

# Plan de Management

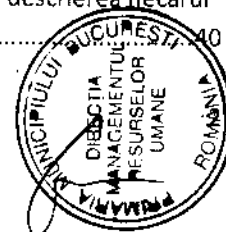
## Biblioteca Metropolitană București

### Cuprins

Introducere.....	4
Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent.....	5
Analiza socio-demografică a populației stabile a Municipiului București.....	5
a1) Instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități.....	5
a2) Participarea instituției în/la programe/proiecte europene.....	7
a3) Cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acestora.....	8
a4) Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activități de PR/de strategii media.....	9
a5) Reflectarea instituției în presa de specialitate.....	10
a6) Profilul/portretul beneficiarului actual.....	11
Analiza datelor obținute.....	11
Estimările pentru atragerea altor categorii de beneficiari.....	12
a7) Beneficiarul-țintă al activităților instituției.....	12
Pe termen scurt (2 ani).....	13
Pe termen mediu (4 ani).....	13
Pe termen lung (7 ani).....	13
a8) Descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare).....	13
a9) Utilizarea spațiilor instituției.....	14
a10) Propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz.....	15
Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia.....	15
Biblioteca Metropolitană București – scurtă prezentare.....	16
b1) Analiza programelor/proiectelor instituției.....	17
Programele de cercetare științifică.....	17
Programele, proiectele și activitățile culturale.....	18
Serviciile permanente.....	19
Colecții.....	19
DACOROMANICA.....	20
Programul BIBLIONET la BMB.....	21
Programul BMB.....	21
Centrul de Studii Euroasiatice și Afroasiatice.....	21



Activități curente, de suport .....	21
Implementarea sistemului de identificare RFID.....	22
Activitatea de îndrumare metodologică pentru bibliotecile publice din județul Ilfov.....	22
b2) Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național, în Uniunea Europeană etc.) .....	22
b3) Analiza misiunii actuale a instituției: ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor etc. ....	23
b4) Concluzii .....	23
Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau reorganizare .....	24
c1) Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente .....	24
c2) Propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente .....	25
c3) Funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților: analiza activității consiliilor de conducere, după caz, a celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției.....	25
c4) Analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat – propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului .....	26
Analiza situației economico-financiare a instituției .....	27
d1) Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție: .....	27
Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii); .....	27
Bugetul de cheltuieli (personal: contracte de muncă/convenții/contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri și servicii; cheltuieli de capital; cheltuieli de întreținere; cheltuieli pentru reparații capitale);.....	27
d2) Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție .....	28
d3) Analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției.....	30
d4) Analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor .....	30
d5) Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor.....	30
d6) Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total.....	30
d7) Analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație.....	31
Ponderele cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile) .....	31
d8) Cheltuieli pe beneficiar, din care: .....	31
Din subvenție.....	31
Din venituri proprii .....	31
Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției.....	32
e1) Prezentarea strategiei culturale (artistice, după caz) pentru întreaga perioadă de management .....	35
Obiectivele strategice pentru perioada 2014-2017 .....	35
e2) Programele propuse pentru întreaga perioadă de management, cu denumirea și, după caz, descrierea fiecărui program, a scopului și țintei acestuia, exemplificări.....	40



Programul Biblioteca tuturor – biblioteca serviciu public.....	40
Programul Cultura pentru toți.....	40
Programul Biblioteca – facilitator pentru învățarea pe tot parcursul vieții .....	40
Programul Biblioteca – promotorul memoriei locale a Bucureștiului .....	40
Programul Creativ la BMB .....	41
Programul FUN@biblioteca ta .....	41
Programul Bibliotecarul se implică.....	41
e3) Proiecte propuse în cadrul programelor.....	42
e4) Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management .....	48
Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesar a fi alocate de către autoritate: .....	48
f1) Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 4 ani (perioada proiectului de management), corelată cu resursele financiare necesar a fi alocate din subvenția acordată instituției de către autoritate: .....	48
Previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției.....	49
Previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase de către candidat, cu menționarea surselor vizate .....	49
f2) Previzionarea evoluției costurilor, cuprinsă în Anexa 2, aferente proiectelor (din programele propuse), prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte.....	49
f3) Proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate, cuprinsă în Anexa nr. 4.....	52
Bibliografie .....	53



## Introducere

Planul de management identifică și prezintă direcțiile strategice pentru dezvoltare sustenabilă, cadrul operațional, respectiv alocarea resurselor pentru funcționarea în condiții optime a Bibliotecii Metropolitane București (BMB) în perioada 2014 – 2017, conform cu codul controlului intern cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial, așa cum este definit prin Ordinul MFP nr. 1649/17.02.2011 privind modificarea și completarea Ordinului MFP nr. 946/2005. Am avut în vedere atât specificul instituției, cât și atenția corect îndreptată spre acele procese interne, de suport, care fac posibilă misiunea managerială.

Planul pornește de la analiza activității BMB în ultimii 5 ani, ține cont de factorii obiectivi cunoscuți interni și externi care i-au influențat activitatea de-a lungul acestei perioade și propune o abordare bazată pe management strategic, orientat către rezultate, care crește șansele de a fructifica oportunitățile și tendințele observabile în mediul extern și în mediul intern și diminuează sau elimină riscurile. Soluțiile descrise în acest plan se fundamentează pe performanțele anterioare ale BMB, care sunt analizate obiectiv, conform cerințelor din Caietul de obiective, coroborate cu date suplimentare despre BMB obținute la solicitarea întocmită în temeiul art. 14 din OUG 189/25.11.2008<sup>1</sup> și obținute parțial<sup>2</sup>.

Pentru a prevedea posibilele direcții de acțiune pentru îndeplinirea la un nivel optim a atribuțiilor principale ale BMB, așa cum sunt ele definite în Legea 334/2002<sup>3</sup>, și a minimiza riscurile aduse de factori din mediul extern, am folosit și analizat valori din ultimii 10 ani ale unor indicatori și coeficienți economici, socio-demografici, indicatori de dezvoltare durabilă și le-am pus în relație cu alte date relevante puse la dispoziție de Institutul Național de Statistică și de alte surse care vor fi indicate pe parcurs.

Aprecierile privind mediul extern care fundamentează cadrul general de implementare pentru planul propus se bazează pe tendințele internaționale, politicile și strategiile din domeniul culturii, pe strategia sectorială națională în cultură, pe interpretările oferite de Centrul de Studii și Cercetări în Domeniul Culturii în documentele publicate la [www.culturadata.ro](http://www.culturadata.ro), dar și pe alte documente strategice din domenii conexe, cum este proaspăt apăruta Strategie Națională pentru Agenda Digitală 2020.

În ceea ce privește integrarea soluțiilor propuse pentru BMB în direcțiile trasate de ordonatorul principal de credite, Consiliul General al Municipiului București, acestea sunt aliniate cu documentele strategice disponibile pe website-ul PMB, căci plec de la premisa că biblioteca nu este un scop în sine, ci un mijloc prin care orașul de dezvoltă armonios, un serviciu public în sprijinul cetățeanului și al societății.

Deși în documentul prezent planificarea și atribuirea de resurse se oprește la finele anului 2017, așa cum este solicitat prin Caietul de obiective, el conține câteva dintre elementele esențiale pentru dezvoltarea integrată, continuă și durabilă a BMB pe un orizont mai larg de timp, subsumate viziunii manageriale proprii, exprimate astfel:

*În zece ani, Biblioteca Metropolitană să devină biblioteca preferată a bucureștenilor, un spațiu cultural ușor accesibil, unde creativitatea se manifestă din plin, să fie spațiul confortabil în care aleg să își petreacă timpul liber peste 20% dintre rezidenții orașului București, să fie locul în care aceștia își dezvoltă continuu abilitățile, capătă competențe noi și acumulează cunoștințe, în spiritul învățării pe tot parcursul vieții, să fie instituția unde moștenirea culturală a Bucureștilor vechi se împletește cu poveștile oamenilor din Bucureștii de azi în mod armonios.*

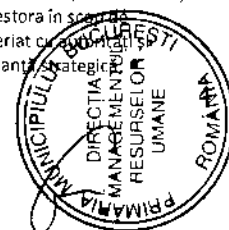
Înainte de a porni analiza, precizez că am observat la Biblioteca Metropolitană București o concentrare puternică pe procese interne și pe colecții, în detrimentul concentrării pe public și pe nevoile acestuia. Concentrarea pe colecții și procese este o caracteristică destul de răspândită în bibliotecile din România și are cauze obiective – ea este necesară unor instituții care au în tradiția lor o pronunțată funcție de conservare și preservare a patrimoniului cultural scris. Problema apare când, în dorința de a conserva și dezvolta colecții perfecte, bibliotecile își uită menirea, uită care e obiectul strădaniei lor: utilizatorul. Ori, această omisiune are ca efect scăderea apetitului publicului pentru colecțiile bibliotecilor, mai ales într-o societate globală aflată într-o schimbare perpetuă, o societate în care noile tehnologii acaparează timpul și atenția oamenilor și le schimbă comportamentele culturale sau cotidiene. Biblioteca Metropolitană București a văzut în noile tehnologii potențialul pentru a se reinventa, însă trebuie să-și intensifice eforturile de aliniere și continuă adaptare la cerințele și nevoile mereu în schimbare ale comunității pe care o servește.

<sup>1</sup> Adresa 5972/14.11.2013

<sup>2</sup> Adresa 5981/14.11.2013

<sup>3</sup> Legea 334/2002, publicată în Monitorul Oficial nr. 132 din 11.2.2005, cu ultima actualizare în 2011:

Art. 1 a) bibliotecă – instituția, compartimentul sau structura specializată ale cărei atribuții principale sunt: constituirea, organizarea, prelucrarea, dezvoltarea și conservarea colecțiilor de cărți, publicațiilor seriale, a altor documente de bibliotecă și a bazelor de date, pentru a facilita utilizarea acestora în scopuri de informare, cercetare, educație sau recreere; inițierea, organizarea și desfășurarea de proiecte și programe culturale, inclusiv în parteneriat cu alte instituții publice, cu alte instituții de profil sau prin parteneriat public-privat; în cadrul societății informației biblioteca are rol de importantă instituție strategică.



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

### **Analiza socio-demografică a populației stabile a Municipiului București**

Conform recensământului din 2011, populația stabilă a Municipiului București este de 1.883.425 dintre care 1.011.895 femei (53,7%). Față de situația existentă la recensământul anterior (2002), populația stabilă a scăzut cu 42,9 mii persoane. Cu toate acestea, Bucureștiul rămâne cea mai aglomerată zonă urbană a României, repartizarea populației stabile în cele 6 sectoare ale Municipiului București, în ordine descrescătoare, fiind următoarea: Sectorul 3 (385,4 mii persoane), Sectorul 1 (225,4 mii persoane), Sectorul 5 (271,6 mii persoane), Sectorul 4 (287,8 mii persoane), Sectorul 2 (345,4 mii persoane) și Sectorul 6 (367,8 mii persoane).

Din punct de vedere al structurii etnice, Bucureștiul are următoarea configurație: români 1618,9 mii (97,3%); romi 24,0 mii (1,4%); maghiari 3,4 mii (0,2%); alte grupuri etnice: turci (2,3 mii persoane), evrei (1,3 mii persoane), germani (1,2 mii persoane) și chinezi (1,0 mii persoane). Structura populației după limba maternă este următoarea: 98,7% limba română; 0,2% limba maghiară; 0,2% limba romani; 0,9% altă limbă maternă.

În ceea ce privește structura populației pe grupe de vârstă, copiii (0-14 ani) dețin o pondere de 12,4% din totalul populației stabile, populația tânără (15 - 24 ani) 12,0%, persoanele mature (25 - 64 ani) 61,1%, iar persoanele în vârstă de 65 ani și peste reprezintă 14,5% din total, dintre care 1,5% au vârste peste 85 de ani. Din punct de vedere al nivelului de instruire absolut raportat la totalul populației stabile de 10 ani și peste, 23,0% au nivel scăzut de educație, inclusiv 3342 persoane analfabete, 43,3% nivel mediu și 33,7% nivel superior.<sup>4</sup> Și la nivelul Bucureștiului se manifestă o tendință de migrație externă a populației, cu precădere pentru persoane din grupele de vârstă 25-29 ani, 30-34 ani, 35-39 ani și 40-44 ani destinațiile favorite fiind Italia și Spania, numărul persoanelor plecate pentru perioadă îndelungată în străinătate ridicându-se la 26045 dintre care 11549 bărbați și 14496 femei.<sup>5</sup>

O serie de indicatori statistici care verifică nivelul de trai și sunt legați de dezvoltarea durabilă a comunității prezintă evoluții pozitive constant pe ultimii 10 ani. Astfel, rata șomajului și-a menținut un trend descendent constant din 2002, stabilizându-se la 2% în 2011 și 2012; rata sărăciei relative a scăzut la mai puțin de jumătate (de la 7,3 în 2007, până la 3,4 în 2011). Rata sporului natural, deși negativă, a ajuns de la -3.8 în 2008 la -0,9 în 2011 în regiunea București-Ilfov și la -1,1 în București.

Studiind aceste date și corelându-le cu valorile și evoluțiile la nivel național, se remarcă un trend ascendent în rândul populației Bucureștiului, cu variații foarte mici în ceea ce privește configurația etnică și lingvistică. Tot în acest sens, se observă că Bucureștiul are o populație relativ tânără și calificată, cu venituri sensibil mai mare decât mediile naționale; rata populației școlare este ridicată, mortalitatea infantilă are valori scăzute, ponderea populației active este în creștere. Aceleași premise pozitive se regăsesc și în zona economică, Bucureștiul fiind perceput ca o arie competitivă în raport cu valorile naționale, el fiind de peste 10 ani un punct de atracție pentru investițiile străine.

Este de subliniat faptul că există disparități dramatice între diferitele zone locuite ale metropolei – în opoziție cu zona de nord, care se dezvoltă în cartiere rezidențiale exclusiviste sunt zonele de sărăcie extremă poziționate în marginea orașului (spre Voluntari, în Ferentari, în sudul cartierului Berceni, în grupuri de clădiri dezafectate din Centrul Vechi etc.). Acest aspect este cu atât mai important cu cât foarte multe dintre instituțiile de educație și cultură sunt concentrate în zona centrală și imediat centrală a orașului, iar distanța mare și accesul redus la transportul public duce la izolare și ghetozare a populației.

Un alt aspect demn de menționat este concentrarea populației tinere în blocuri din zone periferice – Chitila, Rahova-Ferentari, Fundeni, Colentina, Titan-Balta Albă, fără ca infrastructura de educație (grădinițe, școli etc.) să se fi dezvoltat corespunzător<sup>6</sup>.

#### **a1) Instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități**

Bucureștiul are o tradiție culturală bogată și o viață culturală intensă, în care oferta instituțiilor publice de cultură se împletește cu oferte multiple ale unor organizații ce activează în acest domeniu: ONG-uri cu activitate în domeniul culturii și/sau educației; companii private de teatru și/sau dans; companii organizatoare de spectacole, concerte și festivaluri de mare anvergură; librării concept, mall-uri sau chiar cafenele și baruri care găzduiesc în spațiul propriu evenimente și activități culturale. Celor 37 de instituții și companii de spectacole sau concerte (teatre,

<sup>4</sup> COMUNICAT DE PRESĂ, 5 iulie 2013, privind rezultatele definitive ale Recensământului Populației și al Locuințelor – 2011 (caracteristici demografice ale populației) în Municipiul București, [www.bucuresti.insse.ro/cmsbuc/rw/resource/comunicat%20de%20presa\\_municipiul%20bucuresti-rezultate%20definitive%20rp12011-pdf.pdf?download=true](http://www.bucuresti.insse.ro/cmsbuc/rw/resource/comunicat%20de%20presa_municipiul%20bucuresti-rezultate%20definitive%20rp12011-pdf.pdf?download=true), accesat la 11 octombrie 2013

<sup>5</sup> Tabela 20. Persoane plecate pentru perioadă îndelungată în străinătate, după țara de destinație, pe sexe și grupe de vârstă – categorii de medii și județe, [http://www.recensamantromania.ro/wp-content/uploads/2013/07/sR\\_TAB\\_20.xls](http://www.recensamantromania.ro/wp-content/uploads/2013/07/sR_TAB_20.xls), accesat la 11 octombrie 2013

<sup>6</sup> Conceptul strategic București 2035. Prezentare Primăria Municipiului București, [http://www.csb2035.ro/pdf/rezumatare/CSB\\_rezumatare.pdf](http://www.csb2035.ro/pdf/rezumatare/CSB_rezumatare.pdf), accesat la 11 octombrie 2013



filarmnici, orchestre, circ, ansambluri artistice) care activează în București<sup>7</sup>, li se alătură 44 de muzee și colecții publice și 19 cinematografe.

Primăria Municipiului București are sub autoritate funcțională 26 de instituții publice de cultură, dintre care 14 instituții de spectacole, 3 muzee, Centrul de Cultură de la Porțile Bucureștilor – Palatele Brâncovenești Mogoșoaia, Administrația Monumentelor și Patrimoniului Turistic, Centrul de proiecte culturale al municipiului București - ARCUB, Școala Populară de Artă, Centrul de Conservare și Valorificare a Tradiției și Creației Populare a municipiului București, Institutul de Studii Orientale, Casa de Cultură Friederich Schiller, Universitatea Populară Ioan I. Dalles și Biblioteca Metropolitană București.<sup>8</sup>

În această efervescentă culturală se manifestă între instituțiile publice de cultură o competiție nesănătoasă pentru atragerea și fidelizarea publicului – cum oferta culturală bucureșteană este din ce în ce mai diversificată, teatrele, muzeele și bibliotecile, care se poziționează ca instituții ale culturii de tip elitist<sup>9</sup>, “luptă” pentru puținul timp al aceluiași beneficiar, în loc să își armonizeze ofertele și să colaboreze pentru lărgirea bazei de consumatori de cultură. Ori, gustul pentru astfel de manifestări trebuie stimulat și cultivat – sunt necesare programe coerente de educație pro-cultură și pro-artă pentru a ieși din acest impas al inapetenței publicului larg față de consumul de înaltă cultură.

Din acest punct de vedere, biblioteca publică întrunește premisele pentru îndeplinirea acestui rol, de inițiator în cultură și de educator al spiritului artistic, ea fiind definită în Legea 344/2002 ca instituția care “asigură egalitatea accesului la informații și la documentele necesare informării, educației permanente și dezvoltării personalității utilizatorilor, fără deosebire de statut social sau economic, vârstă, sex, apartenență politică, religie ori naționalitate.” Astfel, dezvoltarea și implementarea de programe de educație culturală de bază face parte din rolul unei bibliotecii în comunitatea pe care o servește, iar BMB are un mare potențial de a juca un astfel de rol pentru bucureșteni.

Aceste programe de educație trebuie construite special pentru anumite categorii de public, cu precădere pentru publicul care nu consumă sau care consumă sporadic oferte culturale. Esențial în acest proces este să ținem cont de nivelul real al publicului și de preferințele și înclinațiile acestuia, pentru a nu pune în operă proiecte cu circuit închis, de un nivel nepotrivit și care nu-și îndeplinesc scopul. Diversitatea ofertei de educație culturală și parteneriatul cu diferitele instituții de cultură și cu alte organizații și grupuri din domeniu sunt premisele care cresc șansele de succes pe termen mediu și lung ale acestui tip de inițiativă.

Din punct de vedere al infrastructurii de educație formală, în Regiunea București-Ilfov se găsesc: 232 grădinițe de copii (15 în Ilfov), 240 școli gimnaziale (58 în Ilfov), 133 de licee și colegii (17 în Ilfov) și 5 unități postliceale, toate localizate în București. Aceste instituții reprezintă partenerii sau viitorii parteneri ai Bibliotecii Metropolitane în programele de educare timpurie pentru cultură. Aceste programe vor fi planificate, dezvoltate și implementate în strânsă colaborare cu Inspectoratul Școlar al Municipiului București și cu inspectoratele școlare ale celor 6 sectoare și cel al județului Ilfov.

În ceea ce privește învățământul universitar, în Regiunea București-Ilfov funcționează în prezent 34 de universități (1 în Ilfov), cu un total de 171 de facultăți, care fac din București cel mai mare și mai diversificat centru universitar din țară. Toate aceste instituții reprezintă parteneri actuali sau potențiali pentru BMB.

Bucureștiul este, în același timp, polul major de concentrare pentru societatea civilă. Din totalul de 91 de ONG-uri cu activitate înregistrată pe domeniul cultură în 2008, majoritatea funcționează și/sau vizează comunitatea bucureșteană (22% din totalul organizațiilor înregistrate<sup>10</sup>), dezvoltând proiecte interesante și utile la nivelul acesteia<sup>11</sup>. Organizațiile de acest tip trebuie să devină parteneri strategici pentru BMB, ele fiind deja echipate cu expertiză în designul și gestionarea proiectelor culturale și comunitare.

Și în mediul de afaceri există o tendință ascendentă în ceea ce privește investiția în programe și proiecte culturale și educaționale, manifestate fie prin numărul crescut de sponsorizări, parteneriate cu instituții de profil, sau prin includerea domeniilor “cultură” și “educație” printre prioritățile politicilor de responsabilitate socială. Comunitatea responsabilitatesociala.ro prezintă câteva studii de caz interesante de proiecte finanțate de companii importante, între care se distinge interesul pentru sprijinirea creativității (UniCredit Tiriac<sup>12</sup>), sau pentru promovarea patrimoniului cultural (BRD<sup>13</sup>).

Există un interes în creștere pentru produsele culturale; semnalele pozitive vin atât din mediul public, din societatea civilă, dar și din mediul privat de afaceri. Este un moment propice pentru colaborări și parteneriate între

<sup>7</sup> Conform INSSE

<sup>8</sup> [http://pmb.ro/primarul/prioritati\\_proiecte/proiecte\\_2000\\_2008/docs/125-132.pdf](http://pmb.ro/primarul/prioritati_proiecte/proiecte_2000_2008/docs/125-132.pdf)

<sup>9</sup> Cultura de tip elitist este descrisă de Centrul de Studii și Cercetări în Domeniul Culturii în Barometrul de consum cultural 2010 astfel: “Sub termenul de cultură de tip elitist (sau cultură înaltă) se reunesc acele expresii artistice mai puțin accesibile, pentru înțelegerea și preferința cărora este nevoie de o pregătire suplimentară. Spectacolele de teatru, operă, balet și vizitarea muzeelor sunt incluse în cadrul culturii elitiste”.

<sup>10</sup> România 2010. Sectorul neguvernamental: profil, tendințe, provocări. FDSC,

[http://www.fdsc.ro/library/conferinta%20vio%207%20oct/Romania%202010\\_Sectorul%20neguvernamental1.pdf](http://www.fdsc.ro/library/conferinta%20vio%207%20oct/Romania%202010_Sectorul%20neguvernamental1.pdf)

<sup>11</sup> <http://www.stiriong.ro/ong/cultura>

<sup>12</sup> <http://www.responsabilitatesociala.ro/studii-de-caz-csr/unicredit-tiriac-bank/concursul-de-debut-literar-unicredit-2010.html>

<sup>13</sup> <http://www.responsabilitatesociala.ro/studii-de-caz-csr/brd-groupe-soci-t-g-n-rale/patrimoniul-cultural-descopera-i-valoarea.html>



toate instituțiile care împărtășesc scopuri și valori. Cea mai eficace și eficientă abordare este lucrul integrat și punerea în comun a resurselor pentru atingerea obiectivelor comune. Această abordare este potrivită pentru colaborarea cu aliați din toate sectoarele (public, ONG, privat), însă este cu atât mai potrivită pentru instituțiile subordonate Primăriei Municipiului București, în spiritul optimei utilizări a fondurilor și bunurilor publice.

Din punct de vedere al serviciilor de bază oferite, principalii competitori ai BMB în București sunt Biblioteca Națională a României și Biblioteca Centrală Universitară "Carol I" din București, cu precizarea că niciuna dintre aceste două instituții menționate nu oferă împrumut de carte la domiciliu pentru toți utilizatorii înscrși. Tot în această categorie de competitori direcți intră cele 12 institute culturale localizate în București: The British Council, Institutul Cervantes, Centrul Ceh și Delegația Wallonie-Bruxelles, Institutul Balassi - Institutul Maghiar din București, Institutului Polonez, Goethe-Institut, Forumul Cultural Austriac, Centrul Cultural Turc "Yunus Emre", Institutul Francez și Institutul Italian de Cultură. Fiecare dintre acestea are activități de animație culturală și dispun de colecții centrate pe cultura pe care o reprezintă, însă accesul la serviciile lor de bază este contra cost.

În ultimii 20 de ani a existat o anumită mutație a rolurilor marilor biblioteci din București, mutație ce afectează în prezent rezultatele și popularitatea BMB. Mai precis, după incendiul devastator din 1989, Biblioteca Centrală Universitară "Carol I" (BCUB) a suferit pierderi inestimabile. După ani de funcționare în spații disipate și improprii, BCUB a reușit apoi o redresare spectaculoasă, inaugurând în 2001 noul sediu, un spațiu modern și performant care își menține popularitatea în rândul comunității. În același timp, situația dificilă cu care Biblioteca Națională a României s-a confruntat ani de-a rândul, criza spațiului și a personalului, au împiedicat-o să livreze populației Bucureștiului serviciile de calitate de care aceștia aveau nevoie. Pe de altă parte, lipsa resurselor și a investițiilor riguroase în rețeaua de biblioteci școlare (303 unități la finele anului 2012), face ca multe dintre acestea să funcționeze la limita supraviețuirii, cu colecții insuficiente pentru a sprijini parcursul școlar al elevilor din București, parte dintre aceste atribuții fiind suplinite de activitatea filialelor de cartier ale BMB.

Iată cum, în acest context de împrejurări, BCUB a preluat o parte dintre atribuțiile tipice bibliotecilor publice și a Bibliotecii Naționale, deschizând accesul la colecțiile sale enciclopedice pentru public atipic, care nu face parte din grupul ei țintă. Odată cu aprilie 2012, Biblioteca Națională a României și-a reluat activitatea în forță, în noul sediu de pe Splaiul Independenței, o clădire generoasă ca spațiu și modern echipată care a devenit repede un popular loc de întâlnire pentru bucureșteni, fie ca simpli cititori sau ca amatori de arte vizuale, evenimente culturale sau de altă natură.

**O coordonare mai bună între aceste instituții nu poate să însemne decât rezultate mai bune pentru fiecare dintre ele și o ofertă coerentă pentru locuitorii din București. Pentru a atinge acest deziderat căile de urmat sunt:**

- organizarea în comun de campanii ample de promovare a lecturii și a patrimoniului cultural Bucureștean;
- corelarea politicilor de achiziție, în special cu bibliotecile școlare pentru a evita suprapunerea colecțiilor și a realiza o ofertă complementară și nu una concurențială;
- întărirea parteneriatului cu Biblioteca Națională a României și continuarea bunei colaborări cu Biblioteca Academiei Române, în special pe linia digitizării și punerii în valoare a fondurilor de carte veche.

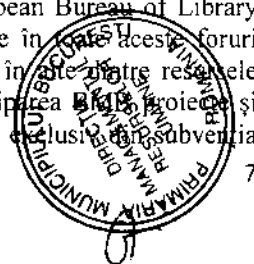
## **a2) Participarea instituției în/la programe/proiecte europene**

Simpozionul internațional CARTEA. ROMÂNIA. EUROPA este cel mai însemnat dintre proiectele internaționale ale BMB. Aflat la a V-a ediție în anul 2012, simpozionul s-a desfășurat în contextul manifestărilor ocazionate de Zilele Bucureștilor, cu patru secțiuni de lucrări: Istoria și civilizația cărții, Biblioteconomie și științele informării, Limbaj poetic și ritual pragmatic în vechile tradiții indo-iraniene și Romanitatea balcanică.

Tot în această direcție de cooperare în mediul internațional se încadrează organizarea de biblioteci și secții cu publicații românești în afara granițelor țării: 1992 – Biblioteca Onisifor Ghibu în Chișinău; 2008 – secții de carte românească la bibliotecile publice Jose Hierro, Vallecas Villa, La Chata și Pablo Neruda din Madrid; Biblioteca Asociației socio-culturale Columna din Padova.

Cel de-al doilea program internațional care trebuie menționat este Școala de vară, organizată de BMB – 2010 și 2011 – *Curs de codicologie indiană*; 2012 – *Curs de metrică sanscrită*.

