din județ.

La capitolul puncte tari, trebuie spus că Bacăul beneficiază de o resursă umană valoroasă, insuficient pusă în valoare și adesea demotivată. Că lucrurile pot sta altfel o

demonstrează concertele de calitate oferite de Filarmonica „Mihail Jora”, fenomenul ZidART Bacău (pictură murală realizată de tineri artiști cu scopul de a reconfigura arhitectura anostă a Bacăului), I. D. Fest (un excelent festival național de teatru pentru adolescenți), Bac-Fest. Festivalul Național „George Bacovia”, Simpozionul Național de Estetică, unele vernisaje și, mai nou, manifestările găzduite de Teatrul Fain, care a devenit, rapid, o alternativă cultural-artistică de luat în seamă. Dezvoltarea unor asemenea manifestări, precum și inițierea altora, în care să fie valorificate inventivitatea și creativitatea, pot contribui la mai buna cunoaștere a spiritualității acestei regiuni și la transformarea Bacăului într-un centru cultural vizibil, capabil să propună manifestări valoroase, atractive, adaptate contextului actual.

La rândul ei, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” dispune, cu mici excepții, de un personal bine pregătit pentru a oferi utilizatorilor serviciile de care au nevoie, dar și să se implice în organizarea unor manifestări de calibru, așa cum a demonstrat-o în perioada 2022-2025, când zecile de evenimente locale, naționale și internaționale găzduite de instituție s-au bucurat de aprecierea unanimă a specialiștilor și a publicului larg. Pentru aceasta, este nevoie de un management care să pună în valoare aceste calități și să dea oamenilor sentimentul încrederii în sine și convingerea că, împreună, pot fi realizate lucruri importante.

Unul dintre punctele slabe îl reprezintă contextul socio-economic instabil și conflictul militar din Ucraina, probleme de natură externă, care au îndepărtat o parte dintre utilizatorii de bibliotecă, preocupările băcăuanilor vizând, cu precădere, siguranța personală și grija zilei de mâine. Acest public trebuie recâștigat, printr-o activitate susținută și printr-o ofertă culturală convingătoare.

Un alt factor care afectează activitatea bibliotecii îl reprezintă slaba colaborare între instituțiile de profil. Deși există în zonă artiști și oameni de cultură importanți, ei nu sunt puși suficient în valoare, iar evenimentele culturale au un aer prăfuit, care le face greu vizibile și frecventabile de un public restrâns, adesea îmbătrânit, ceea ce explică impactul lor scăzut. O cauză o reprezintă și reprezentarea slabe legături cu școala, ceea ce duce la neglijarea unui segment de public esențial: adolescenții și tinerii (fie ei elevi sau studenți). Din acest motiv, una dintre amenințările care se profilează este îmbătrânirea beneficiarilor actului cultural, așa cum se observă la multe dintre manifestările din ultimii ani, indiferent de specificul lor, unde media de vârstă este de peste 50 de ani. Este și motivul pentru care manifestările artistice ar trebui să nu negligeze componenta formativ-educativă, pregătind publicul băcăuan pentru receptarea optimă a actului cultural, asigurând astfel perpetuarea moștenirii culturale a comunității.

De asemenea, lipsa unui sediu propriu, central, ușor accesibil, și desfășurarea activității filialelor în spații închiriate, constituie puncte slabe pentru orice instituție, nu doar pentru

Biblioteca Județeană „Costache Sturdza”. Acest statut de chiriaș influențează, în mod evident, activitatea, condiționând gândirea unui program de management pe termen mediu și lung. În egală măsură, formarea și fidelizarea unui public constant devin dificile.

Oportunitățile pe care le presupune activitatea bibliotecii țin nu doar de interesul băcăuanilor pentru lectură/cultură (explicabil după o perioadă foarte dificilă), ci și de nevoia de informare/educație/divertisment. Băcăuanii au așteptări mari și pe deplin justificate. Să nu uităm că în județul Bacău există un învățământ de calitate, activitatea unei biblioteci depinzând, într-o mare măsură, de nivelul educației. Un atu în acest sens îl reprezintă și existența celor două universități din oraș, ceea ce înseamnă un plus prin studenții care învață aici și care pot fi implicați în activitățile bibliotecii. Pe de altă parte, sunt mulți artiști și oameni de cultură valoroși (tineri sau deja consacrați) care trebuie angrenați în evenimentele bibliotecii, pentru a-i spori vizibilitatea. Aceste oportunități pot fi valorificate de bibliotecă, printr-o bună colaborare cu partenerii din toate domeniile și cu sprijinul finanțatorului, Consiliul Județean Bacău, care și-a manifestat, în ultimii ani, disponibilitatea de a sprijini fenomenul cultural, pentru a pune în valoare potențialul de care Bacăul dispune.

Ca în orice alt domeniu, există și amenințări, care țin, în primul rând, de tensiunile interne, generate de lipsa stabilității în conducerea instituției și de atitudinea câtorva salariați (puțini), care întrețin un climat conflictual, supunându-și colegii unor încercări de manipulare și unor presiuni psihice incredibile (hărțuire, amenințări, provocări, procese deschise în instanță etc.). Asemenea abuzuri trebuie să înceteze pentru a se reinstaura un climat benefic desfășurării activității bibliotecii.

Pe de altă parte, există și pericolul blazării personalului, demotivarea salariaților răsfrângându-se asupra modului cum își exercită atribuțiile, ceea ce poate duce la pierderea unora dintre cei interesați de oferta bibliotecii.

3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia

Construită cu greu, prin strădania câtorva generații de bibliotecari pasionați, care au reușit să facă din Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău un reper cultural local și regional, imaginea instituției s-a erodat treptat, după 1989, din cauze diverse, care țin atât de prefacerile lumii postdecembriste, cât și de schimbările prin care ea a fost nevoită să treacă. Pe de altă parte, prestigiul ei a fost concurat de către instituții mai dinamice, care au înțeles cum să își adapteze oferta la așteptările comunității, reușind să își păstreze/construiască o identitate mai bine reflectată în conștiința băcăuanilor, așa cum au făcut Filarmonica „Mihail Jora” sau Centrul de Cultură „George Apostu”. O anumită inerție instituțională și lipsa unor proiecte de

anvergură au plasat biblioteca într-un nemeritat con de umbră, ea pierzându-și poziția de actant principal pe scena culturii locale.

Mai mult decât atât, imaginea sa a fost afectată grav de scandalurile interne, ceea ce a adus deservicii majore unei instituții respectabile, cu o tradiție care impune. Reabilitată în perioada 2017-2019, printr-o activitate susținută a aproape întregului colectiv, imaginea bibliotecii suferă în continuare, prin reluarea unor practici necolegiale, cu consecințe negative asupra percepției publice. În aceste condiții, se impune desfășurarea activității în conformitate cu legislația care normează activitatea acestei instituții și într-o atmosferă constructivă, cu asumarea obligațiilor care revin fiecărui angajat, dar și cu respectarea drepturilor tuturor salariaților, care, la rândul lor, trebuie să dea dovadă de coeziune și de profesionalism. Imaginea bibliotecii poate fi îmbunătățită doar prin servicii de calitate pentru că gradul de mulțumire al beneficiarilor este cel mai bun mod de promovare a imaginii instituției.

