

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 1/48	

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 1/48	

STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)


	Nume, prenume	Funcția	Data	Semnătura
Elaborat	dr. hab. Constantin MARIN		2023	
Coordonat	Elena BUTUCEL	director adjunct BM		
Verificat				
Aprobat	Dr. Mariana HARJEVSCHI	Director general		
	Consiliul de administrație		Proces verbal nr. 3 din 18.09.2024	



 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 2/48	

Cuprins

ACRONIME	3
REZUMAT	4
1. BIBLIOTECA: POLITICI INTERNAȚIONALE, EUROPENE ȘI NAȚIONALE	5
2. DIALOGUL INSTITUȚIONAL – ATRIBUT IMANENT AL BIBLIOTECII MODERNE	6
3. BIBLIOTECA MUNICIPALĂ: PARCURS ÎN TIMP	7
4. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ LA BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU	10
5. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ ÎN VIZIUNEA ANGAJAȚILOR	13
6. ANALIZA SWOT A COMUNICĂRII INSTITUȚIONALE ANTERIOARE	16
7. STRATEGIA DE COMUNICARE A BM: PRINCIPII, OBIECTIVE ȘI DIRECȚII STRATEGICE	188
8. APLICAREA INTEGRATĂ A COMUNICĂRII INSTITUȚIONALE	20
9. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII INSTITUȚIONALE	22
10. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ INTERNĂ	26
11. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ EXTERNĂ	32
12. REZULTATELE GENERALE SCOTATE	40
13. MONITORIZAREA, MĂSURAREA ȘI EVALUAREA	41
14. INDICATORII DE IMPACT	42
15. RESURSE FINANCIARE	43
16. SUSTENABILITATEA STRATEGIEI DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ	44
BIBLIOGRAFIE	45

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 3/48	

ACRONIME

ABRM – Asociația bibliotecarilor din Republica Moldova

ANBPR – Asociația Națională a Bibliotecarilor și Bibliotecilor Publice din România

BM – Biblioteca Municipală B.P. HASDEU.

EBLIDA – The European Bureau of Library, Information and Documentation Associations (Biroul European al Asociațiilor de Biblioteci, Informare și Documentare)

IFLA – International Federation of Library Associations and Institutions (Federația Internațională a Asociațiilor și Instituțiilor Bibliotecare)


USM - Universitatea de Stat din Moldova

MC - Memoria Chișinăului

MRI – Managementul resurselor informaționale

RP – Relații publice

RCS - Responsabilitate sociala corporativa

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 4/48	

REZUMAT

Strategia de comunicare (2024-2028) vine în sprijinul dezvoltării multidimensionale a Bibliotecii Municipale *B.P. HASDEU* prin fortificarea identității instituționale, fizice și culturale; conversiunea acesteia în imagine instituțională internă și externă propice pentru realizarea vocației sociale, comunitare, culturale și profesionale a instituției; încurajarea dialogului continuu al bibliotecii în ansamblu ca entitate complexă, al structurilor ei interne, al angajaților și publicului țintă extra instituțional.


Prezenta strategie oferă o viziune integratoare asupra comunicării, aceasta fiind focalizată pe asigurarea schimbărilor de natură cognitivă, mentală și comportamentală în raport cu BM atât la scara internă, cât și la cea externă. Ea este concepută drept instrument de optimizare a informării și comunicării la BM. Metodele și mecanismele de comunicare invocate vor fi estimate și conformate de către subdiviziunea de comunicare necesităților curente dictate de promovarea identității instituționale a BM.

Strategia de comunicare este așezată pe experiența din domeniu a BM din ultimele trei decenii. Elaborarea ei a luat în calcul percepțiile și viziunile privind starea și perspectivele comunicării instituționale în cadrul Bibliotecii Municipale *B.P. HASDEU* exprimate în răspunsurile la chestionarul efectuat online în iulie 2022 de 117 angajați cu funcții manageriale și executive (32,77 la sută dintre titularii de specialitate ai instituției). Strategia de referință are în temei și rezultatele focus-grupului desfășurat în aprilie-mai 2022 în timpul unui curs de formare profesională la care au participat 12 persoane, reprezentând efectivul bibliotecii antrenat direct în comunicarea instituțională.

Strategia de referință este racordată la strategiile instituțiilor specializate internaționale și europene, precum și la bunele practici de specialitate din România, Italia, Franța, SUA, Canada, Rusia, alte țări.

Prezenta strategie de comunicare a Bibliotecii Municipale *B.P. HASDEU* însumează trei direcții strategice și anume: managementul comunicării instituționale; comunicarea internă offline și online; relațiile cu publicul offline și online.

*Strategia a fost elaborată de prof. univ., dr. hab. **Constantin Marin**
(Universitatea de Stat din Moldova).*


 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 5/48	

1. BIBLIOTECA: POLITICI INTERNAȚIONALE, EUROPENE ȘI NAȚIONALE

Orizonturile dezvoltării la nivel global și regional a instituțiilor infodocumentare, în special a bibliotecilor, sunt determinate în cea mai mare parte de oportunitățile societății informaționale globale. Acestea sunt articulate în diferite documente strategice elaborate în particular de *Federația Internațională a Asociațiilor și Instituțiilor bibliotecare* (International Federation of Library Associations and Institutions – IFLA) și *Biroul European al Asociațiilor de Biblioteci, Informare și Documentare* (The European Bureau of Library, Information and Documentation Associations – EBLIDA). Astfel, Strategia IFLA pentru anii 2019-2024, formulând viziunea („O industrie a bibliotecilor puternică și coerentă care să încurajeze funcționarea comunităților educate, informate și active”) și misiunea acestei organizații („Să inspire, să implice, să sprijine și să reunească membrii comunității bibliotecare”) a stipulat că serviciile de bibliotecă și de informare de înaltă calitate contribuie substanțial la asigurarea libertății accesului la informație în spiritul art. 19 din Declarația Universală a Drepturilor Omului. Acest obiectiv major a devenit unul de referință în formularea în documentul citat a patru direcții prioritare de activitate și anume: fortificarea vocii bibliotecilor la nivel mondial; demonstrarea posibilităților bibliotecilor în atingerea scopurilor dezvoltării durabile – angajamentul acestei organizații în fața ONU; sporirea coeziunii și consolidarea branșei profesionale, optimizarea organizațională și funcțională a IFLA.

Opțiunile IFLA sunt împărtășite la nivel regional de EBLIDA. Misiunea lui formulată în Planul Strategic 2022-2025 consistă în promovarea societății durabile în care cetățenii din Europa să se bucure de libertatea de exprimare și de accesul liber la informație, educație și cultură; în implicarea bibliotecilor în menținerea unui nivel ridicat de participare democratică a tuturor cetățenilor europeni la dezbaterile politice pe baza unor informații verificate pentru a consolida coeziunea socială, realizarea individuală și dezvoltarea economică; în militarea pentru un acces echitabil la colecțiile și resursele bibliotecilor în temeiul strategiei durabile a drepturilor de autor.

Biblioteca din Republica Moldova, potrivit art. 5 al Legii cu privire la biblioteci (2017), în consens cu actele internaționale, „a) promovează dezvoltarea unei societăți deschise și incluzive; b) oferă acces la informație, la tehnologii informaționale și la alte resurse; c) valorifică patrimoniul cultural și sprijină pluralitatea culturilor; d) promovează alfabetizarea și cultura informației, lectura și educația nonformală; e) oferă un forum pentru dezbateri și comunicare privind activitățile civice; f) prestează servicii conform necesităților membrilor comunității, în corespundere cu propriul regulament de organizare și funcționare; g) oferă acces egal și nediscriminatoriu la

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 6/48	


serviciile de bibliotecă tuturor membrilor comunității, indiferent de gen, vârstă, apartenență etnică, dizabilitate; h) contribuie, prin mijloace specifice, la procesul de instruire, formare și cercetare; i) colecționează, prelucrează, păstrează, gestionează și diseminează documente de bibliotecă”.

2. DIALOGUL INSTITUȚIONAL – ATRIBUT IMANENT AL BIBLIOTECII MODERNE

Comunicarea instituțională este tratată drept unul dintre instrumentele fundamentale de implementare a politicilor internaționale, europene și naționale privind dezvoltarea sistemului de biblioteci. IFLA, potrivit documentului menționat (p. 1.4), pledează pentru contribuțiile majore ale bibliotecilor în formarea opiniei publice și problemelor ce țin de accesul liber și valorile bibliotecilor, inclusiv libertatea intelectuală și drepturile omului. În această ordine de idei, comunicarea derivă din rolul bibliotecilor tratate ca leadership practic și spiritual în apărarea libertății intelectuale. IFLA încurajează comunicarea virtuală a bibliotecilor (p. 3.2): „Noi vom dezvolta spiritul colaborării permanente în sfera bibliotecară cu ajutorul instrumentelor virtuale de interconexiune în rețea care permit fiecărui bibliotecar să se alăture și să participe la dialogul global”.

EBLIDA s-a declarat însuși centru de comunicare, conectare și creare de rețele. În virtutea acestui deziderat, organizația respectivă se poziționează drept sursă de informare pentru membrii săi referitoare la evoluțiile pe piața europeană a bibliotecilor prin diferite mijloace de comunicare. De asemenea, EBLIDA construiește și menține o platformă care să permită o interacțiune directă între membri săi pentru a facilita schimbul de cunoștințe și crearea de rețele prin proiecte inovatoare și oportunități de finanțare.