BMB se manifestă cu precădere în spațiul francofon, în rețeaua internațională a bibliotecilor metropolitane, fiind membru cu drepturi depline în IFLA (International Federation of Library Associations), METLIB (Metropolitan Libraries Section), AIFBD (Association internationale francophone des bibliothécaires et documentalistes), ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation) și EBLIDA (European Bureau of Library Information and Documentation Associations). Deși BMB este membru cu drepturi depline în toate aceste foruri profesionale, nici în documentele puse la dispoziție pentru concursul de management, nici în cele patru rețele consultate, inclusiv site-ul BMB ([www.bibmet.ro](http://www.bibmet.ro)) nu am găsit mențiuni cu privire la participarea BMB în proiecte și programe cu finanțare externă. De altfel, instituția a funcționat – cel puțin în ultimii 5 ani – exclusiv prin subvenția



alocată. Această situație trebuie remediată cât de curând, BMB trebuie să înceapă pregătiri pentru apropiata lansare a noilor programe europene de finanțare (2014 – 2020).

Deși experiența bibliotecilor publice în accesarea fondurilor europene sau a altor surse de finanțare este relativ limitată la momentul actual, bibliotecile județene din țară acordă o atenție din ce în ce mai mare acestui tip de venituri, dezvoltând expertiză pe acest domeniu. Astfel, este cunoscut că programele de mobilități tip Leonardo sau Grundvig au fost în trecut printre liniile de finanțare preferate de unele dintre bibliotecile de rang județean (Biblioteca Județeană Vâlcea), în timp ce altele au folosit cu destul de mare succes liniile de finanțare ale programului Tineret în acțiune (Biblioteca Județeană Dâmbovița). Biblioteca Județeană Cluj este implicată permanent în rețeaua Europeana.eu și a coordonat la nivel național programe finanțate prin Europeana.eu (EDLocal - Facilitarea accesului la documentele digitale locale sau regionale prin intermediul Bibliotecii Digitale Europene; Europeana Awareness ). Chiar și în rândul bibliotecilor publice municipale, orașenești sau comunale se observă un interes crescut pentru obținerea de finanțări extra-bugetare, concretizat în special în aplicații la programele de responsabilitate socială ale unor companii private, de genul Reifeissen comunități sau Țara lui Andrei (Petrom).

Premisele actuale sunt foarte favorabile bibliotecilor publice, care pot contribui activ din diverse poziții la aproape fiecare dintre obiectivele strategice formulate în *Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020*<sup>14</sup>, fie ca facilitator pentru creșterea favorabilă a incluziunii, fie prin asumarea unui rol activ în promovarea incluziunii sociale și combaterea sărăciei sau în promovarea ocupării forței de muncă, fie ca partener sau implementator principal pentru creștere inteligentă, sau prin sprijinirea activă a intensificării utilizării TIC<sup>15</sup>. Programele de finanțare europene care vor fi lansate în 2014 au un buget generos (*Europa Creativă* – 1,6 mld EUR; *Europa pentru Cetățeni* – 203 milioane EUR) și oferă perspective multiple de dezvoltare pentru instituțiile culturale, iar BMB trebuie să vadă în asta o oportunitate critică de a contribui la dezvoltarea durabilă a Bucureștiului.

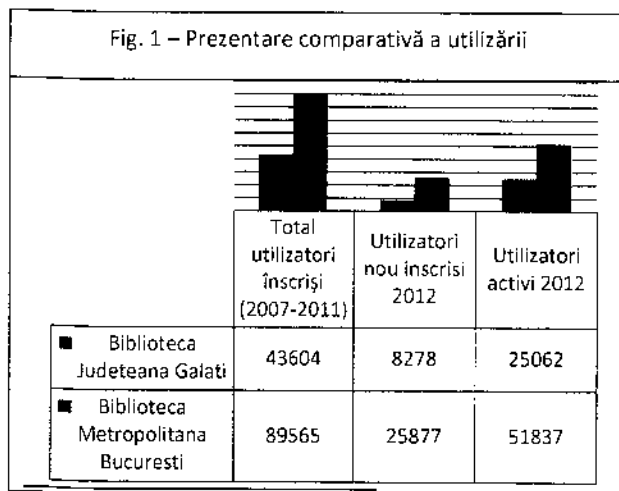
Însă succesul în accesarea de fonduri extrabugetare necesită un proces îndelungat și serios de pregătire, în special în sensul eforturilor și investițiilor legate de creșterea capacității instituționale: dincolo de competențele specifice profesiei de bibliotecar, personalul BMB trebuie să își dezvolte competențe de planificare, de scriere și management de proiect, trebuie să acumuleze și să exerseze cunoștințe de monitorizare, evaluare, management al proceselor, managementul timpului. Alt factor critic pentru un astfel de demers este gradul de motivare, de asumare și de responsabilitate al echipelor și capacitatea membrilor lor de a face eforturi susținute într-un proiect, de a lucra împreună, de a lucra cu termene limită.

Este crucial pentru astfel de finanțări ca BMB să asigure un management financiar transparent și coerent, însă trebuie să ținem cont de la început că cerințele procedurale ale finanțatorilor cu privire la management financiar și contabilitate pot să difere sensibil față de procedurile obișnuite ale lucrului cu subvențiile anuale, ceea ce presupune un grad ridicat de flexibilitate și cunoștințe avansate de legislație pentru persoanele responsabile de aceste aspecte.

Este clar că acest drum merită urmat, iar pentru a echipa personalul BMB cu competențele și încrederea în sine care le sunt necesare propun o abordare de învățare prin practică (“learning by doing”), cu următoarele etape componente:

- un concurs intern de idei de proiecte mici
- un proces transparent de selecție
- coaching și asistență tehnică la implementare
- monitorizare și feedback constructiv la evaluare.

### a3) Cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acestora



Cunoașterea activității instituției de către comunitatea beneficiară a acestora trebuie să se traducă într-un grad ridicat de frecvență a serviciilor acestora. Mai precis, numărul mare de înscriși, diversitatea categoriilor de utilizatori (vârste, categorii socio-profesionale etc.), frecvența de utilizare sunt semnalele unei oferte adecvate de produse și servicii și a unei promovări eficiente a acestora.

BMB este în mod evident deficitară la acest capitol, o radiografie comparativă a performanțelor ei relevând faptul că are mult de recuperat pentru a ajunge la rezultatele altor biblioteci publice din țară.

<sup>14</sup> [http://culturadata.ro/PDF-uri/STRATEGIA\\_SECTORIALA](http://culturadata.ro/PDF-uri/STRATEGIA_SECTORIALA)

<sup>15</sup> *Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020*, p. 45, [http://culturadata.ro/PDF-uri/STRATEGIA\\_SECTORIALA](http://culturadata.ro/PDF-uri/STRATEGIA_SECTORIALA)

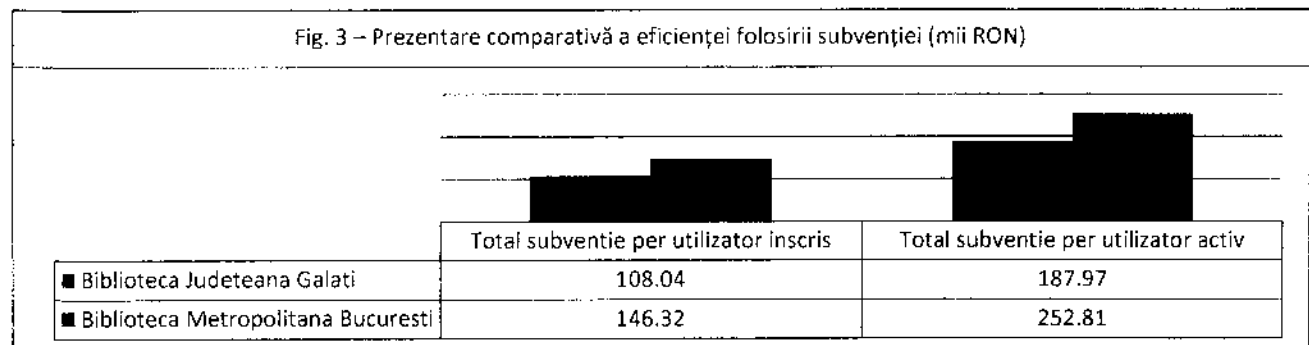
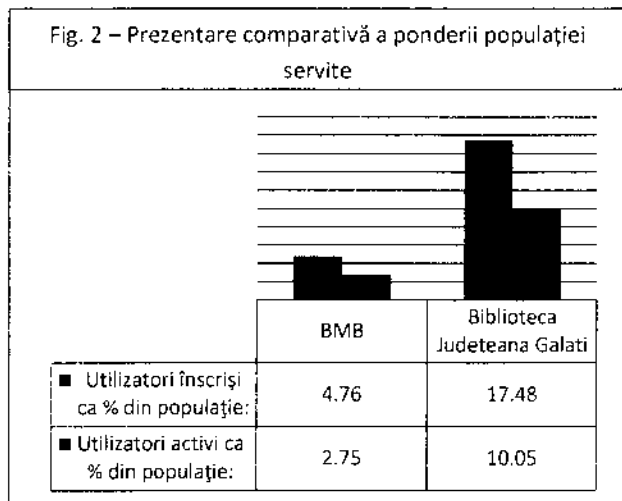




După cum se poate observa în Fig. 2, raportul dintre indicii de cuprindere este 3,68, deci popularitatea BJ Galați în rândul comunității servite este aproape de patru ori mai mare față de popularitatea BMB.

Nici privite din punct de vedere al investițiilor (subvenția) în raport cu numărul de utilizatori lucrurile nu stau mai bine, ci dimpotrivă: după cum se observă în Fig. 3, Biblioteca Județeană Galați, deși dispune de mult mai puține resurse financiare, reușește să servească mai mulți cetățeni, cu costuri mai reduse decât BMB.

**În concluzie, performanțele slabe ale BMB sunt consecințe vizibile ale unei oferte inadecvate de servicii și produse culturale, ori ale unei slabe comunicări a ofertelor către beneficiarii-țintă. Pentru ambele aspecte, planul de față propune soluții de redresare.**



#### a4) Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activității de PR/de strategii media

Pentru a-și comunica oferta către publicul țintă, BMB folosește în mod curent canale de comunicare diferite, atât în mediile tradiționale cât și în mediul online.

##### Canale proprii:

- o Website-ul [www.bibmet.ro](http://www.bibmet.ro)
- o postul KartierTV și ziarul Kartier, gestionate de tinerii voluntari de la Clubul de Tineret al BMB
- o pagini Facebook ale filialelor BMB

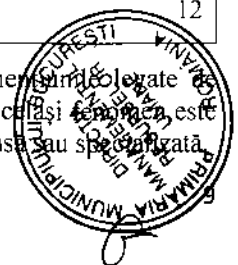
##### Alte canale de comunicare:

- o Presa scrisă și canalele media naționale și locale
- o Site-uri și bloguri independente, cu profil
- o Publicații de specialitate din domeniul biblioteconomiei și științelor informării

De menționat este că website-ul BMB nu conține o monitorizare de apariții în media, ci doar o colecție de comunicate de presă transmise de BMB. De asemenea, deși există o categorie specială pe website dedicată parteneriatelor media, aceasta nu este populată cu informație. Această situație trebuie remediată rapid, căci o monitorizare permanentă a reflectării în presă și în mediul online este o sarcină obligatorie a unei instituții de acest rang. Lipsa unui astfel de instrument face imposibilă o analiză aprofundată a modului în care instituția comunică cu exteriorul. Pe de altă parte, valorile indicate la capitolul "10. Apariții în presă" în caietul de obiectivă indică un declin dramatic al mențiunilor BMB în presa națională în anul 2012 (de aproape 14 ori mai puține mențiuni comparat cu anul anterior), în timp ce în presa internațională aparițiile ating un punct maxim în 2010.

Apariții în presă	2009	2010	2011	2012
națională	514	850	786	57
internațională	10	44	16	12

Un alt aspect de menționat este că, la o căutare în agregatorul de știri ziare.com, mențiunile legate de Biblioteca Metropolitană sunt destul de puține, un procent însemnat fiind articole nefavorabile. Același fenomen este observabil pentru mențiunile BMB în blogosferă care sunt, în genere, în bloguri cu audiență restrânsă sau specializată.



De asemenea, se poate observa că, deși anumite evenimente de amploare organizate sau găzduite de BMB captează atenția media (de exemplu, festivalul BiblioCity, organizat în 2013), ele nu sunt ușor de asociat cu instituția organizatoare, ceea ce relevă lipsa unui brand unitar de instituție și rezultă într-o dispariție a potențialului de imagine.

Propunerile mele în acest sens sunt legate de următoarele aspecte:

- o campanie de rebranding – crearea și susținerea pe termen lung a unui manual de identitate vizuală, promovarea în cadrul unei campanii integrate de marketing cu valoare adăugată, cu o concentrare a acțiunilor de PR care să rentabilizeze coeficientul investiție/beneficiu de imagine
- modul și tonul comunicării – schimbarea atitudinii în comunicarea cu exteriorul de la “politicoasă dar distantă” la “respectuoasă însă apropiată”
- website-ul [www.bibmet.ro](http://www.bibmet.ro) – regândirea structurii și reorganizarea informației în funcție de preferințele utilizatorilor, cu centrarea pe specificul web2.0. și participarea beneficiarilor la generarea conținutului, prin co-interesare, interacțiune și feedback. Surse în acest sens sunt statisticile de accesare, însă propun organizarea de întâlniri deschise de consultare pe grupuri țintă de beneficiari. De asemenea, în accesibilizarea conținuturilor, regula celor 3 click-uri până la informația necesară va fi pusă în practică.
- prezența în social media – fiecare filială are nevoie de minim un instrument de comunicare în social-media (Pagini dedicate de Facebook, Bloguri) pe care să îl utilizeze eficient și eficace. La momentul actual, doar 10 dintre cele 35 filiale BMB utilizează Facebook pentru comunicare cu beneficiarii, însă calitatea prezenței lor online lasă de dorit și doar 2 au un blog propriu. În majoritatea cazurilor, postările au o frecvență destul de mare și o regularitate bună, însă nu produc efectele dorite: deși în general paginile au destul de mulți înscriși, lipsa lor de reacție la aproape orice tip de conținut postat poate fi un semnal relativ la cât de adecvate sunt conținuturile postate. Soluția pentru această problemă se bazează pe încurajarea experimentării de tactici de comunicare în social-media, dublate cu creșterea nivelului de cunoștințe. Propun în acest sens urmarea programului de formare 23 Things<sup>16</sup>, adaptat pentru comunicare instituțională.

**În concluzie, BMB necesită regândirea strategiei de comunicare externă și ajutor specializat pentru comunicare publică, dublat de o creștere a implicării personalului în comunicarea externă. Planul include măsuri concrete atât pentru îmbunătățirea comunicării, cât și creșterea implicării personalului.**

#### a5) Reflectarea instituției în presa de specialitate

Cu excepția unui articol în *Libraries & Culture* din 2005, singurele referiri regăsite în baza de date ProQuest sunt la publicații românești de specialitate; toate articolele fac referiri la BMB și la alte biblioteci și/sau colecții<sup>17</sup>:

1. Constantin, L. (2011). Casa regală a României – o perspectivă bibliografică – cărți apărute în perioada 2007-2011. *Revista Bibliotecii Naționale*, 17(2), 9-15. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1438706941?accountid=15533>
2. Badara, D. (2010). Impact de l'imprimerie et rayonnement intellectuel des pays roumains. *Revista Română De Istorie a Cărții*, (7), 171-174. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1011484797?accountid=15533>
3. Paladi, D. (2009). Promovarea bibliotecilor – un fenomen social. *Revista Bibliotecii Naționale*, 15(1), 85-90,7. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/522106193?accountid=15533>
4. Anghelcseu, H. G. B. (2005). European integration: Are romanian libraries ready? *Libraries & Culture*, 40(3), 435-454,218. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/222595809?accountid=15533>

Reflectarea instituției în presa de specialitate se rezumă la articole în publicația de specialitate proprie, *Revista Biblioteca Bucureștilor*, în ultimii ani niciun articol despre BMB nefiind publicat în revistele *Biblioteca*, *Revista Română de Biblioteconomie și Știința Informării*, sau în *Revista Bibliotecii Naționale*.

Activitatea editorială a BMB se concretizează în activitatea editurii proprii, Editura Biblioteca Bucureștilor. Domeniile acoperite de politica editorială sunt: biblioteconomie, literatură și istorie literară, istorie, monografii de personalități, reeditări de opere fundamentale ale culturii române și universale, ediții bilingve (<http://bibmet.ro/articole.aspx?catId=37&c=1>). În perioada 2009 – 2012 au fost publicate 36 de volume (9 în 2009, 9 în 2010, 11 în 2011, 7 în 2012). Sursa folosită este Catalogul General BMB, unde nu apar înregistrări din 2013 – se poate ca activitatea editorială să continue și volumele să fie în prelucrare la momentul actual.

De asemenea, BMB editează două publicații periodice:

- *Revista Biblioteca Bucureștilor*, publicație cu periodicitate lunară, înființată în 1998, cu text integral disponibil pe website-ul BMB;

<sup>16</sup> <http://cpd23.blogspot.ro/>

<sup>17</sup> Datele prezentate sunt obținute în urma cercetării în baza de date ProQuest, coroborată cu rezultatele cercetării serviciului de referințe specializate de la Biblioteca Bucureștilor, obținute la solicitare prin email la [refer@bcub.ro](mailto:refer@bcub.ro)



- *Revista Literatorul, revistă de literatură și artă*, editată de Biblioteca Metropolitană București; redactor șef Nicolae Iliescu, cu text integral disponibil pe website-ul BMB.

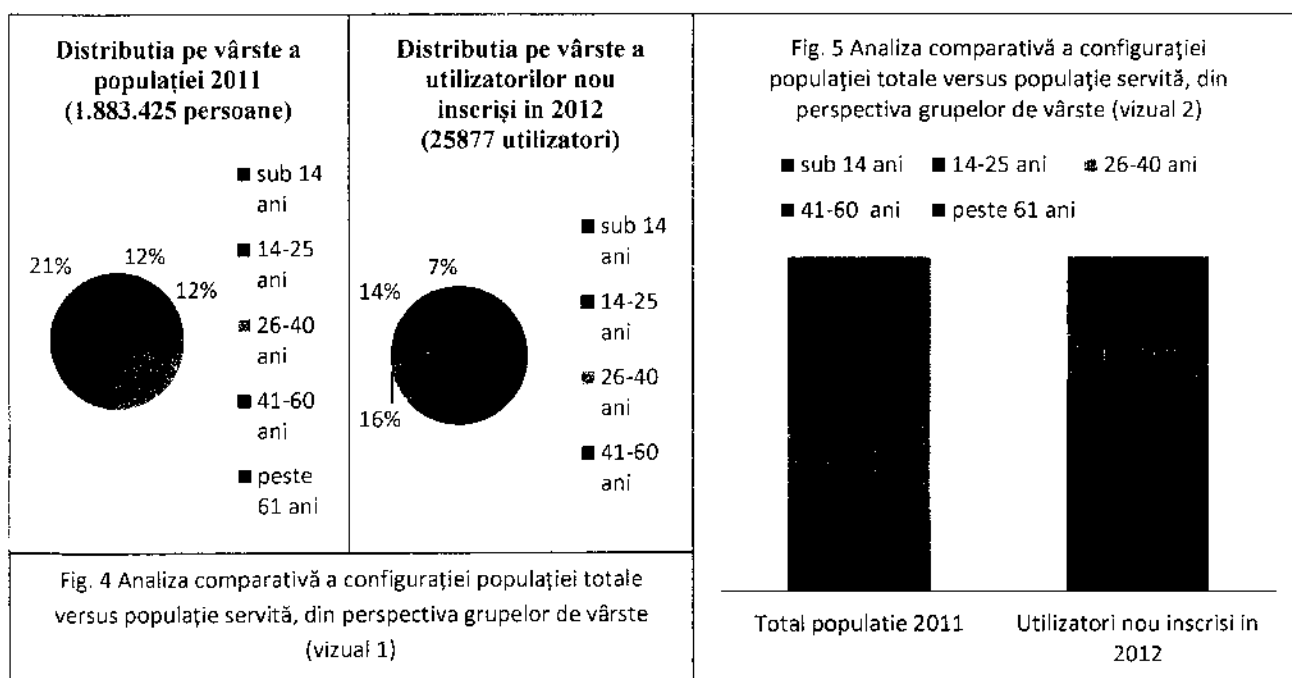
## a6) Profilul/portretul beneficiarului actual

### Analiza datelor obținute

În urma corelării datelor statistice oficiale după referendumul populației din 2011 cu datele statistice ale utilizării BMB puse la dispoziție în caietul de obiective, se observă următoarele:

1. **Numărul de beneficiari reali este extrem de scăzut în raport cu numărul de beneficiari potențiali**, iar eficacitatea BMB în a servi populația Bucureștiului este foarte mică raportat la resursele de care dispune, după cum a fost arătat în secțiunea a3), unde există o comparație a indicatorilor de performanță declarați de Biblioteca Județeană Galați și BMB;

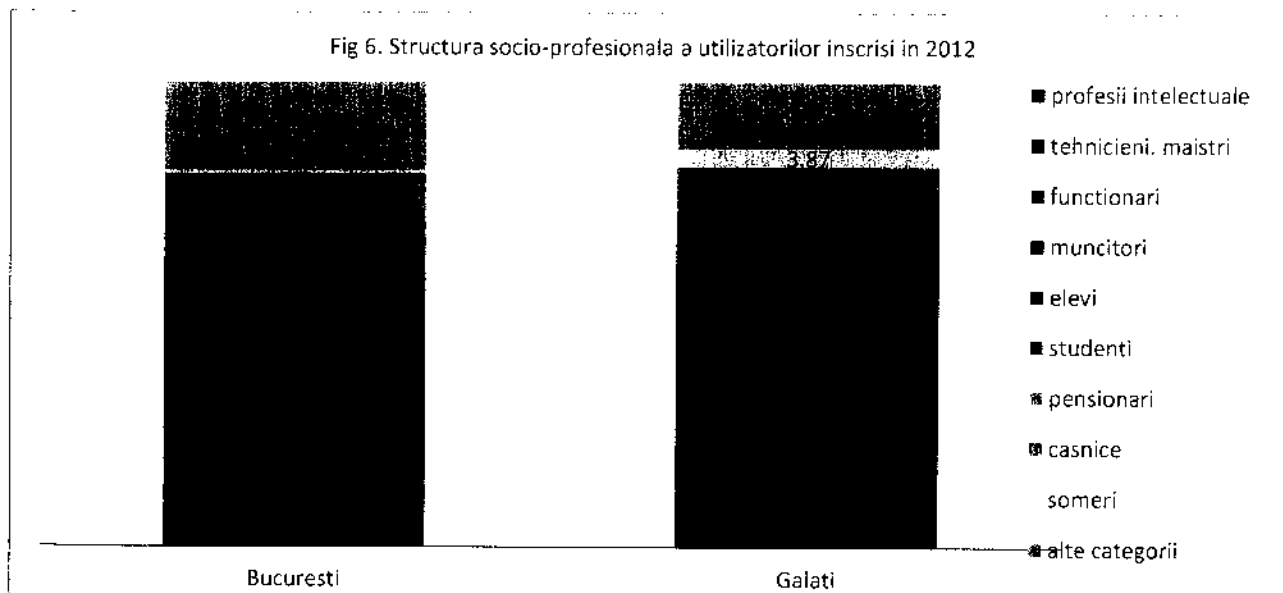
2. **Există un dezechilibru major între configurația populației Bucureștiului privită pe grupe de vârstă componente și configurația publicului înscris în 2012 la BMB.** Această discrepanță, care este prezentată vizual în Fig. 4 și Fig. 5, semnaleză o predilecție pentru lucrul cu categoriile de vârstă ușor de abordat prin parteneriate instituționale tradiționale, cu școlile. În același timp este un semnal de alarmă referitor la lipsa de exercițiu sau de efect în abordarea altor categorii de public.



3. Se observă o **disproporție a numărului de utilizatori nou înscrisi și la nivelul la care sunt reprezentate categoriile socio-profesionale**. Am ales ca metodă de prezentare un grafic ce analizează comparativ datele statistice la final de 2012 ale BMB și ale Bibliotecii Județene Galați (Fig. 6): în ambele biblioteci cei mai prezenți sunt elevii; se observă o diferență însemnată la categoria “profesii intelectuale”, care ocupă 11.9% din totalul înscrișilor la BMB și 9,23% din totalul înscrișilor la BJG. Deși pare un semnal pozitiv, el poate semnala o abordare “elitistă” în configurarea serviciilor și programelor pentru public. Aceste date trebuie corelate și cu cele prezentate anterior, unde am concluzionat că procentul de atractivitate a BJG este aproape dublu față de BMB, în ciuda resurselor mai scăzute.



Fig 6. Structura socio-profesionala a utilizatorilor înscrisi în 2012



Analizând comparativ datele statistice ale BMB și corelându-le cu cele naționale (date statistice ale altor biblioteci, date socio-demografice ale INSEE sau cele raportate în urma recensământului din 2011), putem concluziona că în 2012 utilizatorul tipic pentru BMB este elevul de sex feminin, de etnie română, cu vârstă sub 14 ani, urmat de utilizatorul cu vârstă cuprinsă între 14 și 25 de ani, iar cel mai popular serviciu accesat este împrumutul de carte. Extrapolând în această direcție, cel mai probabil ratele cele mai mari de circulație se leagă strâns de bibliografia școlară. Profilul non-utilizatorului tipic, bazat pe aceleași date, este cu vârstă peste 61 de ani, urmat de non-utilizatorul bărbat cu vârstă între 41 și 60 de ani.

Estimările pentru atragerea altor categorii de beneficiari sunt cuprinse în secțiunea a7, exprimate fiind în procente de creștere pe categoriile definite, cu repere indicate pentru termen scurt (2 ani) și mediu (4 ani). Fac mențiunea că între propunerile de programe și proiecte se vor regăsi atât programe constituite pentru nevoile specifice ale unei categorii țintă cât și programe mixte (pentru familii, de exemplu) și că în planificarea specifică a activităților se va face coordonarea în timp a acestora, astfel încât programele să nu se concureze între ele, ci să fie complementare. Un exemplu în acest sens este coordonarea în timp a programelor pentru copii de 3-6 ani cu programe organizate în paralel în aceeași locație pentru părinții și/sau bunicii acestora.

#### a7) Beneficiarul-țintă al activităților instituției

Ținând cont de situația prezentă, de contextul extern apropiat și de cel european, prioritatea BMB o va reprezenta lărgirea bazei de servicii și produse prin extinderea gamei de programe și proiecte pentru categoriile principale de non-utilizatori și fidelizarea celor existenți.

Așa cum specificam anterior, BMB vine cu o ofertă culturală pe o piață profund concurențială, acolo unde mai mulți actori își dispută categorii de public relativ asemănătoare din punct de vedere al segmentării socio-demografice. Gama de produse și servicii trebuie să ofere beneficii reale, comunicate eficient și susținute prin actul prestării, și să ofere publicului consumator de cultură o nișă unde să se regăsească din punct de vedere al gradului de răspuns la nevoile lui de beneficiar. Astfel, segmentarea publicului beneficiar-țintă nu se poate rezuma doar la criterii socio-demografice pertinente (în funcție de vârstă, zonă, rezidență și exceptând pe cele cu potențial discriminador de sex, religie, orientare de orice tip), ci trebuie creat portretul consumatorului în funcție de valorile și stilul său de viață, strategia de dezvoltare a produselor culturale noi trebuind să fie corelată cu acestea.

Publicul BMB este orientat spre păstrarea și promovarea următoarelor tipuri de valori: **importanța și beneficiile reale ale lecturii, valorile familiei și ale comunității, atitudine angajată social, voluntariat, implicare, nediscriminare**, complementare cu **valorile asumate de BMB: accesibilitate, utilitate, transparență, participare, parteneriat, performanță.**

De asemenea, prin abordări neconvenționale, se poate ținti și publicul ale cărui valori nu sunt preponderent din aceasta gamă dar ar putea fi, cum sunt cei din grupurile defavorizate ale căror preocupări sunt preponderent îndreptate spre satisfacerea unor nevoi de bază.



În cele ce urmează, prioritizarea s-a făcut prin analizarea categoriilor slab reprezentate între utilizatorii activi ai BMB, prin studiul ofertei actuale de servicii și programe. S-a ținut cont de recomandările internaționale pentru biblioteci publice și de abordările altor biblioteci județene din țară și străinătate.

