



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa
Covasna County Council

Biblioteca Județeană BOD PÉTER
BOD PÉTER Megyei Könyvtár
BOD PÉTER County Library



Nr. înreg.: 449 / 15. 09. 2016

PROIECT DE MANAGEMENT
PENTRU PERIOADA 01. 11. 2016 – 31. 10. 2021
BIBLIOTECA JUDEȚEANĂ „BOD PÉTER”,
SF. GHEORGHE, JUD. COVASNA

Director,

Dr. SZONDA Szabolcs PhD

15 septembrie 2016, Sf. Gheorghe

Introducere

Prezentul proiect de management identifică direcțiile strategice, cadrul operațional, respectiv resursele financiare, spirituale și umane care să facă posibilă funcționarea în condiții optime, eficiente și atractive a Bibliotecii Județene „Bod Péter” – Bod Péter Megyei Könyvtár din Sf. Gheorghe, județul Covasna (în continuare: instituția), atât la nivel de conducere (management), cât și la nivelul organizării și desfășurării activității angajaților, respectiv pe planul relației instituției cu utilizatorii săi, cât și pe cel al impactului său asupra acestora. În acest sens proiectul analizează situația actuală a Bibliotecii și se străduiește să prevadă cât mai precis cu putință evoluția acesteia, mai ales pe termen scurt și mediu. Proiectul operează cu formulări pe cât posibil succinte, despre aspectele esențiale, urmând ca la interviu să fie dezvoltate anumite subiecte ale sale, la solicitarea comisiei de evaluare.

Totodată, pornind de la rezultatele și obiectivele de până astăzi ale Bibliotecii, proiectul stabilește pentru perioada 2016–2021 elementele esențiale ale unui proces de dezvoltare continuă și durabilă a instituției, subsumat *viziunii manageriale*, rezumată astfel:

Instituția să fie:

** un loc de întâlnire preferat al comunității, una dintre instituțiile culturale cele mai frecventate pe plan local;*

** o resursă reală și viabilă de cultură, informație și spiritualitate, promotor al lecturii, documentării și al educației continue, și prin formularea unor răspunsuri adecvate la provocările aduse de cultura digitală din ce în ce mai pregnantă;*

** capabilă să contribuie în mod real, mai ales prin fondul său livresc și documentaristic ținând de istoria locală și regională, la formularea și exprimarea identității comunității covășnene;*

** capabilă să-și asume un rol regional complex ca instituție profesională și de specialitate, respectiv, și în funcție de contextul exterior, în mod potențial, să dezvolte un anumit avantaj competițional față de instituțiile similare din regiune și din țară;*

** capabilă să se adreseze eficient și atractiv unui public utilizator de dimensiunea numerică a cel puțin unui sfert din populația localității în care își are sediul, proiectat pe toate categoriile de vârstă și ocupaționale, la serviciile și programele instituției apelând, pe cât posibil, persoane care asociază modul de viață activ și cu curiozitatea intelectuală, cu apetitul pentru cunoaștere, fiind conștienți de oferta culturală destinată satisfacerii nevoilor lor spirituale, fructificând-o din plin pe aceasta.*

Proiectul ține cont și de misiunea instituției, sintetizată astfel: este o bibliotecă publică de tip enciclopedic, cu personalitate juridică, de importanță regională, destinată satisfacerii cerințelor și necesităților culturale și informaționale ale comunității multietnice din județul Covasna, fără deosebire de statut social sau economic, vârstă, sex, apartenență politică, religie ori naționalitate, axându-se în mod preponderent pe colecții formate din documente editate în limba maghiară și română. Am urmărit concomitent raportarea permanentă, ca repere funcționale, la obiectivele generale ale instituției: *funcția de constituire și de dezvoltare a colecțiilor; funcția de organizare a colecțiilor; funcția de conservare a colecțiilor; funcția de comunicare a colecțiilor și de informare; funcția de cercetare; funcția de educare și de recreere; funcția de îndrumare metodologică.*

Există în mod real atât oportunități, cât și riscuri care pot apărea ca urmare, pe de o parte, a diversificării din ce în ce mai intense a ofertei culturale și a celei de petrecere a timpului liber, iar pe de altă parte a existenței în mod progresiv a unor mijloace variate pentru citit și pentru procurare de informații. De aceea un *element-cheie* al relației instituționale cu utilizatorii instituției (cu publicul său) trebuie să fie modul de abordare personală, empatică, respectiv comunicarea interumană credibilă, prestația profesională fără cusur, furnizoare de impresii pozitive persistente, în spiritul trăirilor comunitare

veritabile – într-un fel și ca alternativă la utilizarea exclusivă a mijloacelor de lectură și de informare electronice, digitale, destinate uzului individual, acestea fiind ultraperformante și practice, însă prezentând și tentația înstrăinării de spațiile și evenimentele comunitare, pe care le oferă și instituția.

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

1. colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale (factorii interesați) care se adresează aceleiași comunități

Instituția are o instituție de profil înfrățită, Biblioteca Județeană „Eötvös Károly” din Veszprém (Ungaria), are relații profesionale bune cu Biblioteca Județeană și Municipală „Bródy Sándor” din Eger (Ungaria), cu Institutul Bibliotecar din Budapesta, cu Biblioteca Națională „Széchenyi” a Ungariei, respectiv cu celelalte biblioteci județene din România (mai ales cu cele din județele învecinate: Harghita, Brașov), majoritatea angajaților instituției fiind membri ai Asociației Bibliotecarilor Maghiari din România, cât și ai Asociației Bibliotecarilor și Bibliotecilor Publice din România (filiala județeană Covasna a acesteia din urmă s-a constituit în ianuarie 2011).

Partenerii organizatorici și culturali ai instituției au fost în ultimii ani următorii: în majoritatea cazurilor, Asociația Culturală „Haszmann Pál” – Cernat, Asociația Culturală Mikes din județul Covasna, Centrul de Coordonare Culturală al Republicii Ungare, Centrul de Cultură al Județului Covasna (toate din Sf. Gheorghe), respectiv, ocazional sau pe proiecte, următoarele instituții și organizații din Sf. Gheorghe sau din regiune: Asociația Culturală și pentru Tineret MUKKK, Muzeul Național Secuiesc, Asociația de Tineret „Ecou”, Asociația Tipe Tupa, Editura Charta, Fundația FER, Biroul de Imagine al mun. Sf. Gheorghe, redacția revistei culturale „Cimbora”, Fundația

Comunitară din Județul Covasna, Kónya et Kónya Ponopol, Ceainăria Tein, Asociația Lármafa, seria de programe „Academia Secuiască”, Festivalul pulzArt, Teatrul „Tamási Áron”, Teatrul „Andrei Mureșanu”, Fundația Comunitară din Județul Covasna, Youth Bank, Asociația Culturală Bikkmakk (toate din Sf. Gheorghe), Centrul de Studii Europene (Arcuș), Școala Normală Bod Péter (Tg. Secuiesc), editurile Pallas–Akadémia, Gutenberg, Pro Print (Miercurea-Ciuc), Koinónia, Kriterion (Cluj), Mentor (Tg. Mureș), redacția revistei culturale „Székelyföld”, Biblioteca Județeană „Kájoni János” (Miercurea-Ciuc), redacția revistei culturale *Korunk* (Cluj), Biblioteca Orășenească din Odorheiu-Secuiesc, portalul pentru și despre copii Zibo, Editura Pont din Budapesta, Fundația Universitară „Savaria Press” din Szombathely, Universitatea din Kaposvár (Ungaria). Printre instituțiile care au acordat sprijin determinant în acest sens se numără Consiliul Județean Covasna, Primăria mun. Sf. Gheorghe, Institutul Bibliotecar, Societatea Literaților, Societatea de Lectură din Ungaria, Muzeul Literar „Petőfi” (Budapesta).

În ceea ce privește mediul cultural local și regional, o cercetare efectuată în 2008 de Centrul de Studii și Cercetări în Domeniul Culturii, intitulată *Vitalitatea culturală a orașelor din România*, reliefează pentru municipiul Sf. Gheorghe un indice de vitalitate culturală de 0,82 (Clujul fiind primul în clasament cu 3,5, pe ultima poziție aflându-se Roman cu -0,2). Dintre componentele generatoare ale acestui indice se desprind pe plan pozitiv resursele umane (1,6), industriile creative (1,66), respectiv activitățile culturale (1,03), dar și susținerea de la bugetul local (1,9), în legătură cu care – referindu-se la susținerea bugetară și atenția acordată culturii de autoritățile locale – studiul constată: în cadrul orașelor de mărime medie, surprind sumele importante alocate în localități din partea central-vestică a țării (Miercurea Ciuc, Bistrița, Sfântu Gheorghe, Sighișoara, Lugoj ș.a). La polul opus, în privința componentelor indicelui din Sf. Gheorghe, se află infrastructura (-0,12).

Studiul constată o situație bună în privința bibliotecilor din orașele regiunii covășnene, asemuind starea de fapt cu cea specifică, în general, orașelor medii (Slobozia, Miercurea Ciuc, Deva, Petroșani, Tulcea, Alba Iulia), valorile indicând nivele de echipare similare cu biblioteci relativ asemănătoare din orașele mari.

Un alt studiu, efectuat în 2010 de firma bucureșteană Cultural Communication, la comanda Primăriei municipiului Sf. Gheorghe, intitulat *Analiza sectorului cultural din orașul Sfântu Gheorghe. Practici culturale și oferta culturală locală*, are la bază un eșantion de 893 de subiecți chestionați în perioada 20 noiembrie – 15 decembrie 2010, rezidenți ai localității, cu vârste de 15 ani și peste aceasta, 46% dintre aceștia fiind bărbați, iar 54% femei. Studiul a vizat următoarele teme parțiale: consumul privat și cel public de cultură la nivelul orașului (în privința celui public: practicile de participare și identificarea preferințelor față de oferta culturală locală, cu subcapitole referitoare la percepția asupra autorităților locale și informații despre practicile de consum ale respondenților legat de evenimentele culturale și sursele de informare utilizate); notorietatea instituțiilor culturale locale și imaginea acestora; oferta culturală locală (gradul de cunoaștere a acesteia, percepția publicului în raport cu oferta culturală locală, preferințele și dezideratele publicului față de aceasta); Zilele Orașului Sfântu Gheorghe (notorietate, nivel de participare).

Studiul face referire la materialul redactat de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, intitulat *Vitalitatea culturală a orașelor din România – 2010*, în care Sf. Gheorghe are un indice de vitalitate culturală de 0,86. Deși studiul viza în primul rând instituțiile de spectacol, în chestionare existau și întrebări referitoare la alte domenii culturale (muzeal, bibliotecar etc.). Instituția apare la capitolul referitor la notorietatea spontană a celor mai recunoscute instituții la nivelul orașului Sf. Gheorghe, cu un procent de 4%. (Cifra relativ mică se explică și prin faptul că nu au fost chestionate unele

categorii de vârstă – elevii, de exemplu – din care provin destul de mulți utilizatori ai instituției.)

Studiul relevă, deasemenea, faptul că dotarea cu biblioteci a reședinței județului Covasna este una dintre cele mai bune din țară, fiecare o mie de locuitori fiind deservită de mai mult de cinci biblioteci (5,5 biblioteci / 1000 de locuitori, locul trei); astfel, se poate vorbi de o facilitare puternică a accesului la cultura scrisă.

Materialul evidențiază și nivelul de implicare (bugetară) ridicat a autorităților în funcționarea vieții culturale locale, asociat cu valori destul de bune și pentru celelalte categorii de indicatori.

Se poate vorbi, deci, pe plan local și regional de o viață culturală intensă, acest lucru fiind confirmată și de oferta culturală locală (mai ales cea a municipiului Sf. Gheorghe) și județeană, la nivel cotidian.

În *Strategia de dezvoltare a județului Covasna 2015–2020 („Planul Potsa”)*, cu privire la viața culturală a regiunii, sunt definite următoarele elemente-cheie ale acesteia: promovarea valorilor culturale locale, a patrimoniului specific local, conectarea locuitorilor la fenomenul cultural general. Deasemenea este evidențiată arta contemporană ca fiind cea spre care se orientează actul cultural în ansamblu. (vezi la pag. 84. a Strategiei).

Avem convingerea că din prezentul proiect reiese: instituția este în ton cu aceste tendințe, pe plan funcțional și pe planul serviciilor prestate publicului și comunității, deasemenea se înscrie în modelul de funcționare al bibliotecilor publice de astăzi din România, atât pe planul elementelor-cheie ale acestui model, cât și pe planul activităților strategice ale instituției, așa cum acestea se prefigurează și din prezentul proiect.