Regulamentul privind serviciile prestate de bibliotecile publice din Republica Moldova (2020) prescrie punerea în aplicare a diverselor instrumente de comunicare cu beneficiarii entităților respective. Între acestea, documentul enumeră materialele promoționale ale bibliotecii; accesul, în incinta bibliotecii și/sau de la distanță, la instrumentele de informare despre resursele informaționale și serviciile bibliotecii, inclusiv la catalogul electronic al bibliotecii; oferirea spațiului pentru comunicarea non formală (discuții, dezbateri), studiul individual, precum și pentru activități în grup (studiu în grup, clubul temei pentru acasă); prezentarea, prin intermediul blogului bibliotecii, a informațiilor despre resursele informaționale, serviciile și facilitățile oferite etc.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 7/48	


3. BIBLIOTECA MUNICIPALĂ: PARCURS ÎN TIMP

Itinerarul Bibliotecii Municipale *B.P. HASDEU*, a fost inaugurată la 19 octombrie 1877, inițial ca bibliotecă orășenească, apoi ca bibliotecă centrală orășenească, ea actualmente dispune de statut municipal și cuprinde, alături de Biblioteca Centrală, 27 de instituții afiliate. O bună parte dintre ultimele au fost fondate cu sprijinul instituțiilor de specialitate din România: „Transilvania” (Biblioteca Județeană „Octavian Goga”, Cluj), „Onisifor Ghibu” (Biblioteca Metropolitană București), „Târgoviște” (Biblioteca Județeană „Ion Heliade Rădulescu”, Dâmbovița), „Târgu Mureș” (Biblioteca Județeană Mureș, Târgu Mureș), „Alba Iulia” (Biblioteca Județeană „Lucian Blaga”, Alba), „Ovidius” (Biblioteca Județeană „Ioan N. Roman”, Constanța), „Liviu Rebreanu” (Biblioteca Județeană „George Coșbuc”, Bistrița Năsăud), „Maramureș” (Biblioteca Județeană „Petre Dulfu”, Baia Mare), „Ștefan cel Mare” (Biblioteca Județeană „Duiliu Zamfirescu”, Focșani). BM mai cuprinde câteva entități specializate (Biblioteca Publică de Drept, Biblioteca de Arte „Tudor Arghezi”), Centrul Academic Internațional Eminescu, mai multe biblioteci adresate comunităților naționale: de carte și cultură evreiască „Ițic Mangher”, rusă – „Mihai Lomonosov”, ucraineană – „Lesia Ukrainka”, bulgară – „Hristo Botev”, găgăuză – „Mihail Ciachir” și poloneză – „Adam Mickiewicz”.

Colecția Bibliotecii Municipale *B.P. HASDEU*, numără circa 1,2 milioane de exemplare de cărți, ediții periodice, documente de muzică tipărite, audio-video, electronice pe diferite suporturi, artefacte și hărți. La data de 01.01.2022, vechimea fondului Bibliotecii Municipale *B.P. HASDEU* a constituit 53 ani.

În ultima vreme sporește colecția electronică a BM. Conform datelor de la începutul anului 2022, ea este formată din CD/DVD (14513 ex.), cărți electronice (e-book) (674 ex.), documente disponibile pe e-Readere, documente digitale (29) și digitizate (720). 266 dintre ultimele sunt disponibile pe Repozitoriul BM HAPeS (hapes.hasdeu.md) creat în cadrul inițiativei privind Accesul Deschis. BM dispune de prima arhivă electronică gata să acumuleze, să stocheze, să conserve și să disemineze rezultatele activității de cercetare și comunicare în domeniul biblioteconomic și științei informării. La începutul anului 2022, arhiva însuma 266 de înregistrări distribuite pe comunități ce reflectă diversitatea cercetărilor realizate: bibliografică, bibliologică, biblioteconomică, critico-literară, de marketing și statistică, studii de eminescologie, hasdeologie dar și informații despre Chișinău, diverse analize, politici, rapoarte, strategii, planuri etc.

Centrul de Formare Continuă pentru Bibliotecari *Campusul Competențelor* a coordonat procesul de creare a platformei unice pentru conținut educațional digital destinată atât bibliotecarilor cât și utilizatorilor, izbutind să organizeze prin


 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 8/48	

intermediul spațiilor fizice, dar și al mediului online numeroase instruirii, webinare, tutoriale etc. livrate de formatorii secțiilor și instituțiilor afiliate.

În fiecare an, fondul Bibliotecii Municipale este completat cu publicații care formează șapte colecții speciale: *Carte veche și rară* (Biblioteca Centrală, „Ovidius”, „Onisifor Ghibu”, „Ițic Mangher”, „Mihail Lomonosov”, CAIE); *Colecția Chișinău* (cărți poștale, timbre, cărți – Secția „Memoria Chișinăului”); *Colecția Eminescu* (cărți, cărți poștale – CAIE); *Colecția de Arte* (Biblioteca de Arte „Tudor Arghezi”, „Mihail Lomonosov”); *Colecția din domeniul dreptului* (BPD); *Colecția HASDEU „Moștenire”* (toate filialele BM); *Cărți cu autografe* (toate filialele BM). Pe parcursul anului 2022, acestea au fost completate cu 1697 de exemplare. Colecția *Professional* dispune de multiple cercetări realizate de autorii autohtoni în materie infodocumentară.


Pe parcursul anului 2022, BM a oferit acces la resursele și produsele deținute pentru 114 525 de utilizatori activi (42,8% din utilizatorii înregistrați), dintre care 35 705 (31,2%) utilizatori cu vârsta sub 16 ani. Tot în această perioadă, BM și-a mărit numărul utilizatorilor înscrși cu 11 714 persoane, atingând la finele anului cifra de 267 299 de persoane care dețin card de acces la BM, ceea ce reprezintă 40,3% din populația urbei (conform Recensământului din 2014, populația municipiului Chișinău constituia 662 836 rezidenți). Utilizatorul activ al BM, potrivit datelor, este preponderent tânăr (38,7%) sau foarte tânăr (31,2%); elev, student sau intelectual (67,5%), majoritar de gen feminin (65%).

Biblioteca Municipală oferă acces liber, echitabil la informație, educație, idei, opinii, lecturi; încurajează interesul și libertatea de a cunoaște; asigură și dezvoltă servicii moderne și necesare dezvoltării chișinăuienilor. Contribuțiile ei în dezvoltarea durabilă a comunității municipale, dar și a societății Republicii Moldova au fost apreciate cu distincția internațională „Clasa europeană a calității” la categoriile *Managerul secolului XXI și Instituția secolului XXI* în cadrul proiectului *UE – secolul XXI (2002)*; *Testimoniu de Noblete* (Consiliul de Experți și Consiliul de Administrație al Bibliotecii Naționale din RM) (2007); *Premiul II la categoria „Cel mai durabil și lucrativ parteneriat în promovarea și apărarea drepturilor omului”* pentru proiectul „*Informează-te și apără-ți drepturile!*” oferit de către Organizația Națiunilor Unite în Republica Moldova (Biblioteca Publică de Drept) (2008); *Premiul I la Concursul Republican „Promovarea imaginii bibliotecii publice în comunitate”* (Ministerul Culturii, 2010); *Certificat pentru îndeplinirea standardelor de calitate – Goethe-Institut București pentru Sala de lectură germană, Trofeul Open government* oferit de Fundația EIFL (2013); *Premiul EIFL pentru Inovațiile aduse de Bibliotecile Publice și Contribuția la Educație* (pentru proiectul „*Trolleybook*”, 2014); *Concursul Cel mai original proiect de promovare a cărții și lecturii* pentru Programul estival *Rucsacul de vacanță* organizat în cadrul Festivalului National al Cărții și Lecturii, ediția a VI-a

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 9/48	

(Ministerul Culturii, 2016); Premiul Național GALEX pentru cel mai reușit proiect de promovare a imaginii bibliotecii la categoria Biblioteci publice teritoriale din cadrul Simpozionului *Anul Bibliologic 2017*, ediția a XXVII-a; Locul I la concursul organizat de Liga Bibliotecarilor din Republica Moldova „Alexe Rău” și Biblioteca Națională a Republicii Moldova (2017); Concursul „Cel mai original proiect de promovare a cărții și lecturii inclusiv cu ajutorul tehnologiilor”: *Locul I* – Biblioteca Municipală B.P. HASDEU, director Mariana Harjevschi, pentru Programul „Provocarea verii” 2019 (Ministerul Culturii, Biblioteca Națională a Republicii Moldova, 2019); Medalia Aniversară „Centenarul Marii Uniri” conferită Bibliotecii Municipale B.P. HASDEU de către Președintele României, domnul Klaus Iohannis, în semn de apreciere pentru efortul depus în vederea păstrării identității naționale și a răspândirii valorilor culturale românești, pentru dăruirea cu care s-a implicat în organizarea de evenimente dedicate Centenarului Marii Uniri.