**Pe termen scurt (2 ani)** vor fi planificate, implementate cu statut de pilot și extinse în funcție de succesul avut servicii și programe care vizează următoarele categorii de utilizatori potențiali prezentate în ordinea priorității lor:

1. Copii cu vârste cuprinse între 0 și 6 ani - creștere cu 10% față de 2012
2. Vârstnici cu vârste peste 65 de ani - creștere cu 10% față de 2012
3. Adolescenți cu vârste cuprinse între 13 și 18 ani - creștere cu 10% față de 2012
4. Tineri adulți cu vârste cuprinse între 19 și 34 de ani - creștere cu 10% față de 2012
5. Adulți cu vârste cuprinse între 35 și 54 de ani - creștere cu 10% față de 2012
6. Adulți cu vârste cuprinse între 55 și 65 de ani - creștere cu 10% față de 2012
7. Copii cu vârste cuprinse între 7 și 12 ani - creștere cu 10% față de 2012

**Pe termen mediu (4 ani)** vor fi consolidate serviciile și programele care s-au dovedit atractive și eficiente și se va continua dezvoltarea și implementarea de servicii și programe experiment în special pentru următoarele categorii de utilizatori:

1. Copii cu vârste cuprinse între 0 și 6 ani - creștere cu 20% față de 2012
2. Adolescenți cu vârste cuprinse între 13 și 18 ani - creștere cu 20% față de 2012
3. Adulți cu vârste cuprinse între 55 și 65 de ani - creștere cu 20% față de 2012
4. Vârstnici cu vârste peste 65 de ani - creștere cu 20% față de 2012
5. Tineri adulți cu vârste cuprinse între 19 și 34 de ani - creștere cu 20% față de 2012
6. Adulți cu vârste cuprinse între 35 și 54 de ani - creștere cu 20% față de 2012
7. Copii cu vârste cuprinse între 7 și 12 ani - creștere cu 20% față de 2012

Menționez că oportunitatea acestei prioritizări va fi reevaluată în funcție de rezultatele primei etape și de necesitățile și oportunitățile din acel moment (anul 2016).

**Pe termen lung (7 ani)** grupele de vârstă orientative pentru designul de servicii și programe ar trebui să rămână aceleași, însă prioritatea va fi stabilită în funcție de evoluția în timp a cifrei de atragere pe fiecare grup, pentru a consolida noile categorii de utilizatori și a revizui abordările pentru cele care nu au fost atrase.

- Copii cu vârste cuprinse între 0 și 6 ani
- Copii cu vârste cuprinse între 7 și 12 ani
- Adolescenți cu vârste cuprinse între 13 și 18 ani
- Tineri adulți cu vârste cuprinse între 19 și 34 de ani
- Adulți cu vârste cuprinse între 35 și 54 de ani
- Adulți cu vârste cuprinse între 55 și 65 de ani
- Vârstnici cu vârste peste 65 de ani

Menționez că, deși obiectul acestui plan îl face perioada 2013 – 2017, este necesară trasarea unor direcții pe minim 7 ani pentru a urmări dezvoltarea coerentă și durabilă a BMB. Aceste direcții și informațiile culese pentru a verifica progresul vor fi utile pentru decizii de management și după încheierea anului 2017.

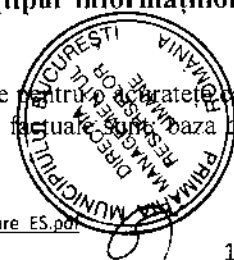
Pe tot parcursul acestui proces vor beneficia de o atenție specială **persoanele din grupuri vulnerabile și grupuri dezavantajate**<sup>18</sup>, acestea fiind categorii de public potențial care necesită abordări particulare pentru a realiza cu succes integrarea lor în societate, conform cu recomandările la nivel local, național și european:

- *Minorități etnice și naționale:* rromi, noi imigranți în funcție de cultura de proveniență;
- *Persoane cu diferite dizabilități:* persoane cu dizabilități de vedere, de auz, locomotorii etc.;
- *Copii și vârstnici instituționalizați;*
- *Persoane fără loc de muncă:* șomeri, casnici.

#### **a8) Descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare)**

Datele și informațiile pe care se bazează analiza provin din surse diverse și sunt corelate pentru a acționa cât mai mare a concluziilor. Principalele surse de informare pentru datele statistice și informațiile actuale sunt baza de

<sup>18</sup> Raport de cercetare privind economia socială în România din perspectivă europeană comparată, Ministerul Muncii, 2010, anexa 9, [http://www.mmuncii.ro/pub/imagemanager/images/file/Rapoarte-Studii/301210Raport%20de%20cercetare\\_ES.pdf](http://www.mmuncii.ro/pub/imagemanager/images/file/Rapoarte-Studii/301210Raport%20de%20cercetare_ES.pdf)



date TEMPO a Institutului Național de Statistică; tabelele și rapoartele statistice rezultate în urma recensământului general al populației din 2011; datele și rapoartele oficiale prezentate pe site-ul Primăriei Municipiului București; Caietul de obiective în vederea organizării concursului de management pentru Biblioteca Metropolitană București, aprobat prin Dispoziția 888/28.08.2013 a Primarului general; website-ul BMB ([www.bibmet.ro](http://www.bibmet.ro)).

Principalele surse de informare pe probleme specifice domeniului cultură sunt: studiile, cercetările și rapoartele Centrului de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii; website-ul Ministerului Culturii (<http://www.cultura.ro/>).

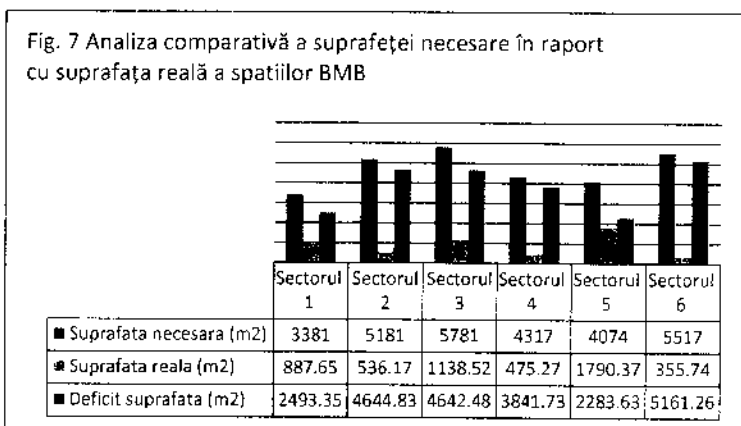
Pentru problemele specifice domeniului biblioteconomie, principalele surse folosite sunt: website-ul Bibliotecii Naționale a României ([www.bibnat.ro](http://www.bibnat.ro)); documentele Comisiei Naționale a Bibliotecilor; website-ul Asociației Naționale a Bibliotecilor și Bibliotecarilor din Bibliotecile Publice din România ([www.anbpr.org](http://www.anbpr.org)); Caietul de obiective în vederea organizării concursului de management pentru Biblioteca Metropolitană București, aprobat prin Dispoziția 888/28.08.2013 a Primarului general; website-ul BMB ([www.bibmet.ro](http://www.bibmet.ro)), website-ul Bibliotecii Județene "O. Goga" Cluj ([www.bjc.ro](http://www.bjc.ro)); website-ul Bibliotecii Județene "V. A. Urechia" Galați ([www.bvau.ro](http://www.bvau.ro)); alte website-uri ale bibliotecilor publice din România; website-ul Programului Național Biblionet ([www.biblionet.ro](http://www.biblionet.ro)).

Principala sursă de informare pe probleme de legislație este website-ul [www.bibmet.ro](http://www.bibmet.ro) (<http://bibmet.ro/listare-subcategorii.aspx?catId=32&c=4>), verificat și completat cu informațiile de pe portalul specializat <http://legeaz.net>, care sunt surse pentru documentele indicate în bibliografia de concurs și pentru alte documente cu care acestea se află în relație.<sup>19</sup>

Toate aceste surse sunt coroborate cu studiul bibliografiei indicate în finalul planului de management, trecute prin filtrul propriei experiențe.

#### a9) Utilizarea spațiilor instituției

În prezent, Biblioteca Metropolitană București își desfășoară activitatea administrativă în sediul central localizat în str. Tache Ionescu nr. 4, sector 1. Pentru îndeplinirea funcției de lectură publică și animație culturală în teritoriu, BMB dispune de 21 de filiale generale. 8 filiale pentru copii și 7 filiale specializate. Din punct de vedere al infrastructurii de bază, majoritatea sediilor de filiale au avut parte de investiții în modernizarea spațiilor. Astfel, în 2003 au fost modernizate 5 spații de filiale, în 2004 a fost modernizat sediul central BMB, în 2005 Filiala "N. Bălcescu", în 2007 au fost date în funcțiune 4 spații noi pentru filiale și s-a făcut modernizarea Filialei "C. Negruzzi", în 2008 au fost modernizate alte 5 filiale, în 2010 – Filiala pentru copii și tineret "Ion Creangă", în 2011 au fost modernizate spațiile Filialei "I. Văcărescu" și Filialei "I. Slavici", iar în 2012 s-au modernizat depozitele Magheru și Periodice.



Dacă raportăm dotarea BMB (inclusiv filiale) la prevederile legii speciale care trasează limitele minime pentru spațiile bibliotecii<sup>20</sup>, concluzia este că BMB nu dispune de spațiu suficient raportat la populația pe care trebuie să o servească, Filialele însumând 5184 m<sup>2</sup> (din care suprafață utilă cca. 4500m<sup>2</sup>) la care se adaugă 1595m<sup>2</sup> în Sediul Central, din care sunt destinați utilizării publicului 400m<sup>2</sup>.

Această situație negativă se manifestă cel mai pregnant în Sectorul 6 (diferența dintre spațiul minim necesar și cel real alocat este de 5161m<sup>2</sup>), urmat de Sectorul 2 cu o diferență de 4645 m<sup>2</sup> și Sectorul 3 cu o diferență de 4643 m<sup>2</sup>. Cel mai bine se prezintă sectorul 5, unde deficitul de spațiu este de 2284 m<sup>2</sup>.

Privită din punct de vedere al proximității filialelor, se observă o concentrare pronunțată a acestora în zona centrală a Bucureștiului și o prezență slabă sau foarte slabă în zona periferică, după cum se poate vedea în Fig. 8.

<sup>19</sup> Lista documentelor și surselor utilizate se regăsește în capitolul **Bibliografie**.

<sup>20</sup> Conform Legii 334/2002, criteriile minime de dotare, spațiul alocat minim este de 0,015 m<sup>2</sup> pentru un locuitor



Din punct de vedere al bazei materiale, filialele de sector ale BMB funcționează la parterul blocurilor sau în foste case cu destinație de locuință, fiind improprie din punct de vedere al configurației și al numărului de încăperi, al spațiilor de lectură sau de împrumut cărți pentru cititori. Este necesară continuarea investițiilor în modernizări, reechipări și optimizări ale spațiilor, inclusiv dotări cu echipament TIC și cu alte tipuri de mijloace (mobilier în special), cu respectarea constrângerilor legislative privind aceste tipuri de achiziții.

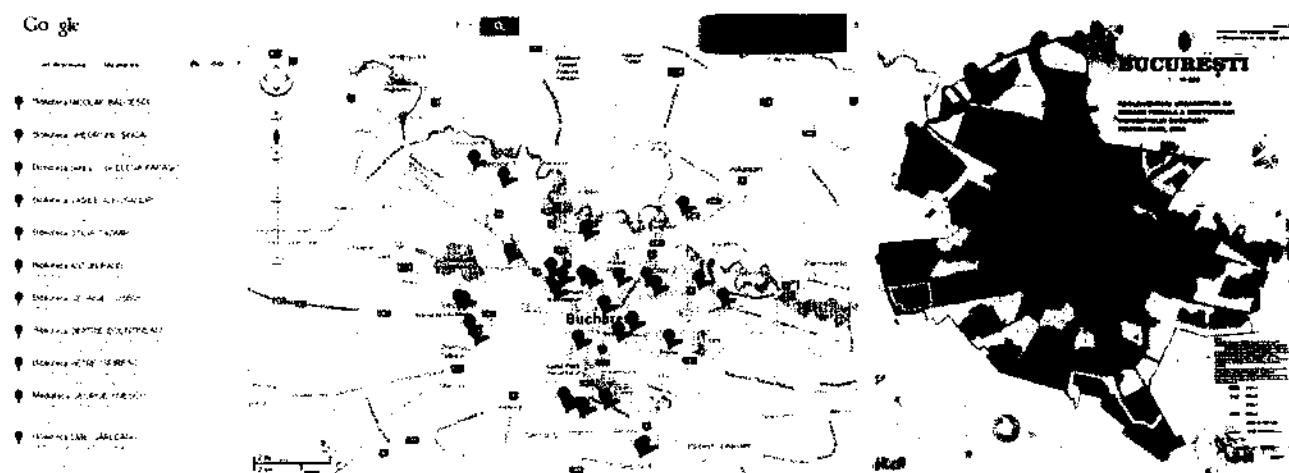


Fig.8. Distribuția geografică a filialelor BMB

#### a10) Propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz

În lumina celor prezentate în secțiunea anterioară, recomand investigarea acestei situații și începerea procesului de corectare a deficitului de spațiu în etape, astfel încât în 2020 BMB să atingă standardele minime impuse de Legea 334/3002 în ceea ce privește spațiul minim pentru bibliotecă raportat la numărul locuitorilor și să respecte pe cât posibil necesitățile comunității Bucureștene, ținând cont de principiul proximității.

În privința necesarului de investiții, așa cum este el descris în Caietul de obiective, bugetul propus include sumele estimate pentru menținerea spațiilor actuale în parametri funcționali, calculați în funcție de suprafața filialei și de data ultimei modernizări.

*Ca măsură de redresare pe termen scurt (2 ani)*, propun lărgirea obiectului de activitate a filialelor specializate ale BMB care nu funcționează în spații comune cu filiale generale, astfel încât acestea să servească drept puncte de acces pentru servicii de bază pentru cartiere.

*Ca măsură de redresare pe termen mediu (4 ani)*, propun dezvoltarea de parteneriate cu instituții și organizații pentru crearea de puncte de acces/servire în zonele neglijate, astfel încât membrii comunității Bucureștene să poată accesa cel puțin serviciile de bază (acces la cataloagele BMB, împrumut și returnare de documente) din locații apropiate de zona în care locuiesc. Posibili parteneri pentru acest demers sunt: școli și biblioteci școlare; spitale, centre de îngrijire, cămine de bătrâni; asociații și fundații cu sedii în zonele neglijate; hoteluri, restaurante, cafenele din zonele neglijate. O altă măsură de redresare este echiparea BMB cu un bibliobuz, care să servească periferia pe baza unui orar prestabilit, promovând în același timp și imaginea instituției în zonele periferice.

#### Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

În capitolul anterior am atins deja câteva aspecte ale activității BMB; în această secțiune voi analiza activitatea BMB în raport cu misiunea declarată și cu prioritățile și obiectivele trasate, folosind ca surse principale de informații Caietul de obiective, website-ul [www.bibmet.ro](http://www.bibmet.ro), corelate cu alte surse potrivite, după caz, care vor fi indicate pe parcurs.

Un rezumat în cifre al activității BMB pentru perioada 2009-2012, așa cum este ea prezentată în Caietul de obiective, arată următoarele:

- s-au desfășurat 14 proiecte de cercetare științifică în valoare totală de 3.768.000 RON;
- s-au desfășurat 34 proiecte culturale în valoare totală de 530.500 RON;
- în filialele BMB s-au desfășurat o multitudine de activități de animație culturală, majoritatea cu o durată de 1 zi, realizate în mare parte cu parteneri tradiționali (școli, grădinițe) și cu o rată de participare relativ scăzută (aprox. 18 participanți per activitate);



- s-au continuat modernizările de spații și programele de investiții multianuale: implementarea ALEPH 20, implementarea RFID, programul de digitizare DACOROMANICA, activitatea editorială și cele două cenacluri literare, *Cenaclul Literatorul* și *Cenaclul Marin Mincu*.

## **Biblioteca Metropolitană București – scurtă prezentare**

Succesore a Bibliotecii Mitropoliei Țării Românești, precum și a Bibliotecii Colegiului Sf. Sava din București, fondată în 1831 și deschisă publicului în 8 iunie 1838, apoi a Bibliotecii Centrale din București care a funcționat între anii 1864-1901, Biblioteca Metropolitană București este încă de la înființare o instituție de difuzare a culturii către comunitatea orașului București. Conform legislației speciale de bibliotecă, Biblioteca Metropolitană București este bibliotecă de drept public cu personalitate juridică și funcționează în subordinea Consiliului General al Municipiului București.<sup>21</sup> Tot în Legea bibliotecilor, la articolul 25 sunt precizate funcția și obiectul de activitate al BMB:

*“Biblioteca Metropolitană București exercită funcția de bibliotecă municipală pentru București și de bibliotecă județeană pentru județul Ilfov, având următorul obiect de activitate:*

- a) colecționează și achiziționează toate categoriile de documente necesare organizării activității de lectură, informare, documentare și educație permanentă în toate sectoarele Capitalei, prin filiale și biblioteci mobile;*
- b) elaborează și editează Bibliografia retrospectivă și curentă a municipiului București, alte publicații de specialitate, alcătuiește baze de date și asigură servicii de informare comunitară;*
- c) colecționează, conservă și valorifică fondul de documente specifice cu scopul protejării patrimoniului culturii scrise a municipiului București și a județului Ilfov.”<sup>22</sup>*

BMB și-a exprimat priorităților prin definirea a 5 misiuni, care vor fi analizate în secțiunea b3):

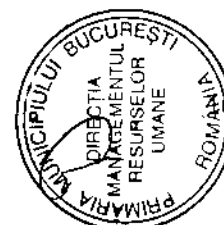
- I. Misiunea de lectură publică, animație culturală și educație permanentă**
- II. Misiunea de cercetare științifică, referință documentară și valorificare a patrimoniului**
- III. Misiunea de prezervare, conservare și de îmbogățire a colecțiilor/or, precum și a colecțiilor speciale alcătuite din documente rare și prețioase**
- IV. Misiunea de Depozit Legal Local pentru regiunile București și Ilfov**
- V. Misiunea de cooperare națională și internațională**

Ținând cont de aceste repere trasate de BMB pentru activitatea proprie voi analiza performanța instituției, raportând-o la valorile medii naționale ale indicatorilor de performanță pentru bibliotecile publice. Bineînțeles, analiza va ține cont de resursele investite, în măsura în care aceste date sunt disponibile în documentația de concurs și/sau pe website-ul [www.bibmet.ro](http://www.bibmet.ro).

Am ales ca exemplele care sprijină vizual argumentarea să fie din anul 2012, cu mențiunea că, în general, configurația costurilor, ponderea tipurilor de proiecte (mici, medii, mari) și numărul lor se menține relativ constant în perioada 2009 – 2012.

<sup>21</sup> Art. 24, Legea 334/2002, <http://legeaz.net/legea-334-2002-bibliotecilor/>

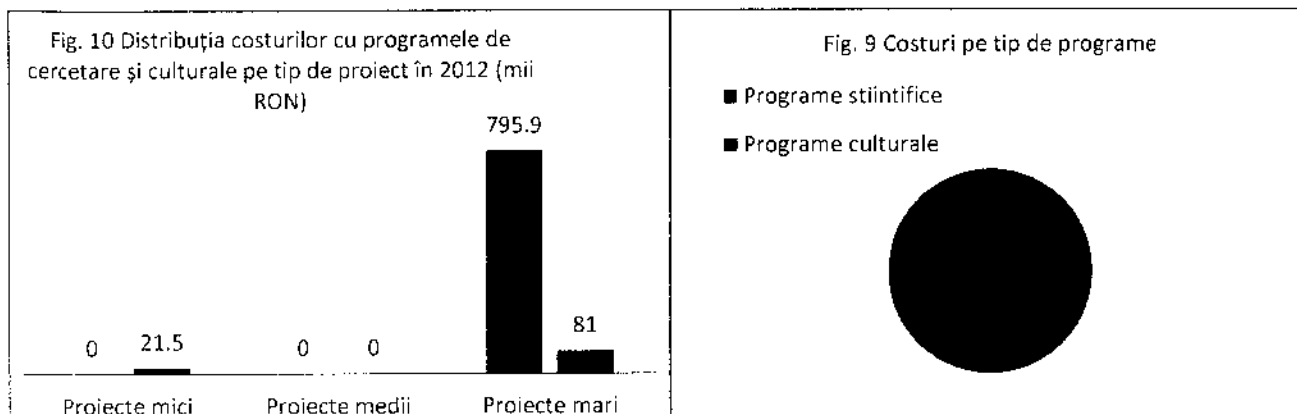
<sup>22</sup> Art. 25, Legea 334/2002, <http://legeaz.net/legea-334-2002-bibliotecilor/>





## b1) Analiza programelor/proiectelor instituției

### Programele de cercetare științifică



În conformitate cu misiunile BMB, aceasta organizează și desfășoară programe de cercetare științifică și programe culturale. Din punct de vedere al numărului lor, programele culturale și proiectele asociate acestora sunt mai numeroase decât cele științifice, acestea din urmă fiind mai ample. Din punct de vedere al costurilor asociate, programele de cercetare științifică au o pondere exagerat de mare, după cum se poate observa în Fig. 9 și Fig. 10.

Cel mai costisitor proiect în toți cei patru ani analizați este Simpozionul Internațional "Cartea, România, Europa", cu costuri executate cuprinse între 569.000 RON în 2011 până la 724.000 RON în 2009. Deși costurile asociate unui eveniment de calitate de rang internațional sunt mari în general, un astfel de dezechilibru între alocarea de buget pentru beneficiarii direcți tipici ai BMB (bucureștenii) și alte tipuri de public (specialiști din mediul internațional) nu se justifică în situația acoperirii integrale a costurilor din bugetul public.

Astfel, în urma analizei investițiilor în acest tip de evenimente în raport cu efectul pe termen mediu și lung (expunere națională și internațională, număr de produse secundare - cărți, studii), propun eficientizarea programelor de acest tip în baza unei analize cost-beneficiu. Noile tehnologii favorizează găsirea de metode potrivite și eficiente de promovare a culturii și patrimoniului românesc și bucureștean în mediul extern cum sunt:

- popularea bazei de date Europeana.eu cu înregistrări și documente digitizate și disponibile în prezent în baza de date DacoRomanica;
- participarea la conferințe naționale și internaționale pe tema patrimoniului și prezentarea de studii și cercetări despre memoria locală a Bucureștiului;
- organizarea de evenimente profesionale de talie internațională cu costuri optimizate – practica evenimentelor profesionale internaționale este ca instituția gazdă să negocieze cu parteneri locali pentru a obține prețuri acceptabile pentru primirea participanților (hoteluri, restaurante), să suporte doar parțial costurile logistice ale organizării, dacă este cazul (dacă nu se pot acoperi prin sponsorizări sau parteneriat cu alte organizații), iar participanții la eveniment, cu excepția lectorilor principali, să își suporte individual sau instituțional costurile de participare (cazare, mese, transport și, dacă este cazul, taxa de conferință).

**În concluzie, este nevoie de o optimizare a costurilor și o echilibrare a alocărilor de costuri din subvenție proporțională cu nevoile și interesele beneficiarilor principali, anume membrii comunității bucureștene. Programe și proiecte țintite pe alți beneficiari se vor putea desfășura în situația obținerii de venituri proprii prin câștigarea de granturi de cercetare sau de alte tipuri, sau prin obținerea de sponsorizări cu această destinație.**

**Programele de cercetare științifică, așa cum apar acestea descrise pe site-ul BMB, sunt următoarele:**

1. STUDII BALCANICE ȘI ORIENTALE;
2. REALIZAREA SERIEI Fontes Historiae Daco-Romanie;
3. Indexarea, prelucrarea și postarea în internet a lucrărilor din patrimoniul culturii naționale;
4. BUCUREȘTI – CAPITALA TUTUROR ROMÂNILOR;
5. SIMPOZIONUL INTERNAȚIONAL Cartea, România, Europa;
6. VALORIFICAREA MEMORIEI CULTURALE BUCUREȘTENE;
7. Dosare pedagogice în DACOROMANICA.



Transpare încă o dată lipsa unei comunicări coordonate pe canalele proprii, o parte dintre aceste programe nemaifiind de actualitate, altele aflându-se într-o altă etapă de derulare decât cea descrisă pe website. De asemenea, termenul "programe științifice" este impropriu pentru o parte dintre acestea, activitățile lor încadrându-se mai degrabă în categoria de activități tipice de prelucrare specializată (scanare, indexare, catalogare și atribuire de metadate) pentru punerea la dispoziție a unor documente în format digital. Din punct de vedere al subiectelor abordate, se poate spune că aceste programe se adresează aproape exclusiv unui public de nișă, specializat în istoria Bucureștiului și/sau în limbi clasice și orientale. Cum nu am găsit date concrete referitoare la utilitatea lor, e greu de apreciat cât de necesară este investiția în această direcție. Precizez că eforturile de promovare a culturii și patrimoniului românesc și bucureștean în mediul extern trebuie continuate, însă este nevoie de o abordare coordonată și de o utilizare optimă a resurselor existente, corelată cu o diversificare a surselor de venit pentru suportarea acestor cheltuieli. În capitolul dedicat strategiei propuse, voi dezvolta propunerea de a trece de la **abordarea de cercetare științifică actuală**, care se concretizează în lucrări și produse specializate cu rezultate diseminabile într-un cerc restrâns de cunoscători, la o **abordare centrată pe diseminare și valorizare** a colecțiilor ce reflectă cultura și patrimoniul românesc și bucureștean, conformă cu tendințele și recomandările europene actuale<sup>23</sup>.

### Programele, proiectele și activitățile culturale

La analiza programelor și proiectelor derulate de BMB se observă o concentrare masivă a activităților, proiectelor și programelor pe Sediul Central și o oarecare lipsă de coordonare la nivel de filiale. Potențialul filialelor în ceea ce privește programe culturale și educative trebuie stimulat, cultivat și valorificat, prin organizarea de programe și proiecte care să se desfășoare la nivelul tuturor filialelor și prin încurajarea de programe și proiecte "de filială" care să fie dezvoltate în funcție de particularitățile comunității pe care o servesc.

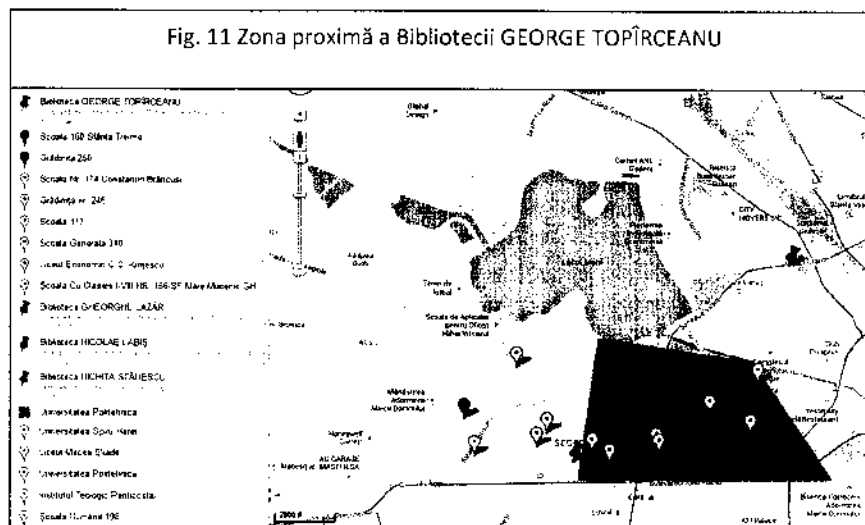
În momentul actual, pe site-ul BMB există informații neactualizate, care descriu lapidar următoarele programe:

1. NU SUNT SINGURI I;
2. Programul AVANGARDA ROMÂNESCĂ – AVANGARDA EUROPEANĂ;
3. INFORMARE ȘI CONSILIERE COMUNITARĂ;
4. ZIUA FILIALEI;
5. Programul Filmul în cartier;
6. Programul european TINERET ÎN ACȚIUNE;
7. PRO CULTURA. BIBLIOTECA - PARTENER AL COMUNITĂȚII BUCUREȘTENE;
8. PROGRAMUL EDUCAȚIONAL ȘI CULTURAL ROATA COPILĂRIEI. LECTURA. STUDIU. JOC.

În ceea ce privește informația extrasă din rapoartele de activitate pe filiale, inclusă în Caietul de obiective, se observă o bună coordonare în activitățile filialelor pentru programele care se desfășoară la nivel de rețea (de exemplu: Roata Copilăriei, Cultură și cartier) și performanțe scăzute, în special la anumite filiale, pentru proiectele desfășurate local. Acestea din urmă care reies din predilecția pentru un număr limitat de parteneri, care se traduce fie în comoditate, fie în incapacitate de a încheia alte parteneriate.

Edificator în acest sens este exemplul Filialei "G. Topârceanu", care a organizat în 2012 6 evenimente cu Grădinița nr. 250 și 2 evenimente cu Școala nr. 160.

În Fig. 11 este marcată zona proximală a acestei filiale, punctele verzi marchează cele două instituții menționate, iar punctele galbene marchează alte instituții de învățământ din apropiere. Se observă cu ușurință că parteneriatele active sunt foarte puține raportat la potențialul zonei pentru parteneriate cu același tip de entitate (școli, licee).