2. analiza SWOT (analiza mediului intern și extern)

Puncte forte	Puncte slabe
<p>a) asigurarea la un nivel semnificativ și cu rutină considerabilă, respectiv cu note inovative a serviciilor de bibliotecă (împrumut, lectură, consultanță etc.);</p> <p>b) fond de carte, de publicații, de materiale documentare și multimedia consistent, divers și funcțional, suprafață OPAC funcțională (catalog electronic disponibil);</p> <p>c) capacitate stabilă de a atrage donații de carte;</p> <p>d) imagine pozitivă a instituției, atât în comunitatea pe care o deservește, cât și în comunitatea profesională din România și din Ungaria, rol activ și serios jucat în contextul cultural local și regional;</p> <p>e) relații profesionale constante cu sfera organizațională bibliotecară din România și din Ungaria;</p> <p>f) asigurarea regulată, creativă și inovativă a derulării de proiecte și evenimente culturale, și prin stabilirea și valorificarea unor parteneriate locale, regionale, naționale și internaționale;</p> <p>g) preocuparea pentru informatizarea și reînnoirea cât mai eficientă a serviciilor</p>	<p>a) probleme privind spațiile de depozitare disponibile, curențe privind reabilitarea interioară sub aspect estetic și funcțional a sediului instituției, mobilier de depozitare și de deservire uzat;</p> <p>b) lipsa unui sistem de contorizare automatizată a vizitelor și a unui sistem de securizare automatizată a mediului intern din instituție;</p> <p>c) cultură organizațională într-o anumită măsură improvizativă, rutină deocamdată mai puțin consistentă în utilizarea sistemului de control intern managerial;</p> <p>d) lipsa instrumentelor de motivare financiară a performanței angajaților, lipsa unor categorii de cheltuieli necesare în mod esențial pentru desfășurarea de acțiuni și programe culturale (fond de protocol, fond de onorarii etc.);</p> <p>e) inexistența unei asociații de sprijin a instituției (în pregătire, dar deocamdată nefuncțională).</p>

<p>asigurate de instituție;</p> <p>h) flexibilitate în deservirea publicului (și prin programele permanente și regulare de educare la lectură, încă de la cele mai fragede vârste, serviciul „biblioteca mobilă”, respectiv prin dezvoltarea fondului de cărți audio și de alte natură).</p>	
<p>Oportunități</p> <p>a) proces inițiat de reabilitare și refuncționalizare interioară a sediului;</p> <p>b) promovarea excelenței, a experimentului și a inovației atât pe planul ofertei culturale și profesionale, cât și pe planul serviciilor asigurate;</p> <p>c) atragerea unor fonduri materiale și financiare din sfera aplicațiilor pentru finanțări culturale și din sectorul privat, sub formă de sprijin financiar, respectiv sponsorizări și relații de tip barter cultural;</p> <p>d) consorții interbibliotecare în cadrul programelor și proiectelor profesionale și culturale;</p> <p>e) existența în proximitatea sediului instituției a unor spații funcționale care pot fi înglobate în activitatea instituției (fosta centrală de termoficare din spatele clădirii, transformabilă în centru cultural, bibliotecar și comunitar axat mai ales pe categoria de vârstă 14–25)</p>	<p>Riscuri (amenințări)</p> <p>a) lipsa unei strategii operaționale naționale consecvente și perseverente privind dezvoltarea coordonată a bibliotecilor autohtone, și cu privire la informatizarea serviciilor acestora, respectiv legislație specifică depășită;</p> <p>b) mărirea decalajului dintre bibliotecile informatizate în mod corespunzător, care funcționează și ca centre informaționale locale sau regionale, respectiv celelalte, care nu dispun de dotările aferente;</p> <p>c) efectele puternice ale culturii preponderent vizuale și virtuale, ale <i>cyberspace</i>-ului asupra „galaxiei Gutenberg”, a cărților, a lecturii și a relației cu biblioteca a generațiilor tinere;</p> <p>d) statutul în continuare defavorizat al culturii scrise în raport cu fondurile bugetare de stat care revin diferitelor altor domenii.</p>

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

Instituția funcționează cu statutul de bibliotecă județeană, în forma organizatorică actuală, din anul 1974. Deține o sală festivă mare, destinată desfășurării unor evenimente culturale cu public mai numeros, fiind un spațiu comunitar predilect și popular, utilizat în comun, pentru acțiuni culturale, cu Centrul de Coordonare Culturală al Republicii Ungare, al cărui sediu este găzduit de clădirea instituției.

Instituția este implicată și biblioteca municipiului reședință de județ în care funcționează, având și o filială în Sf. Gheorghe. În localitate funcționează, pe lângă instituție, mai multe instituții culturale (de spectacole, de evenimente culturale, deținătoare de colecții, respectiv de organizare-administrare-animare a sferei culturale), astfel și următoarele: Teatrul „Tamási Áron” (de care aparține Teatrul de Păpuși „Cimbora”, respectiv trupa de teatru-mișcare M Studio) , Teatrul „Andrei Mureșanu”, Muzeul Național Secuiesc (de care aparține și Galeria de Artă „Gyárfás Jenő”, respectiv Spațiul Expozițional de Artă Contemporană MAGMA), Muzeul Carpaților Răsăriteni, Ansamblul de Dansuri „Treiscaune”, Casa de Cultură Municipală „Kónya Ádám”, Centrul de Cultură al Județului Covasna, Casa cu Arcade, Casa „Míves”, Centrul de Artă Transilvăneană. Se poate constata pe baza experiențelor empirice de studiere a publicului diferitelor manifestări culturale, că dintre acestea, publicul-țintă al instituției se interferează în cea mai mare măsură cu cel al Muzeului Național Secuiesc, cel al Ansamblului de Dansuri „Treiscaune”, cel al Casei de Cultură Municipale „Kónya Ádám”, cât și cel al celor două teatre (segmente de public care, se înțelege, se compun într-o măsură însemnată din aceleași persoane).

Instituția răspunde din punct de vedere profesional și metodic de funcționarea celor 39 de biblioteci publice municipale, orașenești și comunale din județul Covasna, acordându-le acestora asistență în acest sens.

Instituția deține o colecție considerabilă de documente de uz și de utilitate public(ă), care se constituie atât din material cu caracter general (enciclopedic), cât și de natură specifică, astfel și un fond cultural maghiar important. Acordă o atenție sporită dezvoltării Depozitului Legal pentru publicațiile editate în regiune, mai ales celor cu implicații și referiri covășnene ținând de istoria locală și regională, dar și edițiilor și publicațiilor maghiare din România, apărute din 1990 încoace, asumându-și treptat un rol de bibliotecă colectoare pentru acestea, cu exigența procurării lor fără lipsuri. Acest lucru este în strânsă legătură cu managementul și dezvoltarea fondului de Depozit Legal (DL), în care, în ultimii cinci ani, au intrat *465 de documente*, în valoare de 8365 lei. Pe acest segment, chiar dacă producția editorială înregistrează în continuare indicatori mai mici, mai reținuți (ceea ce explică într-o oarecare măsură afluxul mai redus de documente DL), avem încă destul de mult de lucru, în sensul conștientizării mai bune a editurilor și altor firme sau organizații în cauză, ca să acoperim și mai eficient aria de proveniență a acestor documente de bibliotecă.

Fondul instituției, existent la 30. 06. 2016, număra *233.607 de documente bibliotecare*, la sediu și la filială (cărți: 215.995; periodice: 14.819; documente electronice: 2791; documente cartografice: 2). Din totalul documentelor existente în colecția instituției la data menționată, *121.599 sunt în limba maghiară, 98.584 în română, 4839 în engleză, 4523 în franceză, 3258 în germană, 566 în rusă, 72 în spaniolă, 166 în alte limbi*. Statistica indica la aceeași dată *9046 de utilizatori înscriși* (în creștere față de finele anului 2015, când aceștia au fost în număr de 8505), dintre care *516 de noi-înscriși* (în primul semestru al anului 2016). Dintre utilizatorii înscriși ai instituției, *77% sunt de naționalitate maghiară, 21% de naționalitate română, 2% de alte naționalități*.

S-au înregistrat în ultimii cinci ani *311.211 de vizite la bibliotecă*, respectiv *79.516 de vizite virtuale* la resursele noastre, respectiv în total *347.520 de tranzacții de împrumut individual*. Toate acestea pe un fond compus din *233.607 de documente* de bibliotecă, cu un *indice de frecvență* (nr. total de vizite / nr. total de utilizatori) *de 34,40*.

Instituția își are sediul într-o clădire monument istoric (construită în 1832, fiind fostul sediu al administrației comitatului Treiscaune), și poartă din septembrie 2006 numele lui Bod Péter (1712–1769), preot reformat, scriitor teolog, istoric originar din comuna Cernatul de Sus (jud. Covasna).

Este binecunoscut faptul că proiectele și acțiunile culturale ale unei instituții, cât și aspectele pentru public ale activității acesteia trebuie comunicate eficient și în mod periodic, respectiv continuu, atât *cu scopul transmiterii informațiilor aferente, cât și în scop promoțional*. Instituția a recurs (și va utiliza în continuare) în acest sens (la) câteva mijloace și acțiuni, cum ar fi:

- informarea periodică a mass-mediei despre programe și despre noutățile din funcționarea ei;

- promoția diferențiată și adresată, în funcție de caracterul programului cultural sau al serviciilor în cauză: utilizare în acest sens pe de o parte a afișelor și flyer-elor cu informațiile adecvate, cât și a invitațiilor transmise catedrelor corespunzătoare din școli sau apelând la listele de corespondență de pe internet ale profesorilor, medicilor, psihologilor etc., în funcție de tema acțiunii culturale în cauză;

- diversificarea conținutului site-ului instituției (www.kmkt.ro) prin care se comunică, atât în maghiară, cât și în română, informații privind serviciile, programele și noutățile instituției;

- panouri publicitare de tip outdoor („mesh”-uri), amplasate pe latura din față a clădirii, în rama ferestrelor, purtând mesaje promoționale în maghiară și română;

- pliante color în maghiară și română care prezintă atât serviciile instituției, cât și cele mai importante activități ale sale, prin texte și fotografii.

Un obiectiv esențial și al perioadei următoare este *menținerea frecvenței site-ului instituției*, respectiv îmbogățirea ofertei acestuia, concomitent cu lansarea variantei sale pentru dispozitive de tip smart. Deasemenea este la fel de importantă și menținerea,

respectiv creșterea frecvenței paginii de *facebook* a instituției, aceasta fiind un excelent mijloc de informare și de PR.

Deasemenea se va pune accentul pe menținerea și intensificarea relației prodigioase cu mass media, prin includerea în sfera informărilor periodice a recomandărilor de cărți nou-achiziționate, chiar sub formă de selecții tematice sau ocazionate de aniversări, evenimente etc.

În promovarea acțiunilor noastre culturale și în diseminarea informațiilor despre serviciile noastre s-a utilizat, deci, de către instituție următoarele: mass media (comunicate de presă), afișe, flyer-e, informări și invitații transmise prin e-mail, informare prin site-ul web al instituției, prezență informațională pe *facebook*, listele de corespondență de pe internet (la acestea din urmă apelăm mai ales în cazul promoției diferențiate pe paliere profesionale, deci adresate). Ca o noutate, am recurs în ultimii doi ani la reclama video stradală, atât pentru a populariza serviciile instituției, cât și pentru a informa pe cei interesați despre anumite programe ale sale.

La mijlocul anului 2016, *site-ul web al instituției* (relansat în 2012), înregistra, conform contorului de frecvență, 43.239 de vizitatori unici, care au consultat un total de 105.699 pagini, pe un fond de aproape 400 de materiale postate.

Profilul de facebook al instituției, deschis în 2012, înregistrează, la momentul redactării prezentului proiect, 1305 de înscriși, având în medie 250–300 de vizitatori unici zilnic.

Considerăm că instituția are – și ca urmare a străduințelor menționate mai sus – o *relație reciproc prodigioasă cu mass-media locală, regională și națională*. În ultimii cinci ani, conform analizei noastre sintetice, s-au publicat, în formă tipărită sau electronică, în total aproape 550 de materiale de presă despre programele și/sau activitatea instituției noastre, în acest număr fiind incluse nu doar relatări, cronici sau interviuri din presa scrisă, ci și materialele asemănătoare din presa audio-vizuală.

4. propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

În vederea cunoașterii categoriilor de beneficiari, instituția efectuează periodic analize ale statisticilor electronice, înregistrate de sistemul integrat de bibliotecă privind fluxul de utilizatori, respectiv preferințele lor de solicitare a documentelor bibliotecare din colecția instituției. Deasemenea se analizează și domeniile de interes, așa cum acestea se prefigurează, în mod dinamic, din statisticile menționate. Intenționăm să efectuăm și un studiu privind gradul de satisfacție al utilizatorilor instituției, acesta nerealizându-se până acum din lipsa resursei umane aferente și necesare.

În ceea ce privește *publicul interesat* de programele culturale, desfășurate în organizare proprie și în parteneriat în ultimii cinci ani, acesta *însumează 16.250 de persoane*, conform evidențelor noastre empirice (instituția nefiind în situația de a emite bilete de intrare pentru participanții la acțiunile și programele sale). În această cifră nu este inclus numărul participanților la acțiunile și programele care au fost doar găzduite de instituție.

5. grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu

Activitățile instituției trebuie concentrate în continuare, în perspectivă atât pe *lărgirea*, cât și pe *diversificarea publicului* său, deopotrivă ca statut ocupațional și vârstă. Este indicată consolidarea profilului beneficiarului instituției mai ales cu privire la următoarele categorii de vârstă: 14–25 ani; 26–40 ani, cât și atragerea mai multor utilizatori noi din categoriile de vârstă 41–60 ani și peste 60 ani, respectiv – ca statut ocupațional – cu privire la toate acele categorii care au o pondere mai mică în ansamblul utilizatorilor, și în cazul cărora s-au dezvoltat și/sau stau la dispoziție modalități de adresare directe și eficiente (de exemplu: funcționari, muncitori, profesii intelectuale, pensionari). Toate acestea converg, deci, spre *fidelizarea publicului existent al Bibliotecii*,

concomitent cu câștigarea unor segmente de public noi, mai ales din acele categorii de vârstă (adolescenți, 20–45 de ani), care sunt mai puțin prezenți printre utilizatorii serviciilor bibliotecare, însă se regăsesc într-o măsură perceptibilă în publicul acțiunilor și programelor culturale ale instituției. Este necesară trezirea și menținerea interesului acestor categorii de public față de aspectele de bibliotecă și de mediatecă a instituției.

6. profilul beneficiarului actual

Profilul beneficiarului nostru actual se conturează în primul rând din statisticile de utilizare redactate la final de an, iar în al doilea rând din observarea directă a frecventării instituției de către utilizatorii săi, cât și din feed-back-urile recepționate de la public. Considerăm ca fiind deosebit de importantă, în permanență, menținerea unui *flux intens al vizitelor în instituție* – atât pentru servicii bibliotecare, cât și pentru programele noastre culturale, pe care, după cum am menționat, le corelăm în cea mai mare măsură posibilă cu străduința noastră de a fideliza publicul existent și de a câștiga utilizatori noi și activi –, respectiv creșterea treptată a numărului utilizatorilor înscriși și dintre aceștia al celor activi. În condițiile generale în care, conform unui studiu realizat de compania de cercetare de piață TNS pentru Fundația „Bill & Melinda Gates”, în perioada octombrie–noiembrie 2012, *un procent de 16% din populația României frecventează bibliotecile publice*, reperul nostru în străduința menționată este să depășim acest procent cel puțin cu 1–2 puncte, raportat la numărul de locuitori ai municipiului Sf. Gheorghe (în momentul redactării prezentului proiect înregistram un procentaj de 16,65% din acest număr ca utilizatori înscriși). Un studiu amănunțit privind categoriile de beneficiari și exigențele, respectiv obiceiurile lor vizând utilizarea instituției (care să includă și măsurători calitative, nu doar cantitative, respectiv determinarea gradului de satisfacție al utilizatorilor) urmează să fie efectuat în 2017–2018.

În formarea profilului beneficiarului instituției a jucat un rol mai mult decât considerabil și catalogul electronic al acesteia (interfața OPAC – online.kmkt.ro) care poate fi consultat pe Internet, ceea ce atrage mai mulți utilizatori existenți și potențiali (lucru indicat și de creșterea considerabilă a numărului de vizite virtuale în ultimii ani, în jur de 70.000 anual).

Trebuie continuate și intensificate (pe termen scurt), respectiv variate (pe termen mediu și lung) activitățile de *atrageră a diferitelor categorii de utilizatori*, ca urmare, repet, trebuie aplicată în continuare strategia de adresare diferențiată. Mijloacele eficiente de până acum ale acesteia sunt: biblioteca mobilă, programul *Könyvkelengye / La drum cu lectură*, maratoanele lecturii, vizitele de prezentare a Bibliotecii.

Interesul copiilor preșcolari și școlari față de serviciile și oferta Bibliotecii trebuie stârnit și menținut și în perspectivă prin organizarea unor concursuri, tabere de lectură, cercuri de lectură (în timpul vacanțelor), care le sunt destinate și care au tangență cu lectura, înțelegerea și interpretarea textului beletristic, dobândirea de informație culturală.

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

1. analiza programelor și a proiectelor instituției

Acțiunile culturale – incluse și concretizate în programe și proiecte – sunt menite să asigure publicului *petrecerea utilă și plăcută a timpului liber*, prin ele instituția dorește să-și *fidelizeze utilizatorii existenți*, respectiv să *atrage noi utilizatori* interesați de oferta sa culturală, informațională și spirituală.

Elementul-cheie al acestor proiecte și programe este *întâlnirea nemijlocită, furnizare de impresii și trăiri pozitive persistente*, dintre autor, creație, temă și public. Cel mai

frecvent este vorba de seri de autor, prezentări de carte, seri ale unor edituri și redacții, maratoane ale lecturii. Invitații acestora sunt personalități și instituții marcante ale literaturii și culturii contemporane maghiare și române. Instituția s-a dovedit deschisă în ultimii ani și față de programele muzicale, piesele de teatru și proiecțiile de film. Un impact aparte asupra publicului îl au programele și proiectele situate la intersecția diferitelor domenii profesionale sau artistice (literatură și muzică, literatură și știință etc.), aceste fiind în continuu în prim-planul preocupărilor organizatorice ale instituției. O importanță deosebită au *programele complexe pentru copii și tineri, respectiv cele legate de istoria locală și regională*.

2. concluzii

2.1. reformularea mesajului, după caz:

Esența mesajului instituției – acesta fiind „interfața” pentru utilizatori a misiunii sale, așa cum aceasta este formulată în partea introductivă a prezentului proiect – constă în faptul că instituția funcționează ca o *structură deschisă* față de cele mai variate exigențe și cereri culturale și informaționale ale comunității pe care o deservește, oferindu-le răspunsuri adecvate la nevoile culturale și spirituale manifestate. În perspectivă, nu consider că mesajul ar trebui reformulat în întregul ei, ci mai degrabă adaptat continuu, atent și flexibil la realitățile în schimbare din societatea în care instituția funcționează. De aceea trebuie „să simtă pulsul” acesteia, să aibă datele și informațiile necesare care să fie înglobate în procesele de proiectare și planificare necesare desfășurării programelor și proiectelor instituției.

2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Direcțiile pentru îndeplinirea misiunii vizează acele activități de bază ale instituției care, pe de o parte, determină funcționarea ei actuală (și care, parțial, au fost detaliate în capitolul A. și B. al proiectului), iar pe de altă parte, sunt în consonanță cu cele formulate în caietul de obiective ca sarcini, obiective strategice și priorități pentru managementul instituției.

Este vorba, în principal, de următoarele:

- *continuarea sau relansarea procesului de reabilitare și de refuncționalizare interioară a clădirii instituției, găsirea de spații funcționale noi, în proximitatea sediului; după caz, identificarea spațiului central corespunzător și inițierea construirii unui sediu nou, adecvat și modern, pentru instituție (detalii în acest sens în cap. C, pct. 4. din prezentul proiect);*

- *preocupare pentru eficientizarea spațiilor instituției, și printr-o clasare de documente mai accentuată unde acest lucru este posibil;*

- *dezvoltarea și diversificarea în continuare a colecțiilor instituției, atât în sensul menținerii ofertei livrestri și documentare cu caracter enciclopedic (fructificându-se în acest sens, într-o măsură însemnată, și feed-back-ul din partea utilizatorilor, respectiv sondarea continuă a fenomenului lecturii publice și a activității bibliotecare), cât și în vederea îmbogățirii unor colecții speciale cu rol deosebit de important în strategia instituției: fondul de publicații maghiare editate în România (în special în sensul continuării asumării, sub aspect logistic și al resurselor umane, a rolului de bibliotecă colectoare pentru aparițiile editoriale de după 1989, în limba maghiară, din România), fondul de publicații pentru copii, fondul de carte audio și publicații similare, fondul de limbă străină (continuarea, în acest sens, a formării, într-un ritm mai alert, a fondului „Marco Botta”, prin selectarea și prelucrarea pe mai departe a donației elvețiene – până*

acum această lucrare este finalizată doar în proporție de 20%); deasemenea, în valorificarea colecțiilor, *acordarea unei atenții speciale mijloacelor tehnologice noi*, puse în slujba informării și lecturii (pe măsura posibilităților, în perspectivă: cititoare de e-book, calculatoare de tip tabletă, smart-phone-uri etc.);

- *întărirea segmentului de feed-back în domeniul relațiilor cu publicul cititor*, prin utilizarea mai frecventă a unor mijloace de sondare a opiniei utilizatorilor (chestionare, poll-uri pe pagina web, măsurarea gradului de satisfacere a cerințelor și exigențelor utilizatorilor etc.);

- *menținerea principalilor indicatori din raportul statistic de utilizare a Bibliotecii, respectiv – prin crearea condițiilor corespunzătoare – creșterea potențială a unora dintre aceștia*, cum ar fi numărul de utilizatori înscriși (pe termen lung, conform viziunii manageriale, fiind planificat să se ajungă la dimensiunea numerică a cel puțin 20% din populația localității în care instituția își are sediul, proiectat pe toate categoriile de vârstă și ocupaționale), numărul de utilizatori activi, respectiv frecvența lor, adică numărul de vizite la bibliotecă / de solicitări; la fel, menținerea frecvenței, respectiv a impactului proiectelor culturale legate de carte și de lectură, cât și cele referitoare la domenii culturale conexe, menținerea parteneriatelor existente și stabilirea a unora noi în această privință

- *intensificarea catalogării electronice a fondului de periodice, respectiv a prelucrării presei cotidiene locale* (alcătuire de bibliografii și repertorii);

- *continuarea activității de digitizare*, în primul rând a celei a periodicelor legate de regiune; în perspectivă, intrarea în programul european de digitizare și de partajare a conținuturilor digitizate Europeana Local (www.europeanalocal.eu);

- *continuarea elaborării și editării de lucrări* din domeniul cercetării istoriei locale și regionale, al istoriei literaturii și din alte domenii conexe, respectiv a unor publicații promoționale privind serviciile și oferta instituției, considerate și mijloace de PR și de marketing cultural;

- *continuarea programului Könyvkelengye / La drum cu lectură*, respectiv extinderea acestuia la alte categorii de vârstă (clase de gimnaziu și de liceu), în combinație cu extinderea ariei activității de prezentare în grădinițe și în școli a funcționării și a serviciilor instituției (astfel, a funcționării *serviciului de bibliotecă mobilă*), atragerea celor interesați în instituție, pentru a participa la asemenea activități; la fel, continuarea și dezvoltarea celorlalte proiecte și programe de educație la lectură ale instituției, destinate publicului tânăr (*Varázskuckó / Căsuța cu povești, Csodalámpa / Lampa magică*; concursuri cultural-creative, tabere de lectură etc.);

- *întărirea grupului și segmentului de training din cadrul instituției*: relansarea și continuarea programului de educație comunitară, constând în cursul de utilizare a calculatorului și de navigare pe Internet, respectiv comunicare IT, destinat pensionarilor și vârstnicilor (depinde de identificarea unui spațiu propice, lucru mai dificil din pricina procesului de reabilitare interioară);

- *menținerea și diversificarea acțiunilor, proiectelor și programelor culturale și cultural-educative* care au ca scop sprijinirea și promovarea lecturii ca element de cunoaștere și factor fundamental în bunăstarea (inclusiv economică) a comunității și a societății (vezi sondajele și studiile PISA), respectiv care vizează valorificarea ofertei livrești, documentare și informaționale a instituției, cât și întărirea rolului său de partener cultural-organizatoric de încredere pe plan regional, național și internațional (menținerea parteneriatelor existente și stabilirea a unora noi în această privință);

- *concretizarea unui proiect de înlesnire a utilizării instituției de către persoane cu deficiențe vizuale și locomotorii* (în privința primilor, noul catalog electronic, de pe internet, al instituției, are deja o suprafață destinată acestora, pentru o consultare mai lesne de către ei; celălalt aspect ține de evoluția procesului de reabilitare interioară);

- *participarea la concursuri de aplicații și proiecte, respectiv monitorizarea și fructificarea oportunităților de sponsorizare*, în vederea atragerii unor fonduri extrabugetare pentru sprijinirea îndeplinirii obiectivelor de mai sus (în acest scop: constituirea unei asociații

proprii care să sprijine – ca organizație civilă – în mod nemijlocit străduințele instituției în acest sens);

- *menținerea unui cerc de voluntari* care să sprijine activ desfășurarea programelor și proiectelor cultural-educative și profesionale ale instituției, apoi – în anii următori – lărgirea acestui cerc, în măsura nevoilor;

- *introducerea în mod programatic în funcționarea instituției a unor factori de management al calității* (manual de proceduri actualizat, alte reglementări revizuite etc.), revizuirea periodică a implementării în instituție a sistemului de control intern managerial;

- *accentuarea rolului județean și regional al instituției*, atât pe planul activităților și serviciilor bibliotecare, cât și pe planul organizării și desfășurării acțiunilor și proiectelor cultural-educative.