Biblioteca Municipală, conform criteriilor stipulate în *Regulamentul privind evaluarea bibliotecilor publice (2020)*, a beneficiat de statutul de bibliotecă de categoria superioară acordată de ministerul de resort. Evaluarea a demonstrat că instituția reprezintă exemplul de implementare a standardelor de calitate în domeniul biblioteconomic, oferă bune practici privind livrarea serviciilor pentru utilizatori, se poziționează onorabil pe scara valorică a comunității și menține o imagine bună în relaționarea cu partenerii, fondatorii și finanțatorii.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 10/48	


4. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ LA BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU

Strategii și bune practici

Biblioteca Municipală B.P. HASDEU, deși cel puțin din 2008 înapoi (în acest an a fost adoptată prima Strategie a BM) a conștientizat oportunitățile comunicării pentru fortificarea coeziunii și eficienței comunității bibliotecare municipale, ba chiar frecvent a așezat-o la temelie realizării multor dintre obiectivele trasate de lungă durată, nu le-a abordat în mod distinct și sistemic în planurile ei strategice. De exemplu, adoptarea Planului strategic 2008-2017 a fost precedată de un proces îndelungat de cercetare, sintetizare a opiniilor și necesităților chișinăuienilor și a stipulat o etapă specială de comunicare a strategiei BM (în octombrie 2007). Atunci în acest scop au fost realizate mai multe reuniuni cu bibliotecarii, profesorii de la catedra de Biblioteconomie și Asistență Informațională a USM și utilizatorii BM. În pofida substanței comunicaționale semnalate, dar și a celei cuprinse în obiectivele strategice ale planului respectiv (1. CARTE, LECTURĂ, STUDIU ȘI CULTURĂ; 2. BIBLIOTECA – SERVICIU PUBLIC COMUNITAR; 3. TINERII – PRIORITATEA CHIȘINĂULUI; 4. BIBLIOTECA DIGITALĂ), comunicarea nu a fost tratată drept o prioritate distinctă pentru anii 2008-2017. Oricum, în perioada de referință au fost efectuate numeroase acțiuni de comunicare, în cele mai frecvente cazuri inovative. Una dintre acestea a fost proiectul „Trolleybook” (2014) considerat și unul de mare impact comunitar și cultural.

În următorii ani însă lucrurile au evoluat. În acest sens, *Planul strategic 2018-2020*, preconizând „reinventarea imaginii BM în mentalitatea colectivă a chișinăuienilor”, a cuprins pentru prima dată un compartiment special în materie de comunicare (*Diracția VIII*) axat pe câteva obiective strategice și anume: a) fortificarea imaginii BM prin utilizarea instrumentelor inovative întru dezvoltarea unei comunități inteligente; b) prezența instituției în social media; c) sensibilizarea comunității despre produse, servicii, evenimente ale BM prin formate inovative. Deși aceste priorități de comunicare au fost eșalonate doar pentru un singur an, 2020, și au vizat doar segmentul de public extern, ele au denotat interesul strategic față de comunicarea instituțională.

În perioadele de referință, BM a pus în aplicare diverse instrumente de comunicare instituțională externă, între care s-au făcut remarcate ca bune practici: *Campania anuală de fidelizare și atragere a noi utilizatori*, *Expoziția tradițională și virtuală de carte*, *Raftul virtual*, *Design thinking*, *Ziua bibliotecii*, *Parada revistelor*, *BiblioCity*, *Buletinul online al Bibliotecii Municipale B.P. HASDEU*, alte tehnici de relații publice.


 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 11/48	

În anul 2021, de exemplu, campaniile *Revino la biblioteca ta!* (luna mai) și *Fii deștept! la un card inteligent la BM B.P. HASDEU* (septembrie) au sporit cu peste cinci mii numărul de beneficiari. Organizată în formatul ușilor deschise, Campania *Revino la biblioteca ta!*, de exemplu, a cuprins vizite de grup, recitaluri de poezie, sondaje interactive „Aș veni la bibliotecă dacă...”, workshop-uri, talk-show-uri, șezători, expoziții, cluburi pe interese pentru vârstnici, prezentări ale cărților-noutate și colecțiilor de carte intrate recent în bibliotecă, prezentări ale serviciilor etc. Această campanie a fost vizibilă pe rețelele sociale.

În cadrul campaniei *Fii deștept! la un card inteligent la BM B.P. HASDEU*, a fost folosit un amplu set de instrumente și tehnici, inclusiv desemnarea pe post de ambasadori ai campaniei a circa 130 de personalități din domeniul culturii și liderilor de opinie; spoturi video, cover pe Facebook, afiș, cover animat etc.

În aceeași perioadă, 2021, Secția Managementul Resurselor Informaționale a organizat și plasat pe rețelele sociale 14 expoziții virtuale de documente și clipuri video privind noile achiziții de carte (doar pe Facebook acestea au acumulat 11 500 vizualizări) iar instituțiile afiliate au promovat colecția de carte prin realizarea clipurilor video și organizarea a 1 388 de expoziții de carte tradiționale și virtuale. *Design thinking* a devenit pentru Biblioteca Municipală o abordare comunicățională creativă nouă centrată pe implicarea utilizatorilor în descoperirea de noi soluții inovative și de impact pentru renovarea spațiilor pentru Biblioteca de Arte „Tudor Arghezi”, Biblioteca „Mihail Lomonosov” și Biblioteca „Ițic Mangher”. *Parada revistelor* organizată în 2021 în cadrul Colocviilor profesionale consacrate Zilelor Chișinăului a vădit o modalitate inedită atât de profesionalizare a bibliotecarilor, cât și de antrenare a publicului de a cunoaște orașul altfel. Atunci au fost lansate revistele online *Dimineața capitalei* („Ițic Mangher”), *Infolabirint* („Transilvania”), *Библиомозаика* („Mihail Lomonosov”), *Urme poloneze din Chișinău* („Adam Mickiewicz”), *Memoria Chișinăului* (Secția MC), *LABook Chișinău... Monumente dispărute* (Secția MRI).

BM tradițional valorifică promovarea vizibilității sale prin mass-media. În anul 2021, bunăoară, au fost distribuite 25 de invitații de presă și post-comunicate elaborate în comun cu specialiștii de la instituțiile afiliate ale BM și secțiile de specialitate. Invitațiile de presă/post-comunicatele au fost plasate de asemenea pe pagina oficială web a BM (www.hasdeu.md) și în rețelele sociale. Drept urmare, evenimentele organizate de BM au dispus de o mediatizare remarcabilă și deci s-au aflat în vizorul opiniei publice, fapt benefic pentru profilarea imaginii instituționale. Astfel, în anul de referință, potrivit raportului anual al Secției Comunicare și Promovare, cele mai multe prezențe BM le-a avut în spațiul virtual (311 de apariții pe 87 de platforme online, inclusiv 12 – din România) (în anul 2020 acest indicator a constituit 241, iar în 2019 – 153), 226 – în presa scrisă (față de 310 în 2020 și 392 în 2019), 185 – la


 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 12/48	

radio și 114 – la televiziune (în 2020, respectiv au fost 168 și 92, iar în 2019 – 180 și 154). E de remarcat că la acest capitol se atestă un anume decalaj. Astfel, cel mai mare număr de prezențe media le-au avut Centrul Academic Internațional Eminescu, Biblioteca Centrală, Biblioteca „Onisifor Ghibu”. O bună parte din instituțiile afiliate însă s-au aflat în conul de umbră al mass-media.

În virtutea scăderii în top a mediilor tradiționale, pe de o parte, iar pe de alta – odată cu migrarea utilizatorilor bibliotecii în spațiul online, BM acordă prioritatea fortificării prezențelor sale pe web. Alături de site-ul instituțional (www.hasdeu.md), BM dispune de pagini pe un șir de rețele sociale. Cea mai vizitată pagină e cea de pe Facebook. În anul 2021, aceasta a găzduit divers conținut, inclusiv: Programul de lectură „*Chișinăul citește*”, Concursul de lectură „*Bătălia cărților*”, Programul estival „*Provocarea verii*”, Festivitatea dedicată Zilei Bibliotecarului, Promovarea cărților în rubrica televizată „*Miercurea cărților din biblioteca ta*” de la emisiunea „*Bună Dimineața*”, Moldova 1, precum și interviurile tematice de la Radio Moldova. Numărul total de urmăritori (persoane/cititori conectați care analizează/studiază paginile instituționale) a fost de 4 730, în creștere cu 564 de persoane față de indicatorul respectiv de la 1 ianuarie 2021. Per ansamblu, în 2021, numărul de postări a depășit cifra de 2 000, al aprecierilor – de 37 de mii, al comentariilor la postări – de peste 1 990, al distribuirilor – de 1 700; video postărilor – de 400; video vizionărilor – de 75 de mii. Indicatorul estimativ al impactului postărilor a fost de 884 160.

Biblioteca Municipală *B.P. HASDEU* gestionează câteva grupuri pe rețeaua Facebook: *Biblioteca Municipală B.P. HASDEU* (1,1 K membri), *Biblioteca online* (2,5 K membri), *Traineri HASDEU* (119 membri), *Chișinăul citește* (80 de membri), *Creativitate&Inovație Hasdeu* (614 membri), *Provocarea verii* (171 de membri), *Bătălia cărților Chișinău* (696 de membri), *Grup Amicii Științei și Inovației* (182 de membri).