<sup>23</sup> <http://www.anpcdefp.ro/anpcdefp.php?id=3&link=5>



O caracteristică a proiectelor filialelor, care confirmă concluziile analizei de la secțiunea a6), este predilecția pentru parteneriatul tradițional cu școlile și grădinițele. Din punct de vedere al diversității subiectelor abordate în cadrul activităților de animație culturală, se observă o versatilitate destul de pronunțată la nivelul filialelor pentru copii și tineret (atelier de creativitate, teatru de păpuși, ore de lectură și povești, muzică etc.) și o concentrare a activităților tot pe publicul "copii" în majoritatea filialelor cu colecții enciclopedice. Referitor la acestea din urmă, se observă o diferență mare între filiale, atât din punctul de vedere al tipului de activități pe care le organizează, cât și din punctul de vedere al frecvenței lor, sau a succesului acestora (tradus în număr de participanți). Această situație relevă fie o expertiză inegală între bibliotecarii din filiale, fie un grad de motivație care variază de la implicare totală la o lipsă de interes cronică. Este, totodată, un semnal al unei slabe coordonări de rețea, unde fie nu există linii directe cu privire la ce, cum și cât trebuie făcut în materie de animație culturală, fie există și nu se aplică coerent și consecvent de către cei responsabili cu activitatea filialelor. Există și semnale pozitive, în sensul că există o diversitate destul de mare în gama de activități oferite, în metodele folosite pentru animație culturală, ceea ce înseamnă că la nivel de rețea există premisele pentru învățarea reciprocă ("peer-learning").

**Serviciile permanente pe care BMB le oferă sunt:**

- *Împrumut la domiciliu;*
- *Consultare în sălile de lectură;*
- *Acces gratuit la Internet pentru public;*
- *Acces la catalogul on-line;*
- *Vizite ghidate în BMB.*

Toate aceste servicii sunt tipice pentru o bibliotecă publică, așa că mă voi limita la a face câteva observații bazate pe datele statistice și raportate la valorile naționale din 2011 ale indicatorilor de performanță pentru biblioteci publice și la valorile aceluiași indicatori pentru alte biblioteci județene din țară, pentru a analiza activitatea BMB în furnizarea serviciilor de bază.

	Tip de indicatori	Valori medii naționale, biblioteci publice din România (final de 2011)	Valori BMB (final de 2012)	Valori Biblioteca Județeană Vrancea (final de 2012) <sup>24</sup>	Valori Biblioteca Județeană Galați (final de 2012) <sup>25</sup>	Valori Biblioteca Județeană Cluj (final de 2011) <sup>26</sup>
<b>Indicatori de utilizare:</b>						
1.1	Utilizatori înscriși ca % din populație:	13,20%	4,76%	20,26%	17,48%	10,69%
1.2	Utilizatori activi ca % din populație:	7,01%	2,75%	8,58%	10,05%	9,82%
1.3	Documente difuzate per capita:	1,08	0,27	1,82	2,31	1,62
1.4	Documente difuzate per utilizator activ:	15,41	9,64	21,2	19,84	16,48
1.5	Documente difuzate per vizită directă:	2	0,6	2,3	0,86	1,23
1.6	Vizite directe la bibliotecă per capita:	0,54	0,16	0,8	1,07	1,31
1.7	Vizite via internet ca % din total vizite:	24,45%	36,12%	9,05%	37,62%	49,72%

După cum se poate observa în tabel, valorile indicatorilor de performanță BMB sunt net inferioare mediilor naționale și bibliotecilor județene. Singurul indicator relativ pozitiv este cel legat de vizitele via Internet, unde valoarea de referință pentru calculul indicatorului BMB cumulează vizitele pe website-ul [www.bibmet.ro](http://www.bibmet.ro) și pe [www.dacoromanica.ro](http://www.dacoromanica.ro). Ori, dată fiind investiția constantă și consistentă în crearea acestei baze de date de documente full-text, cifrele sunt extrem de mici și în această privință, după cum voi demonstra în această secțiune.

## Colecții

Fiind continuatoarea primei biblioteci publice din țară - Biblioteca Colegiului Sf. Sava, înființată în 1831 prin regulamentul organic - BMB are o bogată tradiție în asigurarea funcției de lectură publică, tradiție care se reflectă și în colecțiile ei impresionante: 1067822 documente, dintre care 988930 cărți și periodice, 936 manuscrise, 25376 documente audio-vizuale și 20325 documente digitale (majoritatea disponibile gratuit în Internet prin portalul [www.dacoromanica.ro](http://www.dacoromanica.ro)). BMB își dezvoltă permanent colecțiile, pe suport tradițional și pe suport electronic, prelucrându-le profesionist și punându-le apoi la dispoziția publicului, prin serviciile de consultare la sală sau împrumut la domiciliu.

<sup>24</sup> <http://www.civrancea.ro/files/file/Rapoarte%20subordonate/Raport%202012%20Biblioteca.PDF>

<sup>25</sup> [http://www.bvau.ro/statistica/2013/Raport\\_statistic\\_anual\\_2012\\_GL.pdf](http://www.bvau.ro/statistica/2013/Raport_statistic_anual_2012_GL.pdf)

<sup>26</sup> <http://www.bic.ro/new/index.php?biblioteca-in-cifre/>



BMB are prin lege responsabilitatea **depozitului legal local**, care se concretizează în primirea și conservarea, câte unui exemplar din documentele tipărite, grafice, fotografice, audio, audio-video, multimedia, tipărite sau multiplicare prin proceduri grafice sau tehnice, programe informatice și baze de date.

## DACOROMANICA

DACOROMANICA este un proiect multianual al BMB, lansat în 2010, care și-a propus transpunerea în format electronic a publicațiilor cu valoare patrimonială și prezentarea lor într-un portal cu conținut multimedia (full-text, audio-video și imagini). Proiectul este desfășurat în parteneriat cu Biblioteca Academiei Române și oferă acces gratuit prin internet la peste 20000 de obiecte digitale, prin interfața accesibilă la [www.dacoromanica.ro](http://www.dacoromanica.ro). Conform statisticilor Google Analytics, în 2012 au fost înregistrate 336.903 vizite însumând 3.068.233 vizualizări de pagini, iar în perioada 1.01-12.09.2013, DACOROMANICA a avut 70.570 de vizitatori (utilizatori unici) însumând 237.295 vizite, 2.045.953 pagini vizualizate și 57.308 obiecte accesate (dintre care 29.727 descărcate în 1.005.769 căutări). Proiectul DACOROMANICA este unul ambițios și generos, care trebuie continuat, însă este necesară o analiză cost-beneficiu și o strategie mai performantă de promovare a bazei de date de obiecte digitale create. Pentru a avea un punct de referință în analizarea utilizării, indic câteva inițiative similare prin obiective (și nu prin amploare):

- *Memorie și cunoaștere locală*<sup>27</sup> este un portal de memorie locală creat de Biblioteca Județeană Cluj pe o platformă wiki gratuită. A fost lansat în 2011, este întreținut cu costuri minime, iar pagina principală are 33.319 accesări, chiar dacă nu a mai fost actualizată din ianuarie 2011.
- Istoria locală @ biblioteca ta publică este un proiect comun a cinci biblioteci județene, lansat în decembrie 2012 și este îmbogățit permanent cu articole.
- Site-ul Bibliotecii Județene Cluj are 396.255 de accesări în 2011, fără să pună la dispoziție o colecție digitală de atât de mare amploare și valoare.

În concluzie, efortul enorm de a digitiza obiecte cu valoare excepțională și de a le pune la dispoziție gratuit în mediul online este de apreciat și demonstrează ca BMB merge în direcția potrivită, intensificându-și eforturile pentru a fi prezentă în mediul digital. Planul propune măsuri de optimizare a rezultatelor prin implementarea unei strategii de diseminare și valorizare a acestor rezultate. Astfel de măsuri de optimizare sunt:

- o promovare intensă pe toate canalele profesionale, astfel încât colegii bibliotecari din toată țara și din toate tipurile de biblioteci să cunoască existența acestei resurse, să o poată folosi și să o poată promova la rândul lor;
- un parteneriat cu Inspectoratul General Școlar al Municipiului București pentru stabilirea unui plan de activități pe tema istoriei locale cu toate școlile din București;
- promovarea intensă și directă către comunitățile de români din afara granițelor, publicarea de articole despre DACOROMANICA în revistele acestor comunități;
- organizarea de evenimente în spațiile BMB și mai ales în afara acestora, pentru a crea un context viu pentru înțelegerea patrimoniului local și a importanța acestuia. De exemplu, șir de evenimente bine pregătite, găzduite de spații potrivite – Gara de Nord și alte locuri publice cu semnificație specială pentru istoria Bucureștiului, cu trafic pietonal mare, realizat în parteneriat cu teatrele de sub autoritatea PMB cu costume de epocă, mici scenete care să deschidă trecătorilor apetitul pentru viața de altădată, apoi o invitație la expoziția de cărți poștale și o proiecție cu documente vizuale din baza de date DACOROMANICA ar aduce notorietate portalului BMB;
- optimizarea interfeței de căutare în DACOROMANICA pentru utilizarea pe dispozitive mobile (crearea unui mobile-app), urmată de o promovare intensă în mediul online și de marcarea unor locuri publice și frecventate (centrul vechi, stații RATB, METROREX etc.) cu marcaje QR pentru descărcarea aplicației de mobil;
- conversia obiectelor digitale în formate compatibile cu e-readere (.mobi; .pub), urmată de o promovare intensă în mediul online și de marcarea unor locuri publice și frecventate (centrul vechi, stații RATB, METROREX etc.) cu marcaje QR pentru descărcarea aplicației de mobil;
- exportarea de obiecte digitale către alte portaluri specializate din țară și din Europa, în special în Europeana.eu (parteneri probabili: CIMEC, Biblioteca Națională a României, Biblioteca Județeană Cluj).

Toate acestea presupun o analiză inițială a actualității și eficacității echipamentelor și software-urilor folosite, în baza căreia se va lua decizia de continuare a contractelor de furnizare de servicii de acest tip sau se vor găsi alte soluții tehnice mai performante.

O altă direcție de dezvoltare o reprezintă co-interesarea colecționarilor particulari și digitizarea patrimoniului cultural care se află în aceste colecții.

<sup>27</sup> [http://www.bic.ro/wiki/index.php/Pagina\\_principal%C4%83](http://www.bic.ro/wiki/index.php/Pagina_principal%C4%83)



## Programul BIBLIONET la BMB

Biblionet este un program de cinci ani care facilitează accesul gratuit la informație, prin dezvoltarea unui sistem de biblioteci publice moderne în România. Prin echiparea cu computere și investiții susținute în dezvoltarea profesională a bibliotecarilor din toată țara, Biblionet a reușit să revitalizeze instituția bibliotecii publice în comunitate. BMB a fost parte din program încă din etapa pilot, când, în 2008, s-au deschis primele centre de accesare gratuită a Internetului în bibliotecile publice. De atunci, toate filialele BMB au fost dotate cu echipamente noi prin Biblionet (computere, scanere, imprimante, videoproiectoare și ecrane de proiecție), ele intensificându-și activitatea de asistare a publicului în utilizarea noilor tehnologii. Tot în cadrul acestui program, trei bibliotecari din BMB au devenit formatori acreditați, ei livrând cursuri la un nivel profesionist către colegii din rețeaua BMB și utilizatorilor, deopotrivă.

Aceste realizări demonstrează utilitatea unui astfel de serviciu de bază în bibliotecă (accesul gratuit la Internet), care trebuie susținut în permanență prin investiții regulate în achiziționarea de echipamente performante pentru utilizare publică.

## Programul BMB

Pentru a ajunge la publicul țintă dorit și a extinde baza de utilizatori curenți, este nevoie ca BMB să aibă un program atractiv și modelat pe programul tipic al utilizatorilor reali și potențiali. În prezent, majoritatea filialelor funcționează de luni până vineri între 9 și 16, singurele locații care asigură servicii sâmbăta fiind Sediul Central (între orele 10 și 13) și Filiala "N. Bălcescu" (2 sâmbete pe lună), ceea ce face ca pentru unele categorii de public accesul la colecții să fie cel puțin dificil, dacă nu imposibil. Adulții cu un loc de muncă, de exemplu, nu vor putea să frecventeze biblioteca de cartier dacă aceasta își închide porțile înainte ca ei să se întoarcă de la muncă. Pentru perioada luni-vineri sunt necesare:

- realocarea personalului astfel încât să se poată asigura 2 ture per filială, pe cât posibil, eventual cu un sistem de rotație pentru bibliotecarii care nu lucrează în mod obișnuit cu publicul;
- corelarea programului cu cel tipic al categoriilor de public pe care le țintesc.

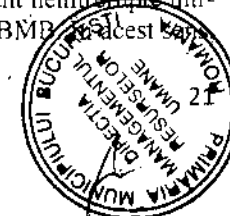
Modificarea orarului de funcționare al BMB trebuie să se facă și în sensul în care să existe cel puțin o filială pe sector care să asigure serviciile de bază sâmbăta și duminica. Se poate constitui un sistem de rotație de personal, ținându-se cont, totodată, de specificațiile legislației muncii și de contractul colectiv de muncă. O altă resursă potențială pentru extinderea orelor de lucru o pot constitui voluntarii bibliotecii, care se pot face utili în special pentru sprijinirea personalului BMB în organizarea de activități și evenimente în timpul weekend-urilor sau seara după ora 18:00.

**Centrul de Studii Euroasiatice și Afroasiatice** a fost înființat în anul 2008, în cadrul Bibliotecii Metropolitane București, prin transformarea Institutului de Studii Orientale Sergiu Al-George. Activitatea de cercetare științifică constă în abordarea zonelor istorico-geografice și culturale din perimetrul oriental: Orientul Apropiat și Mijlociu, Asia Centrală și Asia de Sud. Domeniile de cercetare sunt reprezentate de studiile de text care utilizează expertiză filologică specializată în diferite limbi și dialecte asiatice, uneori unic reprezentate în țară de unii dintre cercetători, astfel încât să nu se suprapună cu activitatea institutelor de cercetare științifică aflate în subordinea Academiei Române. Rezultatele cercetărilor sunt publicate în formă de studii și articole în revistele de specialitate; în participări cu comunicări științifice la conferințe, seminarii și simpozioane interne și internaționale; în traducerea unor texte fundamentale în ediții critice, în monografii și lucrări cu caracter de referință și enciclopedic.

Pentru a valoriza la potențial maxim cele două fonduri importante aflate în biblioteca centrului, **Fondul Mircea Eliade și Fondul Sergiu Al-George**, este nevoie de o intensificare a raporturilor de colaborare cu cercetători din mediul internațional și de proiecte de cercetare ample. Aceste fonduri unice și valoroase reprezintă un posibil avantaj într-un demers viitor de obținere de fonduri extra-bugetare prin proiecte de cercetare internaționale.

## Activități curente, de suport

Dincolo de aceste programe, BMB are o activitate continuă de pregătire a materialelor documentare pe diferite suporturi, pentru a asigura funcția de lectură publică. Setul tipic de activități interne, specific unei biblioteci, este prezent și în BMB, cu lanțul complet ce asigură utilizatorilor accesul la colecții. Achiziția se bazează pe o politică de dezvoltare a colecțiilor care are un accent mai puternic pe cartea de patrimoniu decât în alte biblioteci publice de rând județean. Evidența primară, catalogarea și indexarea documentelor se fac în regim automatizat, cu sistemul integrat de bibliotecă ALEPH, versiunea 20, cu folosirea standardelor internaționale (ISBD și UNIMARC pentru descrierile bibliografice; Z39.50 pentru interoperabilitatea bazelor de date de înregistrări). Aceste activități sunt neîntrerupte într-o bibliotecă, căci ele asigură premisele unei bune accesibilități la colecțiile și celelalte resurse ale BMB.

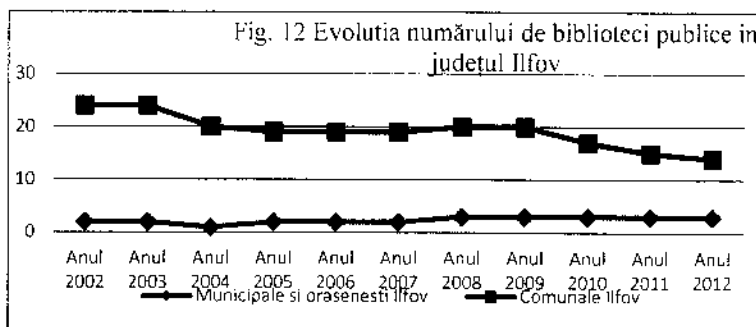


se va analiza eficiența procesului de prelucrare, se vor analiza normele actuale și se vor căuta soluții pe flux pentru a mări productivitatea și a scădea timpii de prelucrare.

### Implementarea sistemului de identificare RFID

Din documentele pe care le-am avut la dispoziție, trag concluzia ca s-a finalizat implementarea RFID în depozitul general din Sediul Central. Implementarea RFID trebuie privită ca o prioritate instituțională, căci aduce o scădere semnificativă a costurilor operaționale și permite mai multă mobilitate personalului din bibliotecă, deci permite concentrarea acestuia în alte activități (programe și proiecte culturale sau de altă natură). De aceea, implementarea RFID pentru toate fondurile care circulă în rețeaua BMB trebuie să fie una dintre prioritățile perioadei 2014 – 2017. Implementarea RFID pentru tot fondul de documente și echiparea filialelor cu porți de securitate bazate pe această tehnologie va duce la optimizarea fluxurilor documentelor, va genera o accesibilitate sporită la colecții, fără a face rabat la condițiile de siguranță a colecțiilor. Optimizarea operațională degrevează personalul de sarcini repetitive și crează astfel premisele pentru implicarea lui în proiecte și programe inovative.

**Activitatea de îndrumare metodologică pentru bibliotecile publice din județul Ilfov** nu este descrisă nicăieri în documentele publice referitoare la BMB, deși Legea 334/2002 atribuie BMB această funcție importantă. În județul Ilfov funcționează, cel puțin în scripte, 14 biblioteci publice (3 orașenești, restul comunale) care servesc o populație totală de 364.241 de persoane. Conform legii speciale, fiecare dintre cele 32 de comune și 8 orașe ar trebui să aibă o



bibliotecă publică funcțională, cu un post de bibliotecar per unitate la 2.500 de locuitori. Cum autoritățile locale nu și-au asumat această responsabilitate de a oferi cetățenilor din Ilfov accesul la drepturile lor fundamentale (dreptul al informație, la cultură, la libera exprimare) prin menținerea și sprijinirea instituției bibliotecă publică, consider că este sarcina BMB să găsească soluții pentru a oferi aceste servicii de bază locuitorilor din Ilfov pe termen scurt și mediu, urmând ca pe termen lung să-și exercite autoritatea profesională și metodologică prin acțiuni de advocacy la nivelul unităților administrative care nu au remediat starea de ilegalitate în care se află (localități fără bibliotecă publică) și apoi prin preluarea responsabilităților de formare profesională continuă și de acordare de asistență tehnică de specialitate pentru noile biblioteci/bibliotecile reînființate.

Prin implementarea unui serviciu de bibliotecă mobilă și prin intensificarea eforturilor de accesibilizare a bazelor de date și a documentelor digitale, cetățenii din Ilfov vor putea beneficia de serviciile de bază de împrumut de carte și acces la informație.

**Închei cu semnalarea unei probleme ce pare să se manifeste la nivelul întregii rețele BMB și care transpare din modul de organizare și prezentare a informațiilor incluse în Anexa 5 la Caietul de obiective, modul în care sunt compilate și prezentate informațiile pe website-ul BMB și în alte documente oficiale ale BMB (Regulamentul de Organizare și Funcționare; Regulamentul Biblionet; Comunicatele de presă etc.) – comunicarea, programele și proiectele și alocarea de resurse se face cu o centrare puternică pe colecții și pe procesele interne, în loc să aibă în permanență în atenție utilizatorii (reali sau potențiali), ceea ce poate explica slaba popularitate a instituției în rândul comunității. Această situație se poate remedia cu măsuri ce vor fi detaliate în planul de management.**

### b2) Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național, în Uniunea Europeană etc.)

În 2012 BMB are 9 participări la astfel de evenimente, participarea fiind la jumătate comparat cu anul 2010, printre care s-au numărat Salonul de carte Gaudeamus, Salonul de carte și presă, Salonul de carte Polemos unde Biblioteca Metropolitană București a primit diploma pentru participarea la a opta ediție, Salonul de Carte și Presă Amplus 2012. BMB își face simțită prezența mai puternic decât în trecut prin asumarea calității de organizator al unor evenimente ieșite din tipar cum ar fi Ziua Bloggerilor Bucureșteni sau Festivalul teatrelor de Buzunar, cu prima ediție în iunie 2012. Tot în această direcție se înscrie și Festivalul "Noua Generație în Centrul Vechi" (2012). Evenimentul vedetă al anului 2013 este BiblioCity, un eveniment amplu ce a avut loc în septembrie și s-a bucurat de o popularitate ridicată în comunitate și de o reflectare foarte pozitivă în mediul online (bloguri, în special).



Din fericire, lipsa informației sau stângăcia în a o prezenta într-un mod atractiv pe website-ul principal al BMB este, într-o oarecare măsură, echilibrată de modul în care se reflectă activitatea bibliotecii pe portalul KartierTV, prin vocea și chipul voluntarilor de la Centrul de Tineret.

Seria de participări BMB la evenimente ample, trebuie nu numai continuată, ci puternic intensificată, astfel încât în 4 ani BMB să fie privită ca o prezență plăcută și normală la orice festival de teatru, film, artă, dar și la concerte de rock și folk, la târguri ale artizanilor sau la festivalurile urbane. Această prezență insistentă și inspirată la evenimentele orașului va aduce o mai puternică conectare cu realitățile publicului pe care BMB trebuie să îl servească și va crea o imagine potrivită, de partener prezent și activ.

### **b3) Analiza misiunii actuale a instituției: ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor etc.**

Misiunea actuală a organizației se poate vizualiza la <http://bibmet.ro/detalii-articol.aspx?artId=13&catId=217&c=3>. Trecând peste confuziile de terminologie, misiunea unei instituții este una singură, are coerență și are rezonanță, nu este sinonimă cu funcțiile și obiectivele instituției care sunt, eventual, căi prin care aceasta și-o îndeplinește. Nu mi-am propus o analiză pe text – mă voi opri la a afirma ca o astfel de declarație este greoaie și neatractivă, pendulează de la foarte general la mult prea specific și dă un aer pedant și distant Bibliotecii Metropolitane București. În plus, voi repeta ceea ce am afirmat deja în prezentul document – este necesară o centrare pe utilizator și o reformare a instituției în acest sens, care se reflectă inclusiv în reformularea mesajelor centrale ale BMB.

### **b4) Concluzii**

Am început redactarea acestui plan prin enunțarea unei viziuni, cu promisiunea că ea va fi reluată și explicată în secțiunea potrivită. Am formulat această viziune pe un orizont de timp ce depășește perioada detaliată în planul de management, considerând că este nevoie de un orizont de timp mai larg pentru a contura un plan cu adevărat coerent. Astfel, viziunea mea este ca:

*...în zece ani, Biblioteca Metropolitană să fie biblioteca preferată a bucureștenilor, un spațiu cultural ușor accesibil unde creativitatea se manifestă din plin, să fie spațiul confortabil în care aleg să își petreacă timpul liber peste 20% dintre rezidenții orașului București, să fie locul în care aceștia își dezvoltă continuu abilitățile, capătă competențe noi și acumulează cunoștințe, în spiritul învățării pe tot parcursul vieții, să fie instituția unde moștenirea culturală a Bucureștilor vechi se împletește cu poveștile oamenilor din Bucureștii de azi în mod armonios.*

- **Biblioteca tuturor – biblioteca serviciu public**

- Biblioteca să fie peste zece ani o instituție populară în rândul tuturor categoriilor de vârstă, serviciile și programele ei să fie cunoscute și utilizate/frecventate de o diversitate cât mai mare de public cu vârste diferite, cu niveluri de educație diferite, unde cetățenii își exercită drepturile culturale fundamentale garantate de constituție (Art. 33.), indiferent de rasă, etnie, sex, apartenență religioasă.

- **Biblioteca – spațiu cultural accesibil**

- Biblioteca să fie peste zece ani punctul 0 pentru orientare, popularizare, rafinare și exercițiu în actul cultural pentru o categorie cât mai mare de producători și consumatori de produse culturale, spațiul în care se pun bazele unor generații noi de consumatori de produse culturale complexe prin educație timpurie pro-culturală, spațiul care încurajează și care creează contextual adecvat în care se manifestă creativitatea în toate direcțiile.

- **Biblioteca – a treia casă**

- Biblioteca să fie peste zece ani una dintre instituțiile bucureștene cele mai frecventate pe plan local, unul dintre locurile de întâlnire preferate ale comunității bucureștene, să fie spațiul primitiv în care te simți ca acasă, unde petrecerea timpului tău liber se face cu folos.

- **Biblioteca – facilitator pentru învățarea pe tot parcursul vieții**

- Biblioteca să fie peste zece ani organizația unde educația formală, informală și nonformală se întâlnesc pentru a sprijini activ pe toți bucureștenii să se dezvolte personal și profesional, conform principiilor învățării pe tot parcursul vieții (Lifelong Learning).

- **Biblioteca – promotorul memoriei locale a Bucureștiului**

- Biblioteca să fie peste zece ani cea mai cunoscută și activă sursă și resursă de informație în domeniul memoriei locale a orașului București, să fie instituția care contribuie în mod real la formularea și exprimarea identității bucureștenilor, la crearea și expunerea continuă a poveștii orașului și oamenilor Bucureștilor și a împrejurimilor lui, prin fondul său livresc și documentaristic ținând de istoria locală, dar și prin acțiuni de popularizare și de implicare a comunității.

**Valorile BMB: accesibilitate, utilitate, transparență, participare, parteneriat, performanță**



Propun reformularea mesajului astfel:

**Misiunea Bibliotecii Metropolitane București este de a facilita accesul gratuit și nediscriminatoriu la drepturile culturale fundamentale, servind ca centru comunitar care susține activ informarea, cercetarea, educația și recreerea locuitorilor din București și din județul Ilfov și care contribuie activ la îmbunătățirea calității vieții bucureștenilor prin oferta ei inovatoare și programul integrat de servicii cu caracter public.**

Pentru îndeplinirea misiunii astfel formulate, principalele direcții de acțiune/obiective specifice propuse sunt:

1. Diversificarea și adaptarea continuă a ofertei culturale, educaționale și recreaționale a BMB, în conformitate cu nevoile comunității;
2. Actualizarea, dezvoltarea, valorificarea și accesibilizarea colecțiilor de documente pe suport tradițional și pe suporturi electronice;
3. Utilizarea profesionistă a noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor pentru optimizarea proceselor interne și facilitarea accesului la informație și cultură;
4. Creșterea permanentă a capacității organizaționale.

Aceste direcții de acțiune vor fi reluate și operaționalizate în capitolul E Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice.

### **Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau reorganizare**

La o primă vedere, organizarea BMB este una de tip funcțional, puternic ierarhizată, ceea ce este o situație tipică pentru o bibliotecă de rang județean cu peste 50 de angajați. Analizând cu atenție și comparând cu alte structuri de tip bibliotecă și de dimensiuni similare, se observă la BMB o fragmentare excesivă pe servicii, birouri și compartimente chiar în cadrul aceleiași funcții de bază, organizarea ajungând să fie aproape pe "tip de sarcini". Există avantaje evidente specifice unei organizări ierarhice funcționale, cum sunt controlul managerial sporit, procedurizarea și birocratizarea (fără nuanțele peiorative asociate recent cu acest din urmă concept), iar acestea se justifică mai ales în situația prezentă, când instituția analizată este o instituție publică, deci funcționează din banii contribuabililor, însă tipul acesta de organizare prezintă și dezavantaje către trebuie luate în considerare. De exemplu, fragmentarea, lipsa de flexibilitate a structurii duc la o cultură organizațională destul de rigidă, unde motivația e mai slabă, performanțele suferă, unde inițiativa personalului cu sarcini de execuție nu este încurajată. În astfel de instituții lucrul în echipă e mai dificil, personalul tinde să se concentreze pe sarcini și procese și nu pe scopul final al acestora și modul cum contribuie la îndeplinirea misiunii.

Planul conține propuneri concrete de ajustări ale organigramei (Anexa 1).

#### **c1) Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente**

Am folosit ca surse pentru analiză baza de date de HOTĂRÂRI ALE CONSILIULUI GENERAL AL MUNICIPIULUI BUCUREȘTI SI DISPOZIȚII ALE PRIMARULUI GENERAL disponibilă pe website-ul oficial al Primăriei Municipiului București, la [http://acteinterne.pmb.ro/legis/acteinterne/acte\\_int/index.html](http://acteinterne.pmb.ro/legis/acteinterne/acte_int/index.html), făcând corelările și completările necesare prin consultarea altor documente oficiale care sunt opozabile activității BMB.