De asemenea, este necesară o campanie susținută de mediatizare a acțiunilor bibliotecii și a disponibilității de a colabora cu instituții locale și naționale, pe toate canalele disponibile, mergând de la presa scrisă, la cea audio-video și la internet, prin adaptarea mesajului la noile realități comunicaționale. În acest sens, vor fi realizate acțiuni de informare și/sau diseminare specifice, cum ar fi: actualizarea periodică a site-ului, informarea permanentă a colaboratorilor și partenerilor cu privire la oportunitățile de colaborare, comunicate de presă, Facebook și alte canale similare, tipărirea de materiale promoționale (afișe, pliante etc.).

Managerului îi revine, totodată, misiunea de a identifica acele soluții și strategii, pe termen scurt și mediu, pentru îmbunătățirea imaginii bibliotecii, prin realizarea de parteneriate, prin colaborarea cu instituții de profil, prin organizarea de evenimente vizibile, capabile să-i promoveze activitatea. Dincolo de realizarea sarcinilor care revin fiecărui angajat, este nevoie de evenimente și manifestări originale, îndrăznețe, care să pună în valoare moștenirea spirituală băcăuană, dar și creativitatea bibliotecarilor, care au nevoie de contexte favorizante pentru a demonstra că pot face lucruri frumoase în folosul comunității. Numai așa se poate ieși din rutina care amenință orice instituție și din provincialismul despre care vorbeam mai sus.

4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

Ca instituție de cultură cu profil distinct, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău trebuie să își diversifice oferta de servicii în funcție de așteptările utilizatorilor, pentru a pune în valoare patrimoniul propriu. Pornind de la structura și calitatea colecțiilor/lucrărilor de care dispune, instituția trebuie să joace un rol central în sânul comunității pe care o deservește, motiv pentru care se impune o bună cunoaștere a categoriilor de potențiali beneficiari, indiferent

de nivelul economic, statutul socio-profesional, convingeri religioase sau politice, naționalitate, vârstă sau sex.

În încercarea de a ține pasul cu prefacerile sociale, biblioteca își propune o permanentă cunoaștere a profilului utilizatorului, pentru fidelizarea celor care solicită actualmente serviciile sale, dar și pentru identificarea unor noi categorii de beneficiari. Pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari ai serviciilor oferite de instituție există câteva posibilități dintre care cele mai eficiente țin de crearea unor parteneriate și relații de colaborare cu instituții școlare și culturale, realizarea unor chestionare sau feedbackul primit sub diferite forme (dintre care cel mai eficient este cel on-line, pe site sau pe pagina de Facebook a instituției). Astfel, optimizarea activității se poate face prin cunoașterea tipurilor de beneficiari, cu ajutorul câtorva instrumente cum ar fi: analiza periodică a instrumentelor de consemnare și raportare (raportul statistic anual, raportul statistic de utilizare a bibliotecii, PROBIP etc.), prin sondaje privind gradul de satisfacție al utilizatorilor sau prin sugestiile venite din partea beneficiarilor.

5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt-mediu

Grupurile-țintă vizate cu precădere în următorii ani sunt: elevii și cadrele didactice, pasionații de carte/cultură și mediul cultural-artistic. Primul segment îl reprezintă actorii actului educațional, beneficiarii direcți ai serviciilor de bibliotecă, prin împrumutul de carte și prin diverse activități realizate prin parteneriate cu școlile din județ. Familiarizarea lor cu lumea cărții și cu mediul cultural constituie un obiectiv major al instituției, punând bazele unei educații care să creeze reflexul lecturii și al utilizării, pe tot parcursul vieții, a serviciilor puse la dispoziție de bibliotecă.

Ele îi vizează, în egală măsură, pe cei pasionați de cunoașterea trecutului prin accesarea colecțiilor bibliotecii și a documentelor din trecutul local și național. Cercetătorii fenomenului cultural pot găsi, în colecțiile bibliotecii lucrări valoroase, precum și carte rară sau periodice cu valoare istorică. Prin sălile de lectură patrimoniu și periodice, instituția le facilitează accesul la asemenea documente vechi, cu relevanță documentară și chiar științifică, utile în realizarea unor cercetări sau volume de specialitate.

Pe de altă parte, eforturile instituției se vor concentra, în următorii ani, pe atragerea altor câteva categorii de beneficiari-țintă: adulții și persoanele de vârstă a treia (pentru realizarea învățării pe tot parcursul vieții) și persoanele defavorizate (persoane private de libertate, șomeri etc.). Cum lumea se schimbă, biblioteca trebuie să țină pasul cu aceste prefaceri și să ofere servicii sociale, prin care să vină în sprijinul celor interesați.

Nu în ultimul rând, biblioteca își va îndrepta atenția către iubitorii de cultură, devenind nu doar o formă de conservare a patrimoniului / o sumă de colecții de carte și de documente, ci și un spațiu al dialogului și un cadru pentru desfășurarea unor diverse activități cultural-sociale, cum ar fi lansări de carte, vernisaje, mese rotunde, focus-grupuri, work-shopuri, miniconcerte etc. Există oportunități privind inclusiv amenajarea unor spații alternative de socializare/culturalizare, așa cum există în Occident sau în Statele Unite ale Americii, unde bibliotecile și-au deschis porțile către comunitățile respective, oferind multiple posibilități de petrecere a timpului liber.

6. Profilul beneficiarului actual

Mutațiile produse în societatea românească postdecembristă impun o altă abordare a relației între bibliotecă și beneficiarii serviciilor sale, una adaptată realităților actuale, bazat pe relația cerere-ofertă. În aceste condiții, biblioteca trebuie să-și modernizeze oferta de servicii adresate comunității, pornind de la existența actuală a trei categorii majore de utilizatori: *utilizatori în bibliotecă, utilizatori la distanță și utilizatori indirecti*. În prima categorie intră beneficiarii care accesează serviciile la sediul și filialele instituției, folosind spațiile pe care aceasta le pune la dispoziție. Această categorie este în scădere, cei mai mulți beneficiari preferând să consulte documentele necesare acasă, ceea ce face a doua categorie cea mai consistentă. Se impune, așadar, o digitalizare rapidă a resurselor relevante, pentru a facilita accesul on-line al utilizatorilor. Nu în ultimul rând, există o a treia categorie, beneficiarii serviciilor instructiv-educative complementare, implicați în proiectele de colaborare ale bibliotecii cu alte instituții. Și aici e nevoie de o abordare dinamică, prin încheierea de noi parteneriate cu mediul educațional și cultural-artistic.