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

Conform organigramei actuale, instituția înglobează următoarele servicii și compartimente, având în momentul de față 28 de angajați pe un total de 29,5 posturi:

1. Compartimentul de evidență și de prelucrare a colecțiilor
2. Serviciul relații cu publicul (cuprinde următoarele compartimente: *Informare, referințe și împrumut pentru adulți; Împrumut pentru copii; Sala de lectură; Digitizare și istorie regională; Filiala / împrumut pentru adulți și copii*)
3. Compartimentul metodic
4. Compartimentul administrativ
5. Compartimentul de întreținere și de deservire.

1-2. analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente; propuneri privind modificarea reglementărilor interne

În 2010 s-a produs o reducere conjuncturală a personalului Bibliotecii (de la 37 la 29,5 de posturi), ceea ce a făcut necesară modificarea orarului pentru public al instituției, elaborarea unui nou Regulament de organizare și funcționare, respectiv a unei Organigrame noi. Regulamentul de ordine interioară s-a modificat la rândul său, atunci, într-o măsură mai mică. Acestea au fost adaptate îndeajuns pentru situația funcțională de atunci și oarecum și în perspectivă, însă pe termen scurt este necesară revizuirea celor două Regulamente, în vederea înglobării experiențelor pragmatice și a concluziilor acumulate între timp, privind funcționarea și utilizarea de către public a instituției.

În ceea ce privește cadrul mai larg al activității bibliotecare, actul normativ care necesită actualizare (revizuire) urgentă, este Legea bibliotecilor, care datează din 2002, și care, sub mai multe aspecte ale sale, nu este în concordanță cu noile priorități și tendințe, respectiv direcții de activitate și necesitățile aferente din funcționarea de astăzi a bibliotecilor publice din România. Se desfășoară consultări pe această temă între ministerul de resort și asociațiile profesionale ale bibliotecilor și bibliotecarilor din țară, potențial cu rezultate concrete în viitorul apropiat.

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

Majoritatea proceselor funcționale și de lucru din instituție sunt, prin natura lor, acoperite prin resurse umane proprii, fiind externalizate doar acelea, puține, pentru care nu există angajat în instituție în domeniul de lucru aferent. Este vorba de segmente funcționale ținând de întreținere tehnică și de aspecte legislative și normative care trebuie implementate periodic sau permanent. În perspectivă consider că trebuie

menținută această tendință, deoarece recurgerea la externalizare înseamnă, de multe ori, costuri mai mari, respectiv lipsa unei stabilități în desfășurarea proceselor de lucru aferente, din cauza fluctuației resursei umane care le asigură, dar și sub aspectul controlului calității muncii efectuate.

Un instrument de eficientizare a proceselor de lucru din instituție îl reprezintă grupurile de lucru, constituite recent, menționate și în fișele posturilor. Este vorba de structuri flexibile care se activează periodic, fiind bazate, după caz, pe proiecte, și contribuie în măsură semnificativă la întărirea capacității instituționale, pentru ca instituția să facă față mai bine exigențelor publicului, manifestate pe o paletă mai largă, odată cu diversificarea continuă a realității și a contextului socio-cultural din care provin utilizatorii. Acțiunile culturale ale instituției indică faptul că de câțiva ani angajații bibliotecari au și sarcini conexe cu sfera lor de lucru și de competență (pedagogie muzeală în cadrul expozițiilor, generare și încărcare de conținuturi digitale, documentare arhivistică, organizare de acțiuni culturale adresate etc.). Și din acest motiv reprezintă o soluție eficientă grupurile de lucru (în prezent există, în acest sens, în instituție, următoarele: *Grupul de lucru Creativ: acțiuni, proiecte și programe pentru publicul cititor; Grupul de lucru Bibliotecă colectoare; Grupul de lucru Educație la lectură; Grupul de lucru Aplicații pentru fonduri extrabugetare; Grupul de lucru Formare, training și Biblionet*).

Cele două consilii cu rol consultativ din cadrul instituției (cel de administrație și cel științific) și-au exercitat în ultimii ani competențele în mod corespunzător, cel de administrație fiind solicitat în general în privința unor teme funcționale și de impact cvasi-general asupra instituției (documente de reglementare a activității, programe și proiecte, direcții de activitate, buget și achiziții, utilizarea spațiilor instituției și planul de reabilitare și refuncționalizare a sediului ș.a.m.d.), iar cel științific în probleme și chestiuni specifice privind conținutul și impactul unor activități ale instituției care privesc îndeosebi definirea profesională a rolului și locului acesteia în comunitatea locală și regională. Consiliul de administrație s-a întrunit în medie o dată la șase luni,

consiliul științific aproximativ o dată la patru luni. În mod logic, în activitatea consiliilor au existat și interferențe tematice în privința celor discutate, uneori întrunindu-se în ședințe comune.

Pe lângă întrunirile consiliilor, trebuie menținute *informările periodice pentru angajați* (despre teme de interes general pe plan instituțional), respectiv *consultările cotidiene, ocazionale*, între director și șeful serviciului de relații cu publicul, respectiv responsabilii de compartimente și directorul adjunct economic, pe teme punctuale, ținând de activitatea de zi cu zi a instituției.

Toate acestea presupun și solicită *circuite informaționale și metode de (auto)evaluare mai eficiente și mai performante*. Ședințele de lucru săptămânale (în zilele de luni, când instituția nu are program cu publicul), coordonate de șeful serviciului relații cu publicul, consultările acestuia din urmă cu directorul și directorul adjunct economic, evaluarea rezultatelor proiectelor finalizate și a proceselor de lucru în derulare, planificarea sarcinilor grupurilor de lucru reprezintă tot atâtea mijloace și instrumente de control al activității și al rezultatelor acesteia, respectiv al performanțelor individuale și ale celei colective.

Consider că pe termen scurt și mediu nu este nevoie de modificarea actualelor limite de competențe din cadrul conducerii instituției.

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

Planul multianual de reabilitare și refuncționalizare a sediului instituției (având, raportat la faza DALI, o valoare totală de 7.716.970 lei, și desfășurat, începând din anul 2012, în cadrul programului național referitor la clădirile monument istoric, derulat de Ministerul Culturii prin Institutul Național al Patrimoniului – INP).

Lucrarea a cuprins în anii 2012–2013 faza de execuție în aripa administrativă a clădirii: elaborarea unui depozit subteran de cărți și de alte documente, refacerea unor încăperi și elaborarea unora în plus la parter, unde s-a amenajat și o nouă centrală termică; refacerea birourilor administrative de la etaj și amenajarea unui nou spațiu pentru compartimentul de prelucrare documente bibliotecare; elaborarea unei săli multifuncționale și a unei camere de oaspeți în mansarda clădirii; crearea, în tot acest timp, a unor culoare de circulație noi sau refacerea celor vechi, pentru o accesibilitate mai bună a clădirii și a compartimentelor. Recepția parțială nu s-a efectuat nici până astăzi, însă în 2015 am luat în uz aripa reînnoită a clădirii, din rațiuni funcționale, deși ar mai fi nevoie de efectuarea unor ajustări și supliniri, lucrări interioare de mai mică anvergură (mai ales la corelarea coloanelor de apă) și lucrări exterioare de reamenajare pe clădire și în jurul său.

În 2013, datorită faptului că ministerul de resort a alocat o sumă mică pentru lucrări (200.000 de lei), nu a fost posibilă inițierea acelei etape de lucru (aripa sudică a clădirii) care ar fi urmat conform planului de reabilitare. Suma alocată a fost de ajuns doar pentru completarea unor cheltuieli aferente lucrărilor deja executate la aripa administrativă, unde, deasemenea – lucru deosebit de important din punct de vedere funcțional – s-a montat, prin asumarea în avans a acestor cheltuieli de către executant, ascensorul care leagă subsolul de parterul și etajul clădirii. Tot de acest aspect ține și faptul că am amenajat – din fonduri asigurate de autoritate, printr-o investiție în valoare de 113.000 RON – cu un sistem de depozitare metalic, pe șine, cele două încăperi ale depozitului subteran elaborat anterior.

Din pricina contextului politic național, care a afectat în aceea vreme în repetate rânduri activitatea ministerelor, astfel și pe cea a Ministerului Culturii, planul de reabilitare și refuncționalizare a cunoscut un ritm foarte încet în anul 2014, mai ales în prima jumătate a acestuia. La acest obstacol s-a adăugat schimbarea dirigintelui de șantier de către Institutul Național al Patrimoniului (INP), respectiv probleme de

decontare a lucrărilor deja executate, datorită modificării metodologiei aferente la nivelul INP. În aceste condiții, în prima parte a celui an s-au executat anumite lucrări externe reparatorii la aripa administrativă a clădirii, cât și lucrări interioare de mai mică anvergură, restante. În august 2014 am primit înștiințare despre o sumă de aproximativ 500.000 de lei, alocate pentru continuarea lucrărilor în altă parte a clădirii. Acestea s-au reluat într-un ritm destul de alert, deoarece era destul de puțin până la finalul anului bugetar. Vâzând experiența ultimilor ani, beneficiarul nu a văzut oportună deschiderea unui nou front de lucru care să cuprindă întreaga aripă sudică – în loc de aceasta a fost predat pentru lucrări, în septembrie, spațiul vecin cu Sala de lectură, o parte consistentă a depozitului acesteia, din care aproximativ 35.000 de volume au fost mutate în depozitul subteran. În noul front de lucru s-a început pregătirea amplasării ascensorului pentru vizitatorii cu dizabilități locomotorii, s-au efectuat lucrări de reamplasare a unor uși, iar într-un front de lucru mai vechi s-au efectuat lucrări de nivelare la grupul sanitar dezafectat temporar, la parter. În noiembrie 2014 am fost anunțați că ministerului de resort i s-au redus drastic fondurile pentru programul național în cadrul căruia se reabilitează și sediul instituției noastre, iar suma care ne-a fost alocată, este retrasă. Ca urmare, lucrările începute au fost oprite, neajungându-se nici la jumătatea finalizării lor...

Planul de lucru *a cunoscut un ritm redus aproape la minim* în anul 2015. Practic, lucrarea nu a avansat aproape deloc, cel mai probabil din pricina nerezolvării problemelor anterioare de decontare a lucrărilor deja executate, datorită modificării metodologiei aferente la nivelul INP. În noiembrie 2015 am primit înștiințare despre o sumă de 300.000 de lei, alocată continuării lucrărilor, însă propunerea executantului de a goli aripa sudică a clădirii, în care s-ar fi putut efectua, pe baza categoriilor de materiale și de lucrări pentru care banii respectivi se puteau utiliza, doar operațiuni de demolare și de pregătire a reabilitării, nu era viabilă din punct de vedere instituțional, nefiind acceptată de conducerea instituției, mai ales că s-a formulat în prag de iarnă, iar

scoaterea din uz a aripii sudice a clădirii, pe lângă faptul că ar fi creat probleme serioase de depozitare și de funcționare, ar fi anulat posibilitatea încălzirii instituției, iar acest lucru ar fi adus cu sine stoparea funcționării acesteia.