Astfel, documentele pe baza cărora voi face analiza sunt ultimele forme formă aprobate ale:

- organigramei BMB - Anexa 19b la HOTARAREA C.G.M.B. nr. 174 din 6/08/2010<sup>28</sup>;
- statul de funcții pentru anul 2012 al BMB - Dispoziția Primarului General nr. 189/2012<sup>29</sup> și anexele la aceasta;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare, Regulamentul de Ordine Internă – HOTARAREA C.G.M.B. nr. 354 din 2007-12-13, Anexa 3 și Anexele la ROF<sup>30</sup>.

Potrivit Regulamentului de Organizare și Funcționare aprobat prin HBGMB nr. 354/2007, modificat și/sau influențat de DISPOZIȚIA nr. 384 din 12/03/2008, HOTĂRÂREA nr. 127 din 25/03/2008, HOTĂRÂREA nr. 7 din 27/01/2010, HOTĂRÂREA nr. 174 din 6/08/2010 și DISPOZIȚIA nr. 888 din 28/08/2013, Biblioteca Metropolitană București este un serviciu public organizat ca instituție publică de cultură și de cercetare științifică de interes local, persoană juridică de drept public, finanțată din alocațiile de la bugetul local al municipiului București. Organigrama actuală a fost aprobată prin HOTĂRÂREA C.G.M.B. nr. 174 din 6/08/2010, numărul posturilor fiind redus de la 297

<sup>28</sup> [http://acteinterne.pmb.ro/legis/acteinterne/AtachInt/Anexe%204a-26a\\_H174\\_10.pdf](http://acteinterne.pmb.ro/legis/acteinterne/AtachInt/Anexe%204a-26a_H174_10.pdf)

<sup>29</sup> [http://acteinterne.pmb.ro/legis/acteinterne/acte\\_int/afisint.php?f=30614](http://acteinterne.pmb.ro/legis/acteinterne/acte_int/afisint.php?f=30614)

<sup>30</sup> [http://acteinterne.pmb.ro/legis/acteinterne/AtachInt/AnexaH354\\_07.pdf](http://acteinterne.pmb.ro/legis/acteinterne/AtachInt/AnexaH354_07.pdf)





la 210 în urma aplicării O.U.G. nr 63/2010. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) în vigoare (2007) nu corespunde în totalitate cu organigrama și statutul de funcții aprobate. Caietul de obiective face referire la un proiect de modificare al ROF care a fost depus spre aprobare,<sup>31</sup> însă acesta nu se găsește între documentele oficiale aprobate de ordonatorul principal de credite.

**Se remarcă necesitatea stringentă de elaborare și actualizare a codului controlului managerial intern, ce se va concretiza în creșterea gradului de adaptare și corelare a structurii la nevoile și procesele reale ale instituției.** Managerul general, precum și celelalte persoane care ocupă o funcție de conducere în entitatea publică, sunt responsabile pentru crearea și funcționarea aceluia sistem de control intern care să dea o asigurare rezonabilă că obiectivele entității vor fi atinse.

**Sistemul de control intern al BMB va fi standardizat** conform codului controlului intern adaptat specificului său și optimizat prin adoptarea de măsuri suplimentare care se dovedesc oportune în urma analizei interne dintre costurile și beneficiile implementării Codul adaptat BMB va ține cont atât de **instrumentarul** cu care operează sistemele de control intern – **Obiectivele, Mijloacele, Sistemul informațional, Organizarea, Procedurile, Controlul – cât și de Componentele Codului de control intern – Mediul de control, Evaluarea riscului, Activitățile de control, Informare și comunicare, Monitorizare.** Codul trebuie să cuprindă standardele aplicabile spre implementare în cadrul instituției, recomandări privind implementarea lor eficace și eficientă, metodologia de dezvoltare și implementare a sistemului de control intern bazat pe aceste standarde, recomandări și sugestii, ținând cont de particularitățile cadrului legal de organizare și funcționare a instituției evidențiate inițial (misiune, obiective generale, inventarierea activităților procedurabile etc.). Procedurile de sistem și cele operaționale vor fi întocmite sau actualizate conform modelului formalizat furnizat în anexa 2 la Ordinul MFP 946/2005. Inițiativa demarării implementării măsurilor de mai jos aparține directorului general, prin comisia de monitorizare și îndrumare metodologică pentru elaborarea sistemului controlului intern/managerial.

Pașii următori sunt reprezentați de **Optimizarea și implementarea sistemului de control intern/managerial** cu etapele: Evaluarea instrumentelor generale de control intern; Evaluarea instrumentelor specifice, la nivelul fiecărei activități; Analiza raportului între costurile suplimentare și efectele așteptate, generate de implementarea noului sistem de control intern. Ulterior, vor fi implementate măsuri de optimizare a sistemului de control intern și se va trece la etapa de **evaluare și monitorizare a implementării** sistemului de control intern/managerial.

## **c2) Propuneri privind modificarea reglementărilor interne și/sau ale actelor normative incidente**

Reluând cele menționate anterior cu privire la fragmentarea inutilă pe servicii, birouri și compartimente până la nivel de organizare pe tip de sarcini, propunerea mea pentru reorganizarea BMB prin comasarea de birouri și compartimente și modificarea subordonării acestora, astfel încât să reflecte și să servească prioritățile declarate în planul de management. În Anexa 1 se poate urmări structura inițială și cea propusă.

Aprobarea unei astfel de reorganizări are ca efect modificarea ROF și a Regulamentului de Ordine Internă pentru a reflecta noua organigramă, care se face prin hotărârea C.G.M.B., în baza propunerilor înaintate de managementul BMB.

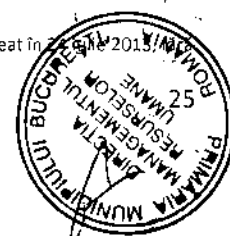
O altă propunere de schimbare ce trebuie să fie reflectată în ROF este modificarea orarului de funcționare al BMB. De asemenea, trebuie modificate și actualizate și fișele posturilor precum și diferitele proceduri existente, la care se vor adăuga proceduri noi, specifice noilor direcții și planului de acțiune propus, așa cum a fost detaliat la secțiunea c1).

## **c3) Funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților: analiza activității consiliilor de conducere, după caz, a celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției**

Structura Consiliului de Administrație și cea a Consiliului științific ar trebui să rămână aceeași, cu precizarea că ședințele acestora pot fi deschise, pe baza de invitație și cu rol consultativ, participării diferitelor categorii de stakeholderi (partii implicate/interesate) care să contribuie la identificarea de soluții, în funcție de problemele identificate.

Încă un aspect important legat de activitatea acestor organisme este comunicarea. Propunerea mea merge către transparență totală în procesul de decizie, astfel încât, în limitele situațiilor ce necesită un anumit grad de

<sup>31</sup> [http://www.pmb.ro/institutiiprimaria/docs/2013/organigrama\\_pmb\\_2013/19.biblioteca\\_metropolitana\\_bucuresti.pdf](http://www.pmb.ro/institutiiprimaria/docs/2013/organigrama_pmb_2013/19.biblioteca_metropolitana_bucuresti.pdf) - document creat în 2013 însemnele unui act oficial, aprobat de C.G.M.B.



confidențialitate, procesele verbale de ședință vor fi transmise tuturor angajaților și vor fi comunicate și publicului pe website-ul BMB.

#### c4) Analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat – propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului

În conformitate cu Art. 50 al Legii 334/2002, BMB este obligată să asigure perfecționarea continuă a personalului de specialitate, cu alocarea pentru aceasta a minim 5% din totalul cheltuielilor de personal prevăzute în buget. În perioada 2009 – 2012 au participat la cursuri de formare și/sau perfecționare 192 de angajați.

Cum una dintre direcțiile de acțiune indicate pentru următorii 4 ani, **creșterea capacității instituționale**, se bazează în mare măsură pe creșterea capacității personalului instituției, formarea profesională trebuie să fie o prioritate pentru BMB. Resursele financiare în scădere au influențat grav posibilitățile BMB de a-și califica personalul prin cursuri de formare. Pentru a corecta această situație negativă, propun o abordare pe mai multe niveluri, cu modalități complementare de adresare a problemei în mode eficiente și eficace:

1. Prima și cel mai puțin costisitoare modalitate de perfecționare profesională este **învățarea de la omologii tăi (“peer-learning”)**. Organizarea regulată de sesiuni de împărtășirea experiențelor între colegi, în care bibliotecarii sunt “lectori” pentru colegii lor poate să fie și un factor mobilizator și motivant pentru personal.

2. A doua modalitate este **invitarea unor lectori externi bibliotecii**, pentru teme majore care pot constitui obiectul unor cursuri sau ateliere cu minim 10 participanți.

3. O a treia modalitate de a asigura perfecționare profesională cu costuri scăzute se bazează pe **resursele și oferta de cursuri furnizate în mediul online**. În momentul actual există o ofertă în creștere de cursuri și materiale educative pe domeniul specific care se desfășoară în mediul online, pe platforme dedicate. Astfel, ANBPR lucrează în prezent la o platformă de e-learning. Biblioteca Județeană Galați și Biblioteca Județeană Brașov au și ele în lucru astfel de platforme. Tot în această categorie de surse se situează și oferta internațională de cursuri și materiale suport pentru bibliotecii și bibliotecari (ex: platforma WebJunction, platforma IFLA, cursurile și atelierele online organizate de Asociația Bibliotecarilor Americani – ALA și de alți furnizori cu notorietate în mediul profesional). Pentru alte nevoi și interese de învățare există platforme generale de cursuri online, pe o varietate mare de domenii și probleme, de genul Coursera<sup>32</sup> și EdEx<sup>33</sup>.

4. **Participarea la cursuri de formare acreditate** pentru căpătarea de competențe în domeniul de activitate specific va continua. Propun dezvoltarea și implementarea unei proceduri interne de legată de dezvoltarea profesională, procedură prin care selecția și sprijinul acordat personalului care necesită cursuri de formare să se facă în funcție de prioritățile BMB și de preferințele angajaților. Mai precis, componente ale acestei proceduri vor fi:

- formular tipizat în care la fiecare început de an toți angajații contribuie indicând și prioritizând nevoile lor de formare profesională;
- formular tipizat în care angajatul care dorește să participe la un anumit curs completează datele despre organizator, costuri, competențele pe care programul le asigură, apoi argumentează cum anume participarea aceasta va contribui la îmbunătățirea performanțelor în muncă și indică modalitatea în care va disemina informațiile și cunoștințele căpătate către colegii din BMB.

Această abordare va fi completată cu **vizite de studiu, individuale sau de grup**, cu **participarea activă la conferințe naționale și internaționale** și cu **achiziția și punerea la dispoziție de publicații specializate** care să acopere domeniile de interes ale angajaților BMB. De asemenea, resurse importante pentru acest demers sunt echipa de formatori ai BMB și dotările Centrului de Formare organizat în cadrul programului Biblionet. Pentru anul 2014 temele pentru formarea profesională sunt:

	Tema	Categoria de personal
1	IT LIB - cunoștințe de bază în utilizarea computerelor	Tot personalul BMB
2	Social media – program în 23 de pași	Tot personalul BMB
3	Comunicarea cu utilizatorii/publicul	Tot personalul BMB
4	Marketing cultural tradițional și online	Bibliotecarii din filiale și cei care lucrează cu publicul la Sediul Central
5	Animație culturală în bibliotecă	Bibliotecarii din filiale și cei care lucrează cu publicul la Sediul Central
6	Programe și servicii noi în bibliotecii. Bune practici de la bibliotecile publice din țară și străinătate.	Tot personalul BMB

<sup>32</sup> <https://www.coursera.org/>

<sup>33</sup> <https://www.edx.org/>



7	Elemente de managementul proiectelor	Tot personalul BMB
8	Managementul voluntarilor	Bibliotecarii din filiale și cei care lucrează cu publicul la Sediul Central
9	Accesarea de fonduri europene	Personalul de conducere
10	Modalități de atragere a fondurilor extrabugetare către bibliotecă	Personalul de conducere
11	Comunicare și relații publice	Personalul Compartimentul de Relații Publice. Relații cu presa. Marketing și șefii birourilor zonale
12	Management organizațional	Personalul de conducere

Pentru anii următori se vor identifica prioritățile de formare în modalitatea descrisă anterior.

### Analiza situației economico-financiare a instituției

d1) Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

#### Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);

Tip de venituri	2009 (mii RON)	2010 (mii RON)	2011 (mii RON)	2012 (mii RON)	2013 (mii RON) <sup>34</sup>
Total venituri	20423	13467	14717	14480	11967
Venituri proprii	0	0	0	0	0
Sponsorizări	0	0	0	0	0
Subvenții	20423	13467	14717	14480	11967

Toate veniturile BMB sunt de tipul subvenție acordată de ordonatorul principal de credite, instituția nerealizând venituri proprii și venituri din sponsorizări.

#### Bugetul de cheltuieli (personal; contracte de muncă/convenții/contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri și servicii; cheltuieli de capital; cheltuieli de întreținere; cheltuieli pentru reparații capitale);

Tip categorie	Tip de cheltuieli	2009 (mii RON)	2010 (mii RON)	2011 (mii RON)	2012 (mii RON)	2013 (mii RON)
Prevăzute	Total	20019	14756	16446	15622	12220 <sup>35</sup>
	Cheltuieli de personal	6830	5310	3955	3916	4123 <sup>36</sup>
	Bunuri/servicii	7714	5813	8992	8020	6750 <sup>37</sup>
	Cheltuieli proiecte culturale	860	1124	1458	925	347 <sup>38</sup>
	Cheltuieli de capital	4544	2344	1770	2544	1000 <sup>39</sup>
	Cheltuieli cu colaboratorii	71	165	341	217	0
Executate	Total	20316	12997	14594	13105	
	Cheltuieli de personal	6810	5036	3906	3843	
	Bunuri/servicii	7643	5699	8963	7505	
	Cheltuieli proiecte culturale	834	1108	1458	899	
	Cheltuieli de capital	4533	2262	1724	1758	

<sup>34</sup> Conform Anexei 2.1 la HCGB nr 259/31.10.2013, solicitată la BMB

<sup>35</sup> Obținut în urma Conform Anexei 2.1 la HCGB nr 259/31.10.2013, solicitată la BMB

<sup>36</sup> Conform Anexei 2.1 la HCGB nr 259/31.10.2013, solicitată la BMB

<sup>37</sup> Conform Anexei 2.1 la HCGB nr 259/31.10.2013, solicitată la BMB

<sup>38</sup> Conform Anexei 2.1 la HCGB nr 259/31.10.2013, solicitată la BMB, cheltuielile pe proiecte culturale se regăsesc la Art. 20.30.30

<sup>39</sup> Conform Anexei 2.1 la HCGB nr 259/31.10.2013, solicitată la BMB



Cheltuieli cu colaboratorii	71	165	341	217
-----------------------------	----	-----	-----	-----

Analiza ponderilor cheltuielilor din total pentru anii 2009-2013 se prezintă astfel:

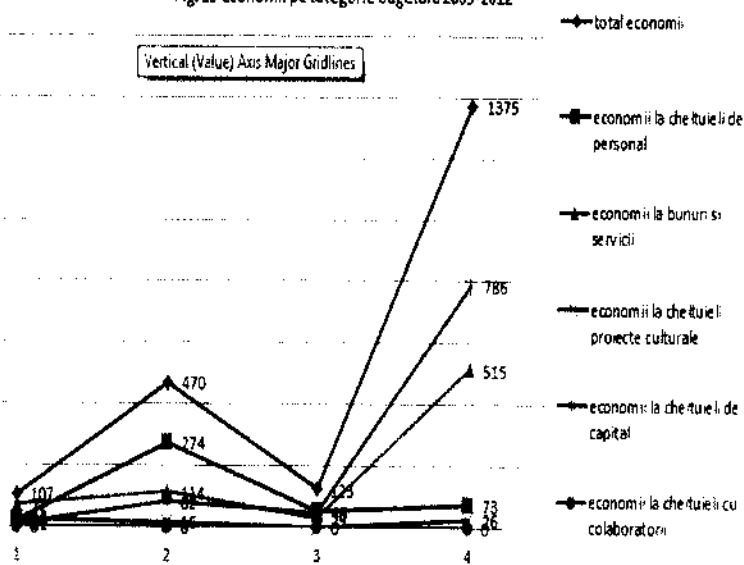
		2009 (mii RON)	2010 (mii RON)	2011 (mii RON)	2012 (mii RON)	2013 (mii RON)
<b>Total cheltuieli aprobate, cf. Caietului de obiective</b>		<b>20423</b>	<b>13467</b>	<b>14717</b>	<b>14480</b>	<b>11867</b>
Pondere cheltuieli aprobate din total cheltuieli aprobate	Cheltuieli de personal	33.44	39.43	26.87	27.04	34.45
	Cheltuieli bunuri/servicii	37.77	43.16	61.10	55.39	56.41
	Cheltuieli proiecte culturale	4.21	8.35	9.91	6.39	2.90
	Cheltuieli de capital	22.25	17.41	12.03	17.57	8.36
	Cheltuieli cu colaboratorii	0.35	1.23	2.32	1.50	0.79
<b>Total cheltuieli executate, cf. Caietului de obiective</b>		<b>20316</b>	<b>12997</b>	<b>14594</b>	<b>13105</b>	-
Pondere cheltuieli executate din total cheltuieli executate	Cheltuieli de personal	33.52	38.75	26.76	29.32	-
	Bunuri/servicii	37.62	43.85	61.42	57.27	-
	Cheltuieli proiecte culturale	4.11	8.53	9.99	6.86	-
	Cheltuieli de capital	22.31	17.40	11.81	13.41	-
	Cheltuieli cu colaboratorii	0.35	1.27	2.34	1.66	-

**Notă:** În Caietul de obiective există neconcordanțe între datele din Capitolul III.4. Buget, la subcapitolul a), e), f), g), h). Am marcat în tabelele de mai sus cu roșu neconcordanțele. Precizez că în secțiunile d5), d6) și d7) mă voi raporta la ambele seturi de date, prezentate comparativ.

**d2) Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție**

Din analiza datelor de buget cuprinse în Caietul de obiective, capitolul III.4, referitor la bugetul de venituri, rezultă faptul că în perioada 2009 – 2012 BMB s-a încadrat în alocațiile bugetare, realizând în fiecare an economii pe toate categoriile de buget cu excepția cheltuielilor cu colaboratorii, așa cum se poate observa în Fig. 13. Cheltuielile de personal în perioada 2009 – 2012 s-au încadrat în buget, realizându-se economii în fiecare an; cheltuielile cu colaboratorii (convenții, contracte civile etc.) s-au executat exact la sumele aprobate. Și la cheltuielile de capital s-au realizat economii în fiecare an. Pentru toate categoriile cu economii, diferențele cele mai mari între buget aprobat și buget executat sunt în anul 2012.

Fig. 13 Economii pe categorii bugetare 2009-2012



Nr. Crt.	Programul	Tipul proiectului	Denumirea proiectului	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2012 A	Programe de cercetare științifică	Proiecte mici (până la 10,00 mii lei)	-	-	-	-
		Proiecte medii (10,00-50,00 mii lei)	-	-	-	-
		Proiecte mari (peste 50,00 mii lei)	Curs de metrică sanscrită	63.00	62.90	
			Curs de Codicologie sanscrită	65.00	64.10	
			Valorificarea Memoriei Culturale – publicații	74.00	73.00	
<b>Total:</b>		<b>4</b>	<b>802.00</b>	<b>795.90</b>		
B	Programe culturale	Proiecte mici (până 10,00 mii lei)	Ziua Filialei	8.00	0.20	
			Stagiunea Camerală	5.00	0.50	
			Procultura	6.00	4.00	
			Biblioteca, partener al comunității bucureștene	5.00	3.20	
			Programul educațional și cultural – Roata Copilăriei	6.00	4.90	
			Informare și consiliere comunitară	9.00	8.70	
		Proiecte medii (10,00-50,00 mii lei)	-	-	-	-
Proiecte mari (peste 50,00 mii lei)	Cultura și Cartier – Lectură publică și animație culturală	84.00	81.00			
<b>Total:</b>		<b>7</b>	<b>123.00</b>	<b>102.50</b>		
	<b>Total general 2012</b>		<b>11</b>	<b>925.00</b>	<b>898.40</b>	
2011 A	Programe de cercetare științifică	Proiecte mici	-	-	-	-
		Proiecte medii	Dosare pedagogice	23.00	23.00	
		Proiecte mari	Studii balcanice și orientale	336.00	336.00	
			Simpozion Internațional Cartea. România. Europa	569.00	569.00	
			Valorificarea memoriei culturale bucureștene	399.00	399.00	
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>1327.00</b>	<b>1327.00</b>		
B	Programe culturale	Proiecte mici	Informare și consiliere comunitară	8.00	8.00	
			Ziua Filialei	8.00	8.00	
			Programul Filmul în Cartier	7.00	7.00	
			Programul European – Tineret în Acțiune	8.00	8.00	
		Proiecte medii	PROCULTURA	26.00	26.00	
			Roata Copilăriei	31.00	31.00	
			Avangarda românească. Avangarda europeană	43.00	43.00	
Proiecte mari	-	-	-	-		
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>131.00</b>	<b>131.00</b>		
	<b>Total gen. 2011</b>		<b>11</b>	<b>1458.00</b>	<b>1458.00</b>	
2010 A	Programe de cercetare științifică	Proiecte mici	Românii de pretutindeni – studii publicate	6.00	6.00	
		Proiecte medii	Elaborare de studii orientale	25.00	24.00	
		Proiecte mari	Simpozion Cartea. România. Europa	575.00	572.00	
			Valorificarea memoriei culturale bucureștene	295.00	294.00	
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>901.00</b>	<b>896.00</b>		
B	Programe culturale	Proiecte mici	Roata Copilăriei	2.00	2.00	
			Ziua Filialei	3.00	2.00	
			Informare și consiliere comunitară	8.00	7.00	
		Proiecte medii	-	-	-	-
Proiecte mari	Procultura - biblioteca, partener al comunității	60.00	55.00			



			bucureștene			
			Tineret in actiune - KARTIER 2010	150.00	146.00	
	<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>223.00</b>	<b>212.00</b>	
	<b>Total general 2012</b>		<b>9</b>	<b>1124.00</b>	<b>1108.00</b>	
2009	A	Proiecte mici	-	-	-	
		Proiecte medii	Monumente de cultură din zona metropolitană	26.00	25.00	
		Proiecte mari	Simpozion Internațional Cartea, România. Europa 550 de ani de la prima atestare a orașului București	724.00	724.00	
	<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>750.00</b>	<b>749.00</b>	
B	Programe culturale	Proiecte mici	Ziua Filialei	2.00	2.00	
			București Drama unei capitale europene	2.00	2.00	
			Evenimentele Gaudcamus	4.00	3.00	
			Atelier de limbi străine	5.00	2.00	
			Promovarea publicațiilor Bibliotecii Metropolitane București	5.00	2.00	
			Atelier de cultură urbană	2.00	1.00	
			Memoria documentelor	2.00	1.00	
			Istorie urbana	2.00	1.00	
			Ziua Internațională a Tineretului	2.00	1.00	
		Seria filmului pentru tineret	7.00	5.00		
		Proiecte medii	Ziua Bloggerilor bucureșteni	8.00	5.00	
			Salonul artelor	10.00	6.00	
			Teatrul de Păpuși "Licurici"	15.00	10.00	
			Filmul în Cartier	18.00	18.00	
		Proiecte mari	-	-	-	
	<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>110.00</b>	<b>85.00</b>	
	<b>Total General</b>		<b>17</b>	<b>860.00</b>	<b>834.00</b>	

Comparând costurile previzionate și aprobate pentru desfășurarea de programe și proiecte culturale în perioada 2009 – 2012 și cheltuielile reale, pentru fiecare proiect în parte cheltuielile s-au încadrat în limitele aprobate.

#### d3) Analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției

În perioada 2009-2012 BMB nu a realizat venituri proprii nici din activitatea de bază și nici din alte activități, deci gradul de acoperire este 0.

#### d4) Analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor

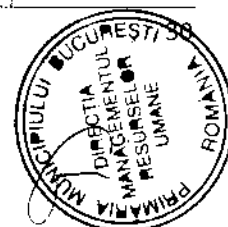
În perioada 2009-2012 BMB nu a realizat venituri proprii, deci gradul de creștere a surselor atrase în totalul veniturilor este 0.

#### d5) Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

		2009 (mii RON)	2010 (mii RON)	2011 (mii RON)	2012 (mii RON)
Pondere cheltuieli executate din total cheltuieli executate	Cheltuieli de personal conform Caietului de obiective	36%	38%	26%	30%
	Cheltuieli de personal conform analizei proprii	33.52%	38.75%	13%	14%

#### d6) Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

		2009 (mii RON)	2010 (mii RON)	2011 (mii RON)	2012 (mii RON)
Pondere cheltuieli executate din total cheltuieli executate	Cheltuieli de capital conform Caietului de obiective	23%	18%	26%	30%
	Cheltuieli de capital conform analizei proprii	22.31	17.40	11.81	13.41



#### d7) Analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație

Toate veniturile BMB sunt de tipul subvenție acordată de ordonatorul principal de credite, instituția nerealizând venituri proprii și venituri din sponsorizări. Astfel, salariile sunt acoperite 100% din subvenția acordată.

#### Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile)

	2009	2010	2011	2012
Cheltuieli executate asociate raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă din totalul cheltuielilor curente <sup>40</sup>	1%	2%	3%	2%

#### d8) Cheltuieli pe beneficiar, din care:

**Notă:** Deoarece datele prezentate în Caietul de obiective la Capitolul III.4. Buget, secțiunea l) sunt vagi și nu prezintă formula de calcul folosită, am ales să folosesc ca bază de calcul formularele Probib din perioada 2009-2012. Comparând rezultatele obținute, am tras concluzia că sumele indicate în Caietul de obiective drept Cheltuieli pe beneficiar sunt de fapt Cheltuieli per vizită.

#### Din subvenție

	2009	2010	2011	2012	Date naționale în 2011
Total utilizatori înscriși	73579	86557	86837	89565	917097
Total utilizatori activi	29440	32353	47723	51837	509042
Total vizite (directe și la distanță)	381868	432605	568540	825589	7507700
Total împrumuturi	569036	507112	485428	499835	10870181
Total cheltuieli executate (mii RON)	20316	12997	14594	13105	100604.6
Cheltuieli de personal (mii RON)	6810	5036	3906	3843	49228.8
Bunuri/servicii (mii RON)	7643	5699	8963	7505	
Cheltuieli proiecte culturale (mii RON)	834	1108	1458	899	
Cheltuieli de capital (mii RON)	4533	2262	1724	1758	6213.35
Cheltuieli cu colaboratorii	71	165	341	217	
Cheltuieli pe beneficiar <sup>41</sup>	53	30	26	16	
Cheltuieli per vizită	53.20	30.04	25.67	15.87	13.40
Cheltuieli per împrumut	35.70	25.63	30.06	26.22	9.26
Total cheltuieli executate/total utilizatori înscriși	276.11	150.16	168.06	146.32	109.70
Total cheltuieli executate/total utilizatori activi (mii RON)	690.08	401.72	305.81	252.81	197.64
Cheltuieli de personal/total utilizatori înscriși	92.55	58.18	44.98	42.91	53.68
Cheltuieli de personal/total utilizatori activi	231.32	155.66	81.85	74.14	96.71
Cheltuieli de bunuri și servicii/total utilizatori înscriși	103.87	65.84	103.22	83.79	
Cheltuieli de bunuri și servicii/total utilizatori activi	259.61	176.15	187.81	144.78	
Cheltuieli proiecte culturale/total utilizatori înscriși	11.33	12.80	16.79	10.04	
Cheltuieli proiecte culturale/total utilizatori activi	28.33	34.25	30.55	17.34	
Cheltuieli de capital/total utilizatori înscriși	61.61	26.13	19.85	19.63	6.78
Cheltuieli de capital/total utilizatori activi	153.97	69.92	36.13	33.91	12.21

#### Din venituri proprii

Cum toate veniturile BMB sunt de tipul subvenție acordată de ordonatorul principal de credite, instituția nerealizând venituri proprii și venituri din sponsorizări, cheltuielile pe beneficiar sunt 100% din subvenție și 0% din venituri proprii.

În urma acestei ample analize se pot trage următoarele concluzii importante:

În perioada 2009-2012, BMB nu a înregistrat niciun venit propriu și nici venituri din sponsorizări. Pentru ca BMB să se dezvolte, în continuare, ca o instituție publică de importanță strategică locală, să rămână conectată la tendințele naționale și internaționale în domeniu, este nevoie să-și intensifice eforturile în a atrage

<sup>40</sup> Conform Caietului de obiective, cap. III.4., secțiunea k)

<sup>41</sup> conform Caietului de obiective, Capitolul III.4. Buget, secțiunea l)



venituri din surse externe. În acest sens, generarea de venituri din activitatea de bază nu este o soluție – fiind o instituție publică, serviciile ei de bază sunt și trebuie să rămână gratuite. Pentru desfășurarea de proiecte și programe culturale însă, există multiple oportunități de parteneriate și finanțări extra-bugetare care pot fi fructificate.