Așa cum o arată secțiunea dedicată criteriilor de performanță pentru ultimii trei ani, din caietul de obiective aferent acestui concurs, numărul activităților/proiectelor/aparițiilor media și, implicit, al beneficiarilor a cunoscut o revenire spectaculoasă prin raportare la intervalul precedent. Astfel, în anul 2022 s-au înregistrat 2235 utilizatori activi, 4613 beneficiari activități culturale, 437 expoziții tematice și 75 de proiecte culturale, în anul 2023, 2373 utilizatori activi și 9533 beneficiari activități cultural-artistice, 443 expoziții tematice și 164 de proiecte culturale, iar în anul 2024, 1966 utilizatori activi și 9497 beneficiari activități cultural-artistice, 390 de expoziții tematice și 175 de proiecte culturale. După cum se poate constata, numărul cititorilor este în ușoară scădere, proces inevitabil în contextul mutațiilor globale și al concurenței internetului și a rețelelor de socializare, însă a crescut numărul beneficiarilor prin atragerea lor cu o ofertă diversificată și consistentă de proiecte cultural artistice și educaționale.

Se impune, aşadar, continuarea eforturilor de diversificare a serviciilor oferite de bibliotecă, nevoită să-şi adapteze oferta mutaţiilor lumii contemporane şi nevoilor utilizatorilor.

Revenind la profilul beneficiarului actual, trebuie spus că el se reduce la câteva categorii de cititori şi acelea în continuă scădere. Dintre aceştia, se remarcă elevii şi studenţii, respectiv persoanele cu o anumită formaţie intelectuală, de obicei de tip umanist, cu reflexe de tip arhivistic sau pasionaţi de un anumit câmp al cunoaşterii. Concurenţa tot mai puternică a internetului şi înlocuirea cunoaşterii prin contactul cu textul scris cu cea electronică (mult mai accesibilă) a produs mutaţii semnificative, modificând inclusiv profilul potenţialilor beneficiari ai serviciilor bibliotecii.

În condiţiile unor asemenea tendinţe defavorabile (războiul din Ucraina, scăderea demografică, reculul economic, migraţia masivă a forţei de muncă, austeritatea financiară, achiziţiile de carte, nivelul modest al alocaţiilor bugetare, dezinteresul aproape generalizat faţă de actul cultural etc.), este dificil (dar nu imposibil) de găsit soluţii. Atingea unor indicatori de performanţă depinde, însă, şi de factori care nu ţin numai de competenţa managementului instituţiei şi a echipei sale. Astfel, optimizarea activităţii bibliotecii este condiţionată (şi) de finanţarea alocată, de nivelul de trai al locuitorilor (locuri de muncă, salarizare atractivă, stabilitate etc.), de nivelul de educaţie primită, de interesul beneficiarilor pentru actul cultural şi artistic în general şi de serviciile oferite de bibliotecă în particular.

În vederea cunoaşterii profilului beneficiarului actual şi, implicit, a identificării acelor strategii de diversificare a categoriilor de utilizatori se recomandă câteva măsuri concrete care să țină seama de prefacerile din ultimii ani şi care să anticipeze aşteptările acestora în contextul societăţii pentru cunoaştere în care trăim. De aceea, se impune o analiză socio-culturală a datelor statistice care să țină seama de câteva criterii clare cum ar fi: vârsta beneficiarilor, statutul socio-profesional, serviciile solicitate, sexul, naţionalitatea etc. Numai pornind de la aceste realităţi, se poate creiona un portret real al beneficiarului şi, ulterior, se pot lua acele măsuri care să contribuie la revitalizarea activităţii bibliotecii şi la transformarea ei dintr-un centru de informare şi depozitare într-o instituţie modernă, deschisă provocărilor actuale, într-un spaţiu al valorificării patrimoniului şi al dialogului cultural.

B. ANALIZA ACTIVITĂȚII INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ACESTEIA

1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Analiza programelor și a proiectelor instituției derulate în ultimii trei ani demonstrează o prezență puternică, vizibilă, în viața comunității, prin numărul, diversitatea și calitatea serviciilor, activităților și evenimentelor oferite utilizatorilor. Pentru a continua derularea lor și pentru a permite diversificarea acestor servicii, se impun câteva condiții esențiale: stabilitate, continuitate, autoritate, viziune, finanțare, pârgii administrative etc. Pentru a transforma radical o instituție și pentru a face din ea un actant vizibil, care să răspundă nevoilor/așteptărilor beneficiarilor, este nevoie de un program multianual, de o echipă sudată, de o finanțare corespunzătoare și de colaborare cu autoritățile și instituțiile care pot ajuta. Iar asta nu se poate realiza peste noapte, ci presupune un efort de durată. Și, *last but not least*, este nevoie de un manager competent, care să aibă autoritate morală și profesională, care să inspire încredere și care să reușească să pună în valoare toate resursele disponibile.

Statistic, în cadrul celor 6 programe ale bibliotecii, situația arată astfel: 14 de proiecte în anul 2022, 16 în anul 2023 și 16 în anul 2024. Pe lângă aceste proiecte majore, s-au derulat numeroase alte evenimente și activități prin care biblioteca a încercat să își îndeplinească misiunea și să ofere beneficiarilor programe și activități diverse. La o lectură atentă, statistica dezvăluie însă câteva aspecte care se cuvin îmbunătățite. Costul mediu per utilizator a crescut, ceea ce constituie un semnal de alarmă pentru perioada următoare, când vor trebui luate măsuri pentru eficientizarea activității, prin creșterea numărului de beneficiari.

Aceleași cifre ne arată că programul minimal a fost îndeplinit la toate capitolele, după cum urmează:

a) resursa umană

La acest nivel, există proiecte care urmăresc perfecționarea personalului bibliotecii, pregătindu-l pentru a fi capabil să răspundă provocărilor societății informaționale de astăzi. Personalul de specialitate (atât angajații Bibliotecii Județene „Costache Sturdza” din Bacău, cât și bibliotecarii din rețeaua județeană) a beneficiat de o perfecționare continuă, care le permite angajaților să facă față cerințelor actuale ale comunității. Pentru funcționarea optimă, este nevoie însă de motivarea angajaților, pândiți de pericolul rutinei.

b) organizarea instituțională

În privința organizării instituționale se poate constata că biblioteca și-a recâștigat poziția de actor cultural important în comunitate. Analiza proiectelor derulate în anii 2022, 2023 și

2024 evidențiază reluarea colaborărilor cu instituțiile de profil cultural din județ, din țară și din străinătate, precum și existența unor parteneriate/contracte/alte forme de colaborare cu agenți economici și alte entități ceea ce a sporit vizibilitatea instituției.

c) manifestările culturale-artistice

Aceleași concluzii se pot trage și la capitolul manifestări cultural-artistice. După scăderea dramatică din intervalul anterior, ele au fost reluate, trezind un interes crescut, făcând din Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” un actor important, capabil să ofere beneficiarilor evenimente importante, la care au participat nume cu rezonanță din cultura românească de astăzi.