În prezent, pe lângă o aripă a clădirii, cea administrativă, renovată anterior (însă în cazul căreia, așa cum am menționat, încă nu s-a efectuat recepția parțială), există lucrările începute în 2014, dar neterminate, ceea ce generează permanent neajunsuri de depozitare și, parțial, funcționale.

Un semn de întrebare uriaș planează încă de pe acum, în perspectiva iernii de anul acesta, asupra șanselor de punere în funcțiune a noii centrale termice cu care s-a dotat clădirea, în condițiile în care centrala termică veche prezintă carențe și riscuri considerabile...

La data redactării prezentului proiect nu se prefigurează vreo perspectivă reală și viabilă pentru o continuare meritorie și stabilă a planului de reabilitare și refuncționalizare, cel puțin în vederea finalizării lucrărilor începute. În acest sens solicit cu respect autorității, ca proprietar al clădirii, luarea unei decizii ferme care să anuleze această stare de incertitudine (cu efecte serioase de mai mult timp asupra funcționării instituției, atât în privința capacității de depozitare, cât și în cea a deservirii puiblicului, deci a asigurării serviciilor instituției), ori în sensul unor demersuri către INP pentru relansarea planului de reabilitare și refuncționalizare printr-o nouă licitație, ori în sensul recepției lucrărilor efectuate până acum și finalizarea din fonduri proprii a celor începute și neterminate.

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

Luând în considerare și caracteristicile funcționale ale sferei bibliotecare, la conducerea instituției s-a implementat în ultimii ani *stilul managerial consultativ (coasi-*

participativ), într-o combinație eficientă cu *managementul prin proiecte*. În acest proces, punctul de referință a fost reprezentat de un portret-robot al conducătorului (managerului de echipă) creionat tocmai de bibliotecari (cf. Corkish, Norma – Woodward, Jeannette: *Management de bibliotecă / Managementul bibliotecilor locale; Perspectivă asupra managementului construcțiilor de biblioteci*, pag. 16–17.). Conform acestui profil, aptitudinile persoanei respective sunt următoarele: bun coordonator / organizator; capabil să practice delegarea de autoritate, fără să controleze sau să facă el însuși totul; are o viziune clară asupra obiectivelor principale ale instituției; este un bun negociator, are aptitudini de comunicare; are inițiativă, este creativ și receptiv la inițiativele și creativitatea celorlalți, dar și la observațiile critice ale acestora; știe să valorifice ocaziile favorabile în beneficiul instituției. Calitățile sale: inspiră încredere, este carismatic, convingător; este hotărât și își asumă riscuri; gândește și acționează pozitiv; este loial instituției; este echilibrat, obiectiv, angajat și pasionat; este deschis, asociativ, flexibil, dinamic; este integru. Alte caracteristici: cunoaște bine domeniul propriu de activitate și activitățile complementare acestuia; are cunoștințe elementare de psihologie; este parte a unei rețele largi de contacte și relații utile instituției și proiectelor acesteia.

Am convingerea că în ultimii ani majoritatea elementelor enumerate mai sus s-au regăsit în maniera de conducere a instituției, respectiv că se vor regăsi și în cele ce urmează.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

Ca un preambul al acestei analize, doresc să menționez că asociez modului de management *buna gestiune* ca pe o caracteristică esențială și inevitabilă a muncii, interpretând această noțiune ca fiind *cumularea modului economic, eficient și eficace de concepere și derulare a operațiunilor economico-financiare*, în așa fel încât acestea: să conducă

la rezultate maxime cu cele mai mici cheltuieli posibile; să fie efectuate bine, cu respectarea prevederilor legale și a normelor specifice aplicabile; să fie efectuate doar când sunt necesare sau oportune.

Totodată țin să evidențiez că *analiza PEST* a mediului funcționării instituției relevă aspecte pozitive mai ales privind exemplele reprezentative pentru *forța politică* (existența unei strategii de dezvoltare pe plan regional, cu componentă culturală, respectiv existența susținerii pentru programe, proiecte și acțiuni culturale atât pe plan local, cât și pe plan național, și prin concursuri de aplicații, din partea Consiliului Județean Covasna, a Consiliului Local al mun. Sf. Gheorghe, a Ministerului Culturii, a Administrației Fondului Cultural Național, a Departamentului pentru Relații Interetnice etc.), *forța socială* (receptivitate crescută a comunității față de oferta culturală a instituțiilor de resort, și pe planul consumului cultural; susținere prin interes manifestat din partea acestora pentru instituțiile cu pricina; apetența pentru nou și pentru informația proaspătă din partea generațiilor tinere și de vârstă medie) și *forța tehnologică* (existența a tot mai multor posibilități privind comunicarea rapidă și consistentă, datorită varietății de mijloace virtuale, ca urmare a dezvoltării industriei IT), respectiv cu unele aspecte mai puțin pozitive privind *forța economică*, respectiv – în anumite privințe și în interdependență cu aceasta – referitor la *forța politică* (persistența unor constrângeri economico-financiare, asociat cu instabilitatea anumitor sisteme din funcționarea societății; atitudine pe alocuri ezitantă și inconsecventă a guvernului și a parlamentului în privința formării mediului și contextului financiar național; obstrucționări ale unor procese profesionale de conflicte dintre partide). Într-o anumită măsură ceea ce este un fenomen negativ pe plan economic (cum ar fi, în privința instituției, scăderea numărului cumpărătorilor de carte) poate constitui însă un imbold benefic pentru marketingul serviciilor instituționale.

1. analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție

RON	TITLUL DE CHELTUIELI	2014	2015	30 iunie 2016
Prevederi	Total	1.038.260	1.090.000	617.700
	Cheltuieli de personal	625.260	660.000	414.100
	Bunuri și servicii	300.000	289.000	158.600
	Cheltuieli de capital	113.000	141.000	45.000
Realizări	Total	1.031.821	1.031.625	544.137
	Cheltuieli de personal	625.232	640.402	395.992
	Bunuri și servicii	296.319	257.596	108.491
	Cheltuieli de capital	112.118	133.627	39.654
Ponderea în totalul chelt. real. (%)	Cheltuieli de personal	60,6	62	72,8
	Bunuri și servicii	28,7	25	20
	Cheltuieli de capital	11	13	7,3

Bugetul de venituri al instituției provine în întregime din fondurile alocate de autoritate, Consiliul Județean Covasna (CJC), conform reglementărilor legale. Veniturile realizate de către instituție (din taxe de înscriere, de copiere xerox, penalități de întârziere, închirieri de spații și de mijloace) se transferă în întregime în contul CJC. Veniturile atrase de către instituție din alte surse constituie, de regulă, fonduri obținute la concursuri de proiecte, în colaborare cu parteneri din sfera ONG-urilor, respectiv mijloace, echipamente și altele, provenite din donații și sponsorizări, toate aceste venituri fiind utilizate pentru programe, proiecte și acțiuni culturale, profesionale.

După cum reiese din tabelul de mai sus, ponderea cea mai mare dintre cheltuieli o au *cheltuielile de personal*. Acestea se situează totuși în jurul limitelor regulate recomandate în acest sens (în genere, 65% din totalul cheltuielilor – ponderea pentru 2016 este una semestrială, neelocventă în întregime). Este o categorie de cheltuieli care

nu indică fluctuații considerabile, fiind tratată atent și riguros. *Consider indicată menținerea cel puțin a acestei ponderi, și ca mărime a fondului aferent, date fiind constrângerile centrale care încă privează angajații de orice formă suplimentară de compensare și de recompensare ori motivare financiară a performanței.*

Deasemenea este indicat ca *cheltuielile pentru bunuri și servicii* să se mențină la nivelul actual pe termen scurt, respectiv trebuie să crească considerabil pe termen mediu, în paralel cu finalizarea potențială a unor etape de execuție din planul de reabilitare și refuncționalizare a sediului instituției, fondurile aferente, provenite din bugetul CJC, vizând cheltuielile neacoperite de subvenția ministerială (cele destinate pentru echipamente, dotări, aparatură, mobilier etc. și serviciile conexe), ori destinate finalizării unor lucrări începute care nu pot fi încheiate din finanțarea centrală. Propun, deci, în funcție de cadrul economic general și de sarcinile care vor exista în acest sens, o *creștere a fondului pentru cheltuielile din această categorie, proporțional cu sarcinile care îl necesită* în perioada 2016–2021, mai ales pe termen scurt și mediu.

În ceea ce privește fondul pentru *achiziția de cărți, publicații și materiale documentare*, acesta s-a situat în ultimii cinci ani în jurul valorii de 85-90.000 de RON, care acoperea, în linii mari, îndeplinirea normei anuale prevăzute de lege. *Este indicată, totuși, revenirea în jurul valorii din 2008 (115.000 lei),* cu atât mai mult cu cât, pe de o parte, cărțile și abonamentele la periodice devin tot mai scumpe progresiv, odată cu mărirea cheltuielilor de producție din piața cărții și periodicelor tipărite, iar pe de altă parte instituția s-a axat mai mult de câțiva ani – și în acord cu exigențele manifestate de utilizatori – pe dezvoltarea colecției de cărți audio, CD-uri și DVD-uri cu muzică și filme (întărind serviciul de mediatecă), acestea fiind mai scumpe și uzându-se mai repede decât cartea tipărită. Diversificarea colecțiilor, în pas cu tendințele din ce în ce mai variate de pe piața lecturii, respectiv o rată mai bună de înnoire a colecțiilor necesită și justifică deasemenea acest demers.

Cheltuielile de capital au acoperit în ultimii ani unele investiții de necesitate deosebită, solicitate de mai mult timp de funcționarea eficientă și regulamentul a instituției (licențe pentru soft-urile de calculator utilizate, sistemul de semnalizare a incendiilor și iluminat de siguranță, sistem de depozitare metalic pentru depozitul subteran nou-creat, scanner performant pentru digitizare, soft de catalogare modern etc.). Și în privința acestei categorii de cheltuieli este indicată o *menținere la nivelul actual pe termen scurt, respectiv, pe termen mediu și lung, o creștere care să acopere necesitățile planului de reabilitare și refuncționalizare*, sub forma contribuției locale, proprii la acesta, dacă acest lucru este în concordanță cu intențiile autorității.

2. analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/periodele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție

Datorită faptului că partea mai consistentă a cheltuielilor de organizare și de desfășurare a acțiunilor (proiectelor, programelor) culturale și similare sunt acoperite din finanțări extrabugetare și din parteneriate, respectiv pentru că operăm cu blocuri de programe în acest sens, interdependente, consider că în loc de o sinteză sub formă de tabel, cu analiza prevederilor și realizărilor financiare, este mai utilă o prezentare în ansamblu a programelor și proiectelor prioritare, cu mențiunea că în ultimii ani nu a existat o depășire a prevederilor bugetare la acest titlu de cheltuieli, nefiind nevoie de suplimentare în acest sens.

Instituția se bazează și în perspectivă, și în vederea asigurării noilor generații de utilizatori ai săi, pe cele patru programe / activități fundamentale implementate anual pentru promovarea cititului, a informării și a serviciilor, respectiv rolului bibliotecii publice, cât și pentru educația la lectură de la vârstele cele mai fragede. Acestea se

constituie într-un ansamblu funcțional pentru acoperirea segmentului de vârstă 0–14 ani sub aspectul educației menționate.