**Comparativ cu valorile naționale, cheltuielile BMB raportate la performanțele ei (vizite, împrumuturi, utilizatori) sunt foarte mari. Din experiențele altor biblioteci județene, această situație poate fi corectată printr-o abordare de management integrat, în care două linii majore contribuie la creșterea performanțelor:**

1. Creșterea utilizării bibliotecii prin extinderea și îmbunătățirea serviciilor de bază, a programelor și a proiectelor, a ofertei ei culturale, informaționale, educative și de divertisment, inclusiv prin accesibilizarea colecțiilor în mediul fizic și online și prin promovarea adecvată;
2. Optimizarea proceselor interne prin crearea condițiilor potrivite pentru performanțe îmbunătățite a personalului de specialitate și a celui de suport (tehnic, administrativ, contabil-financiar etc.), atât în termeni de proceduri și control managerial cât și de pregătire profesională, cultură organizațională și implicare personală.

## **Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției**

Ca un preambul al strategiei propuse, doresc să subliniez că nu se poate vorbi despre bibliotecă utilă și utilizată fără un manager performant, orientat către rezultate și care vede buna gestiune și capacitatea personalului ca pe caracteristicile esențiale care fac componentele să funcționeze cu cheltuieli minime și rezultate notabile. Dincolo de cultivarea și motivarea componentei umane, care este critică pentru succesul oricărei organizații, este nevoie de responsabilitate și de discernământ în toate deciziile manageriale, de permanenta atenție la respectarea prevederilor legale și a normelor specifice aplicabile. Tuturor acestora le-aș adăuga respectarea a două principii fundamentale pentru o bibliotecă publică:

- **principiul accesului liber, facil și egal la informație**, în sensul în care accesul nu înseamnă doar punerea la dispoziție a informației din toate domeniile, ci și o atitudine pro-activă față de cetățean și de nevoile acestuia; informația nu trebuie doar stocată și prezervată, ci prelucrată și organizată corespunzător, reformulată pentru a fi utilă și utilizată și comunicată pe canalele potrivite pentru o audiență cât mai largă.
- **principiul folosirii judicioase a resurselor instituției**, pentru atingerea unor scopuri clar formulate, pe direcțiile trasate de strategia de dezvoltare europeană, cea națională și cea locală (strategia Primăriei Municipiului București).

Un alt aspect deloc neglijabil este faptul că orice demers de management strategic care vrea să producă o dezvoltare nu numai pozitivă ci și solidă și durabilă trebuie să țină cont de factorii din mediul extern care pot influența poziția, potențialul și direcția în care instituția funcționează, cu efecte vizibile asupra performanței acesteia. La o **analiză PEST** se relevă aspecte pozitive și aspecte mai puțin pozitive:

- **factorul politic** are pentru BMB aspecte pozitive, mai ales în contextul existenței unei strategii naționale sectoriale pe cultură și cel al existenței strategiei pentru Agenda digitală 2020, care așază biblioteca publică în poziția de facilitator și partener logic pentru educarea și asistarea populației în spiritul unei societăți deschise a cunoașterii;
- **factorul social** are aspecte bivalente: se observă o ușoară scădere la nivelul populației, însă cu o tendință de ameliorare în ultimii 5 ani; barometrele culturale și celelalte studii specializate realizate de Centrul de Studii și Cercetări în Domeniul Culturii relevă se o creștere semnificativă a apetenței populației Bucureștiului pentru cultură și educare, ceea ce creează premisele potrivite pentru succesul unor astfel de programe, dacă ele sunt dezvoltate conform cu nevoile și doleanțele cetățenilor;
- **factorul tehnologic** se concretizează în multitudinea de posibilități de comunicare, informare, educare și divertisment pe care noile tehnologii ale informației și comunicațiilor le fac posibile, mai ales în mediul urban;
- **factorul economic** este cel mai problematic, el manifestându-se în ultimii ani ca inhibitor al dezvoltării bibliotecii (personal sub necesități, bugete în scădere etc.), cu probabilitate mare ca această influență să continue în același sens.





La o analiză a mediului extern corelat cu mediul intern, se pot observa următoarele:

Puncte tari	Puncte slabe
<p>Colecții enciclopedice ample și valoroase, prelucrate și organizate pentru a servi intereselor diverse ale utilizatorilor reali și potențiali</p> <p>Singura instituție de tip bibliotecă ce furnizează gratis împrumut la domiciliu pentru toți locuitorii Bucureștiului</p> <p>Acces gratis la internet prin spații de lucru localizate în bibliotecă</p> <p>Acces gratuit la internet pe calculatoare portabile personale prin conectare wireless</p> <p>O rețea municipală de biblioteci funcționale</p> <p>Echipamente tehnologice în stare bună</p> <p>Procese automatizate complet, sistem integrat de bibliotecă performant (ALEPH 20)</p> <p>Expertiză de educație pentru adulți (echipa de formatori a BMB)</p> <p>Peste 250 de parteneriate cu instituții și organizații din București</p> <p>Membru cu drepturi depline în organizații profesionale internaționale de prestigiu (IFLA, EBLIDA, NAPI.E etc.)</p>	<p>Promovare necoordonată, slabă prezență în viața cetățeanului de rând</p> <p>Poziționare de nișă, accent pe cercetare și activități cu public restrâns, specializat</p> <p>Exploatarea insuficientă și/sau ineficientă a social-media pentru comunicarea internă și externă</p> <p>Neattractivitatea ofertei de servicii și programe pentru public concretizată în rezultate foarte slabe relativ la utilizarea colecțiilor și participarea la programe/proiecte/activități</p> <p>Lipsa unui sistem de securitate automatizată a mediului intern din bibliotecă</p> <p>Lipsa de experiență și expertiză cu privire la atragerea de venituri extra-bugetare (sponsorizări, proiecte cu finanțare externă etc.)</p> <p>Cultură organizațională rigidă, atitudine pasivă a personalului</p> <p>Dificultăți în motivarea financiară a personalului (venituri modeste, lipsa oricăror stimulente de ordin material)</p> <p>Spații de desfășurare a activităților mici, clădiri și sedii nepotrivite pentru activitatea de bibliotecă</p> <p>Acoperire deficitară a ariei geografice de servit (filiale insuficiente cu spații mici, concentrate în centru și zone conexe)</p> <p>Lipsa locurilor de parcare pentru public la sediu central și filiale</p>
Oportunități	Amenințări
<p>Piața culturală în creștere, cu posibilități de parteneriat în rândul instituțiilor publice și private</p> <p>Piața economică în creștere, cu posibilitate de parteneriat și atragere de fonduri din mediul privat (corporații, fundații ale corporațiilor)</p> <p>Societate civilă activă și prezentă, cu posibilități de parteneriat și proiecte comune</p> <p>Posibilitatea accesării de fonduri extrabugetare prin participarea la proiecte naționale și internaționale</p> <p>Dezvoltarea relațiilor profesionale în cadrul rețelei de biblioteci publice la nivel național, cu posibilitatea de schimb de experiențe și parteneriate în proiecte comune și crearea de consorții de biblioteci</p>	<p>Concurența puternică cu biblioteci de prestigiu (BCUB, Biblioteca Națională a României), institute culturale ce furnizează servicii comparabile cu ale BMB (împrumut de carte, lectură la sală, organizare de evenimente culturale etc.), biblioteci private (Biblioteca Fundației Friends for Friends, Biblioteca Alternativă etc), librării ce urmează modelul Barnes&amp;Noble (Cărturești)</p> <p>Prelungirea crizei economice, cu efectele directe în sensul blocării posturilor și bugetele în declin</p> <p>Creșterea costurilor utilităților, a prețurilor documentelor și a echipamentelor necesare pentru buna desfășurare a activităților BMB</p> <p>Scăderea interesului pentru studiu în forma clasică (școală, bibliotecă) datorită apariției altor modele de învățare</p>

În mod evident, **analiza SWOT** prezentată în acest plan de management nu este nici pe departe definitivă, ea necesitând o consultare în formulă largită, cu contributori din toate categoriile de părți interesate, pentru a reflecta cu adevărat stadiul actual și direcțiile cele mai potrivite de acțiune.

În secțiunea b4) am propus deja reformularea misiunii Bibliotecii Metropolitane București și am trasat ca principalele direcții de acțiune pentru îndeplinirea acesteia următoarele:

1. Diversificarea și adaptarea continuă a ofertei culturale, educaționale și recreaționale a BMB, în conformitate cu nevoile comunității;



2. Actualizarea, dezvoltarea, valorificarea și accesibilizarea colecțiilor de documente pe suport tradițional și pe suporturi electronice;
3. Utilizarea profesionistă a noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor pentru optimizarea proceselor interne și facilitarea accesului la informație și cultură;
4. Creșterea permanentă a capacității organizaționale.

Direcțiile trasate se află în consonanță cu sarcinile și obiectivele indicate în Caietul de obiective în capitolul IV, acestea din urmă fiind adresate în capitolul actual prin obiective, acțiuni și propunerea de programe și proiecte.

Înainte de a trece la planul de acțiune propriu-zis, aş vrea să subliniez că acțiunile se subsumează celor **3 etape majore**:

Ianuarie 2014 – iunie 2014 – Etapa de diagnoză și reorganizare, care presupune

- **diagnoză organizațională** completă și complexă a BMB, pe toate palierele, de la bază materială, procese, proceduri și fluxuri interne, până la eficiența și eficacitatea produselor și serviciilor culturale sau de altă natură oferite în prezent. Primul pas în această etapă va fi un audit intern, realizat cu ajutorul compartimentelor și persoanelor responsabile: Compartimentul Audit, Compartimentul Juridic-contencios, Compartimentul Resurse Umane, Securitate în Muncă, Contabilul șef și Directorii adjuncți, urmat de un audit al ordonatorului principal de credite, conform procedurii specifice a acestuia;
- În luna a treia a acestei etape (luna martie) se va demara procesul de **consultare participativă a factorilor interesați** (personal de pe toate nivelurile de decizie, parteneri actuali, parteneri potențiali, reprezentanți ai ordonatorului de credit, reprezentanți ai instituțiilor de cultură și de educație din București), dar și cu locuitori din București, utilizatori ai serviciilor BMB și non-utilizatori;
- ultimul segment al acestei etape va fi dedicat **reevaluării și modificării, după caz, a atribuțiilor de serviciu, cu schimbarea fișelor de post.**

Procesul de evaluare se va încheia cu direcții clare de intervenție pentru redresarea proceselor interne deficitare, după caz, cu aducerea la zi a procedurilor și realizarea de proceduri noi dacă acestea sunt necesare. Tot ca rezultat al acestei etape se vor propune schimbări/actualizări ale ROF, ROI și altor documente oficiale ale BMB, care să reflecte cât mai precis și corect activitatea BMB, conform cu legislația și reglementările speciale sau generale în vigoare.

Martie 2014 -- martie 2015 – **Etapa experiment**, care presupune demararea procesului de creștere a capacității organizaționale prin:

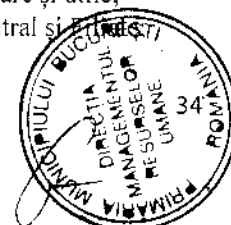
- dezvoltare profesională a personalului – discutarea noii politici de formare profesională, demararea primelor acțiuni de formare profesională prin organizarea programului 23 Things;
- implicarea activă a personalului în design și implementare de proiecte, într-un proces de învățare practică asistată de tip coaching;
- identificarea de parteneri și de surse de finanțare extrabugetară.

Propun pentru această perioadă următoarele repere majore pentru evaluarea progresului:

- un minim de 10 proiecte mici dezvoltate la propunerea personalului din Sediul Central și Filiale (6 până la final de 2014);
- un minim de 7 programe pe an cu proiecte subsumate, descrise în secțiunile e1) și e2), cu rezerva că, în funcție de succesul acestora, configurația programelor principale se poate schimba;
- un minim de 12 activități interne de formare profesională (atelieri, cursuri, seminarii pe teme profesionale);
- un minim de 5 prezentări ale personalului BMB la conferințe naționale și internaționale;
- un minim de 3 articole în reviste profesionale românești;
- un minim de 2 proiecte cu finanțare extra-bugetară, în calitate de parteneri sau de implementator.

Aprilie 2015 - decembrie 2017 – **Etapa de consolidare**, care presupune:

- evaluarea rezultatelor obținute în raport cu obiectivele propuse (aprilie 2015);
- evaluarea programelor și proiectelor implementate în etapa Experiment și deciziile de modificare, renunțare sau continuare a activităților, în funcție de popularitatea și utilitatea lor în rândul categoriilor de public vizate (mai 2015);
- continuarea și extinderea în rețea a serviciilor, programelor și proiectelor care s-au dovedit populare și utile;
- continuarea dezvoltării de noi proiecte mici dezvoltate la propunerea personalului din Sediul Central și Filiale;
- evaluarea proceselor interne și optimizarea lor, după caz;



- dezvoltarea și implementarea de servicii, proiecte și programe noi, cu finanțare extra-bugetară;

Propun pentru această perioadă următoarele reperi majore pentru evaluarea progresului:

- un minim de 10 noi proiecte mici pe an dezvoltate la propunerea personalului din Sediul Central și Filiale, cu cel puțin 3 dintre acestea extinse la nivelul rețelei BMB;
- un minim de 7 programe pe an cu proiecte subsumate, descrise în secțiunile e1) și e2), cu rezerva că, în funcție de succesul acestora, configurația programelor principale se poate schimba;
- un minim de 12 activități interne de formare profesională (atelieri, cursuri, seminarii pe teme profesionale) pe an;
- un minim de 5 prezentări pe an ale personalului BMB la conferințe naționale și internaționale;
- un minim de 3 articole pe an publicate în reviste profesionale românești;
- un minim de 3 proiecte cu finanțare extra-bugetară, în calitate de parteneri sau de implementator pe an;
- venituri extra-bugetare atrase prin proiecte și/sau sponsorizări în valoare de 150.000 RON (50.000 pe an, începând cu anul 2015).

Precizez că îmi asum atingerea acestor performanțe conform reperelor indicate în condițiile sprijinului și colaborării permanente cu Primăria Municipiului București și Consiliul General al Municipiului București, ca ordonatori principali de credite și principali factori interesați în îndeplinirea misiunii BMB. Principalele modalități de a sprijini strategia propusă se concretizează în asigurarea resurselor financiare și umane conform cu nevoile exprimate în acest plan.

## **e1) Prezentarea strategiei culturale (artistice, după caz) pentru întreaga perioadă de management**

**Obiectivele strategice pentru perioada 2014-2017 prezentate mai jos sunt însoțite de măsuri pentru atingerea fiecărui obiectiv și de reperi majore, cu precizarea că indicatorii de performanță propuși pentru fiecare dintre obiective și valorile asociate acestora pentru finalul fiecărui an sunt centralizați în Anexa 2.**

### **1. Dezvoltarea și accesibilizarea permanentă a fondului infodocumentar în acord cu nevoile și cerințele publicului bucureștean**

#### **Măsuri**

- studierea colecției actuale și a gradului de folosire, identificarea care nu sunt solicitate și intensificarea promovării lor către categoriile de public țintă potrivite sau, după caz, eliminarea din colecție a documentelor;
- reorganizarea colecțiilor și a spațiilor pentru o accesare mai facilă a documentelor (acces liber la raft, mobilier adecvat pentru expunere și pentru consultare, cutii pentru returnarea documentelor în afara orelor de program cu publicul etc.);
- cercetarea tendințelor în ceea ce privește piața editorială românească și internațională și adaptarea politicii de dezvoltare a colecțiilor pentru a satisface doleanțele publicului bucureștean;
- intensificarea achiziției de documente în formate diferite (CD-uri, DVD-uri, cărți electronice etc.) pentru a asigura o varietate cât mai mare a suporturilor, inclusiv suporturi compatibile cu tehnologia mobilă (smart-phones, tablete) și dispozitive de tip e-reader;
- reorganizarea website-urilor www.bibmet.ro și www.dacoromania.ro și crearea unei interfețe potrivite pentru accesare cu tehnologia mobilă (smart-phones, tablete) și dispozitive de tip e-reader;
- implementarea serviciilor de rezervare a documentelor și prelungire a termenului de returnare online, posibile prin modulele dedicate ALEPH, însă nefuncționale încă;
- conversia în diferite formate și exportul documentelor din colecțiile din DACOROMANICA în baza de date Europeana.org și în alte portaluri specializate, pentru a accesibiliza conținuturile prin mărirea numărului de puncte de acces la colecțiile electronice;
- schimbarea permiselor de acces, eventual migrarea la permise bazate pe tehnologic RFID, ca etapă intermediară în vederea implementării unui serviciu automatizat de împrumut și returnare (self-check-out).

#### **Propunere de servicii noi:**

Serviciul de e-lending, reprezintă punerea la dispoziție prin împrumut a cărților electronice, în condiții similare cu cele ale împrumutului de documente pe format tradițional. Implementarea unui astfel de serviciu este o oportunitate imensă de dezvoltare pentru BMB, având în vedere că în România nu s-a realizat un astfel de serviciu în nicio bibliotecă. accesul la conținuturile digitale limitându-se fie la accesarea lor în spațiul fizic al bibliotecii, fie la accesarea de pe computerul personal pe bază de cod de acces și parolă, pentru baze de date științifice, în mare parte fiind vorba despre articole din periodice străine. Acest serviciu necesită o investiție mare și un timp de implementare



de minim 2 ani, cu 1 an de pregătire, negociere și testare și 1 an de promovare intensă. Etapele implementării unui astfel de serviciu sunt:

- realizarea unui studiu de fezabilitate pentru introducerea unui serviciu de împrumut de documente electronice aflate sub protecția legii dreptului de autor;
- identificarea potențialilor furnizori de soluții pentru platforma de e-lending (împrumut de conținut digital protejat);
- identificarea potențialilor parteneri pentru formarea unui consorțiu pentru achiziționarea de documente electronice aflate sub protecția legii dreptului de autor;
- demararea procesului de negociere cu reprezentanții deținătorilor de drepturi de autor pentru documente electronice aflate sub protecția legii dreptului de autor;
- lansarea documentelor de licitație, selectarea celei mai potrivite oferte și semnarea contractelor;
- dotarea cu echipamentele necesare și formarea personalului pentru utilizarea lor;
- lansarea propriu-zisă a serviciului, cu promovare masivă și monitorizarea permanentă a indicatorilor de utilizare.

**Public țintă:** Un astfel de serviciu, nou și inovativ pentru România este potrivit pentru adolescenți, tineri adulți și adulți din grupa de vârstă 25-45 ani, utilizatori de tablete, smart-phone-uri și e-readere.

#### **Repere:**

- ✓ Dezvoltarea colecției în acord cu specificațiile Legii 334/2002 și ținând cont de nevoile publicului;
- ✓ Creșterea ratei de circulație cu 10%;
- ✓ Creșterea frecvenței de utilizare cu 10%;
- ✓ Creșterea numărului de utilizatori;
- ✓ Diversificarea utilizatorilor (a se vedea valorile indicate la a7).

### **2. Creșterea frecvenței și utilizării BMB prin diversificarea permanentă a serviciilor, produselor și programelor culturale, educaționale, de informare și de loisir în concordanță cu nevoile și cerințele publicului bucureștean**

#### **Măsuri**

- studierea ofertei actuale de servicii, produse și programe pe tipuri;
- realizarea unei analize complexe de nevoi prin metoda chestionarului pe eșantion reprezentativ pentru populația Bucureștiului, completată cu metode de investigare calitative (focus-grup, interviuri semi-structurate etc.) pentru depistarea nevoilor și ierarhizarea lor;
- dezvoltarea de servicii, programe și proiecte culturale, educaționale, de informare și de loisir pe categorii de utilizatori potențiali, inclusiv planificarea activităților, alocarea resurselor per activitate, stabilirea responsabilităților, a indicatorilor de monitorizare și evaluare;
- implementarea noilor servicii, programe și proiecte culturale, educaționale, de informare și de loisir și monitorizarea lor permanentă;
- evaluarea finală a rezultatelor și proceselor și decizia extinderii în rețeaua BMB, continuării, modificării sau renunțării la acestea, în funcție de popularitatea și utilizarea lor.

#### **Repere:**

- ✓ 40 noi proiecte mici dezvoltate la propunerea personalului din Sediul Central și Filiale, cu cel puțin 9 dintre acestea extinse la nivelul rețelei BMB;
- ✓ 7 programe pe an cu proiecte subsumate, descrise în secțiunile e1) și e2);
- ✓ Minim 3 servicii/programe noi dedicate persoanelor din grupuri vulnerabile;
- ✓ Creșterea ratei de circulație cu 10%;
- ✓ Creșterea frecvenței de utilizare cu 10%;
- ✓ Creșterea numărului de utilizatori și diversificarea categoriilor de utilizatori activi;
- ✓ Scăderea cheltuielilor per beneficiar, per vizită, per împrumut cu 15%.

### **3. Extinderea și accesibilizarea serviciilor de bază ale BMB către categorii neglijate, prin inițierea serviciului de bibliotecă mobilă și a unei rețele de puncte de servire create în cooperare cu parteneri**

#### **Măsuri**

- studierea zonelor geografice neacoperite de activitatea filialelor BMB;
- identificarea partenerilor pentru crearea de puncte de servire în aceste zone;
- implementarea de puncte de servire găzduite și operate de parteneri în zonele neacoperite de activitatea filialelor BMB;



- implementarea serviciului de bibliotecă mobilă;
- promovarea punctelor de servire zonale și serviciului de bibliotecă mobilă prin parteneriate media și de altă natură (ONG-uri, companii sau instituții publice cu prezență și activitate în zonele respective)
- evaluarea utilizării punctelor de servire și a bibliotecii mobile și conturarea unui plan de dezvoltare a unor filiale permanente în punctele cele mai solicitate.

#### **Repere:**

- ✓ 10 puncte de servire noi găzduite de parteneri;
- ✓ Numărul de utilizatori înscrși la punctele de servire noi și la bibliotecă mobilă;
- ✓ Frecvența de utilizare și numărul de împrumuturi ale utilizatorilor înscrși la punctele de servire noi și la bibliotecă mobilă;
- ✓ Numărul de utilizatori activi raportat la utilizatori înscrși la punctele de servire noi și la bibliotecă mobilă;
- ✓ Procentul de utilizatori din grupuri vulnerabile raportat la utilizatorii înscrși la punctele de servire noi și la bibliotecă mobilă și corelat cu datele similare din toată rețeaua.

#### **4. Creșterea vizibilității și popularității BMB în rândul publicului prin re poziționare, rebranding și promovarea instituției și a ofertei de servicii**

##### **Măsuri**

- studierea imaginii și poziționării actuale, stabilirea strategiei de rebrand-uire și promovare;
- implementarea strategiei de rebrand-uire;
- lansarea și implementarea campaniei de promovare;
- evaluarea efectelor campaniei de promovare și stabilirea modalităților de promovare permanentă.

#### **Repere:**

- ✓ Creșterea numărului de mențiuni pozitive în mass media;
- ✓ Creșterea numărului de mențiuni pozitive în presa online și blogosferă.

#### **5. Sprijinirea procesului de învățare pe tot parcursul vieții prin organizarea de cursuri și ateliere gratuite pentru public, în acord cu nevoile și cerințele publicului bucureștean**

##### **Măsuri**

- studierea ofertei actuale de cursuri și ateliere ale BMB în comparație cu piața de formare pentru adulți;
- realizarea unei analize complexe de nevoi de formare, pentru depistarea nevoilor și ierarhizarea lor;
- inițierea și organizarea de programe culturale specifice educației permanente;
- dezvoltarea și implementarea de programe de formare care adresează nevoile depistate și ierarhizate anterior (design de curs, planificare, implementare, monitorizare și evaluare a rezultatelor și a impactului);

#### **Repere:**

- ✓ 3 programe de formare pentru public dezvoltate și implementate de BMB;
- ✓ 3 programe de formare pentru public adaptate și implementate de BMB;
- ✓ Minim 6 ateliere de formare pentru public pe an organizate de BMB;
- ✓ Minim 300 de participanți la programele de formare dezvoltate și implementate de BMB;
- ✓ Minim 300 de participanți la programele de formare adaptate și implementate de BMB;
- ✓ Minim 480 de participanți la ateliere de formare organizate de BMB.

#### **6. Sprijinirea și dezvoltarea creativității în rândul diferitelor categorii de public prin organizarea de programe de stimulare a creativității, programe de educație pentru creativitate și evenimente de promovare a creativității utilizatorilor BMB**

##### **Măsuri**

- studierea ofertei actuale de cursuri și ateliere de creativitate în raport cu resursele BMB;
- identificarea partenerilor potriviți pentru demararea de programe de educație pentru și prin creativitate;
- dezvoltarea și implementarea de programe de stimulare a creativității, de programe de educație pentru creativitate cu o componentă de promovare a creațiilor realizate în cadrul acestor programe;
- înființarea de cluburi de creativitate pe domenii diverse: scriere creativă, benzi desenate, arte plastice, obiecte handmade, reciclare creativă, producție multi-media, muzică etc., în funcție de preferințele exprimate de public.



#### Repere:

- ✓ 3 programe de educație pentru și prin creativitate dezvoltate și implementate de BMB în toată rețeaua;
- ✓ Minim 3 ateliere de creativitate pentru public pe an organizate de BMB pe teme diferite;
- ✓ Minim 6 evenimente de promovare a creațiilor realizate în cadrul acestor programe;
- ✓ Minim 3 cluburi de creație create la solicitarea publicului;
- ✓ Minim 180 de participanți la programele de educație pentru și prin creativitate dezvoltate;
- ✓ Minim 180 de participanți la ateliere de creativitate pentru public;
- ✓ Minim 300 de participanți la evenimente de promovare a creațiilor realizate în cadrul acestor programe;
- ✓ Minim 50 de membri permanenți ai cluburilor de creație.

#### **7. Valorizarea și diseminarea colecțiilor ce reflectă cultura și patrimoniul românesc și bucureștean prin activități de cercetare științifică și realizarea de produse și programe care informează categorii de public diferite, neavizate, cu privire la istoria și patrimoniul local bucureștean**

##### Măsuri

- studierea colecțiilor care reflectă cultura și patrimoniul românesc și bucureștean și a gradului de utilizare al acestora;
- reorganizarea colecțiilor și a spațiilor pentru o accesare mai facilă a documentelor de acest tip, cu accent pe accesibilizarea platformelor online pentru documentele digitalizate din această categorie;
- reorganizarea website-urilor [www.bibmet.ro](http://www.bibmet.ro) și [www.dacoromania.ro](http://www.dacoromania.ro) și crearea unei interfețe potrivite pentru accesare cu tehnologia mobilă (smart-phones, tablete) și dispozitive de tip e-reader;
- conversia în diferite formate și exportul documentelor din colecțiile din DACOROMANICA în baza de date Europeana.org și în alte portaluri specializate, pentru a accesibiliza conținuturile prin mărirea numărului de puncte de acces la colecțiile electronice;
- identificarea partenerilor pentru demararea de programe de valorizare și diseminare a conținuturilor care reflectă cultura și patrimoniul românesc și bucureștean;
- organizarea de evenimente de promovare în spațiul BMB și în alte spații neconvenționale cu flux masiv de populație (piețe, parcuri, mall-uri, cafenele etc.), care să promoveze și să pună în valoare colecțiile ce reflectă cultura și patrimoniul românesc și bucureștean;
- organizarea de programe și proiecte interactive de memorie locală recentă, de tipul: povești digitale, mărturiile ale bucureștenilor despre obiective de interes din București.

##### Măsuri care necesită investiții permanente:

- continuarea procesului de digitizare a documentelor de patrimoniu, introducerea lor în baza de date dedicată și exportarea în alte baze de date specializate (Europeana.eu);
- optimizarea căilor de acces la colecțiile digitale (versiuni ale site-urilor potrivite pentru utilizare pe dispozitive mobile).

#### Repere:

- ✓ 3 programe de educație și informare pe teme de istorie locală dezvoltate și implementate de BMB;
- ✓ Minim 3 programe interactive pe tema memoriei locale recente;
- ✓ Minim 6 evenimente de promovare a colecțiilor care reflectă cultura și patrimoniul românesc și bucureștean;
- ✓ Minim 100 de participanți la programele de educație și informare pe teme de istorie locală;
- ✓ Minim 50 de participanți la programe interactive pe tema memoriei locale recente;
- ✓ Minim 500 de participanți la evenimente de promovare a creațiilor realizate în cadrul acestor programe;
- ✓ Creșterea circulației documentelor pe teme de istorie locală;
- ✓ Creșterea accesărilor de conținut digital pe teme de istorie locală.