2. Concluzii

2.1. Reformularea mesajului, după caz

Ca bibliotecă de drept public, de tip enciclopedic, aflată în subordinea Consiliului Județean Bacău, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” din Bacău are menirea de a deservei interesele tuturor utilizatorilor fără a face niciun fel de discriminare. Pentru a asigura accesul liber la informații, biblioteca păstrează, valorifică și completează fondul de documente (cărți, periodice, manuscrise, documente audio-vizuale sau electronice etc.), organizând, conform prevederilor legale, Depozitul Legal, principala sursă de informare în ceea ce privește cunoașterea patrimoniului cultural local.

Se impune, așadar, continuarea activității și adaptarea ei la provocările pe care le presupune societatea de consum în care trăim și concurența agresivă a culturii on-line. Managerul instituției și echipa sa au sarcina, deloc ușoară, de a propune variante alternative prin care să îndeplinească misiunea care i-a fost încredințată și, totodată, să facă din această instituție un partener credibil, capabil să ofere programe/activități/evenimente de calitate, atractive, care să contribuie la conservarea și valorificarea patrimoniului cultural, pentru a asigura o identitate vizibilă la nivel național Bacăului.

Ținând cont de aceste aspecte, biblioteca trebuie să-și diversifice serviciile pe care le oferă utilizatorilor, transformându-se dintr-un simplu depozit de carte într-un centru cultural multifuncțional și multicultural, într-un spațiu al dialogului, al libertății de expresie și de gândire, unde să se regăsească diferite categorii de beneficiari. A crede că e suficient să pui la dispoziție celor interesați un număr de unități (cărți, colecții, albume etc.) e un mod vetust de a înțelege rostul unei biblioteci. Ea trebuie să țină pasul cu vremurile, să-și adapteze oferta în funcție de nevoile și de așteptările beneficiarilor, oferind nu doar servicii de informare, ci și

sociale, educaționale și cultural-artistice. Ea trebuie să creeze un mediu prietenos, care să adune oamenii, oferindu-le contexte de socializare și educare, alternative de petrecere a timpului liber. Ea trebuie să dărâme zidurile și să construiască poduri, să redea încrederea în adevăr, bine și frumos. În acest sens, este nevoie de o bună colaborare cu autoritățile, cu instituțiile de cultură și cu mediul educațional, precum și diferitele organizații nonguvernamentale, active în zona Bacăului, dar și în țară. De asemenea, se impune un efort susținut în vederea creării unui public și a atragerii lui către bibliotecă, printr-o prezență susținută în viața comunității. Instituția trebuie să iasă din starea de pasivitate și să nu mai aștepte cititorii, ci să facă pasul către ei, oferindu-le programe și proiecte consistente, în care băcăuanii să se regăsească.

Cuantificabilă prin gradul de satisfacție al utilizatorilor și prin diversitatea serviciilor oferite comunității pe care o deservește, activitatea bibliotecii trebuie să se circumscrie, așadar, păstrării și valorificării moștenirii culturale locale și prin stabilirea unui dialog cu instituții similare, dialog care să îi pună în evidență identitatea și valorile adiacente, să promoveze identitatea locală la nivel regional și național.

2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Pentru îndeplinirea misiunii care îi revine, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău are nevoie de o viziune modernă, activă, adaptată nevoilor și așteptărilor unui utilizator de secol XXI. Ea se traduce în termeni de continuitate și de ruptură, prin dezvoltarea acelor activități/proiecte/programe care și-au dovedit utilitatea/eficiența, dar și prin propunerea unor soluții care să țină pasul cu prefacerile socio-economice și mentalitare ale contemporaneității. Sintetic, principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii și pentru atingerea obiectivelor asumate pot fi reduse la 5 axe principale:

A.1. Conservarea și valorificarea patrimoniului cultural local

A.2. Digitalizarea resurselor existente

A.3. Dezvoltarea parteneriatului cu școala și consolidarea dimensiunii formativ-educative a bibliotecii

A.4. Organizarea unor evenimente și manifestări cu impact național

A.5. Transformarea bibliotecii într-un spațiu al dialogului (prin colaborarea cu diverse instituții).

În conformitate cu misiunea care îi revine, cu legislația în domeniu, cu regulamentele de funcționare, dar și cu prevederile „Manifestului U.N.E.S.C.O. pentru bibliotecile publice”,

Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” din Bacău va dezvolta proiecte și programe care să răspundă cerințelor de informare, educație și cultură ale tuturor posibililor beneficiari, pe următoarele direcții:

- consolidarea și modernizarea bazei materiale
- asigurarea dotărilor necesare pentru buna funcționare a instituției
- completarea permanentă a colecțiilor de documente, în funcție de cerințele de informare și educare a beneficiarilor
- organizarea acestor colecții potrivit normelor biblioteconomice pentru a satisface cerințele utilizatorilor
- digitalizarea colecțiilor de patrimoniu în vederea conservării și facilitării accesului celor interesați
- facilitarea deprinderii unor abilități informaționale pentru utilizatorii adulți sau de vârstă a treia
- crearea și consolidarea deprinderilor de lectură ale copiilor, prin atragerea lor în diferite activități organizate de bibliotecă
- stimularea imaginației și creativității copiilor, prin implicarea în proiectele bibliotecii
- consolidarea parteneriatului cu mediul educațional, de la nivel preșcolar până la nivel academic
- conștientizarea moștenirii culturale locale și a sentimentului apartenenței la un spațiu identitar bine conturat
- transformarea bibliotecii într-un spațiu al dialogului (inter)cultural
- implicarea asociațiilor și organizațiilor non-guvernamentale în activitățile bibliotecii în vederea promovării unor principii democratice, în spiritul valorilor specifice Uniunii Europene

În plan local, se impune dezvoltarea relațiilor cu instituțiile de învățământ preuniversitar și universitar și atragerea unui număr cât mai mare de elevi, studenți și cadre didactice în activitățile bibliotecii. În egală măsură, ne propunem colaborarea cu alte instituții/organizații din domeniul cultural, social sau economic, pentru organizarea de lansări de carte, simpozioane, vernisaje, workshopuri și alte activități care să dea o altă dinamică instituției, făcând-o mai prezentă în viața comunității.