BM și instituțiile ei afiliate sunt de asemenea prezente pe Twitter, Instagram, Flickr, YouTube.

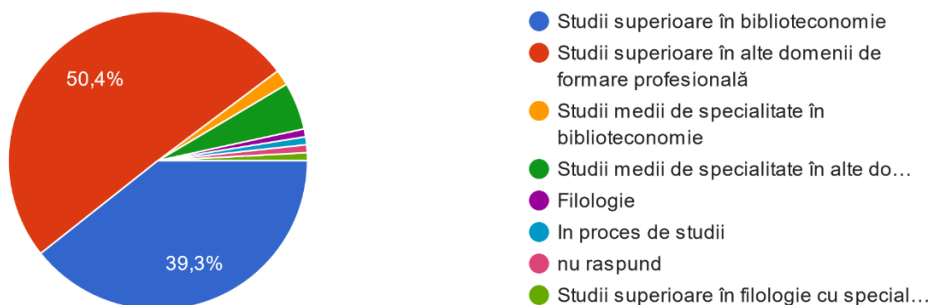
 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 13/48	

5. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ ÎN VIZIUNEA ANGAJAȚILOR.

Rezultatele sondajului de opinii

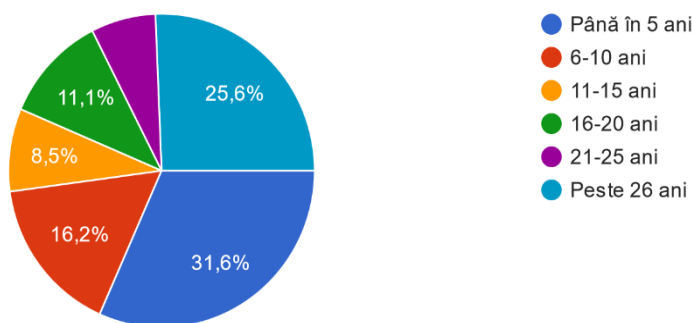
Sondajul de opinii sub forma unui chestionar compus din 42 de întrebări compartimentat în patru secțiuni (subiecte generale, comunicarea instituțională internă, comunicarea instituțională externă, date despre respondenți) a acumulat 117 de respondenți (32,77% dintre angajații titulari de specialitate ai BM). 39,3% dintre ei au studii superioare de specialitate, 50,4% – în alte domenii de formare profesională universitară, restul având studii medii de specialitate sau generale de studii.

Diagrama 1. Radiografia profesională a respondenților-salariați BM



31,6% dintre ei au o vechime în muncă de până la cinci ani, 16,2% – până la 10 ani, 8,5% = până la 15 ani, 11,1% – până la 20 de ani, 6,8% – până la 25 de ani, iar 25,6% – peste 26 de ani.

Diagrama 2. Vechimea în muncă a respondenților



21,4 la sută dintre participanții la sondaj dispun de categoria superioară de calificare profesională, 34,2% – de categoria I, 24,8% – de categoria II, iar 19,7% nu dispun de categorii de calificare profesională.


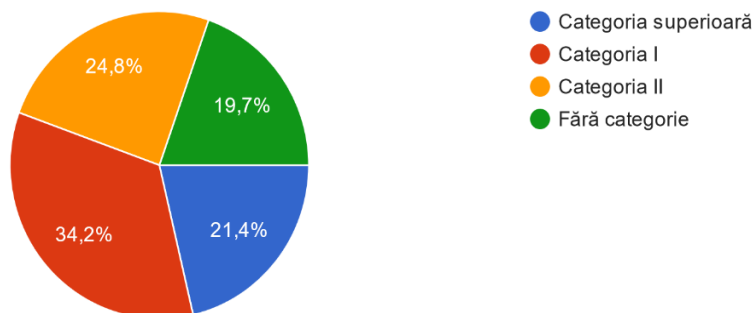
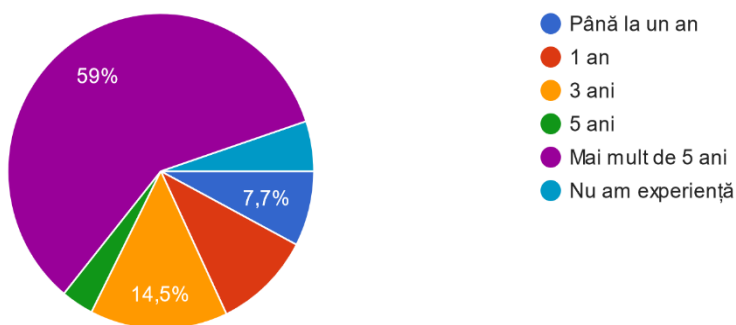
 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 14/48	

Diagrama 3. Calificarea profesională a respondenților




59% dintre respondenții la sondaj au afirmat că dispun de experiență mai mare de cinci ani în domeniul comunicării instituționale, iar circa 30 la sută – mai puțin de cinci ani. 5,1 la sută au spus că nu au experiență în comunicare. Totodată, peste 90 la sută au afirmat că participă în comunicarea instituțională internă și externă de la BM. Doar șase respondenți (5,1%) au dat un răspuns negativ, iar alți 3 (2,6%) au spus că subiectul dat nu intră în sfera lor de preocupări.

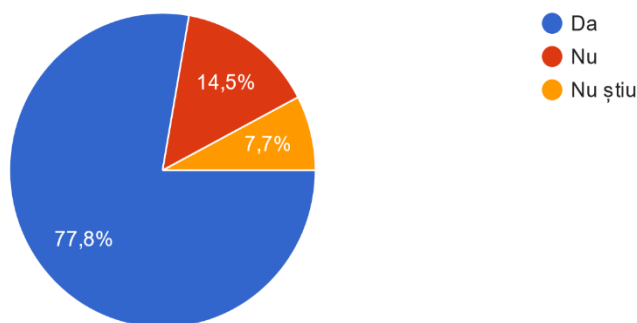
Diagrama 4. Experiența de comunicare a respondenților



Participanții la sondaj în proporție de 77,8 la sută s-au arătat mulțumiți de calitatea comunicării în cadrul BM. 14,5% dintre ei au spus că nu sunt mulțumiți, iar restul – 7,7% – nu au știut ce să răspundă.

Diagrama 5. Gradul de satisfacere de calitatea comunicării

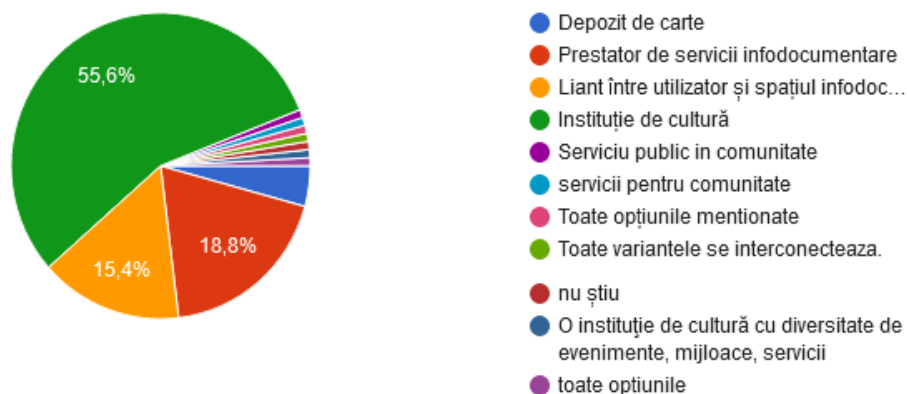
 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 15/48	




Fiind rugați să aplice o scală valorică de la 0 la 10, respondenții în proporție de 78% au acordat între 8 și 10 puncte în evaluarea contribuțiilor comunicării la realizarea lor profesională. La fel au procedat 68,4 la sută dintre cei chestionați când a fost vorba despre aportul comunicării în asigurarea confortului lor psihologic, iar 66,1% – în cazul integrării lor în serviciul în care activează.

BM este percepută diferit de proprii angajați. Astfel, 55,6 la sută dintre participanții la chestionarul menționat o tratează drept instituție culturală, 18,8% – ca prestator de servicii infodocumentare, 15,4 la sută – în calitate de liant între utilizator și spațiul infodocumentar, iar 4,3% – ca depozit de carte. Numărul celor care consideră că BM se produce în toate ipostazele (de fapt, ceea ce este sau ar trebui să fie Biblioteca Municipală B.P. HASDEU) e ceva mai mult de 6%. Percepțiile diferite ale angajaților (nu cunoaștem cum este interpretată BM de către beneficiarii ei, dar riscăm să presupunem că ar putea fi simetrică) sunt o consecință firească a priorităților, accentelor sau preferințelor în comunicarea instituțională pe care o desfășoară BM.

Diagrama 6. Percepția BM de către respondenți



 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 16/48	


6. ANALIZA SWOT A COMUNICĂRII INSTITUȚIONALE ANTERIOARE

S – Puncte tari

- La BM s-a cristalizat tradiția comunicării cu publicul extern.
- BM a recurs la instrumentele de comunicare ori de câte ori a organizat diverse evenimente culturale, de formare etc.
- BM și-a cultivat imaginea de bibliotecă performantă și receptivă la inovațiile din domeniu.
- Experiența acumulată în domeniul comunicării instituționale va facilita implementarea prezentei strategii.
- BM dispune de o echipă de comunicare interesată și creativă.
- BM aplică resurse tehnologice moderne de comunicare.