#### **8. Creșterea capacității instituționale prin management strategic orientat către rezultate, formarea și dezvoltarea profesională, întărirea și dezvoltarea de parteneriate, atragerea de venituri extrabugetare și optimizarea permanentă a activităților și proceselor interne, cu aplicarea principiilor controlului managerial**

##### Măsuri

- asigurarea unui management performant, care se concretizează în:
  - buna administrare a proceselor și activităților administrative, în conformitate cu prevederile legii speciale și a directivelor locale și naționale;



- asigurarea infrastructurii necesare pentru desfășurarea optimă a activității instituției;
  - gestionarea eficientă a resurselor financiare ale instituției și implementarea unor strategii financiare pentru creșterea veniturilor proprii din activitatea de bază și reducerea costurilor pe beneficiar; actualizarea documentelor interne BMB (Regulamentului de Organizarea și Funcționare, a organigramei și a Regulamentului Intern, fișe de post, strategii, politici și proceduri) astfel încât să existe cadrul potrivit pentru îndeplinirea activităților recurente și a celor cu caracter special;
  - monitorizarea permanentă a activităților și performanțelor BMB, a conformității procedurilor și acțiunilor cu recomandările internaționale, naționale și cu prevederile legale;
  - evaluarea periodică a activităților și performanțelor BMB și transmiterea către Primarul General al Municipiului București, respectiv către Consiliul General al Municipiului București, a rapoartelor și a tuturor comunicărilor necesare.
- realizarea unor măsurători cantitative și calitative (studii de consum specializate) pentru identificarea categoriilor de beneficiari și actualizarea permanentă a acestor studii pentru o mai bună cunoaștere a nevoilor culturale ale actualilor și potențialilor beneficiari;
  - asigurarea formării profesionale continuă a personalului de specialitate, tehnic și administrativ al instituției, ținând cont de contextul cultural actual;
  - atragerea de finanțări și cofinanțări locale, naționale și/sau europene și/sau internaționale precum și sponsorizări, donații pentru derularea proiectelor culturale;

#### Reperc:

- ✓ 20 prezentări la conferințe naționale și internaționale;
- ✓ 12 articole publicate în reviste profesionale românești;
- ✓ 48 de activități de formare profesională (atelier, cursuri, seminarii pe teme profesionale) pe an;
- ✓ 11 proiecte cu finanțare extra-bugetară, în calitate de parteneri sau de implementator;
- ✓ venituri extra-bugetare atrase prin proiecte și/sau sponsorizări în valoare de 150.000 RON.

### **9. Extinderea și eficientizarea parteneriatelor existente și inițierea unor parteneriate noi cu organizații din țară și din străinătate, inclusiv parteneriate public-privat, pentru a facilita atingerea scopurilor comune ale BMB și ale partenerilor actuali și potențiali**

#### Măsuri

- realizarea unor parteneriate speciale cu instituțiile de învățământ (Inspectoratul Școlar al Municipiului București, inspectoratele școlare de sector ale Bucureștiului, școli, licee și universități din București și județul Ilfov, rețeaua bibliotecilor școlare ș.a. pentru dezvoltarea unor programe comune de educație culturală;
- realizarea de parteneriate cu instituții publice de cultură aflate în subordinea PMB, în special cu teatre, muzee pentru dezvoltarea unor programe comune de educație culturală;
- realizarea de parteneriate cu instituții publice de cultură aflate în subordinea Ministerului Culturii pentru dezvoltarea unor programe comune de educație culturală;
- realizarea de parteneriate cu instituții de sănătate publică (spitale, policlinici, centre de îngrijire), fundații și asociații care lucrează cu grupuri vulnerabile (copii cu cerințe speciale, copii provenind din familii dezorganizate, copii instituționalizați, victime ale violenței domestice sau ale altor tipuri de abuz etc.) pentru dezvoltarea de puncte de servire găzduite de acestea și realizarea unor programe comune de informare pe teme de interes, educare și divertisment;
- realizarea de parteneriate cu agențiile teritoriale de ocupare a forței de muncă pentru dezvoltarea unor programe comune de reintegrare pe piața forței de muncă prin informare, consiliere și dezvoltare de noi abilități;
- realizarea de parteneriate cu companii private și fundațiile de pe lângă acestea, pentru dezvoltarea unor programe comune care să sprijine implementarea politicilor de responsabilitate socială a companiilor;
- realizarea de parteneriate cu biblioteci publice din țară pentru inițierea de proiecte comune, schimb de experiențe profesionale și dezvoltarea de consorții naționale sau regionale care să sprijine programele comune;
- inițierea de noi parteneriate și întărirea celor existente cu instituții de profil din străinătate (asociații profesionale internaționale, biblioteci din străinătate) pentru inițierea de proiecte comune și schimb de experiențe profesionale.

#### Repere:

- ✓ Minim 200 de parteneriate active cu grădinițe, școli și licee și cel puțin 5 programe și proiecte dezvoltate sau implementate în parteneriat cu acestea pe an;
- ✓ Minim 10 parteneriate cu instituții publice de cultură aflate în subordinea PMB sau în subordinea Ministerului Culturii și cel puțin 3 de programe și proiecte dezvoltate sau implementate în parteneriat cu acestea pe an;



- ✓ Minim 10 parteneriate cu instituții de sănătate publică, fundații și asociații care lucrează cu grupuri vulnerabile și cel puțin 3 de programe și proiecte dezvoltate sau implementate în parteneriat cu acestea pe an;
- ✓ Minim 3 parteneriate cu agențiile teritoriale de ocupare a forței de muncă și cel puțin un program/proiect dezvoltat în parteneriat cu acestea pe an;
- ✓ Minim 3 parteneriate cu companii private și fundațiile de pe lângă acestea și cel puțin un program/proiect dezvoltat în parteneriat cu acestea pe an;
- ✓ Minim 20 de parteneriate cu biblioteci publice din țară, cel puțin 2 proiecte comune, 3 de vizite documentare și evenimente de împărtășirea bunelor practici pe an; număr de programe și proiecte dezvoltate prin consorții naționale sau regionale;
- ✓ Minim 5 de parteneriate cu instituții de profil din străinătate (asociații profesionale internaționale, biblioteci din străinătate, număr de proiecte comune, cel puțin o vizită documentară și un eveniment de împărtășirea bunelor practici pe an.

În Anexa 2 se găsește propunerea pentru indicatori de performanță pentru fiecare dintre obiective și valorile asociate acestora pentru finalul fiecărui an.

**e2) Programele propuse pentru întreaga perioadă de management, cu denumirea și, după caz, descrierea fiecărui program, a scopului și țintei acestuia, exemplificări**

**Programul Biblioteca tuturor – biblioteca serviciu public** are ca scop asigurarea serviciilor de informare și lectură publică pentru rezidenții Bucureștiului, indiferent de rasă, etnie, sex, apartenență religioasă

Proiecte:

1. Informare și consiliere comunitară
2. Job club BMB
3. BMB@your service
4. Bucureșteni de top
5. E - BMB - servicii de împrumut de conținut digital
6. Biblioteca mobilă
7. BMB aproape de tine - puncte de servire la tine în cartier

**Programul Cultura pentru toți** are ca scop facilitarea accesului la drepturile culturale fundamentale pentru rezidenții Bucureștiului, indiferent de rasă, etnie, sex, apartenență religioasă.

Proiecte:

1. Bine ai venit, bebe!
2. Cultura pentru pici și mămici
3. Cultura pentru bunici
4. Cultura și cartier – Lectură publică și animație culturală

**Programul Biblioteca – facilitator pentru învățarea pe tot parcursul vieții** are ca scop poziționarea BMB ca furnizor de educație formală, informală și nonformală pentru comunitatea bucureșteană

Proiecte:

1. Cursuri de IT pentru seniori
2. Cursuri de IT pentru adulți
3. DigiTales
4. Educație financiară
5. Orientare în carieră
6. Cursuri de antreprenoriat
7. Netiquette la BMB
8. Școala digitală
9. Sexul versus barza
10. Acordarea primului ajutor premedical

**Programul Biblioteca – promotorul memoriei locale a Bucureștiului** are ca scop valorizarea și diseminarea culturii





și istoriei locale a Bucureștiului, contribuind la formularea și exprimarea identității bucureștenilor în țară și peste hotare.

Proiecte:

1. Bucureștiul în imagini
2. Turism cultural în București
3. Poveștile Bucureștilor
4. București 1918 – București 2018 – 100 de ani în capitala României unite

**Programul Creativ la BMB** își propune să sprijine și să dezvolte creativitatea în rândul comunității Bucureștiului, indiferent de rasă, etnie, sex, apartenență religioasă.

Proiecte:

1. Roata copilăriei
2. Licurici și prietenii lui: teatru de păpuși și
3. KartierTV
4. Demoteca
5. Cenacluri literare
6. Scrie creativ - ateliere
7. Comics la BMB – ateliere de benzi desenate
8. Handmade la BMB
9. B#MB Muzicala

**Programul FUN@biblioteca ta** își propune să ofere bucureștenilor un spațiu de întâlnire pentru divertisment și relaxare.

Proiecte:

1. Club de jocuri de strategie
2. Play a game@biblioteca ta!
3. Clubul gospodinelor
4. Clubul iubitorilor de flori
5. Clubul iubitorilor de muzică
6. Clubul amatorilor de arte vizuale
7. Clubul de improvizație

**Programul Bibliotecarul se implică** își propune să ofere profesioniștilor din BMB cadrul potrivit pentru a-și pune în practică propriile idei de proiecte bazate pe nevoile comunității (10 proiecte pe an).

La începutul fiecărui an va fi lansată intern o competiție de idei de proiecte pentru personalul BMB. Astfel, pe baza unui proces transparent de selecție internă vor fi selectate propunerile care se aliniază cu prioritățile stabilite pentru perioada respectivă. Propunerile selectate vor fi dezvoltate de bibliotecar, în calitate de manager de proiect, împreună cu managerul și echipa desemnată pentru proiect, inclusiv se vor stabili indicatori pentru monitorizare și evaluare.

Toate proiectele de acest tip vor fi analizate pentru a decide care dintre ele se pot transforma în servicii și programe permanente la nivelul întregii rețele de filiale.

Accastă metodă de lucru este gândită pentru a stimula implicarea personalului BMB și pentru a echipa bibliotecarii BMB cu competențele și încrederea în sine care le sunt necesare pentru designul și implementarea de proiecte, într-o abordare bazată pe învățare prin practică ("learning by doing").



### e3) Proiecte propuse în cadrul programelor

Nr. crt.	Denumire proiect	Descriere	Grup (uri) țintă	Parteneri potențiali
<b>Programul Biblioteca tuturor – biblioteca serviciu public</b>				
1	Informare și consiliere comunitară	Proiect ce-și propune facilitarea comunicării între membrii comunității bucureștene și stimularea interesului pentru informația comunitară. Pe viitor va fi reorganizat în sensul lărgirii ariei de acoperire conform intereselor mai multor categorii de public. Astfel, pe lângă domeniul cultural se va acoperi și cel al drepturilor cetățenești în context european și românesc, cu furnizarea gratuită a accesului la baze de date de legislație, cel al dezvoltării durabile, cu componenta economică și cea de protecția mediului, drepturile consumatorului și alte domenii de interes care vor rezulta din analiza de nevoi.	Toate categoriile de public, cu precizarea că în organizarea activităților se va ține cont de vârstele și nivelul de cunoștințe al participanților și că va fi acordată o atenție specială grupurilor vulnerabile.	Poliția Română ONG-uri Asociații ale pensionarilor Cămine de bătrâni Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorului
2	Job club BMB	Club de orientare în carieră; curs și asistență la realizarea CV-urilor și a scrisorilor de intenție; Asistență în căutarea locurilor de muncă pe site-uri specializate	Tineri absolvenți de liceu; Tineri absolvenți de facultate; Persoane fără un loc de muncă cu vârste cuprinse între 35 și 50 de ani	AMOFM București Companii de recrutare
3	BMB@your service	Cursuri de limba și cultură română; Cursuri de legislație românească și drepturi cetățenești; Acces la colecții și presă (în format tipărit sau online) în limbile materne	Imigranți și/sau refugiați de diferite naționalități	Ambasade Consulate Poliția Română Ministerul Afacerilor Externe
4	Bucureșteni de top	Întâlniri lunare cu personalități din diferite domenii: oameni de cultură, oameni de afaceri, medici, artiști etc. care pot constitui modele de succes pentru adolescenți și tineri	Adolescenți și tineri cu vârste între 13 și 20 de ani	Presă Instituții de cultură ONG-uri
5	E-BMB – servicii de împrumut de conținut digital	Serviciu de împrumut de documente aflate sub protecția legii drepturilor de autor în format digital	Toate categoriile de public, cu precădere segmentele care utilizează frecvent tehnologia mobilă (adolescenți, tineri adulți, adulți cu vârste între 25 și 45 de ani)	Bibliotecile publice din țară (achiziție în consorțiu)
6	Biblioteca mobilă	Serviciu de bibliotecă mobilă de tip bibliobuz, pentru oferirea serviciilor de bază (împrumut de publicații, acces la internet, asistență în căutarea de informații etc.) în zonele în care BMB nu are filiale.	Toate categoriile de public	Companii multinaționale
7	Biblioteca de servicii	Puncte de servicii deschise în parteneriat cu instituții și organizații	Toate categoriile de public	Spitale,

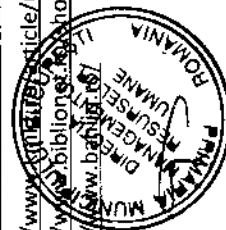


	puncte de servire la tine în cartier	care activează în zonele neacoperite de filialele BMB.	Cămine, ONG-uri
<b>Programul Cultura pentru toți</b>			
8	Bine ai venit, bebel!	Serviciu de promovare a lecturii la vârsta 0, pe modelul "La drum cu lectura" de la Biblioteca Județeană Covasna <sup>42</sup>	Maternități Medici de familie ONG-uri specializate
9	Cultura pentru pici și mămică	Activități de educație prin lectura poveștilor în grup, la bibliotecă	Grădinițe Medici de familie
10	Cultura pentru bunici	Activități de tip "clubul bunicilor" cu componentă de lectură și de socializare	Asociații ale pensionarilor Cămine de bătrâni
11	Cultura și cartier – Lectură publică și animație culturală	Proiect amplu al BMB, cu componentă de Atelier de cultură urbană, Comunicare online prin ziarul KARTIER și postul KartierTV și sesiuni de dialog intercultural bazat pe metode de învățare non-formală	-
<b>Programul Biblioteca - facilitator pentru învățarea pe tot parcursul vieții</b>			
12	Cursuri de IT pentru seniori	Cursuri de inițiere în IT pentru seniori, cu componentă de socializare	Asociații ale pensionarilor Cămine de bătrâni
13	Cursuri de IT pentru adulți	Cursuri de inițiere în IT pentru adulți, cu componentă de socializare	AMOFM București Companii de recrutare
14	DigiTals	Cursuri de povestiri digitale <sup>43</sup>	Asociații ale pensionarilor Cămine de bătrâni
15	Educație financiară	Cursuri de educație financiară de tip BaniIQ <sup>44</sup>	VisaEurope Biblionet Bănci comerciale
16	Orientare în carieră	Sesiuni și întâlniri pe tema orientării în carieră	Licee Universități

<sup>42</sup> [http://www.cuprind.ro/article/66\\_la\\_drum\\_cu\\_lectura/](http://www.cuprind.ro/article/66_la_drum_cu_lectura/)

<sup>43</sup> <http://www.biblionet.ro/how/index/k/98/a/3349>

<sup>44</sup> <http://www.baniiq.ro/>



			Tineri absolvenți de facultate;	Companii multinaționale
17	Cursuri de antreprenoriat	Cursuri de antreprenoriat pentru tineri	Elevi de liceu Tineri absolvenți de liceu; Tineri absolvenți de facultate; Adulți cu vârste între 35 și 64 de ani Adolescenți (13-18 ani)	Camere ale comerțului AMOFM București
18	Nettiquette la BMB	Cursuri de bune maniere în mediul on și offline, pe modelul "Etiquette, please!" de la Biblioteca Județeană Iași <sup>45</sup>		Școli Licee
19	Școala digitală	Cursuri de creare de portofolii digitale, pe modelul "Digifolio" <sup>46</sup> de la Biblioteca Județeană Brașov	Copii cu vârste între 7 și 12 ani	Școli
20	Sexul versus barza	Sesiuni de educație sexuală bazat pe platforma "Sexul vs. barza" <sup>47</sup>	Copii cu vârste între 7 și 12 ani	Școli Licee
21	Acordarea primului ajutor premedical	Cursuri de acordare a primului ajutor premedical, pe modelul de la Biblioteca Județeană Iași <sup>48</sup>	Copii cu vârste între 7 și 12 ani Adolescenți (13-18 ani) Tineri absolvenți de liceu; Tineri absolvenți de facultate; Adulți cu vârste între 35 și 64 de ani	Crucea Roșie SMURD Școli Licee Asociații ale pensionarilor
<b>Programul Biblioteca – promotorul memoriei locale a Bucureștiului</b>				
22	Bucureștiul în imagini	Serie de evenimente de promovare a istoriei locale a Bucureștiului, organizate în spațiul BMB și în zona monumentelor importante din București	Copii cu vârste între 7 și 12 ani	Administrația Monumentelor și Patrimoniului Turistic Muzee Biserici
23	Turism cultural în București	Continuarea documentării pentru realizarea de trasee culturale în Zona Centului istoric precum și la alte obiective de interes cultural și promovarea acestora prin canalele proprii (site, bloguri, pagini de Facebook) și prin organizarea de tururi ghidate cu voluntari	Adolescenți (13-18 ani) Tineri adulți (18-25 ani)	Administrația Monumentelor și Patrimoniului Turistic Muzee Biserici Universitatea de

<sup>45</sup> <http://desprebiblioteca.ro/2012/07/04/cursul-de-bune-maniera-pentru-adolescenti-este-gata-de-replicare/>

<sup>46</sup> <http://digifolio.weebly.com/>

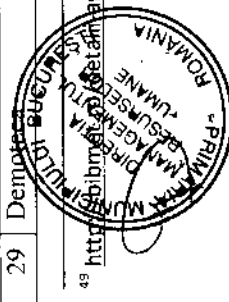
<sup>47</sup> <http://www.sexvsbarza.ro/>

<sup>48</sup> <http://biblioteca.ro/obiecte/primul-ajutor-trusa-ta-de-cunostinte/>



				Arhitectură și Urbanism "Ion Mincu"
24	Poveștile Bucureștilor	Concurs de povestiri digitale ale Bucureștilor cu utilizarea colecțiilor în format tradițional și a documentelor din DACOROMANICA	Copii și adolescenți cu vârste între 10 și 18 ani	Școli Licee
25	București 1918 - București 2018 - 100 de ani în capitala României unite	Proiect transgenerațional, cu campanie de promovare a patrimoniului cultural al Bucureștilor, o componentă de culegere și diseminare de povești ale oamenilor și de creare de portal dedicat, completate cu scrisori de evnimente de promovare a colecțiilor, conținuturilor create în proiect și a istoriei locale a Bucureștilor, în pregătirea unei serii ample de evenimente care să celebreze 100 de ani de 1 decembrie 1918.	Copii cu vârste între 7 și 12 ani împreună cu părinți (culegerea de povești de viață și transpunerea în format digital)	Școli Licee Asociații ale pensionarilor Cămine de bătrâni
<b>Programul Creativ la BMB</b>				
26	Roata copilăriei	Deja o tradiție în BMB, ser desfășoară cu succes în cele opt biblioteci filiale ale Serviciului Resurse educative. Animație culturală, derulând activități culturale și educaționale cu scopul atragerii la lectură și a formării și dezvoltării personalității copiilor <sup>49</sup> .	Copii cu vârste între 2 și 6 ani și părinții acestora Copii cu vârste între 7 și 12 ani	Grădinițe Școli
27	Licurici și prietenii lui: teatru de păpuși și	Continuator al Teatrului de păpuși "Licurici", proiectul s-a extins în 2011 în filialele pentru copii. Obiectivele lui sunt: promovarea lecturii prin spectacol; ocuparea timpului liber într-un mod creativ; descoperirea talentelor și formarea personalității copiilor; organizarea de spectacole în colaborare cu alte instituții/asociații care au ca obiect de activitate educarea și îngrijirea copiilor.	Copii cu vârste între 2 și 6 ani și părinții acestora Copii cu vârste între 7 și 12 ani Adolescenți (13-18 ani)	Teatrul "Ion Creangă" Teatrul "Tândănică" Grădinițe Școli Licee
28	KartierTV	Proiectul a fost inițiat de Centrul de Tineret al BMB, în încercarea de a oferi publicului informații despre activitățile Bibliotecii, opiniile unor personalități ale vieții cultural-artistice, imagini ale Bucureștilor de ieri și de azi. Echipa acestei televiziuni on-line realizează periodic reportaje cu caracter cultural, de calitate și se implică în organizarea de acțiuni de promovare a BMB și a culturii și istoriei Bucureștilor.	Adolescenți (13-18 ani) Tineri adulți (18-25 ani)	ONG-uri Școli Licee
29	Demotiv	Colecție de opere create de utilizatorii BMB volume de poezii și	Adolescenți (13-18 ani)	ONG-uri

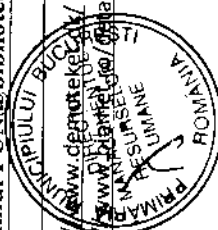
<sup>49</sup> <http://biblioteca.ro/ro/ro/ro/ro/articol.aspx?artid=489&catid=352&c=3>



		proză, romane grafice, compoziții muzicale etc., pe modelul demoteket.dk <sup>50</sup>	Tineri adulți (18-25 ani)	Școli Licee
30	Cenacluri literare	Neaservit nici vreunei grupări literare, nici vreunei tutele politice sau grup de interese financiare ori de influență, Cenaclul Literaratic este o tradiție a BMB care duce mai departe demersul programatic al părintelui său fondator, Al. Macedonski promovând cu deosebire dreptul la liberă exprimare artistică, la întâmpinare și dezbateri critică, accesibilitatea lecturii publice și a revistei omonime față de mai tinerii poeți și prozatori, cultivarea valorilor estetice autentice și a solidarității de breaslă, încurajarea interesului față de lectură al publicului larg. În acest spirit, cenaclul găzduiește frecvent evenimente precum lansări de carte, recitaluri actoricești ori muzicale, vernisaje, expoziții de carte și fotografie cu acces public necondiționat, frecvent onorate de prezența unor personalități dintre cele mai proeminente ale culturii și științei românești. <sup>51</sup>	Toate categoriile de public	Scritori și asociații profesionale ale acestora
31	Scrie creativ - ateliere	Ateliere practice de scris creativ	Adolescenți (13-18 ani) Tineri adulți (18-25 ani)	REVISTA de POVESTIRI Decât o revistă ONG-uri
32	Comics la BMB - ateliere de benzi desenate	Ateliere practice de realizare benzi desenate	Adolescenți (13-18 ani) Tineri adulți (18-25 ani)	Revista Harap-Alb
33	Handmade la BMB	Ateliere de handmade și educație estetică în sediul BMB; târguri și expoziții cu obiectele realizate în bibliotecă	Adolescenți (13-18 ani), fete Tineri adulți (18-25 ani), fete Adulți cu vârste între 35 și 64 de ani, femei	ONG-uri Ilovehandmade.ro Breslo.ro Aliba Zară (Mândra Chic)
34	B#MB Muzicala	Sesiuni de audiții și analize pe diverse stiluri muzicale; concerte și demonstrații pentru diferite tehnici, instrumente și moduri de interpretare.	Adolescenți (13-18 ani) Tineri adulți (18-25 ani)	ClubA Case de discuri Școli de muzică
<b>Programul FUN@biblioteca fa</b>				

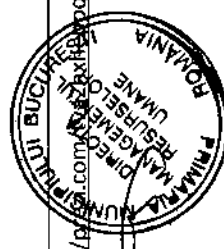
<sup>50</sup> <http://www.demoteket.dk/>

<sup>51</sup> <http://www.demoteket.ro/portalii-eveniment.aspx?evId=1502&catId=360&c=1>



35	Club de jocuri de strategie	Organizare de seri de jocuri de strategie și de campionate de Catan, Rummy, Citadelle, Dixit etc.	Adolescenți (13-18 ani) Tineri adulți (18-25 ani)	-
36	Play a game@biblioteca ta!	Organizarea unei zone pentru adolescenți la Sediul Central și/sau la Filiale, echipată cu console de jocuri și organizarea de concursuri de gaming, pe modelul de la Biblioteca Județeană Dâmbovița, Biblioteca Județeană Suceava ș.a. <sup>52</sup>	Adolescenți (13-18 ani) Tineri adulți (18-25 ani)	Companii multinaționale (Microsoft, Samsung, Apple etc.)
37	Clubul gospodinelor	Activități de tip club pentru femei cu vârste între 25 și 64 de ani, cu tematică stabilită prin consultare cu acestea, cu rol de socializare	Femei cu vârste între 25 și 64 de ani,	Revistele: Practic în bucătărie; Casa mea
38	Clubul iubitorilor de flori	Activități de tip club pentru adulți cu vârste între 35 și 64 de ani și vârstnici cu tematică stabilită prin consultare cu acestea, cu rol de socializare	Adulți cu vârste între 35 și 64 de ani Vârstnici (65 - 100 de ani)	Reviste de specialitate Asociații de profil Facultatea de horticultură
39	Clubul iubitorilor de muzică	Activități de tip club pentru toate vârstele, organizate pe stiluri muzicale, de la muzică clasică la modernă (de exemplu: Clubul iubitorilor de jazz; Clubul amatorilor de folk; Hip-hop club; Unora le place Bach)	Toate categoriile de public, cu precizarea că fiecare stil abordat va rezulta într-o preferință a anumitor grupuri de vârstă	ClubA Case de discuri Școli de muzică Școlii populare de artă
40	Clubul amatorilor de arte vizuale	Activități de tip club pentru toate vârstele, cu sesiuni de educație plastică, sesiuni practice de demonstrare a diferitelor tehnici în arta plastică, cu precizarea că în organizarea activităților se va ține cont de vârstele și nivelul de cunoștințe al participanților	Copii cu vârste între 2 și 6 ani și părinții acestora Copii cu vârste între 7 și 12 ani Adolescenți (13-18 ani) Tineri adulți (18-25 ani) Adulți cu vârste între 25 și 55 de ani	Grădinițe Școli Licee Artiști plastici și organizații profesionale ale acestora
41	Clubul de improvizatie	Activități de tip club, cu componentă practică de demonstrații și exerciții de teatru de improvizatie, teatru-sport, teatru social	Adolescenți (13-18 ani) Tineri adulți (18-25 ani) Adulți cu vârste între 25 și 55 de ani	Teatru fără frontiere Improvizație.ro
<b>Programul Bibliotecarului se implică</b>				
42		10 proiecte pe an, la inițiativa personalului BMB, selectate într-o manieră transparentă și competitivă, în funcție de prioritățile stabilite anterior și puse în practică cu titlu de pilot, pentru extinderea ulterioară în rețeaua de filiale a proiectelor de succes (+3 pe fiecare an).		
51				

<sup>52</sup> <http://p...com/.../pan/copy-of-play-a-game-biblioteca/>



#### e4) Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management

Programele și proiectele descrise în secțiunea anterioară reprezintă oferta de bază a BMB, programată și asumată prin planul de management (programul minimal pentru perioada 2013-2017). Această ofertă de bază va fi completată de activități și evenimente punctuale, în funcție de oportunitățile care se ivesc și de finanțările disponibile, din subvenție sau din alte surse.

De asemenea, trebuie precizat că această configurație se poate modifica de la an la an, în funcție de rezultatele programelor, de gradul de receptivitate al beneficiarilor potențial față de oferta BMB, în funcție de tendințele și/sau oportunitățile nou apărute (de finanțare extra-bugetară, de parteneriate etc.), dar și de influența factorilor externi<sup>53</sup>.

Trebuie subliniat că există câteva condiții care țin de mediul și dotările BMB, unde continuarea investițiilor cel puțin la nivelul de până acum și includerea în bugetul pe perioada 2014-2017 a costurilor asimilate unor investiții noi este absolut necesară pentru succesul planului propus. Din păcate, planul prezent se bazează pe informație incompletă și fragmentată și este greu de apreciat care este stadiul actual de implementare al anumitor componente care țin de investiții în echipament și alte mijloace fixe. Pentru ca estimările de costuri de acest tip să fie realiste, toate elementele legate de investițiile enumerate mai jos (stadiu de implementare, costuri la zi, costuri angajate, costuri neprevăzute etc) trebuie studiate în detaliu, verificate împreună cu auditul intern, directorii adjuncți și contabilul șef.