Pentru creșterea vizibilității instituției, vor fi organizate evenimente cu impact național, la care vor participa personalități ale vieții culturale, științifice și artistice, din țară și din străinătate. Principalele programe avute în vedere sunt:

P1 Bac-Fest. Festivalul Național „George Bacovia” (15-18 septembrie, anual)

P2 Conferințele Bibliotecii Județene „Costache Sturdza” (minimum 4 pe an)

P3 Zilele Bibliotecii (26-27 iunie, anual)

P4 Genius loci (expoziții care să valorifice patrimoniul local, minimum 3 anual)

P5 Biblioteca și școala (activități care să contribuie la educarea publicului și să valorifice parteneriatele cu instituții din domeniul educațional, minimum 5, anual)

Pe de altă parte, pentru consolidarea imaginii instituției la nivel național, se impune participarea la reuniunile cu caracter profesional organizate de Asociația Națională a Bibliotecarilor și Bibliotecilor Publice din România, la târguri de carte, la simpozioane și conferințe de profil și la alte întâlniri profesionale care pot facilita schimbul de idei și bunele practici în domeniu, asigurând astfel vizibilitatea bibliotecii în sânul breslei profesionale.

De asemenea, un rol foarte important revine comunicării organizaționale, printr-o strategie eficientă de mediatizare a activităților și proiectelor bibliotecii. În acest scop, site-ul instituției va fi, în permanență, actualizat și transformat într-un instrument interactiv, pentru a oferi utilizatorilor informații la zi. Diseminarea activităților și proiectelor se va realiza nu doar în manieră clasică, în *mass media* (ziare, reviste, radio, televiziune), ci, în egală măsură, pe platformele *social media* (Facebook, Instagram etc.), la modă în rândul tinerilor, care constituie potențiali beneficiari ai activității bibliotecii.

C. ANALIZA ORGANIZĂRII INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI DE RESTRUCTURARE ȘI/SAU REORGANIZARE, DUPĂ CAZ

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

Activitatea Bibliotecii Județene „Costache Sturdza” Bacău se desfășoară în conformitate cu legislația în vigoare și este reglementată de *Legea bibliotecilor nr. 334/2002*, cu modificările și completările ulterioare și de *Regulamentul de funcționare și organizare a Bibliotecii Județene „Costache Sturdza” Bacău*, aprobat de Consiliul Județean Bacău, prin hotărârea nr. 21 din 28.02.2003. De asemenea, în conformitate cu *Legea-cadru nr. 284/2010*, privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, cu modificările ulterioare, au fost întocmite și supuse spre aprobarea Consiliului Județean Bacău Organigrama și Statul de Funcții, care reglementează încadrarea personalului din instituție.

Structura organizațională a Bibliotecii Județene „Costache Sturdza” Bacău se prezintă astfel:

1. Serviciul filiale, copii și artă
2. Serviciul catalogare

3. Compartimentul împrumut la domiciliu
4. Compartimentul proiecte și promovare
5. Compartimentul contabilitate-juridic-achiziții-administrativ

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Pentru optimizarea desfășurării activității instituției se impune actualizarea periodică a Regulamentului de organizare și funcționare, a Organigramei și a Statului de funcții, precum și a atribuțiilor/sarcinilor ce revin fiecăruia dintre angajați. Totodată, reglementările interne trebuie să țină cont de modificările/completările legislative care apar pentru asigurarea cadrului legal. Pe de altă parte, ele trebuie să țină cont și de o inerentă dinamică a personalului contractual (eventuale suspendări ale contractului de muncă, pensionări, probleme de sănătate etc.)

De asemenea, se recomandă o serie de completări ale Regulamentului de organizare și funcționare, în vederea eficientizării activității și a asigurării transparenței, prin completări/precizări/nuanțări la unele articole cum ar fi 39, 40, 41, 46, 52 etc., pentru consolidarea cadrului legal de reglementare a relațiilor între angajator și angajați și pentru mai buna funcționare a instituției.

Nu în ultimul rând, se impune reorganizarea organigramei prin redimensionarea compartimentelor și a birourilor, pentru a asigura eficientizarea activității instituției.

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

Beneficiind de o resursă umană capabilă, dar demotivată, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău va încerca să stimuleze permanenta specializare profesională, în spiritul ideii de învățare pe tot parcursul vieții. În acest sens, o bună parte a personalului de specialitate a urmat stagii/cursuri de calificare, specializare sau perfecționare, menită să le ofere competențe adaptate cerințelor posturilor pe care le ocupă.

În anii următori, se are în vedere implicarea angajaților și conducerii instituției în alte asemenea stagii, prin participarea, în funcție de alocațiile bugetare și de finanțările obținute din alte surse, la programe de specializare și consolidare a cunoștințelor precum: „Bazele biblioteconomiei”, „Manager de proiect”, „Comunicare și relații publice”, „Leadership” , „Competențe digitale/informatică” etc.

Atunci când situația o impune, se va apela la expertiza unor specialiști din alte domenii, care să propună și implementeze soluțiile cele mai bune pentru nevoile instituției.

4. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire

Avându-și sediul în clădirea Complexului Muzeal „Ion Borcea” (și filiale în spații închiriate de la alte instituții sau societăți comerciale), Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău dispune de puține posibilități de valorificare a resurselor de care dispune, având nevoie de spații în care se pot desfășura nu doar activități specifice, dar și alte evenimente culturale, artistice sau social-educative. Pentru a putea organiza vernisaje, miniconcerte, lansări de carte, workshopuri sau alte întâlniri de profil este nevoie de un sediu propriu, modern, adaptat vremurilor, în ton cu modelele europene către care aspirăm. Având la dispoziție un asemenea sediu și spații adecvate, biblioteca poate (re)deveni un reper nu doar pe harta culturală a județului, ci și pe cea națională, ca furnizor și/sau partener de încredere pentru diverse tipuri de manifestări și evenimente culturale de top.

În ceea ce privește patrimoniul cultural, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău dispune de o serie de cărți și colecții vechi de mare valoare, insuficient puse în valoare. De asemenea, numărul mare de volume (peste 500000 de titluri) și diversitatea acestora asigură instituției statutul de principal furnizor de memorie culturală, prin accesul pe care îl oferă celor interesați la consultarea acestor lucrări. În acest sens, s-ar cuveni o mai bună mediatizare a valorilor pe care biblioteca le deține întrucât băcăuanii nu cunosc decât într-o mică măsură resursele patrimoniale ale bibliotecii. Ele pot fi puse la dispoziția beneficiarilor în formă digitalizată, oferind o manieră mai rapidă și mai confortabilă de a accede la colecții greu accesibile.

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

Conform prevederilor legale în vigoare, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău își desfășoară activitatea în vederea îndeplinirii misiunii asumate prin statutul său de instituție publică. În afara sarcinilor reglementate prin fișa postului individuale pentru fiecare dintre angajați, la nivelul instituției funcționează un Consiliu de Administrație, cu rol consultativ, având ca principale atribuții sprijinirea conducerii prin analiza activității, încadrarea în bugetul planificat, stabilirea planului de investiții și achiziții sau identificarea soluțiilor care să contribuie la dezvoltarea programelor bibliotecii.