W – Puncte slabe

- BM a desfășurat comunicarea instituțională în lipsa unei viziuni/strategii formalizate de lungă durată, ceea ce a redus din eficiența și impactul ei.
- Comunicarea instituțională nu este abordată în complexitate.
- Subdiviziunea specializată în comunicare a înregistrat puține inițiative, ea acționează frecvent complementar la evenimentele organizate de BM.
- Comunicarea internă a constituit sectorul puțin valorificat de BM.
- S-a atestat un decalaj între comunicarea offline și cea online.
- Comunicarea instituțională până în 2021 nu a devenit domeniu de formare continuă a angajaților.
- Comunicarea instituțională nu a fost supusă monitorizării, măsurării impactului și evaluării.
- Comunicarea instituțională nu dispune de un buget distinct.
- BM nu dispune de experiență externalizării unor servicii de comunicare.
- Platformele online ale BM rămân în urma evoluțiilor.
- Acțiunile de comunicare ale diferitor actanți ai BM sunt coordonate insuficient.


 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 17/48	

O – Oportunități

- Bunul nume al BM poate servi o trambulină pentru fortificarea prin comunicare strategică a statutului ei social și profesional.
- Utilizarea echilibrată a resurselor comunicaționale online cu cele offline.
- Prin comunicare, BM ar putea să se poziționeze pe piața infodocumentară municipală (în raport cu bibliotecile din afara structurii ei) și națională.
- Experiența notorie de formare a BM poate servi temei pentru organizarea instruirii continue în domeniul comunicării instituționale.

T – Amenințări

- Menținerea coordonatelor și stratagemelor perimate de comunicare instituțională ce ar fi în detrimentul BM.
- Imaginea parțială a BM.
- Bazin de utilizatori valorificat parțial.
- Comunicare ocazională cu partenerii de dezvoltare.
- Dezvoltarea încetinită a bibliotecii digitale și a serviciilor infodocumentare prestate la distanță.
- Deteriorarea continuă a fațadei BM.
- Promovarea dispersată a imaginii BM: separat sau în competiție cu cea a instituțiilor afiliate.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 18/48	

7. STRATEGIA DE COMUNICARE A BM: PRINCIPII, OBIECTIVE ȘI DIRECȚII STRATEGICE


Prezenta strategie reprezintă primul document al BM ce dimensionează direct și distinct principiile, obiectivele, direcțiile, publicul-țintă, instrumentarul offline și online, precum și necesitățile de informare și comunicare internă și externă a instituției. Documentul este focalizat astfel asupra dezvoltării transparenței interne și externe, fortificării relațiilor BM cu membrii și componentele ei structurale, cu publicul extern, precum și asupra dezvoltării imaginii puternice în rândul angajaților și beneficiarilor.

Strategia de referință a BM are în temei următoarele *principii de comunicare instituțională*:

1. *Veridicitate*: operarea în exclusivitate cu fapte și date autentice;
2. *Transparență*: acoperirea promptă și sinceră a necesităților comunicaționale ale instituției, publicului său intern și extern;
3. *Continuitate*: permanentizarea în timp și spațiu a procesului de comunicare;
4. *Multidirecționalitate*: internă-externă, transversală, orizontală, verticală etc.;
5. *Unitate și diversitate*: antrenarea în comunicarea pe diverse platforme a tuturor componentelor BM și promovarea mesajelor unitare și a stilului unic instituțional de autoreprezentare („Multe voci, o singură instituție”);
6. *Caracter diferențiat*: dezvoltarea comunicării în funcție de particularitățile publicului țintă;
7. *Eficiență*: utilizarea optimă a resurselor în vederea atingerii impactului maxim;
8. *Adaptabilitate*: capacitatea de a reacționa rapid și adecvat la noile provocări și doleanțe ale membrilor și partenerilor.

Strategia vine să sprijine BM în atingerea *obiectivelor*:

- *existențial* (comunicarea instituțională creează premisele necesare de ordin legal/profesional/moral pentru funcționarea eficientă a BM);
- *de identificare* (comunicarea instituțională, înfăptuind conversiunea autoreprezentării BM în imagine durabilă instituțională; asigură poziționarea ei fermă și distinctă pe piața de profil și cea socială);
- *de socializare* (prin comunicarea instituțională, opinia publică recunoaște RSC și utilitatea publică a activității BM, precum și integrează BM în țesutul comunității municipale în scopul acoperirii necesităților generale).

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 19/48	


Direcțiile strategice de dezvoltare a comunicării instituționale la BM

Comunicarea instituțională la BM va fi valorizată pe *trei direcții strategice*:

- managementul comunicării instituționale;
- comunicarea internă online și offline;
- comunicarea externă online și offline.

BM, promovând Strategia de comunicare, se va face vizibilă, vocală și exemplară la nivel municipal și național în calitate de prestator, inclusiv online, de servicii infodocumentare de performanță și inovative, avansate tehnologic; de centru de conservare a istoriei municipale; de focar cultural cu impact social și de suport pentru educație, învățare și cercetare, de forum pentru dezbateri și comunicare privind activitățile civice.

Comunicarea instituțională vine în suportul implementării Strategiei de dezvoltare a BM pe anii 2024-2028; asigură implicarea BM în dezvoltarea comunitară, promovarea responsabilității sociale corporative (RSC) și a advocacy.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 20/48	

8. APLICAREA INTEGRATĂ A COMUNICĂRII INSTITUȚIONALE

Prezenta strategie pune accentul pe aplicarea integrată a comunicării instituționale. Aceasta înseamnă că principalele ei segmente – comunicarea instituțională internă și comunicarea externă, la scara entității în întregime și a instituțiilor afiliate, precum și ramificările acestora (în cazul comunicării interne e vorba, de exemplu, de cea ascendentă, descendentă sau transversală, iar în cazul comunicării externe – de RP, advocacy etc.) – vor fi valorificate simultan și în complementaritate reciprocă, obiectivele lor particulare fiind ierarhizate/racordate/subordonate obiectivelor instituționale strategice. Integrarea lor la nivel managerial presupune că atunci când unui sector comunicațional i se acordă prioritate, celălalt are funcție complementară. Aceasta însă nu exclude practica utilizării uniforme a potențialului tuturor tipurilor de comunicare instituțională. Finalitatea acestei abordări constă în a obține convergența influenței exercitate și coeziunea instituțională.

Strategia prevede aplicarea în cadrul BM a modelului de comunicare *Hub and spoke* (butuc și rază). Acesta, desemnând inițial modelul de transport caracterizat de una sau mai multe locații centrale, fiecare conectată la niște locații „secundare”, este aplicat în domeniul comunicării instituționale din biblioteci. Potrivit formatorului italian Gianluigi Bonanomi, modelul de referință presupune existența unui focar de comunicare ce interacționează prin informație cu subdiviziunile instituției. În cazul BM, funcțiile acestui focar (centru) le va îndeplini actuala Secție Comunicare (sau analogul ei), razele constituindu-le instituțiile afiliate și serviciile centrale.

Strategia încurajează adeziunea membrilor instituționalizați ai BM la sloganul „Multiple voci, o singură instituție”. Opțiunea dată derivă și din opiniile participanților la chestionarul menționat. 52,1 la sută dintre ei au pledat pentru vocile multiple iar 41% – pentru o singură voce.


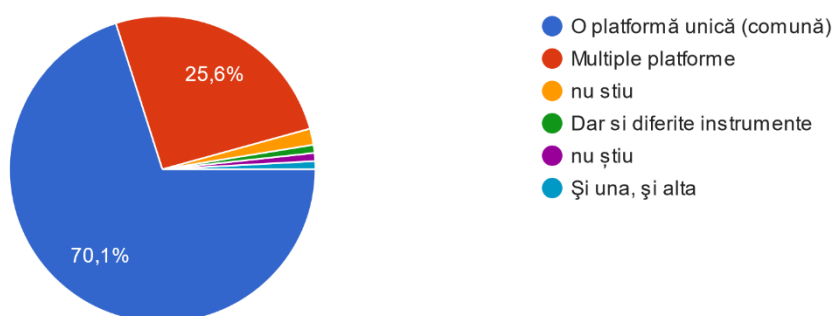
 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 21/48	

Diagrama 7. Stratagemele de comunicare a BM



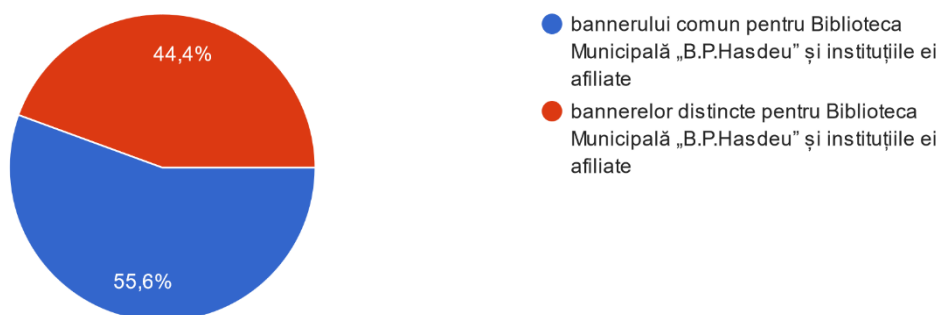
Totodată, sondajul a relevat predilecția pentru dezvoltarea unei platforme comune, unice (70,1%).