#### Măsuri care necesită investiții permanente:

- continuarea implementării RFID și achiziționarea de porți magnetice de securitate pentru a permite contactul neintermediat cu documentele din colecție;
- continuarea procesului de digitizare a documentelor de patrimoniu, introducerea lor în baza de date dedicată și exportarea în alte baze de date specializate;
- implementarea și susținerea serviciului de Bibliotecă Mobilă și a celui de Puncte de Servire în Parteneriat.

#### Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesar a fi alocate de către autoritate:

f1) Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 4 ani (perioada proiectului de management), corelată cu resursele financiare necesar a fi alocate din subvenția acordată instituției de către autoritate:

Pentru perioada 2014 – 2017 propun următorii indicatori economici:

Categorii	2013 (mii RON)	2014 (mii RON)	2015 (mii RON)	2016 (mii RON)	2017 (mii RON)
Venituri totale	12015.00	13216.50	14588.15	16041.97	17641.16
Venituri din alocații bugetare	12015.00	13216.50	14538.15	15991.97	17591.16
Venituri proprii	0.00	0.00	50.00	50.00	50.00
Cheltuieli din care	12015.00	13216.50	14588.15	16041.97	17641.16
Cheltuieli de personal	4171.00	4974.90	5098.80	5211.15	5315.10
Cheltuieli de capital	1000.00	1700.00	1955.00	2248.25	2585.49
Cheltuieli cu bunuri și servicii	6750.00	7425.00	8167.50	8984.25	9882.68
Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor instituției	0.00	0.00	0.34	0.31	0.28
Ponderele cheltuielilor de personal din cheltuieli curente %	34.71	37.64	34.95	32.48	30.13
Gradul de acoperire a salariilor din alocații bugetare %	100	100	100	100	100
Ponderele cheltuielilor de capital din bugetul total %	8.32	12.86	13.40	14.01	14.66

<sup>53</sup> A se vedea Analiza PEST, pagina 33





## Previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției

În privința evoluției cheltuielilor de personal, recomand un coeficient de creștere de 5% pe an, acoperitor pentru eventualele avansări pe trepte profesionale, cu treceri în clase superioare de salarizare.

Tip de cheltuieli	2013 (mii RON)	2014 (mii RON)	2015 (mii RON)	2016 (mii RON)	2017 (mii RON)
Cheltuieli de personal	4171	4974.9	5098.8	5211.15	5315.1

## Previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase de către candidat, cu menționarea surselor vizate

Așa cum precizăm în secțiunea a2), contextul actual este unul favorabil accesării de fonduri extra-bugetare, însă este greu de estimat care vor fi noile linii și proceduri pentru finanțările europene în perioada 2014-2020. De aceea, abordarea aleasă este una prudentă, în pași mici. Consider că este o abordare foarte potrivită pentru o organizație ca BMB care, deși are o activitate vastă și numeroase proiecte derulate în parteneriat, nu are o experiență la fel de vastă în scrierea și gestionarea de fonduri extra-bugetare.

Astfel, ținta pentru anul 2014 este creșterea capacității instituției în domeniul managementului de proiect și identificarea personalului doritor și capabil de performanță în acest sens, prin derularea de proiecte pilot cu finanțare internă (Programul Bibliotecarul se implică). Totodată, BMB va căuta să devină partener în cel puțin două proiecte cu astfel de finanțare, pentru îmbunătățirea portofoliului organizațional și creșterea capacității instituției.

Începând cu anul 2015, BMB va scrie aplicații pentru fonduri extra-bugetare, reperatele anuale fiind minim 2 proiecte finanțate obținute, în valoare de 50000 RON pe an.

Lista orientativă a liniilor de finanțare valabile pentru care BMB este potențial beneficiar eligibil:

### 1. Finanțări pentru programe și proiecte culturale

- AFCN (Administrația Fondului Cultural Național) – 2 apeluri deschise de proiecte pe an
- Fondul Ambasadorial pentru Conservarea Obiectivelor Culturale al Ambasadei SUA la București
- Mecanismul Financiar al Spațiului Economic European prin PA 16/RO 12 (conservarea patrimoniului) și PA 17/RO 13 (diversitate culturală) gestionate de UMP din cadrul Ministerului Culturii
- Agenda Cultura 2014 – 2020 a UE, cu cele două componente subsecvente: Componenta 1 - Sprijinirea proiectelor culturale și Componenta 2 – Sprijinirea organizațiilor active la nivel european în domeniul culturii
- Agenda UE pentru învățare pe tot parcursul vieții, cu programele sectoriale și transversale subsecvente, gestionat de Agencia Națională pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale

### 2. Finanțări cu componentă administrativ – investițională

- Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
- Programul de asistență nerambursabilă germană Cooperare pentru Buna Guvernare
- Programul Sud Estul Europei gestionat de MDRT
- PROGRAMUL PROGRESS al UE - Furnizarea de competențe pentru creștere și locuri de muncă
- POS DRU – Programul operațional sectorial dezvoltarea resurselor umane
- POS CCE - Programul operațional sectorial creșterea competitivității economice

Informațiile vor fi actualizate în momentul relansării perioadei de programare a UE 2014 – 2020.

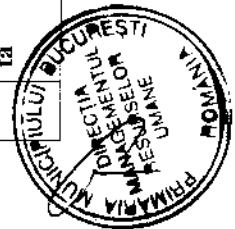
Nu este de neglijat posibilitatea înființării unui ONG prin care BMB să poată accesa și acele fonduri disponibile exclusiv pentru societatea civilă, sau implementarea unor proiecte cu fonduri atrase de Primăria Municipiului București, ca unic solicitant eligibil.

## f2) Previzionarea evoluției costurilor, cuprinsă în Anexa 2, aferente proiectelor (din programele propuse), prin realizarea unei proiectii financiare privind investițiile preconizate în proiecte

Categoriile de investiții în proiecte	Limite valorice ale investiției în proiecte din perioada precedent (de la 2009 la 2012) - RON	Limite valorice ale investiției în proiecte propuse pentru perioada de management (de la 2014 la 2017)
(1)	(2)	(3)
Mici (sub 50 mii lei)	1000 - 9999	1000 - 49999
Medii (de la 50 la 100 mii lei)	10000 - 50000	50000 - 100000
Mari (peste 100 mii lei)	50001 - 1000000	100001 - 1000000



Nr. crt.	Programe/Surse de finanțare	Categorii de investiții în proiecte	Nr. de proiecte în primul an	Investiție în proiecte în primul an	Nr. de proiecte în anul doilea	Investiție în proiecte în anul doilea	Nr. de proiecte în anul al treilea	Investiție în proiecte în anul al treilea	Nr. de proiecte în anul al patrulea	Investiție în proiecte în anul al patrulea	Total investiție în progr.		
											Primul an	Anul al doilea	Anul al treilea
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
1	Programul Biblioteca tuturor - biblioteca serviciu public	mici	5	32500	6	28000	6	30000	6	30000	532500	228000	80000
		medii	0	0	0	0	1	50000	1	50000			
		mari	2	500000	1	200000	0	0	0	0	0		
2	Programul Cultura pentru toți	mici	4	28000	4	36000	4	45000	4	50000	28000	36000	45000
		medii	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		mari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Programul Biblioteca - facilitator pentru învățarea pe tot parcursul vieții	mici	10	11550	10	18550	10	22050	10	25550	11550	18550	22050
		medii	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		mari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Programul Biblioteca - promotorul memoriei locale a Bucureștiului	mici	3	23000	4	38000	4	43000	4	43000	23000	38000	43000
		medii	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		mari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Programul Creativ la BMB	mici	8	54000	9	77000	9	75000	9	70000	104000	77000	75000
		medii	1	50000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		mari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Programul FUN@biblioteca fa	mici	7	48000	7	23000	7	27000	7	25000	48000	23000	27000
		medii	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		mari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



7	Programul Bibliotecarul se implică	mici		10	50000	13	80000	16	110000	19	140000	50000	80000	110000
		medii	mari	Total nr. proiecte în primul an	Total investiții în proiecte în primul an	Total nr. proiecte în al doilea an	Total investiții în proiecte în al doilea an	Total nr. proiecte în al treilea an	Total investiții în proiecte în al treilea an	Total nr. proiecte în al patrulea an	Total investiții în proiecte în al patrulea an	Total nr. proiecte în al cincelea an	Total investiții în proiecte în al cincelea an	
8	Total, Din care	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Surse atrase	-	-	0	0	-	50000	-	50000	-	50000	-	-	-
10	Bugetul autorității	-	-	797050	797050		450550		352050		383550		-	-



**f3) Proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate, cuprinsă în Anexa nr. 4**

Perioada	Nr. de proiecte proprii	Nr. de beneficiari <sup>54</sup>	Nr. de bilete	Venituri propuse (mii lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Anul de referință (2012)	-	-	-	-
Primul an (2014)	50	3310	0	0
Anul al doilea (2015)	54	3860	0	0
Anul al treilea (2016)	57	4310	0	0
Anul al patrulea (2017)	60	4760	0	0
<b>Total:</b>	<b>221</b>	<b>16240</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Consider că în ceea ce privește BMB și activitatea unei biblioteci publice, în general, Anexa 4 nu este potrivită, deoarece menirea unei biblioteci publice este să asigure servicii gratuite, pe cât posibil. Singurele surse de venituri din activitatea de bază care s-ar putea lua în calcul pentru această estimare sunt penalități (amenzi pentru întârzieri) și recuperarea contravalorii documentelor distruse sau pierdute. Cum eventualele sume din această activitate de bază sunt mici și nu sunt previzibile decât într-o mică măsură, propun o estimare a investițiilor partenerilor și/sau donatorilor în BMB, fie că e vorba de valori estimate ale unor bunuri în natură sau a unor servicii.

Perioada	Donații de carte (u.b.)	Număr de voluntari	Donații echipamente și alte bunuri (RON, valori estimate)	Donații în servicii/servicii pro-bono (RON, valori estimate)	Sponsorizări (RON, valori estimate)
Anul de referință (2012)	5248	-	-	-	-
Primul an (2014)	5000	10	100000	20000	0
Anul al doilea (2015)	5000	20	50000	30000	10000
Anul al treilea (2016)	5000	30	50000	30000	10000
Anul al patrulea (2017)	5000	40	50000	30000	10000
<b>Total: (2014-2017)</b>	<b>205248</b>	<b>100</b>	<b>250000</b>	<b>110000</b>	<b>30000</b>

<sup>54</sup>Referirile sunt făcute la beneficiarii direcți în proiectele descrise la secțiunea e) și nu la utilizatorii serviciilor de bază ale BMB.



Pentru cât mai mulă claritate în evaluarea planului propus, țin să precizez că:

- Activitatea de cercetare științifică fundamentală în domeniul biblioteconomiei, documentării și al științelor orientale, euro-asiatice și afroasiatice nu este anulată, ci este văzută ca resursă critică pentru punerea lui în aplicare. Astfel, majoritatea proiectelor propuse vor fi fundamentate pe rezultatele cercetării interne a colecțiilor și se va folosi expertiza personalului specializat pentru activitățile pregătitoare sau în cadrul activităților de implementare;
- În prezentul plan am folosit terminologia indicată de Caietul de obiective, care poate genera confuzii din cauza suprapunerilor de sens între domeniul managementului, cel al managementului de proiect și cel al biblioteconomiei. Potrivit teoriei managementului de proiect, diferența majoră între program și proiect este legată de amplitudinea primului menționat și de durata de viață bine delimitată a celui al doilea. Se observă că în acest caz, proiectele propuse sunt recurente, însă ele au fost prezentate în acest fel pentru că vor fi tratate ca proiecte anuale de sine stătătoare, care au un ciclu de viață de un an și sunt apoi reluate într-o formulă optimizată, la rândul ei administrată ca proiect cu durată de un an;
- Toate cele cuprinse în textul de mai sus reprezintă angajamentul meu ferm față de asumarea viziunii manageriale propuse și a misiunii BMB în forma prezentată. Consider că Biblioteca Metropolitană București are un potențial imens, care necesită doar puțin ghidaj cu instrumente manageriale performante.
- Îmi asum ducerea la îndeplinire a planului propus în condițiile sprijinului și colaborării permanente cu Primăria Municipiului București și Consiliul General al Municipiului București, ca ordonatori principali de credite și principali factori interesați în îndeplinirea misiunii BMB. Planul prezentat devine un plan minimal doar în condițiile finanțării la parametri specificați;
- Anexele de la 1 la 3 fac parte integrantă din Planul de management propus.

## Bibliografie

- ANGHELESCU, Hermina G.B.; DEDIU, Liviu-Julian. Manual pentru cursul Dezvoltarea serviciilor de bibliotecă. București: [s.n.], 2010, 125 p.
- Bibliotecile publice în societatea informației. București: Asociația Bibliotecarilor din Bibliotecile Publice din România, 1998, 220 p.
- Cheile succesului: Indicatori de performanță pentru bibliotecile publice : Un manual despre indicatorii și măsurătorile de performanță, București, ABBPR, 1998
- DEDIU, Liviu – Iulian, Managementul serviciilor pentru utilizatori în bibliotecile contemporane. București, ANBPR, 2012
- DEDIU, Liviu-Julian. Managementul serviciilor pentru utilizatori în bibliotecile contemporane. București : Editura ANBPR, 2012, 274 p.
- DURRANCE, J. C., & FISHER, K. E., Determining how libraries and librarians help. Library Trends, 2003 . 51(4), 541-570,688-689. Disponibil la: <http://search.proquest.com/docview/220442395?accountid=15533>, accesat în 1 septembrie 2013.
- DURRANCE, Joan C, Karen E. FISHER, and Marian B. HINTON. How Libraries and Librarians Help: A Guide to Identifying User-Centered Outcomes. Chicago: American Library Association, 2005.
- EDWARDS, Julie B, and Stephan P. EDWARDS. Beyond Article 19: Libraries and Social and Cultural Rights. Duluth, Minn: Library Juice Press, 2010.
- ENACHE, Ionel. Planificarea și organizarea serviciilor de bibliotecă. București: Editura Universității din București, 2004, 196 p.
- ENACHE, Ionel; MAFTEI, Mihaela. Marketingul în bibliotecă. București: Editura Universității din București, 2003, 188 p.
- Evans, Woody, Building Library 3.0: issues in creating a culture of participation, Oxford; Cambridge; New Delhi: Chandos Publishing, 2009
- FOX, Beth W. The Dynamic Community Library: Creative, Practical, and Inexpensive Ideas for the Director. Chicago: American Library Association, 1988.
- GHIORGHIEȘ, Diana; GHIURCO, Bogdan. Marketingul serviciilor de bibliotecă. București: ANBPR, [20--?], 118 p.
- Hotărârea Guvernului nr. 1301/2009
- Legea administrației publice locale nr. 215/2001
- Legea bibliotecilor nr. 334/2003
- Legea nr. 263/2010
- Legea nr. 269/2009
- Legea nr. 273 / 2006
- Legea nr. 284/2010

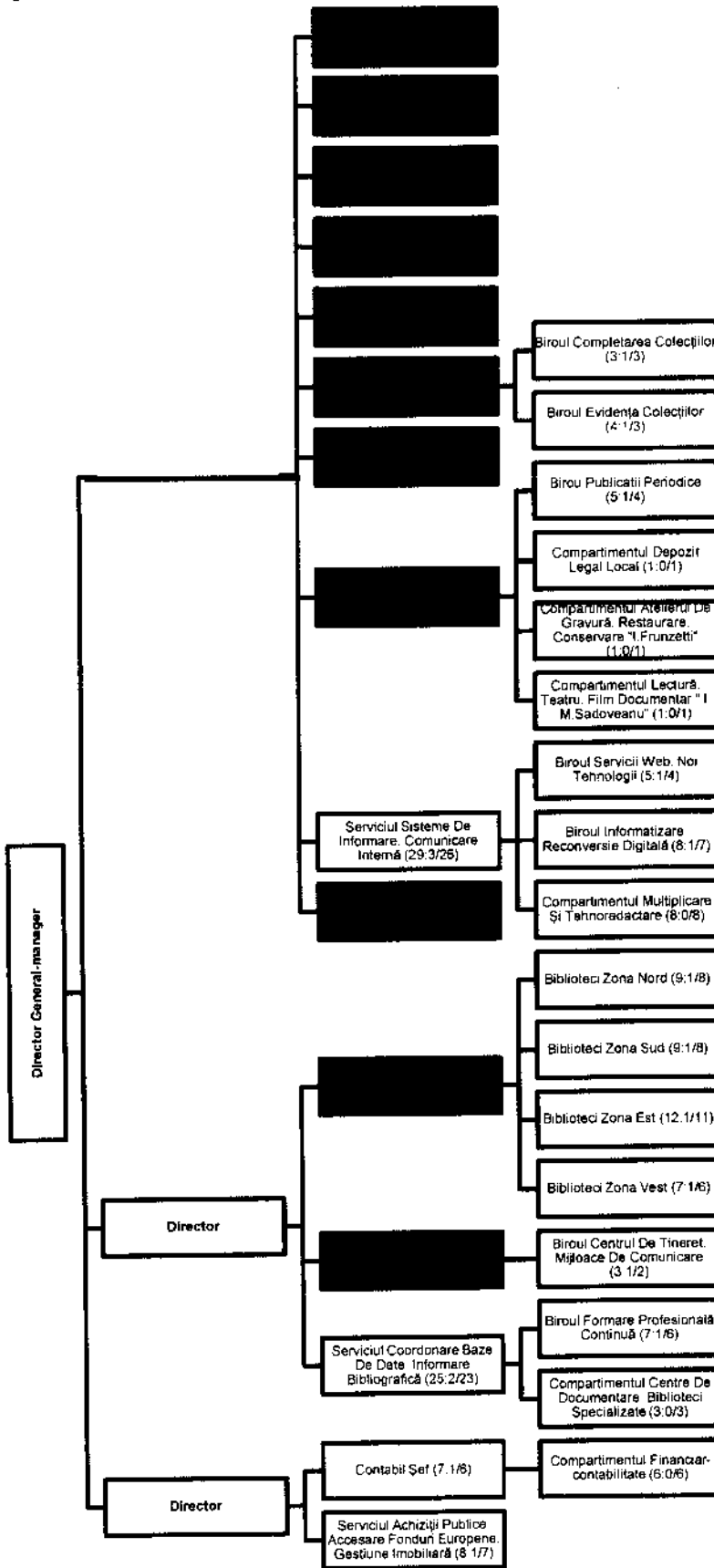


- Legea nr. 53 / 2003
- Legea nr. 8/1996
- Legea nr.324/3002
- LIPEIKAITĖ, Ugnė; SADUNISVILI, Renata. Lithuania. *Performance Measurement and Metrics*. 13.1 (2012): 53-57.
- MARIA, Helena V; GASPARI, P. Leonor; OCHIÃO, Paula. Revisiting Digital Libraries Quality: a Multiple-Item Scale Approach. *Performance Measurement and Metrics*. 12.3 (2011): 214-236.
- MATTHEWS, Joseph R., *The evaluation and measurement of library services*, London, Libraries Unlimited, 2007
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 189/2008
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 34/2006
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 34/2009
- Ordonanța Guvernului nr. 36/1998
- Ordonanța Guvernului nr. 51/1998
- Ordonanța Guvernului nr. 57/2002
- Organizațiile culturale – medii de învățare și comunicare : Curriculă de formare pentru managerii culturali; Curriculă de formare pentru profesioniștii din domeniul culturii; Ghid de dezvoltare organizațională; Metode de educație a adulților. București : Centrul de Pregătire Profesională în Cultură, [2007], 76 p.
- SMITH, Kerry, *The politics of libraries and librarianship: challenges and realities*, Oxford, Chandos Publishing, 2009

### Resurse electronice:

- CARNAHAN, Robin; PARKER, Sara. *Serving Seniors : A resource manual for Missouri Libraries*. Missouri State Library, 2002 [online]. [citat 14.03.2013]. Disponibil la: [http://www.sos.mo.gov/library/development/services/seniors/manual/resource\\_manual.pdf](http://www.sos.mo.gov/library/development/services/seniors/manual/resource_manual.pdf), accesat în 19 noiembrie 2013.
- Centrul de Pregătire Profesională în Cultură. Pentru o mai bună participare a seniorilor în educație și cultură [online]. [citat 04.02.2013]. Disponibil la: <http://aslect.eu/index.php/ro/rezultate/publicatie>, accesat în 19 noiembrie 2013.
- DEDIU, Liviu-Iulian. Servicii noi: două exemple din practica bibliotecilor americane. În: Viitorul aparține bibliotecilor în schimbare. A XXIII-a Conferință Națională a ANBPR, Brăila, 18-20 octombrie 2012. Program și materiale prezentate. Disponibil la: <http://conferintaanbprbraila2012.wordpress.com/programul/>, accesat în 19 noiembrie 2013.
- EVE, J., DE GROOT, M., & SCHMIDT, A.. Supporting lifelong learning in public libraries across europe. *Library Review*, 2007, 56(5), 393-406. doi:10.1108/00242530710750581. Disponibil la: <http://search.proquest.com/docview/218320587?accountid=15533>, accesat în 19 noiembrie 2013.
- IFLA/UNESCO Manifestul bibliotecii publice 1994. Disponibil la: <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/roma.pdf>, accesat în 19 noiembrie 2013.
- JOHANSSON, V.. Public libraries as democratic intermediaries: Some examples from sweden. *New Library World*, 2004, 105(1), 47-59. Disponibil la: <http://search.proquest.com/docview/229692422?accountid=15533>, accesat în 19 noiembrie 2013.
- KANN-CHRISTENSEN, N., & PORS, N. O.. The legitimacy of public libraries: Cross-pressures and change processes. *New Library World*, 2004, 105(9), 330-336. Disponibil la: <http://search.proquest.com/docview/229656048?accountid=15533>, accesat în 19 noiembrie 2013.
- MOLDOVAN, Liliana. Indiscreții în bibliotecă. Târgu-Mureș : Editura Nico, 2010, 390 p. [online]. [citat 14.03.2013]. Disponibil la: <http://www.bjmures.ro/bd/M/001/02/M00102.pdf>, accesat în 19 noiembrie 2013.
- PACIOS, A. R. (2007). The priorities of public libraries at the onset of the third millennium. *Library Management*, 28(6), 416-427. doi:10.1108/01435120710774549 Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/198859944?accountid=15533>, accesat în 19 noiembrie 2013.
- The Public Library Service : IFLA/UNESCO Guidelines for Development [online], Munchen: K.G. Saur, 2001, p. 28 [citat 15.02.2013]. Disponibil la: <http://archive.ifla.org/VII/s8/proj/publ97.pdf>, accesat în 19 noiembrie 2013.
- ZICKUHR, Kathryn. *Library Services in the Digital Age*. Washington DC: Pew Research Center's Internet & American Life Project, 2013, p. 3. Disponibil la: [http://libraries.pewinternet.org/files/legacy-pdf/PIP\\_Library%20services\\_Report\\_012213.pdf](http://libraries.pewinternet.org/files/legacy-pdf/PIP_Library%20services_Report_012213.pdf), accesat în 19 noiembrie 2013.





**ORGANIGRAMA ACTUALA a BMB**

Total posturi aprobate: 210  
 Funcții de conducere: 25  
 Manager: 1  
 Director: 2



Anexa 3 - Buget programe și proiecte

Tip proiect	Nume proiect	Total 2014 - 2017	2014	2015	2016	2017
mic	Informare și consiliere comunitară	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Job club BMB	16500	2500	4000	5000	5000
mic	BMB@your service	16000	5000	3000	5000	3000
mic	Bucureșteni de top	17000	5000	4000	3000	5000
mare	E-BMB – servicii de împrumut de conținut digital	550000	250000	200000	50000	50000
mare	Biblioteca mobilă	256000	250000	2000	2000	2000
mic	BMB aproape de tine – puncte de servire la tine în cartier	45000	15000	10000	10000	10000
mediu	Bine ai venit, bebel!	70000	10000	15000	20000	25000
mic	Cultura pentru pici și mămică	14500	1500	3000	5000	5000
mic	Cultura pentru bunici	14500	1500	3000	5000	5000
mediu	Cultura și cartier – Lectură publică și animație culturală	60000	15000	15000	15000	15000
mic	Cursuri de IT pentru seniori	7350	1050	1750	2100	2450
mic	Cursuri de IT pentru adulți	7350	1050	1750	2100	2450
mic	DigiTales	7350	1050	1750	2100	2450
mic	Educație financiară	7350	1050	1750	2100	2450
mic	Orientare în carieră	8750	1400	2100	2450	2800
mic	Cursuri de antreprenoriat	8750	1400	2100	2450	2800
mic	Netiquette la BMB	7350	1050	1750	2100	2450
mic	Școala digitală	7350	1050	1750	2100	2450
mic	Sexul versus barza	7350	1050	1750	2100	2450
mic	Acordarea primului ajutor premedical	8750	1400	2100	2450	2800
mic	Bucureștii în imagini	40000	10000	10000	10000	10000
mic	Turism cultural în București	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Poveștile Bucureștilor	32000	8000	8000	8000	8000
mediu	București 1918 – București 2018 – 100 de ani în capitala României unite	55000	0	15000	20000	20000
mic	Roata copilăriei	40000	10000	10000	10000	10000
mic	Licurici și prietenii lui: teatru de păpuși	40000	10000	10000	10000	10000
mediu	KartierTV	60000	15000	15000	15000	15000
mediu	Demoteca	95000	50000	20000	15000	10000
mic	Cenacluri literare	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Serie creativ – ateliere	17000	3000	4000	5000	5000
mic	Comics la BMB – ateliere de benzi desenate	17000	3000	4000	5000	5000
mic	Handmade la BMB	17000	3000	4000	5000	5000
mic	B#MB Muzicală	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Club de jocuri de strategie	14000	5000	2000	5000	2000
mic	Play a game@bibloteca ta!	37000	25000	3000	4000	5000
mic	Clubul gospodinelor	6000	1500	1500	1500	1500
mic	Clubul iubitorilor de flori	6000	1500	1500	1500	1500
mic	Clubul iubitorilor de muzică	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Clubul amatorilor de arte vizuale	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Clubul de improvizație	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Bibliotecarul se implică 1	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Bibliotecarul se implică 2	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Bibliotecarul se implică 3	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Bibliotecarul se implică 4	20000	5000	5000	5000	5000





Anexa 3 -- Buget programe și proiecte

mic	Bibliotecarul se implică 5	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Bibliotecarul se implică 6	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Bibliotecarul se implică 7	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Bibliotecarul se implică 8	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Bibliotecarul se implică 9	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Bibliotecarul se implică 10	20000	5000	5000	5000	5000
mic	Replicare în filiale la Bibliotecarul se implică din 2014 (1)	30000	0	10000	10000	10000
mic	Replicare în filiale la Bibliotecarul se implică din 2014 (2)	30000	0	10000	10000	10000
mic	Replicare în filiale la Bibliotecarul se implică din 2014 (3)	30000	0	10000	10000	10000
mic	Replicare în filiale la Bibliotecarul se implică din 2015 (1)	20000	0	0	10000	10000
mic	Replicare în filiale la Bibliotecarul se implică din 2015 (2)	20000	0	0	10000	10000
mic	Replicare în filiale la Bibliotecarul se implică din 2015 (3)	20000	0	0	10000	10000
mic	Replicare în filiale la Bibliotecarul se implică din 2016 (1)	10000	0	0	0	10000
mic	Replicare în filiale la Bibliotecarul se implică din 2016 (2)	10000	0	0	0	10000
mic	Replicare în filiale la Bibliotecarul se implică din 2016 (3)	10000	0	0	0	10000

	Număr proiecte 2014 - 2017	Investiții în proiecte (2014 - 2017)	Total 2014	Total 2015	Total 2016	Total 2017
<b>Total proiecte mici</b>	<b>53</b>	<b>987200</b>	<b>247050</b>	<b>300550</b>	<b>352050</b>	<b>383550</b>
<b>Total proiecte medii</b>	<b>5</b>	<b>340000</b>	<b>50000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total proiecte mari</b>	<b>2</b>	<b>806000</b>	<b>500000</b>	<b>200000</b>	<b>50000</b>	<b>50000</b>
<b>Total proiecte</b>	<b>60</b>					
<b>Total investiții în proiecte</b>	<b>2133200</b>	<b>2133200</b>	<b>797050</b>	<b>500550</b>	<b>402050</b>	<b>433550</b>

<b>Total Program Biblioteca tuturor - biblioteca serviciu public</b>	<b>920500</b>
<b>Total Program Cultura pentru toți</b>	<b>159000</b>
<b>Total Program Biblioteca - facilitator pentru învățarea pe tot parcursul vieții</b>	<b>77700</b>
<b>Total Program Biblioteca - promotorul memoriei locale a Bucureștiului</b>	<b>147000</b>
<b>Total Program Creativ la BMB</b>	<b>326000</b>
<b>Total Program FUN@biblioteca ta</b>	<b>123000</b>
<b>Total Program Bibliotecarul se implică</b>	<b>380000</b>
<b>Total</b>	<b>2133200</b>