De asemenea, un rol important revine Consiliului științific, organism cu rol consultativ, care poate face recomandări pentru buna funcționare a bibliotecii, asigurând, totodată, prin

expertiza membrilor săi, un înalt nivel științific și un anume prestigiu. El va fi reactivat, prin cooptarea unor personalități culturale care să ajute la implementarea programului de management și care să propună idei de programe și proiecte prin care biblioteca să-și ducă la îndeplinire misiunea.

D. ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI

1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective

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

Întocmit în conformitate cu prevederile legale și provenit din alocații bugetare de la Consiliul Județean Bacău, bugetul Bibliotecii Județene „Costache Sturdza” Bacău pentru anii 2022, 2023 și 2024 se prezintă astfel:

	2023	2024	2025
Buget total inițial	3387,00	3387,00	3387,00
Buget rectificat	3387,00	3387,00	3387,00

1.2. Bugetul de cheltuieli (personal, bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori, cheltuieli de capital)

		2023	2024	2025
Cheltuieli de personal	Inițial	3032,00	3032,00	3032,00
Cheltuieli de personal	Rectificat	3032,00	3032,00	3032,00
Cheltuieli cu bunuri și servicii	Inițial	355,00	355,00	355,00
Cheltuieli cu bunuri și servicii	Rectificat	355,00	355,00	355,00

Cheltuieli de capital	Inițial	0	0	0
Cheltuieli de capital	Rectificat	0	0	0

2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective

Număr criteriu	Programul/proiectul	Anul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, concluzii, comentarii
0	1	2	3	4	5
1	Patrimoniu: completarea colecțiilor	2022	110000	109174	Realizat
2	Alternative: <i>Bac-Fest</i>	2022	110000	87647	Realizat

Număr criteriu	Programul/proiectul	Anul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, concluzii, comentarii
0	1	2	3	4	5
1	Patrimoniu: completarea colecțiilor	2023	100000	99123	Realizat
2	Biblioteca și școala: diverse proiecte	2023	62000	1354	Realizat
3	Dezvoltarea competențelor profesionale: cursuri formare profesională	2023	6000	3275	Realizat

Număr criteriu	Programul/proiectul	Anul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, concluzii, comentarii
0	1	2	3	4	5
1	Patrimoniu: completarea colecțiilor	2021	95000	93996	Realizat
2	Biblioteca și școala: diverse proiecte	2021	4000	2230	Realizat
3	Dezvoltarea competențelor profesionale: cursuri formare profesională	2021	5000	3700	Realizat

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

3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate

Nu este cazul. Prin statutul său, biblioteca oferă servicii beneficiarilor/utilizatorilor în mod gratuit.

3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Nu este cazul. Prin statutul său, biblioteca oferă servicii beneficiarilor/utilizatorilor în mod gratuit.

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

Nu este cazul. Prin statutul său, biblioteca oferă servicii beneficiarilor/utilizatorilor în mod gratuit.

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

4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Anul 2022: 87,96%

Anul 2023: 88,58%

Anul 2024: 88,06 %,

Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor prevăzute în bugetul bibliotecii scoate la iveală două aspecte. Pe de o parte, faptul că aceste cheltuieli sunt ridicate în raport cu celelalte, apropiindu-se de 90%, iar pe de altă parte, observăm o dinamică ascendentă, creșterea lor constituind un avertisment privind necesitatea reechilibrării raportului cu cheltuielile privind dezvoltarea și, respectiv, derularea unor programe și proiecte atractive (de care să beneficieze un număr mare de utilizatori), activități care să justifice cheltuielile salariale.

4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

2022: 0 %

2023: 0 %

2024: 0,23 %.

Analiza ponderii cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor prevăzute în bugetul bibliotecii confirmă observațiile de mai sus, în sensul unei scăderi dramatice la acest capitol, ceea ce impune găsirea unor soluții pentru echilibrarea ponderii lor în bugetul total al instituției. Fără creșterea sumelor alocate cheltuielilor de capital nu se poate vorbi despre dezvoltarea instituției, care are nevoie de investiții pentru a face față provocărilor lumii actuale și pentru a-și putea îndeplini misiunea asumată prin Legea bibliotecilor și prin celelalte documente oficiale care îi reglează activitatea.

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

100%

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.

4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

a) din subvenție

b) din venituri proprii

Calculate prin raportul între bugetul realizat și numărul de beneficiari activi, cheltuielile pe beneficiar pentru ultimii trei ani se prezintă astfel:

An	Număr beneficiari	Cheltuieli pe beneficiar
2022	6848	17,03
2023	11906	19.80
2024	11463	22.65

Urmărind dinamica numărului de beneficiari și a cheltuielilor aferente, se constată o creștere semnificativă a numărului utilizatorilor care au beneficiat de serviciile oferite de bibliotecă, de la 6848 în anul 2022, la 11906 în 2023 și 11463 în 2024.

E. STRATEGIA, PROGRAMELE ȘI PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU ÎNDEPLINIREA MISIUNII SPECIFICE A INSTITUȚIEI, CONFORM SARCINILOR FORMULATE DE AUTORITATE. PROPUNERI PENTRU ÎNTREAGA PERIOADA DE MANAGEMENT

1. Viziune

În spiritul valorilor naționale și europene, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău este o instituție de cultură care își propune să conserve și să valorifice patrimoniul cultural în vederea păstrării identității locale ca element definitoriu al spiritualității românești. În conformitate cu recomandările Uniunii Europene care pun accent pe cunoașterea și promovarea specificului local/regional ca parte integrantă a patrimoniului spiritual național și european, biblioteca este menită să asigure accesul nediscriminatoriu la cunoaștere, promovând principii democratice precum: egalitatea de șanse, dreptul la informare, incluziunea socială, libera circulație, schimbul de idei etc.

2. Misiune

Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău are ca misiune identificarea, dezvoltarea, organizarea, conservarea, cercetarea, comunicarea și punerea în valoare a patrimoniului documentar, asigurând accesul liber la colecțiile sale atât generației de azi cât și celor viitoare, în scop de educare, cercetare, studiu și informare.