Diagrama 8. Platforme de comunicare a BM



Strategia de comunicare, îmbrățișând abordarea integrată a comunicării instituționale, este axată pe edificarea și valorizarea teritoriului unic/unitar/comun de identitate instituțională pentru toate componentele BM. În acest sens, ea prescrie uzitarea unui banner comun de reprezentare atât a Bibliotecii Municipale în întregime, cât și a instituțiilor ei afiliate. Ideea dată are drept temei opțiunea a 55,6 la sută dintre participanții chestionarului de referință.

Diagrama 9. Viziunea respondenților referitoare la bannerul instituțional



 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 22/48	

9. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII INSTITUȚIONALE

Context general


Actualmente, BM dispune, la scara instituției în ansamblu, de o subdiviziune specializată în comunicarea instituțională – *Secția Comunicare*. Ea este compusă din șeful secției, un șef serviciu, un specialist principal, specialist marketing și două unități de bibliotecar. Această structură activează în lipsa regulamentului intern instituțional. Deși contribuțiile ei în dezvoltarea comunicării instituționale sunt vizibile, ea totuși nu a devenit nucleul și generatorul acestei activități. Respondenții la chestionarul citat, fiind întrebați cine ar trebui să fie responsabil de comunicarea internă, nu au numit Secția Comunicare între cei 10 actori instituționali. Serviciul respectiv a fost numit de 33,3% din respondenți în cazul comunicării externe.

Conform statelor de personal, alte trei secții (administrativă, dezvoltare servicii și Memoria Chișinăului) și șase instituții afiliate („Transilvania”, „Onisifor Ghibu”, „Târgoviște”, „Alba Iulia”, „Ovidius” și Centrul Academic Internațional Eminescu) încorporează specialiști cu atribuții directe de relații publice.

Actanți ai comunicării instituționale sunt de asemenea conducătorii de subdiviziuni și de instituții afiliate, precum și salariații BM.

În procesul de comunicare, potrivit chestionarului realizat, sunt antrenați 92,3 la sută dintre participanții la sondaj. 5,1% au afirmat că nu participă în activitatea de comunicare, iar 2,6 la sută au spus că acest domeniu nu se află în sfera lor de preocupări.

Coordonarea generală a acestui sector este efectuată de directorul general și unul dintre adjuncți.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 23/48	

Analiza SWOT a managementului comunicării

S – Puncte tari

- Notorietate și imagine instituțională favorabilă a BM.
- Climat propice pentru dezvoltarea comunicării instituționale.
- Existența unei secții specializate în comunicare ce dispune de experiență în gestionarea activității respective.
- Disponibilitatea angajaților să se producă pe post de comunicator.
- Secția de referință, alt personal implicat în comunicare, instituțiile afiliate demonstrează o abordare inovativă și creativă a comunicării.
- Managerii BM întreprind multiple acțiuni de instruire a angajaților și de dezvoltare a competențelor lor de comunicare.

W – Puncte slabe


- Secția Comunicare acoperă parțial necesitățile comunicaționale ale BM.
- Lipsa viziunilor și direcțiilor prioritare de comunicare internă și de RP.
- Lipsa unei viziuni monolitice asupra atribuțiilor secției de profil.
- Conlucrarea insuficientă și ineficientă în câmpul comunicării cu instituțiile afiliate.
- Insuficiența de resurse umane pentru a deveni motorul comunicării instituționale.
- Dispersarea personalului implicat în comunicare în diverse structuri ale BM.
- Lipsa libertății/autonomiei suficiente pentru ca secția să elaboreze pe propria răspundere și să implementeze programe de comunicare.
- Lipsa alocării unui buget anual pertinent pentru necesități de comunicare.

O – Oportunități

- Structura și funcțiile Secției de Comunicare sunt reconsiderate într-un regulament special.
- Valorificarea diferitor segmente de comunicare instituțională (internă, externă etc.).
- Armonizarea comunicării instituționale a diferitor componente ale BM.
- Evoluția secției specializate din executor în generator de idei și acțiuni de comunicare instituțională.
- Constituirea sistemului de formare continuă a comunicatorilor.

T – Amenințări

- Nu au fost operate modificări de structură, funcții și personal scriptic al secției de profil.
- Secția de referință nu a beneficiat de autonomie suficientă pentru a genera inițiative și responsabilități în câmpul comunicării.
- Secția dată conlucrează neînsemnat cu instituțiile afiliate.
- Comunicarea instituțională la BM acoperă necesitățile informaționale doar a unor categorii de public.
- Instrumentele de comunicare uzitate sunt depășite.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 24/48	


- Încurajarea vocilor multiple în comunicarea BM ca o instituție integră și complexă.
- Valorificarea noilor piețe de comunicare (de vârstă, în localitățile rurale – părți ale municipiului Chișinău etc.).
- Transparența și transferul de bune practici de comunicare în cadrul BM.
- Stimularea inițiativei în comunicare.
- Comunicarea instituțională nu a fost dotată cu buget pertinent.

Foaia de parcurs pentru managementul comunicării în anii 2024-2025:

- Reconsiderarea statutară și structurală a Secției Comunicare și Promovare (eventual cu o nouă titulatură), astfel încât aceasta să asigure managementul întregului spectru al comunicării instituționale;
- Elaborarea regulamentului de funcționare a secției respective;
- Instituirea unității de specialist în comunicarea internă și externă la instituțiile afiliate cu statut de membru detașat al Secției Comunicare și Promovare;
- Elaborarea noilor fișe de post pentru fiecare poziție în Secția Comunicare și specialiștii în comunicare internă și externă la instituțiile afiliate;
- Elaborarea Ghidului de comunicare la BM;
- Elaborarea materialului metodic în sprijinul comunicării interne și externe;
- Dotarea Secției Comunicare și Promovare cu o linie de buget în planul financiar anual;
- Implicarea directă a șefului Secției de Comunicare în ședințele de producție la care se discută perspectivele și situația la zi a BM;
- Elaborarea Planului strategic (pe cinci ani) și a foilor de parcurs anuale ale secției de profil care să prevadă suportul comunicațional pentru fiecare obiectiv/direcție de dezvoltare strategică a BM.

Strategia recomandă următoarea organigramă a Secției Comunicare și Promovare:

Managerul – se află în subordinea conducătorului instituției și efectuează coordonarea întregii activități de profil, gestionează resursele financiare alocate, elaborează strategii în baza investigațiilor de marketing și organizează evaluarea acțiunilor întreprinse.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 25/48	

Oficiul comunicare internă e subdiviziunea focalizată asupra relaționării angajaților, instituțiilor afiliate, asupra creării climatului propice pentru buna lor activitate.


Oficiul relații cu publicul desfășoară acțiuni menite să conducă la conversiunea identității în imaginea instituțională în conștiința publicului extern larg.

Managerul lobby stabilește legături cu centrele legiferante.

Oficiul Publicitate care poate integra, alături de experții în publicitate și specialiști în marketingul direct, și activitatea promoțională, desfășoară comunicarea comercială.

Oficiul Comunicare Internațională are în obiectiv poziționarea instituției pe piața mondială.

Oficiul Relații cu Mass Media asigură conectările instituției și ale subdiviziunilor ei cu presa, radioteleviziunea, la new media. Acest serviciu acoperă ofertele altor structuri ale comunicării instituționale.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 26/48	

10. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ INTERNĂ

Context general

Comunicarea internă sau, cum i se mai spune, comunicarea la locul de muncă, este efectuată în cadrul BM cu precădere de managerii BM de diferit nivel, aceștia organizând diverse reuniuni de producție și un număr important de ateliere de profesionalizare continuă a angajaților (în 2021, potrivit raportului anual al BM, au fost efectuate, de exemplu, ceva mai mult de 21 mii de ore de instruire academică, fiecare bibliotecar alocând peste 10 la sută din timpul de muncă sesiunilor de formare). Ea poartă în frecvente cazuri un caracter descendent. Alte tipuri de comunicare internă sunt valorificate neînsemnat la nivel instituțional și, se pare, cel mai puțin solicitate/revendicate la scara angajaților. Astfel, practicile comunicării interne pe verticală ascendentă, pe orizontală laterală și transversală (cu excepția cursurilor de formare) sunt puțin vizibile, fragmentare, sporadice și, în consecință, fără impact substanțial. La ziua de azi, BM nu dispune de politici coerente multidimensionale de comunicare internă.

Cercetarea efectuată a scos la iveală perceperea ambivalentă a comunicării instituționale interne. Pe de o parte, respondenții chestionarului menționat au afirmat aproape în unanimitate că acest segment de comunicare este important pentru activitatea lor profesională curentă (98,3%), iar 90,6 la sută dintre ei au spus că sunt la curent cu ceea ce se întâmplă în cadrul instituției. Pe de altă parte, participanții la focus grup (personalul implicat direct în comunicarea instituțională) au fost de părere că dialogul intern reprezintă sectorul cel mai vulnerabil al comunicării instituționale de la BM. Faptul dat este confirmat și de managementul superior al instituției care estimează că acest sector comunicațional este valorificat în cea mai mică măsură.