Programul „Könyvelengye / La drum cu lectură“: desfășurat din aprilie 2010 în parteneriat cu Primăria mun. Sf. Gheorghe (prezent în proiect ca finanțator), are aproape 1000 de beneficiari nou-născuți (împreună cu familiile lor), respectiv 4582 de beneficiari elevi (detalii despre programul inedit la nivel național aici: http://www.kmkt.ro/article/66_la_drum_cu_lectura/)

Biblioteca mobilă: Conceptul programului lansat de Bibliotecă în 2007 constă în formarea deprinderii de a citi și a atracției pentru carte în rândul copiilor din grădinițe și școli. Dorim să aducem în atenția copiilor material de lectură/cărți ilustrate cu valoare artistică, aliniată abilităților reale și intereselor individuale, la care pot face față cu ușurință chiar și cei care încă nu știu sau abia acum învață să citească. Școlile și grădinițele vizate sunt, în mare parte, situate în afara centrului orașului și departe de sediul Bibliotecii, astfel copiii au mai puține șanse să cunoască și să frecventeze secția pentru copii a instituției noastre. Scopul nostru principal prin acest proiect este câștigarea acestor copii ca să devină utilizatori regulari ai bibliotecii și de a-i învăța să fructifice oportunitățile pe care le oferă biblioteca (lectură, informare, evenimente culturale, programe de vacanță etc.). În cadrul programului, bibliotecarii ajung din două în două săptămâni cu cărți noi în școlile / grădinițele vizate (care se schimbă anual, prin rotație), iar copiii sunt liberi să aleagă dintre materialele de lectură atent selectate și asociate nevoilor lor. Cărțile împrumutate pentru două săptămâni ajung într-o bibliotecă de clasă temporară, unde copiii le pot citi, răsfoi, dar nu le pot lua acasă. Prin buna colaborare cu pedagogii, ca parteneri fideli în munca noastră, am reușit ca micuții să răsfoiască cărțile cel puțin 15 minute zilnic. Copii trebuie să poată alege ușor și după bunul plac, de aceea fiecare carte este prezentată de către colegii noștri. Avem convingerea că legătura directă, astfel stabilită, între copil și lectură se va dovedi

durabilă și eficientă în perspectivă. Programul presupune deasemenea și câte o vizită a claselor/grupelor în cauză la sediul bibliotecii noastre.

În ultimii cinci ani, de program au beneficiat anual între 5 și 7 unități de învățământ din mun. Sf. Gheorghe, per ansamblu următoarele: Liceul de Artă „Plugor Sándor”, Liceul Teoretic „Mikes Kelemen”, Școala Gimnazială „Ady Endre”, Școala Gimnazială „Gödri Ferenc”, Școala Gimnazială „Nicolae Colan”, Școala Gimnazială „Váradi József”, Grădinițele cu program prelungit „Árvácska, „Gulliver”, „Kőrösi Csoma Sándor”, „Pinocchio”, „Napsugár” și Grădinița din Câmpul Frumos.

Cercul Varázskuckó / Căsuța cu povești a fost înființată în toamna anului 2004 la compartimentul Împrumut pentru copii al Bibliotecii, cu scopul de a atrage ca cititori pe copiii de vârstă preșcolară. La activitatea organizată săptămânal au venit în număr tot mai mare copii de grădiniță și din clasele primare, în medie 25–30 de copii săptămânal. Activitatea cercului constă în citirea unei povești, urmată de creație de artă meșteșugărească tematică, din materiale simple (hârtie, frunze, castane, boabe de cereale, fire de lână, vopsea etc.). Înaintea începerii activității și după aceasta, copiii se joacă cu jucăriile de la secția pentru copii, dar acest răstimp este propice și pentru a face cunoștință cu cărțile de pe rafturile din jur. Experiența ne demonstrează că, după un timp, copiii vor să ia acasă cărțile, astfel devenind cititorii bibliotecii. În jur de 90% dintre copiii care au venit cu regularitate la acest cerc, au devenit cititori fideli ai bibliotecii. Din 2009 încoace, părinții sosesc cu copii tot mai mici, de 2–3 ani, care încă nu merg la grădiniță, dar au deja nevoie de compania altor copii. Cursul activităților a rămas același, dar se creează lucruri și mai simple, potrivite vârstei lor. Cercul nostru educativ și ludic are ocazional și invitați, îndeobște povestitori sau muzicieni.

Ca o noutate, din 2015, în paralel cu activitățile destinate copiilor prezenți, se desfășoară pentru adulții care îi însoțesc și care îi așteaptă până la finalul activității (părinți, bunici) un cerc de lectură și de artă meșteșugărească, foarte apreciat de participanți.

În completarea acestui program, din noiembrie 2013 organizăm anual de 3-4 ori seria de activități culturale și ludice de vacanță *Csodalámpa (Lampa magică)*, fiind vorba de un cerc de lectură, destinat elevilor din clasele I–IV., sosiți din Sf. Gheorghe. În cadrul acestui cerc (club) de lectură se citesc și se interpretează texte beletristice și moderne adecvate vârstei participanților, respectiv au loc activități creative. Scopul său este îmbunătățirea capacității elevilor de a citi și de a interpreta textele citite, respectiv de a-i educa la lectură, într-o manieră creativ–ludică. La fiecare ediție a acestui program sunt prezenți câte 20–25 participanți.

Concursuri cultural-literare, de educație la lectură, de creativitate și de utilizare a bibliotecii publice (documentare). În ultimii cinci ani am desfășurat zece astfel de acțiuni, în majoritatea lor pentru elevi de clasa 5–8. din județul Covasna: concursul *Könyökaland / Aventurile lecturii* (în limba maghiară și română, două ediții, în 2012, respectiv 2014, urmate de o excursie culturală în Ungaria, pentru echipele clasate pe primele locuri – în parteneriat cu biroul Europe Direct al Consiliului Județean Covasna și cu instituții din Ungaria); *Az én múzeumom / Muzeul meu* (2013), *Fészeklakó történetek / Povestiri din cuib* (2014), *Híres mesterségem címere / Blazonul meseriei* (2015), *Képes történetek / Povestiri ilustrate* (toate în parteneriat cu Muzeul „Haszmann Pál” din Cernat, constând într-o fază preliminară, cu lucrări scrise, respectiv, în faza finală, în probe scrise și orale bazate pe tematica din titlul fiecăruia; aceste concursuri au avut între 40 și 120 de participanți, provenind din clasele V–VIII. ale școlilor din județul Covasna, fiind urmate, în perioada 2013–2016, anual de câte o tabără de lectură și de artă meșteșugărească, organizată în muzeul partener, în colaborare cu Societatea de Lectură din Ungaria); în parteneriat cu Casa de creație „Huhuu” din Sf. Gheorghe și Editura Koinónia din Cluj, destinat elevilor claselor a III-a din Sf. Gheorghe: concursul *Barangolás mesevilágban* (Colindând în lumea basmelor), în 2013; ca acțiuni individuale ale instituției: concursul *Mesekaland / Aventuri de basm* (2012, pentru elevi de clasa 1–4.); concursul *Adventi történetek / Povestiri de Advent* (două ediții, în 2014 și în 2015, pentru elevi de clasa 1–8.).

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

În ultimii cinci ani, instituția a participat, în parteneriat cu Asociația Culturală „Haszmann Pál” din Cernat, Asociația Culturală „Mikes” din Județul Covasna, Fundația „Cimbora” din Sf. Gheorghe și Fundația „Savaria University Press” din Szombathely (Ungaria), la concursuri de aplicații pentru finanțări, anunțate de Fondul Cultural Național din Budapesta, Fondul special al ministrului culturii ungar, Institutul Național de Politici Familiale și Sociale din Budapesta și Fundația „Bethlen Gábor” din Ungaria, câștigând în total *finanțări de aproape 7.406.250 HUF (aproximativ 105.300 lei)*, utilizate în marea lor majoritate pentru programe culturale cum sunt tabăra de lectură anuală, respectiv seria de spectacole multianuală *A Nagy Versmondás / Marea Recitare*.

Printre sponsorii programelor noastre culturale în perioada evaluată se numără firmele Bertis, Madexport (Brutăria Diószegi), cofetăria Aria din Sf. Gheorghe, Valvis Holding din București, editurile Koinónia, Kriterion și Sétatér (Cluj), Pallas-Akadémia, Gutenberg (Miercurea-Ciuc), Pont (Budapesta).

Fonduri nerambursabile atrase (lei)	2014: 29.300 lei (fonduri financiare pentru proiecte) + 1300 lei (sponsorizări în produse)	2015: 42.000 lei (fonduri financiare pentru proiecte) + 30.000 lei (sponsorizări în produse)	ianuarie–iunie 2016: 7000 lei (fonduri financiare pentru proiecte) + 10.000 lei (sponsorizări în produse)
-------------------------------------	--	--	---

De asemenea, prin atragerea unei sponsorizări în valoare de 19.316 lei, de la firma Hope-Sped din Sf. Gheorghe, s-a reînnoit în 2015 garnitura de scaune (140 buc.) din Sala „Gábor Áron”, locația primordială a programelor și evenimentelor culturale organizate de și în instituție.

Tot în 2015, prin intermediul biroului Biblionet din București, instituția a obținut ca donație, de la firma Microsoft România, două licențe pentru sistemul de operare Windows 7 Enterprise Full OS 64-Bit și două licențe de Office Professional Plus 2013, în valoare totală de 8900 lei.

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

Așa cum se poate vedea din cele prezentate la pct. 3, instituția utilizează anual, într-o tendință constantă spre ascendentă, ca sumă a acestora, *finanțări extrabugetare* pentru acțiunile și programele sale cultural-profesionale. Dat fiind faptul că *nu dispune de cont pentru venituri proprii* (ceea ce face mai complicată receptarea de către instituție a unor finanțări câștigate la concursuri de aplicații și de proiecte, respectiv a unor donații bănești), soluția adecvată și logică este *înființarea unei organizații (asociații)* strâns legate prin statut și obiective de funcționarea și activitățile instituției, care să participe în parteneriat organic cu aceasta la atragerea de fonduri extrabugetare. Preconizez înființarea acestei organizații cel târziu până în primăvara lui 2017 – existența acesteia ar asigura, și într-o primă fază, de „rodaj”, respectiv în condiții de oportunități de finanțare mai puțin numeroase, un aport anual de circa 3000–10.000 de lei, pentru sprijinirea desfășurării programelor, proiectelor, acțiunilor sau chiar a apariției publicațiilor potențiale ale instituției.

5–6. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor; analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

A se vedea analiza efectuată la pct. 1.

7. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație

Salariile se acoperă 100% din subvenție, fiind vorba în toate cazurile de angajați cu contract de muncă. Pe termen mediu nu exclud, mai ales în corelație cu activitățile variate din cadrul grupurilor de lucru planificate, respectiv dacă condițiile economico-financiare generale o permit, aplicarea și altor tipuri de contracte în privința anumitor munci și activități prestate (contract de muncă cu timp parțial, contract de muncă temporară, eventual și în variantă multi-misiune, program de lucru individualizat etc.). Dacă este necesar, poate fi introdusă și aplicarea contractului individual de muncă pe durată determinată.

8. cheltuieli pe beneficiar

Cheltuielile pe beneficiar sunt acoperite în întregime din subvenție, fiind vorba pentru ultimii cinci ani, în medie, de o valoare de 13–14 lei în acest sens. Nu se prevăd pe termen scurt sau mediu condiții care să facă posibilă o creștere considerabilă a acestui indicator, iar dacă da, doar cu cel mult 10–15%.

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

Înainte de prezentarea propriu-zisă a strategiei, doresc să menționez, cu referire la aceasta, două lucruri:

- instituția trebuie să dea dovadă în măsură considerabilă de *flexibilitate* în ceea ce privește modul său de funcționare eficientă, adaptându-se la schimbări și la condițiile date: reacția la exigențe și cereri, dar și anticiparea a ceea ce „este în aer” în privința dezvoltării ofertei culturale instituționale constituie factori de bază ai acestei flexibilități.

- cea mai importantă sarcină în vederea asumării de către colectivul instituției a unei culturi organizaționale mai performante, precedată de o conștientizare – mai ales sub aspect practic – a misiunii instituției, respectiv a acelor elemente ale acesteia care înscriu instituția pe o traiectorie sigură și eficientă și într-un context socio-politic și economic labil, este *obținerea și menținerea implicării active, asertive a angajaților* instituției în evoluția pozitivă a acesteia, prin înțelegerea și îndeplinirea cât mai eficientă a acelor sarcini care le revin în lanțul operațional al funcționării în ansamblu. În condițiile actuale consider adecvată în acest sens o *structură funcțională organică* (mizând destul de mult, și ca factor motivațional, pe autorealizarea angajaților), pe de altă parte *aplicarea combinată și operațională a unor metode și principii care țin de cultura organizațională de tip rol și de cea de tip sarcină*.