3. Obiective (generale și specifice)

În conformitate cu viziunea și cu misiunea pe care și le asumă, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău va urmări, în intervalul 2025-2027, realizarea unor obiective adaptate societății contemporane, pentru a face astfel față provocărilor lumii în care trăim. Dintre acestea, cele mai importante sunt:

- 3.1. Valorificarea patrimoniului cultural
- 3.2. Perfecționarea resursei umane
- 3.3. Educarea publicului în spiritul valorilor culturale
- 3.4. Asigurarea accesului la informație

La rândul lor, aceste obiective generale presupun o serie de obiective specifice, biblioteca propunându-și:

- 3.1.1. să îmbogățească patrimoniul existent, prin achiziție de documente
- 3.1.2. să faciliteze accesul la acest patrimoniu
- 3.1.3. să stimuleze libera circulație a informației
- 3.1.4. să digitalizeze resursele semnificative de care dispune
- 3.2.1. să realizeze parteneriate cu instituții similare
- 3.2.2. să asigure participarea angajaților la cursuri/programe de specialitate
- 3.2.3. să încurajeze colaborarea cu omologi din țară și din străinătate
- 3.2.4. să-i motiveze angajați pentru îndeplinirea sarcinilor care le revin
- 3.3.1. să dezvolte noi programe și proiecte pentru comunitate
- 3.3.2. să organizeze activități/manifestări cultural-educative atractive
- 3.3.3. să colaboreze cu instituții de învățământ pentru formarea unui public care să beneficieze de serviciile oferite de bibliotecă
- 3.3.4. să creeze premisele care să ofere adulților posibilitatea învățării pe tot parcursul vieții
- 3.4.1. să-și adapteze serviciile la nevoile utilizatorilor

- 3.4.2. să încerce să atragă noi utilizatori prin creșterea calității serviciilor oferite
- 3.4.3. să modernizeze pagina web și pagina de Facebook pentru optimizarea comunicării cu utilizatorii
- 3.4.4. să creeze un canal YouTube și o pagină Instagram a instituției pentru a ține pasul cu evoluția rapidă a mijloacelor de comunicare și pentru atragerea publicului tânăr

4. Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management

Strategia culturală pentru anii 2025-2028 vizează confirmarea de către Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău a rolului de partener de încredere și de furnizor de servicii cultural-artistice de calitate. Prin programele, proiectele și acțiunile care urmează a fi desfășurate în următorul mandat sunt urmărite 5 axe principale care vor contribui la recunoașterea locală, națională și internațională a instituției drept un actor important în viața spirituală a comunității băcăuane:

- A1 Completarea colecțiilor și digitalizarea resurselor semnificative
- A2 Conservarea și valorificarea patrimoniului cultural local
- A3 Dezvoltarea parteneriatului cu școala și consolidarea dimensiunii formativ-educative a bibliotecii în viața comunității pe care o deservește
- A4 Organizarea unor evenimente și/manifestări cu impact regional/național
- A5 Transformarea bibliotecii într-un autentic spațiu al dialogului (prin colaborarea cu diverse instituții)

5. Strategia și planul de marketing

În virtutea ideii că orice plan de marketing trebuie să pornească de la nevoile și așteptările beneficiarului, strategia instituției pentru următorii 3 ani va avea în vedere profilul utilizatorilor actuali, dar și pe acela al potențialilor beneficiari. Astfel, vor fi urmărite aspecte precum:

- întocmirea unui profil al beneficiarului
- fidelizarea utilizatorilor existenți
- atragerea unor utilizatori noi
- promovarea programelor/proiectelor/activităților bibliotecii pe toate canalele disponibile
- încheierea de parteneriate cu mass-media (ziare, posturi de radio și televiziune, bloggeri etc.)
- refacerea imaginii instituției, prin proiecte/activități de calitate

- promovarea on-line, prin intermediul site-ului și al paginii Facebook, Instagram și prin canalul YouTube

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

În următoarea perioadă, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău își propune să deruleze următoarele 5 programe de bază, care, prin proiectele și activitățile incluse, să contribuie la atingerea obiectivelor generale și specifice propuse, în conformitate cu misiunea asumată:

I. PATRIMONIUM

II. IDENTITATE

III. ALTERNATIVE

IV. BIBLIOTECA ȘI ȘCOALA

V. BIBLIOTECA ȘI NOILE MEDIA

7. Proiectele din cadrul programelor

La rândul lor, fiecare dintre aceste 5 programe implică diferite alte proiecte, menite să asigure vizibilitatea instituției și să garanteze atingerea obiectivelor propuse, dar și a cerințelor din Caietul de sarcini aferent acestui concurs, referitoare la o creștere graduală a numărului de proiecte și de beneficiari. Trebuie precizat că o parte a proiectelor aflate în derulare (cele care se dovedesc eficiente) vor fi continuate/dezvoltate, în vreme ce altele vor fi înlocuite cu unele mai ambițioase, care să demonstreze potențialul instituției, atât în ceea ce privește patrimoniul de care dispune, cât și resursa umană. Dintre acestea, cele mai importante sunt:

I. PATRIMONIUM

I.1. Completarea și diversificarea colecțiilor

I.2. Digitalizarea cărților/colecțiilor de patrimoniu și a altor resurse semnificative

I.3. Cercetarea și valorificarea moștenirii spirituale

II. IDENTITATE

II.1. *Genius loci* (promovarea personalităților băcăuane)

II.2. Conferințele Bibliotecii „Costache Sturdza” Bacău

II.3. Zilele bibliotecii

III. ALTERNATIVE

III.1. Bac-Fest. Festivalul Național „George Bacovia”

III.2. (Re)editarea unor autori băcăuani reprezentativi, sub egida editurii bibliotecii

III.3. Interdisciplinaria: lansări de carte, expoziții, concerte

IV. BIBLIOTECA ȘI ȘCOALA

IV.1. Parteneriate cu mediul universitar și preuniversitar

IV.2. Educația alternativă

IV.3. Copiii și biblioteca

V. BIBLIOTECA ȘI NOILE MEDIA

V.1. Facebook(s)

V.2. www.bjbacau.ro

V.3. Canale alternative: Instagram, YouTube etc.

De asemenea, în funcții de evoluția contextului socio-economic și de oportunitățile de colaborare cu diferite instituții, din țară și străinătate, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău va propune beneficiarilor și alte proiecte.

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

Pe lângă programele și proiectele de bază, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău își propune să realizeze o serie de alte activități prin care să-și lărgescă oferta cultural-artistică, prin colaborări cu instituții similare, cu unități de învățământ sau cu alte entități care activează în domeniu. Printre acestea se vor regăsi: vernisaje, concerte, recitaluri, workshopuri, mese rotunde etc.

De asemenea, prin spațiile generoase de care dispune, ea poate deveni gazda unor conferințe, dezbateri, întâlniri cultural-educative.

F. PREVIZIONAREA EVOLUȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI PUBLICE DE CULTURĂ, 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

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

Nr.crt.	Categorii	Anul 2023	Anul 2024	Anul 2025
0	1	3	4	5

	TOTAL VENITURI, din care	5400	5600	5800
	1.a. venituri proprii, din care:	0	0	0
1	1.a.1. venituri din activitatea de bază	0	0	0
	1.a.2. surse atrase	2	4	6
	1.a.3. alte venituri proprii	0	0	0
	1.b. subvenții/alocații	5398	5596	5794
	1.c. alte venituri	0	0	0
	TOTAL CHELTUIELI, din care	5400	5600	5800
	2.a. Cheltuieli de personal, din care	3200	3300	3400
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	3000	3100	3200
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	200	200	200
	2.b. Cheltuieli de bunuri și servicii, din care	2000	2100	2200
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	1600	1700	1800
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	200	200	100

	2.b.3. Cheltuieli cu reparații curente	100	100	200
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	50	50	50
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	50	50	50
	2.c. Cheltuieli de capital	200	200	200

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. La sediu:

În funcție de evoluțiile socio-economice și de alocările bugetare, estimăm un număr de minimum 4000 de beneficiari anual, cu o creștere graduală, pe măsura implementării proiectului de management.