Caracterul preponderent descendent al comunicării la locul de muncă a fost relevat de către participanții la sondaj. Întrebați de la cine află cel mai des noutățile instituționale, peste 70 la sută au numit „șefii”, urmași, ca pondere, de reuniunea formală (12,8%) care, presupunem, de asemenea este gestionată de șefi. În calitate de alte surse de documentare, au figurat colegii de la locul de muncă și cei din alte subdiviziuni (respectiv, 7,7 și 3,4%). De aici deducem că un alt segment de comunicare internă – pe orizontală – este puțin solicitat. Faptul dat a fost confirmat și de participanții la focus grup care au spus că fiecare instituție afiliată merge mai curând pe cont propriu decât pe colaborare și transfer de idei și experiență. În consecință, are de suferit coeziunea BM, se atestă o anume alienare a membrilor comunității.


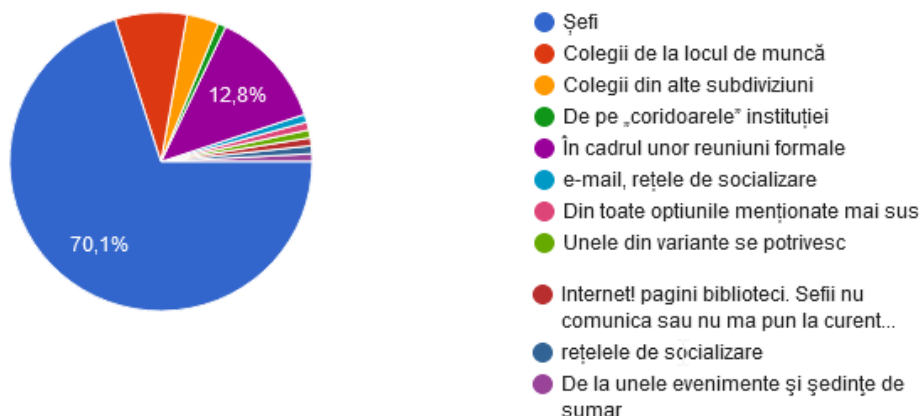
 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 27/48	

Diagrama 10. Furnizorii instituționali de noutăți interne



Participanții la sondaj au optat în cea mai mare măsură pentru o comunicare internă în grup cu prezență fizică (40,2%), urmată de cea în grup la distanță, online (32,5 la sută) și interpersonală (21,4%). Totodată, cei mai mulți respondenți au pledat pentru spațiul virtual ca locație a comunicării interne: e-mail (64,1%), rețele sociale (47%) și pagina web a instituției (41,9%). Printre cel mai puțin solicitate mijloace de comunicare la locul de muncă se numără newsletter-ul (14,5%) și rețeaua Intranet. Starea această de lucruri poate fi explicată de prioritatea mijloacelor online în raport cu cele offline în perioada de pandemie, dar și de cultura instituțională lacunară la acest capitol.

Participanții la sondaj au desemnat trei actanți ai comunicării interne: șeful direct (51,3%), o persoană specializată în comunicare (36,8%) și un coleg mandatat cu misiunea respectivă (5,1%).


Analiza SWOT a comunicării interne de la BM

S – Puncte tari

- Promovarea transparenței ca principiu de activitate a managementului instituțional.
- Deschiderea angajaților pentru comunicarea internă.
- Organizarea multiplelor acțiuni de instruire a angajaților și de dezvoltare a competențelor lor de comunicare.

W – Puncte slabe

- Abordarea reduționistă a comunicării interne (cu precădere pe verticală descendentă).
- Valorificarea germinală a altor segmente de comunicare internă (pe verticală ascendentă, pe orizontală laterală și transversală).
- Nivelul redus de comunicare internă dintre instituțiile afiliate, dintre acestea și sediul central al BM.
- Lipsa regulamentului instituțional de comunicare internă.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 28/48	

- Lipsa responsabilităților de comunicare internă în fișele de post ale segmentului managerial.
- Lipsa încurajării angajaților pentru o comunicare internă ascendentă, laterală, transversală.
- Lipsa responsabililor de comunicare internă din rândul angajaților.
- Utilizarea sporadică a tehnicilor offline și online de comunicare internă.

O – Oportunități

- A fost elaborată metodologia instituțională de comunicare internă (regulamentul, fișa de post etc.).
- A fost elaborat și implementat setul de instrumente de comunicare internă, inclusiv în cadrul și între instituțiile afiliate.
- Secția Comunicare a devenit coordonatorul comunicării interne.
- Încurajarea vocilor multiple în comunicarea internă în BM.

T – Amenințări


- Secția Comunicare rămâne în afara comunicării interne.
- Personalul managerial nu are competențe de comunicare internă.
- Angajații nu sunt încurajați să se interrelaționeze prin comunicare.
- Utilizarea excesivă a instrumentelor online de comunicare internă în detrimentul celor interpersonale și de grup offline.
- Comunicarea internă a rămas în sfera exclusivă de preocupări a managementului.

Viziunea strategică instituțională asupra comunicării interne

Comunicarea internă de la BM are în obiectiv interconectarea personalului, a structurilor ei componente în scopul implicării lor în elaborarea și realizarea activităților generate de viziunea și misiunea ei strategică. BM încurajează transparența instituțională și creează oportunitățile logistice pentru informarea/comunicarea nestingherită a membrilor săi. Comunicarea internă este concepută de BM drept parte indispensabilă a activității ei de valorizare a imaginii instituționale.

Comunicarea internă este gestionată de Secția Comunicare în baza unui regulament special. Ea este coordonată de un specialist principal care conlucrează cu comunicatorii interni desemnați în fiecare subdiviziune a BM. Specialistul principal de referință împreună cu comunicatorii interni formează structura organizațională a comunicării interne de la BM.

Prezenta strategie stipulează desfășurarea comunicării interne la BM pe verticală și orizontală. Cea verticală cuprinde comunicarea *descendentă* sau *în aval* (de sus în jos, adică de la manageri spre executori, ce are în vizor în principal îndrumarea, formarea

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 29/48	

profesională și controlul salariaților) și comunicarea *ascendentă* sau *amonte* (dinspre angajații de rând spre diverse straturi manageriale care este axată preponderent pe relaționarea salariaților cu șefii, colectarea de informații necesare pentru eficientizarea activității profesionale). Comunicarea internă pe orizontală, conform strategiei, va fi efectuată *lateral* între componentele structurale cu statut similar (secție-secție, instituție afiliată – instituție afiliată) și *transversal* între toate subdiviziunile BM, indiferent de statutul lor instituțional.

Ambele tipuri de comunicare internă vor ținti spre asigurarea transparenței instituționale, coordonarea activității diferitelor subdiviziuni, transferul de experiență, soluționarea problemelor sau a conflictelor, lucru benefic pentru consolidarea coeziunii BM.

Comunicarea internă la BM va îmbina judicios și echilibrat comunicarea offline și comunicarea online, caracterul centralizat (pe verticală) și cel descentralizat (pe orizontală).


Rigorile comunicării instituționale interne de la BM

Comunicarea internă va fi

- cuplată la Strategia de dezvoltare a BM;
- programată, neconținută și accesibilă pentru toți salariații, indiferent de poziția lor în BM;
- o muncă în echipă;
- axată pe mesajul instituțional intern clar, univoc, comprehensibil și atractiv, în consonanță cu discursul extern al BM;
- bazată pe instrumente oficiale cunoscute de toți, adecvate, offline și online, evitându-se cele informale.

Comunicarea internă în anii 2024-2028 va fi adresată

- angajaților (personalul de specialitate, personalul auxiliar);
- componentelor structurale ale BM (secții, instituții afiliate);
- managerilor de toate nivelele;
- voluntarilor/suștinătorilor permanenți ai BM.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 30/48	

Mesajele-cheie ale comunicării interne la BM în anii 2024-2028 în funcție de publicul țintă

Publicul țintă	Mesajul-cheie
Angajații	Suntem o familie! BM este devotată membrilor săi, angajații sunt fideli BM!
Secțiile, instituțiile afiliate	Voci multiple, o singură instituție! Conlucrăm eficient pentru cauza BM! Promovăm personalitatea/individualitatea!
Managerii	Colegi informați – aliați în muncă! Colegi informați – colegi participativi!
BM	Muncim împreună pentru prosperarea BM, a fiecărui angajat și a beneficiarilor BM!

Instrumente de comunicare internă spre utilizare în anii 2024-2028¹


Offline

- ✓ adunarea generală a angajaților;
- ✓ reuniunea instituțiilor afiliate de cartier;
- ✓ ședință de producție;
- ✓ atelier de formare profesională;
- ✓ lecturi pentru manageri;
- ✓ maratonul bunelor practici;
- ✓ raportul anual;
- ✓ boxa de sugestii pentru angajați;
- ✓ La o cafea cu Directorul General (pentru angajați BM);
- ✓ evenimentul special (de felul *Bibliotecarii la iarba verde*);
- ✓ scrisoare de felicitare/panou *Omagiatul zilei*;
- ✓ vizita la foștii angajați;
- ✓ ecusonul;
- ✓ posterul;
- ✓ pliantul;
- ✓ altele.