Despre strategie

Înainte de analiza propriu-zisă, trei observații necesare, privind modul în care se planifică, respectiv se concretizează seria de acțiuni cultural-educative ale instituției:

- lista potențialilor invitați – fiind una tratată flexibil, deschisă și pentru propuneri sosite ulterior etapei planificării, însă interesante sau atractive pentru public și pentru programul ori misiunea instituției – este redactată în concepție multianuală, în sensul că dacă vreun invitat pe care contăm pentru un anumit an nu poate veni atunci, îl invităm din nou în anul următor ori în altă perioadă, până reușim să găsim momentul potrivit atât pentru invitat, cât și pentru instituție;

- între elementele și protagoniștii luați în calcul în cadrul celor două blocuri mari de acțiuni culturale (*Könyvtár az időben / Biblioteca și timpurile*, respectiv *Háromszéki TÉT-estek / Seri covășnene cultural-științifice*) pot exista interferențe, în funcție de concepția și tema agreată de invitat, după consultările desfășurate între acesta și instituție, cele

stabilite în privința modalității de concretizare a acțiunii plasând invitatul, în unele cazuri, dintr-un bloc de acțiuni în celălalt și invers;

- instituția nu emite bilete de intrare pentru publicul proiectelor desfășurate în organizare proprie și în parteneriat, accesul la acestea fiind gratuit, de aceea numărul total de beneficiari este unul estimativ (cu o aproximație destul de sensibilă însă).

Deasemenea țin să subliniez aici că programele preconizate și realizate au urmărit în anii ce-a trecut și urmăresc în continuare, în general, fidelizarea publicului existent și atragerea unor segmente de public noi, respectiv corelarea cât mai eficientă a proiectelor culturale, profesionale și editoriale cu serviciile bibliotecare, oferite de instituție într-o concepție bazată pe dezvoltarea și lărgirea acestora.

În ultimii ani au existat, în cea mai mare parte, cele două blocuri mari de proiecte (programe), semnalate mai sus, care au urmărit prin conținutul și elaborarea/desfășurarea lor, în primul rând, atragerea atenției asupra literaturii și a lecturii–documentării, cât și asupra domeniilor culturale înrudite sau conexe cu acestea. Acest lucru a condus la o *paletă variată de acțiuni* (incluse în concepția menționată), unele cuprinse în programul minimal (fundamentare), altele concretizate pe parcurs, prin înlocuirea unor elemente de acest gen din programul minimal (fundamentare), ori prin asociere la componentele acestuia din urmă. Acest lucru va fi valabil și în cele ce urmează, fiind modalitatea optimă pentru planul de acțiune culturală a instituției.

Trebuie evidențiat în mod special Anul Memorial „Bod Péter” (2012), cu acele *circa zece programe care au marcat în regiunea noastră* aniversarea a trei secole de la nașterea ilustrului istoric literar, teolog și preot reformat originar din Cernatul de Sus, al cărui nume îl poartă instituția. Evenimentele anului memorial au angrenat organizatoric instituții și organizații dintr-o arie geografică largă (județele Alba, Brașov, Covasna, dar și din Ungaria), și au însemnat – pe lângă conferințe, sesiuni științifice, concursuri

tematice pentru elevi, prezentări de carte, excursii memoriale și lăsarea unor însemne comemorative – apariția a patru cărți dedicate aniversării, respectiv elaborarea unui film documentar. Pe parcursul anului memorial – deși având o sarcină mai dificilă în a apropia viața și opera unei personalități de acum trei secole la opinia publică din zilele noastre – s-a obținut o interactivitate și o proactivitate ridicată și din partea elevilor, ceea ce este îmbucurător și în perspectivă. Deasemenea, instituția a fost partener și coorganizator în majoritatea evenimentelor comemorative desfășurate în afara județului Covasna.

Dintre cele 215 de acțiuni culturale proprii, organizate de către instituție sau cu partenerii săi în ultimii cinci ani, cele mai multe (prezentări de carte, întâlniri cu autori, discuții-portret cu aceștia, prelegeri cu tematică diversă, alcătuind un fel de „univers al cunoașterii”, acțiuni cultural-educative pentru copii, respectiv de popularizare a serviciilor și colecțiilor bibliotecii, altele similare), în proporție determinantă, se pot asocia cu cultura scrisă, și sunt în strânsă legătură, și sub aspect aplicat, cu misiunea și rolul bibliotecii publice contemporane ca instituție livrescă, de informare și de documentare. Mai multe dintre prezentările de carte și dintre întâlnirile de autori au fost însoțite de momente muzicale, aceste combinații între arte fiind primite deosebit de bine de public. Deasemenea, anumite acțiuni culturale ale instituției au avut mai multe locații de desfășurare, situate în județul Covasna, dar și în afara lui (Cernat, Târgu-Secuiesc, Covasna, Baraolt, Brașov, Deva, Târgu-Mureș, Miercurea-Ciuc, Sibiu, Odorheiu-Secuiesc etc.), ceea ce face din instituția noastră un partener organizatoric cu un rol deosebit de important în viața culturală transilvăneană, rol pe care dorim să îl menținem și în perspectivă.

Tot aici trebuie inclusă și activitatea de bibliotecă mobilă, prezentată mai pe larg anterior. Anual, îi primim pentru efectuarea practicii profesionale pe cei care învață în învățământul superior, în ultimii cinci ani efectuând la noi acest stagiu de pregătire în total mai mult de zece studenți.

Menționăm că instituția a asigurat în ultimii cinci ani locul de desfășurare și/sau sprijin promoțional unor acțiuni culturale doar găzduite, fiind vorba în acești ani de *140 de astfel de acțiuni*, în majoritatea lor reprezentații cu caracter actoricesc, muzical, instrumental și/sau vocal, prezentări de carte și întâlniri cu autori sau edituri / redacții, prelegeri cu temă literară sau socio-culturală, întruniri profesionale, concursuri culturale și/sau creative, înmânări festive de premii culturale. Publicul acestora reprezintă însumat *circa 10.000 de persoane*.

Cumulând numărul total al beneficiarilor proiectelor și programelor proprii, cel al celor găzduite, respectiv numărul beneficiarilor proiectelor instituției în afara sediului, cât și acțiunile de promovare a serviciilor oferite, numărul total al beneficiarilor proiectelor, programelor și acțiunilor instituției în ultimii cinci ani este de *mai mult de 100.000 de persoane*.

Consider – atât pe baza datelor statistice înregistrate, cât și în lumina reacțiilor utilizatorilor (receptate în varii ocazii prin chestionare directă), respectiv a reacțiilor mass media – că *cele două blocuri de programe (proiecte) au fost deosebit de eficiente în atingerea într-o măsură considerabilă a obiectivelor instituționale*. Asociind la acestea și cele prezentate despre proiectele permanente ale instituției, cu referire la educarea la lectură și menținerea interesului față de acestea, este evident că *aceste direcții de acțiune trebuie continuate în mod corespunzător și eficient pentru comunitatea pe care o deservește*.

(A se vedea în acest sens și cele semnalate, formulate în capitolul B. pct. 2.2.)

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

În elaborarea unei prognoze în acest sens trebuie luat în calcul – pe lângă susținerea asigurată de autoritate – climatul economico-financiar și, implicit, cel socio-politic instabil pe plan național, european și mondial ca factor de nesiguranță generală.

Acest lucru, modificarea condițiilor de mediu, poate impune revizuirea planificărilor bugetare deja existente și aflate eventual în derulare. Condițiile de mediu pot însemna în acest caz, printre altele, lansarea unui program strategic guvernamental, aprobarea unei noi politici publice, modificarea sau aprobarea unor noi acte normative, rezultatele unor evaluări intermediare sau finale; toate acestea pot conduce la adaptări, modificări sau restructurări ale programelor bugetare. De aceea consider că un program bugetar aflat în implementare nu este o formă totalmente fixă. Păstrarea neschimbată a planificării bugetare atunci când circumstanțele nu mai permit acest lucru va conduce întotdeauna la producerea de pierderi. (cf. Ionică, Pîrvu: *Planificarea bugetară publică – CPPC*, București, 2009, pag. 8.)

Bineînțeles, în toate previziunile și planificările trebuie să existe elemente fundamentale ale structurilor strategice, ca fiind puncte fixe ale activităților proiectate. În cele ce urmează, voi enumera cele mai importante dintre acestea, cu datele aferente.

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

- mii lei

Nr. crt. Categori	2017	2018	2019	2020	2021

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	TOTAL VENITURI, din care	1194	1248	1254	1300	1350
	1.a. venituri proprii, din care					
	1.a.1. venituri din activitatea de bază*					
	1.a.2. surse atrase	5-10	5-10	5-10	5-10	5-10
	1.a.3. alte venituri proprii**					
	1.b subvenții/alocații	1194	1248	1254	1300	1350
	1.c. alte venituri					
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care	1194	1248	1254	1300	1350
	2.a. Cheltuieli de personal, din care	796	799	801	810	815
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	796	799	801	810	815
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal					
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	333	349	353	359	365
	2.b.2. Cheltuieli pentru proiecte					
	2.b.3. Cheltuieli cu colaboratorii					
	2.b.4. Cheltuieli pentru reparații curente					
	2.b.5. Cheltuieli de întreținere	212	222	221	230	235
	Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	10	10	11	12	13
	2.c. Cheltuieli de capital	65	100	100	130	150

* Venituri din activitatea de bază (virate în contul autorității)

– lei

An	Taxă de înscriere	Penalități	Închirieri de spații	Multiplicări, stocări documente	Recuperare valoare cărți pierdute	Donații cărți, periodice	Total venituri
2017	5500	4500	15.000	400	200	35.000	60.600

2018	6000	5000	17.000	400	250	35.000	63.650
2019	7000	5500	17.000	350	300	35.000	65.150
2020	8000	6000	18.000	350	350	35.000	67.700
2021	9000	6500	18.000	300	400	35.000	69.200

(Cele preconizate mai sus *nu iau în considerare actualizarea tarifelor instituției*, care trebuie făcută, conform legii, din trei în trei ani, luând în calcul rata inflației. Ultima actualizare a avut loc în 2015, deci ar urma o nouă actualizare în 2018, și în funcție de realitățile socio-economice locale și regionale. Fiind prea multe necunoscute în acest sens, nu mă refer aici la actualizarea de tarife din 2018.)

** Instituția nu dispune de venituri proprii, de aceea în această secțiune a tabelului semnalez bugetul aprobat de autoritate pentru funcționarea instituției, venitul realizat din activitatea de bază (virat în întregime în contul autorității), respectiv sursele atrase, toate fiind estimări.

În privința veniturilor propuse a fi atrase, acestea vor viza în principal programele, proiectele și acțiunile cultural-educative ale instituției, și sunt planificate a fi atrase în condițiile prezentate în cap. D, pct. 4. Suma preconizată care poate fi atrasă anual este de cel puțin 3000 RON.

2. numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. la sediu: 85.000

2.2. în afara sediului: 15.000

3. programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată:

a) tabelul primului an de management (2016–2017):

I. „Könyvtár az időben / Biblioteca și timpurile”

Nr. crt.	Denumire proiect cultural	Data / perioada	Bugetul manifestării culturale (RON)

1.	Întâlnire cu scriitorii invitați de onoare la Târgul de Carte Internațional de la Tg. Mureș	noiembrie 2016	500
2.	Ziua Culturii Române, Ziua Culturii Maghiare: întâlnire a poeților și traducătorilor maghiari și români din Brașov	15, 22 ianuarie 2017	500
3.	Program de poezie bazată pe lirica lui Christian Morgenstern (susținut de Győrei Zsolt și Havasi Attila)	februarie 2017	400
4.	Programe comemorative ale revoluției pașoptiste	martie 2017	300
5.	Prezentul presei culturale: întâlnire cu redacția săptămânalelor <i>Observator Cultural</i> și <i>Dilema Veche</i> (București), <i>Vatra</i> (Tg. Mureș), <i>Korunk, Helikon</i> (Cluj)	aprilie 2017	500
6.	Programe literare în cadrul Zilelor Sf. Gheorghe	aprilie 2017	1000
7.	Ziua Internațională a Cărții pentru Copii: program literar cu concursul editurii Gutenberg din Miercurea-Ciuc	aprilie 2017	300
8.	Ziua Liricii Maghiare: întâlnire cu poetul Kovács András Ferenc și redacția revistei literare <i>Látó</i> (Tg. Mureș)	aprilie 2017	400
9.	Program dedicat Zilei Internaționale a Egalității de Șanse, destinat persoanelor cu deficiențe vizuale	10 mai 2017	200
10.	Programe culturale în aer liber, pentru copii (de Ziua Copilului), întâlnire cu reprezentanții editurii Rao (București)	1 iunie 2017	500
11.	Concurs cultural și de creație, respectiv tabără de lectură pentru elevi de gimnaziu	iunie / iulie 2017	900

12.	Program pentru copii de Ziua Basmului Popular	30 septembrie 2017	500
13.	Poezie pe note: întâlnire cu actorul Jordán Tamás, cantautorul Sebő Ferenc și istoricul literar Fúzfa Balázs	octombrie 2017	1000
14.	Maraton al lecturii – instrument de fidelizare a publicului și de atragere de noi utilizatori / cititori	octombrie 2017	350
15.	Întâlnire cu redactorii editurii Pont (Ungaria) și cu autorii lor / sau cu alți invitați, via Târgul de Carte Internațional de la Tg. Mureș	noiembrie 2017	500
16.	Sărbători de iarnă printre cărți	decembrie 2017	500

II. Háromszéki TÉT-estek (Tudás – Élmény – Tapasztalat) / Seri covășnene cultural-științifice (pentru anul 2017)

Nr. crt.	Denumire proiect cultural	Perioada	Bugetul total al manifestării culturale
1.	Prelegere susținută de arhitectul Kovács Csaba	martie	500
2.	Prelegere susținută de psihopedagogul Luzsi Margó	aprilie	800
4.	Prelegere susținută de sculptorul Péterfy László	mai	800
5.	Prelegere și prezentare susținută de profesor de fizică Petó Mária și echipa ei de elevi	iunie	200
6.	Prelegere susținută de politologul Tamás Gáspár Miklós	septembrie	800
7.	Întâlnire cu filozoful și scriitorul Andrei Pleșu	octombrie / noiembrie	1500

b) tabelul următorilor ani de management (în funcție de cerințele autorității, formulate în caietul de obiective):

Cele mai importante două programe anuale, valabile pentru fiecare an al perioadei proiectului de management, având fiecare mai multe proiecte și acțiuni componente, sunt cele de mai jos, ambele vizând cele două laturi esențiale ale funcționării bibliotecii, și anume serviciile legate de carte și documente de lectură și de studiu (conform conceptului „lifelong learning”), respectiv serviciile informațional-culturale, de îmbinare a socialului cu spiritualul.