2.2. În afara sediului:

De asemenea, prin proiectele și activitățile organizate, Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău își propune, în funcție de alocările bugetare din partea finanțatorului, să ofere servicii culturale, sociale și educaționale unui număr de încă 5000-6000 de beneficiari. Creșterea numărului de beneficiari se va realiza treptat, fiind un proces de durată, ce presupune recâștigarea publicului anterior, identificare și formarea altor categorii de beneficiari, stabilitatea administrativă etc.

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt.	Program	Scurtă descri- ere a progra- mului	Număr de proiecte în cadrul progra- mului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
0	1	2	3	4	5

	Primul	an	de	management	
1	I. PATRIMONIUM	Achiziție carte Digitalizare și încărcare pe site Cercetare și publicare	3	I.1. Completarea și diversificarea colecțiilor I.2. Digitalizarea cărților/colecțiilor de patrimoniu și a altor resurse semnificative I.3. Cercetarea și valorificarea moștenirii spirituale	120000 5000 5000
2	II. IDENTITATE	Promovare autori locali Conferențieri prestigioși, din diverse domenii Evenimente cultural- artistice	3	II.1. Genius loci II.2. Conferințele Bibliotecii „Costache Sturdza” Bacău II.3. Zilele bibliotecii	2000 5000 20000
3	III. ALTERNATIVE	Evenimente cultural- artistice (Re)editarea unor autori bacăuani reprezentativi Lansări de carte,	3	III.1. Bac-Fest. Festivalul Național „George Bacovia” III.2. Editura bibliotecii	160000 8000

		expoziții, concerte		III.3. Interdisciplinaria	6000
4	IV. BIBLIOTECA ȘI ȘCOALA	Colaborări, formare public Găzduire activități cu elevii Stimularea interesului pentru lectură	3	IV.1. Parteneriate cu mediul universitar și preuniversitar IV.2. Educația alternativă IV.3. Copiii și biblioteca	4000 500 500
5	V. BIBLIOTECA ȘI NOILE MEDIA	Comunicare și actualizare permanentă Comunicare și actualizare permanentă Comunicare și actualizare permanentă	3	V.1. Facebook(s) V.2. www.bjbacau.ro V.3. Canale alternative: Instagram, Youtube etc. Patrimonium	2000 1000 1000
	Al doilea	an	de	management	
1	I. PATRIMONIUM	Achiziție carte	3	I.1. Completarea și diversificarea colecțiilor	140000

		Digitalizare și încărcare pe site Cercetare și publicare		I.2. Digitalizarea cărților/colecțiilor de patrimoniu și a altor resurse semnificative I.3. Cercetarea și valorificarea moștenirii spirituale	5000 5000
2	II. IDENTITATE	Promovare autori locali Conferențieri prestigioși, din diverse domenii Evenimente cultural- artistice	3	II.1. Genius loci II.2. Conferințele Bibliotecii „Costache Sturdza” Bacău II.3. Zilele bibliotecii	2000 5000 20000
3	III. ALTERNATIVE	Evenimente cultural- artistice (Re)editarea unor autori bacăuani reprezentativi Lansări de carte, expoziții, concerte	3	III.1. Bac-Fest. Festivalul Național „George Bacovia” III.2. Editura bibliotecii III.3. Interdisciplinaria	180000 8000 6000

4	IV. BIBLIOTECA ȘI ȘCOALA	Colaborări, formare public	3	IV.1. Parteneriate cu mediul universitar și preuniversitar	4000
		Găzduire activități cu elevii		IV.2. Educația alternativă	500
		Stimularea interesului pentru lectură		IV.3. Copiii și biblioteca	500
5	V. BIBLIOTECA ȘI NOILE MEDIA	Comunicare și actualizare permanentă	3	V.1. Facebook(s)	2000
		Comunicare și actualizare permanentă		V.2. www.bjbacau.ro	1000
		Comunicare și actualizare permanentă		V.3. Canale alternative: Instagram, Youtube etc. Patrimonium	1000
	Al treilea	an	de	management	
1	I. PATRIMONIUM	Achiziție carte Digitalizare și încărcare pe site Cercetare și publicare	3	I.1. Completarea și diversificarea colecțiilor I.2. Digitalizarea cărților/colecțiilor de patrimoniu și a altor resurse semnificative	160000 5000

				I.3. Cercetarea și valorificarea moștenirii spirituale	5000
2	II. IDENTITATE	Promovare autori locali Conferențieri prestigioși, din diverse domenii Evenimente cultural-artistice	3	II.1. Genius loci II.2. Conferințele Bibliotecii „Costache Sturdza” Bacău II.3. Zilele bibliotecii	2000 5000 20000
3	III. ALTERNATIVE	Evenimente cultural-artistice (Re)editarea unor autori băcăuani reprezentativi Lansări de carte, expoziții, concerte	3	III.1. Bac-Fest. Festivalul Național „George Bacovia” III.2. Editura bibliotecii III.3. Interdisciplinaria	200000 8000 6000
4	IV. BIBLIOTECA ȘI ȘCOALA	Colaborări, formare public Găzduire activități cu elevii	3	IV.1. Parteneriate cu mediul universitar și preuniversitar IV.2. Educația alternativă	4000 500

		Stimularea interesului pentru lectură		IV.3. Copiii și biblioteca	500
5	V. BIBLIOTECA ȘI NOILE MEDIA	Comunicare și actualizare permanentă	3	V.1. Facebook(s)	2000
		Comunicare și actualizare permanentă		V.2. www.bjbacau.ro	1000
		Comunicare și actualizare permanentă		V.3. Canale alternative: Instagram, Youtube etc. Patrimonium	1000

CONSILIUL JUDEȚEAN BACĂU

PREȘEDINTE,

Ionela - Cristina BREAHNĂ - PRAVĂȚ

Contrasemnează:

**Director executiv,
la Direcția Economică,
Gabriela MITREA**

**Director executiv,
la Direcția Juridică și Administrație Publică Locală,
Ciprian Marius BOGEA**

**Director executiv,
la Direcția Resurse Umane, Management**

Anca - Virginia SAVA - GĂINĂ

**BIBLIOTECA JUDEȚEANĂ
„COSTACHE STURDZA” BACĂU**

MANAGER,

Adrian - Gelu JICU