1. „*Könyvtár az időben / Biblioteca și timpurile*”: prezentări de carte, întâlniri cu scriitori și cu redacții ale unor edituri și/sau reviste culturale, expoziții literar-culturale (ocasionale sau permanente), tabără de lectură, prelegeri și discuții profesionale (de istorie, politologie, etnografie, știință etc.), maraton al lecturii, concerte, constituindu-se în instrumente de fidelizare a publicului, de atragere a unui segment de public nou, respectiv de accentuare în conștiința comunității a imaginii bibliotecii înțelese ca centru cultural și informațional. În această serie se includ și acțiunile tradiționale organizate cu ocazia sărbătorilor de iarnă și a diferitelor zile tematice (Ziua Culturii Maghiare, Ziua Culturii Române, Ziua Liricii, Ziua Copiilor etc.), cât și cele vizând aniversările unor evenimente istorice cu rezonanță în conștiința colectivă. Deasemenea, în această serie figurează și acțiunile (în aer liber sau de altă natură) care promovează serviciile și oferta bibliotecii (de exemplu, cu ocazia Zilelor Sf. Gheorghe), inclusiv programul prioritar *Könyvelengye / La drum cu lectură*, cât și întâlnirile profesionale potențiale cu delegații de la biblioteci din țară și din străinătate.

2. „*Háromszéki TÉT-estek / Seri culturale covășnene*”: întâlniri între publicul covășnean și autori de seamă ai literaturii maghiare contemporane, traduși în română,

respectiv a unor autori români de seamă, traduși în maghiară, cât și o suită de prelegeri susținute periodic de universitari și oameni de cultură sau savanți, abordând teme de interes major din diverse domenii (seria compune prin conceptul său o „universitate a cunoașterii complexe”, accesibilă unui public larg și variat, datorită temelor alese.

Tabelul de mai jos, fără să fie exhaustiv, oferă exemple concrete pentru tipurile de programe și proiecte din care se compune – conform planificării, pe întreaga durată a proiectului de management – oferta culturală a instituției în materie de acțiuni destinate publicului său. Este gândit ca fiind o structură flexibilă care se adaptează anual atât condițiilor și posibilităților financiare și logistice existente sau create, cât și oportunităților, propunerilor de colaborare ivite pe parcurs.

Câteva acțiuni și proiecte culturale și cultural-educative propuse

Ocazionale (individuale):

Denumirea acțiunii / proiectului	Protagoniști, parteneri / beneficiari	Esența acțiunii, proiectului / participanți	Când?
Történetek a mában / Povești ale zilelor noastre (tabără de lectură)	Instituția, școli / elevi	Activități de citire și de înțelegere, respectiv de interpretare a literaturii contemporane pentru copii și tineri / Instituția, școli	2016–2021 (mai ales în vacanțe)
Universalia – maraton al lecturii	Instituția, Teatrele Tamási Áron și Andrei Mureșanu (Sf. Gheorghe) / public	Evenimentul, deja cu tradiție printre activitățile Bibliotecii, se va axa pe vârfurile literaturii universale contemporane.	2017, 2019, 2021
Tudomány és köznapi	Instituția,	Consfătuire cu public a tinerilor	bianual

valóság / Ştiinţa şi realitatea cotidiană	organizaţii profesionale covăsnene şi transilvănene / specialişti, public	cercetători covăsneni, prezentări de carte şi discuţii / Instituţia, parteneri	
Régmúlt korok üzennek / Mesaje din timpuri îndepărtate	Instituţia, Muzeul Naţional Secuiesc, Muzeul Carpaţilor Răsăriteni, filatelişti / public	Expoziţie de cărţi, timbre şi manuscrise vechi	2017
Könyvtár éje- napja / Noaptea albă a bibliotecii	Instituţia, biblioteci braşovene, harghitene şi mureşene, reviste de specialitate / public	Cu ocazia Zilei Mondiale a Bibliotecarilor (14 aprilie), lecturi, prelegeri, discuţii, concursuri, desfăşurate pe parcursul al 24 de ore, cu colaborarea unor biblioteci din judeţul Braşov, Harghita şi Mureş / Instituţia, parteneri	2017
Sport a kultúraban, kultúra a sportban / Sportul şi cultura	Instituţia, red. de ziare locale şi naţionale / sportivi invitaţi, public	Interferenţe între practica de azi a sporturilor şi cultură, figuri remarcabile care au avut de-a face cu ambele domenii, maniere comune în cele două sfere etc. / Instituţia, specialişti în sport, sportivi şi profesori invitaţi	2018
Concurs pentru rebusişti	Instituţia, redacţia unor publicaţii rebusistice / rebusişti, public	Cu ocazia Zilei Mondiale a Rebusiştilor: prezentare a celor mai în vogă tipuri de rebus, concurs de dezlegare a rebusurilor / Instituţia, rebusişti	2018
„Könyves” színpad / Scena „din cărţi”	Instituţia, Teatrul „Tamási Áron”, Teatrul „Andrei Mureşanu” / public	Întâlnire şi consfătuire a reprezentanţilor trupelor de teatru neprofesioniste din jud. Covasna, proiecţii de reprezentaţii scenice / Instituţia, teatrele locale, asociaţii profesionale	2018
Mindenki könyvtára / Biblioteca pentru toţi	Instituţia, Caritas, Asoc. Nevăzătorilor din România / public	Programe speciale de participare la activităţile bibliotecii şi de integrare în această sferă culturală a persoanelor defavorizate social, respectiv a celor cu dizabilităţi / În	2019

		colaborare cu serviciul social de suport și intervenție al organizației Caritas și cu filiala covășneană a Asociației Nevăzătorilor din România	
Magyar-román kiadói kapcsolatok / Confluente editoriale maghiaro-române	Instituția / public	Întâlnire cu reprezentanți ai unor edituri din România și din Ungaria care publică din literatura ambelor țări, prezentări de carte, discuții cu public / Instituția, parteneri	2019
Könyv-mű / Cartea – obiect artistic	Instituția, organizații ale artiștilor plastici și fotografi / public	Expoziție din creații de artă plastică și fotografică covășnene, având ca temă cartea-obiect (rezultat al unei acțiuni artistice și de creație inițiate în prealabil) / Instituția, parteneri	2019
Irodalom: kulturális termék vagy hivatás? / Literatura: produs cultural sau menire?	Instituția, cercuri literare, culturale locale și regionale / public	Consfătuirea reprezentanților cercurilor literare și de cultură din jud. Covasna – reflecții asupra întrebării din titlu, lecturi literare / Instituția, parteneri	2020
A legbeszédesebb könyvismertető / Cea mai sugestivă prezentare de carte	Instituția / elevi, public	Concurs pentru elevi, având ca obiectiv redactarea celei mai sugestive prezentări de carte (celui mai elaborat sinopsis), desfășurat atât în spațiul bibliotecii, cât și în cel virtual, urmat de spectacol public pe baza acestor scrieri / Instituția, școli, inspectorat școlar	2020
Háromszéki zenehangok / Sunetele muzicii covășnene	Instituția, asociații profesionale, muzicologi / public	Consfătuirea asociațiilor de muzică clasică din județul Covasna, reprezentații și mini-concerte / Instituția, parteneri	2021

Câteva proiecte constante, de organizat cu o anumită periodicitate (2016–2021)

Denumirea acțiunii / proiectului	Protagoniști, parteneri / participanți, beneficiari	Esența acțiunii, proiectului / Periodicitatea organizării sale
Sepsiszentgyörgy nagyjai	Instituția / public	Suită de evocări plastice ale unor

/ Personalități din istoria localității Sf. Gheorghe		figuri de seamă din trecutul îndepărtat și apropiat al mun. Sf. Gheorghe (cu regularitate bianuală)
Rendhagyó irodalomóra / Ora inedită de literatură	Instituția, școli / elevi	Profesori invitați susțin câte o prelegere (o oră de literatură) tematică în incinta Bibliotecii, într-un cadru colocvial, atât pentru elevi din mai multe școli, cât și pentru cei interesați (cu regularitate trimestrială)
Expoziții tematice temporare	Instituția / public	Tema expozițiilor provine din istoria literaturii și culturii maghiare, române și universale, dar și din producția culturală contemporană (cu regularitate lunară)
Marcarea Zilei Copilului (1 iunie)	Instituția, parteneri / public (copii, familii)	Concursuri și alte programe în aer liber (spectacole, cercuri de artă meșteșugărească etc.) – cu regularitate anuală
Participare la Zilele Sf. Gheorghe și la alte evenimente culturale similare (festivalul pulzArt, Zilele Culturale ale Ținutului Secuiesc etc.)	Instituția, parteneri / public (fidelizare și atragere de utilizatori)	Vizite tematice în bibliotecă, prezentări ale activităților instituției, concursuri și alte programe în aer liber (spectacole, cercuri de artă meșteșugărească etc.) – cu regularitate anuală
Cerc metodic pentru bibliotecari	Instituția, bibliotecile regionale și naționale / bibliotecari și manageri de bibliotecă	Împărtășirea experiențelor profesionale ale participanților, consfătuiri, tratarea unor probleme comune, prezentări de carte etc. (cu regularitate anuală pentru bibliotecarii covăsneni, cu regularitate mai mică pentru sfera mai largă)
Sărbători de iarnă în compania cărților	Instituția (secția împrumut pentru copii), școli / public	Evocarea unor obiceiuri și datini folclorice legate de sărbătorile de iarnă, programe culturale și literare destinate copiilor și elevilor, jocuri tematice (cu regularitate anuală)
Evenimente culturale aniversare și a Zilei Culturii Maghiare, Zilei	Instituția, instituții culturale și didactice parteneri	Marcarea unor evenimente fundamentale din istorie, cultură și literatură prin diferite modalități (cu

Culturii Române, Zilei Bibliotecarilor etc.	/ public	regularitate ocazională).
Clubul istoriei și culturii regionale	Instituția, parteneri culturali / public	Trecutul orașului Sf. Gheorghe și al județului Covasna: prelegeri, dezbateri, concursuri (regularitate bianuală)
Clubul mamei și al copilului	Instituția, parteneri / public	Discuții tematice cu invitați specialiști ai diferitelor domenii profesionale (medicină, psihologie, gimnastică medicinală etc.), prezentări și recomandări de carte.
Maratonul lecturii	Instituția, teatrele locale / public	Ansamblu tematic de lecturi publice voluntare, pe baza unor fragmente alese de participanți, cu concursul unor artiști invitați (cu regularitate anuală)
Prezență în parcul central al orașului cu materiale promoționale referitoare la serviciile bibliotecii și cu posibilitatea de înscriere pe loc (bibliotecă mobilă)	Instituția / public	Cu regularitate anuală, pe timp de vară.

15 septembrie 2016, Sf. Gheorghe