Online

- ✓ newsletter;
- ✓ utilizarea potențialului e-mail în comunicarea internă;
- ✓ Google Workspace;


¹ Comunicarea internă în instituțiile afiliate care dispun de personal redus (de până la 10 oameni) va fi preponderent interpersonală, orală, prin contacte directe, orizontală și pe verticală.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 31/48	

- ✓ webinar;
- ✓ Intranet;
- ✓ reuniune virtuală generală, tematică, sectorială (ZOOM, Google meet etc.);
- ✓ grupul angajaților pe Facebook (pe secții, instituții afiliate etc.);
- ✓ mass-media internă;
- ✓ podcast-uri;
- ✓ altele.

Foia de parcurs pentru anii 2024-2025

- Elaborarea metodologiei instituționale de comunicare internă (regulament, fișă de post etc.).
- Desemnarea coordonatorului și a responsabililor pe teren de comunicarea internă.
- Elaborarea Ghidului de comunicare internă.
- Selectarea setului de instrumente de comunicare internă, offline și online, inclusiv în cadrul și între instituțiile afiliate.
- Încurajarea comunicării interne ascendente.
- Stimularea vocilor multiple în comunicarea internă în BM.
- Crearea de platforme pentru comunicarea internă ascendentă (Agora BM).
- Crearea bazei de date despre BM adresate noilor angajați.
- Elaborarea și implementarea elementelor de vestimentație instituțională.
- Măsurarea periodică (anuală) a impactului comunicării interne.

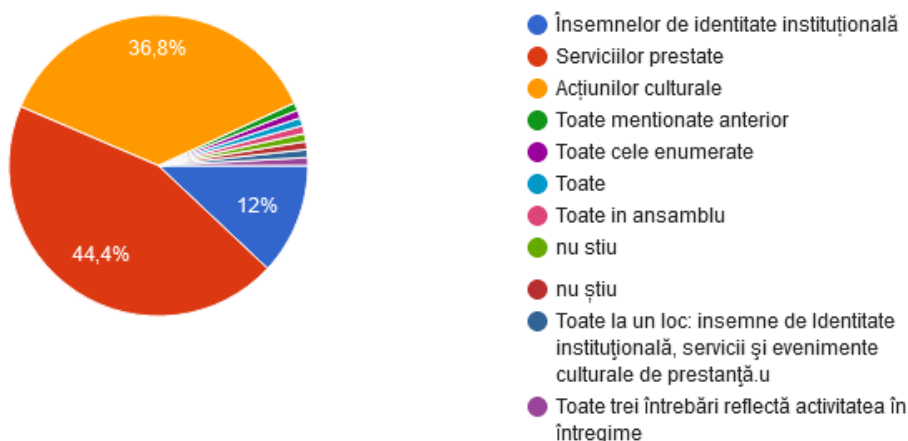
 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 32/48	

11. COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ EXTERNĂ


Context general

BM, după o perioadă bună de cvasianonimat pe piața de specialitate, în ultimii 10-15 ani, a depășit această stare, devenind cunoscută și recunoscută de publicul ei drept o entitate infodocumentară cu personalitate distinctă, performantă, inovativă, sensibilă la provocările societale și profesionale. Percepția dată se datorează, în bună parte, serviciilor prestate, evenimentelor culturale și celor de instruire de anvergură organizate cu regularitate de BM. Faptul consemnat este confirmat și de peste 80 la sută dintre participanții la sondajul angajaților (44,4% dintre ei au spus că discursul instituțional extern este axat preponderent pe serviciile prestate iar 36,8% – pe acțiunile culturale). Comunicarea externă axată esențialmente pe conversiunea identității în imagine instituțională a fost preponderent prilejuită de evenimentele culturale organizate de BM, acestea constituind generator/factor de vizibilitate și imagine instituțională. Faptul dat a fost reținut și de angajații instituției participanți la sondaj: doar 12 la sută dintre ei au afirmat că în vizorul comunicării externe s-au aflat însemnele de identitate instituțională. Publicul extern de asemenea își creează judecata despre BM după diversele acțiuni sau campanii organizate de aceasta. Drept dovadă pot servi, de exemplu, aprecierile respective cuprinse în Anexa 4 la Raportul anual 2021. Vom lua în calcul totuși că lectura publică a BM poate fi mult mai nuanțată.

Diagrama 11. Preferințele tematice ale comunicării externe



Pe parcursul timpului, în scopul promovării sale externe, BM a făcut uz în mod echilibrat atât de instrumente offline, cât și de cele online. În ultimii doi-trei ani, practicile de autoreprezentare online au devenit dominante, acestea fiind cauzate de o serie de factori între care pandemia Covid-19 s-a numărat printre cele decisive. Astfel, comunicarea externă a BM ca entitate structurală complexă a migrat în bună

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 33/48	

parte pe net: fie că a fost vorba de site-ul ei instituțional, fie – de cele circa 40 de bloguri ale conducerii BM, secțiilor bibliotecii sau ale instituțiilor afiliate, fie de prezențele tuturor componentelor structurale ale BM pe rețelele sociale.

Contribuțiile acestor instrumente în dezvoltarea imaginii instituționale sunt interpretate diferit de angajații BM. Astfel, 41 la sută dintre respondenți consideră că pagina web a BM asigură comunicarea externă în totalitate, iar 56,4% – parțial (Diagrama 12). Coraportul respectiv în cazul paginilor instituțiilor afiliate de pe rețelele sociale este, respectiv, de 29,1 și 61,5% (Diagrama 13).

Diagrama 12. Gradul de implicare a paginii web a BM în comunicarea externă

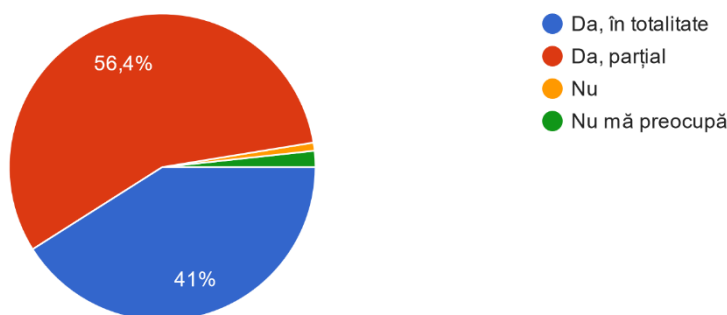
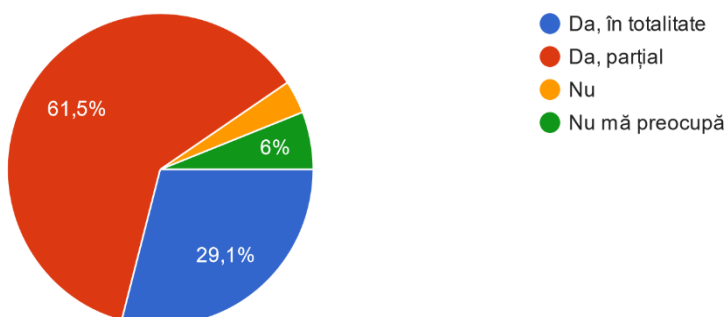



Diagrama 13. Gradul de implicare a prezențelor pe net a instituțiilor afiliate în comunicarea externă



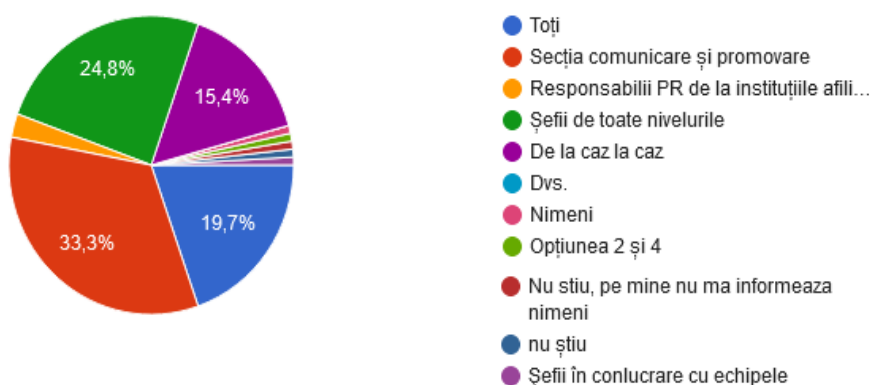
În viziunea respondenților, impactul redus (preponderent parțial) al comunicării externe în spațiul virtual este determinat cel mai mult de gradul limitat al actualizării site-ului instituțional (42,7%) și a paginilor de pe Facebook ale instituțiilor afiliate (36,8%), caracterul lor neinteractiv (respectiv, 41,9 și 39,3%). Eficiența restrânsă a comunicării externe online, în opinia respondenților, mai este cauzată de design-ul nesatisfăcător al paginilor web (respectiv, 33,3 și 32,5%) și utilizarea insuficientă a hipertextului (respectiv, 24,8 și 32,5%).

Comunicarea externă la BM, consideră participanții la sondaj, este animată în cele mai frecvente cazuri de Secția Comunicare a instituției. Așa cred 33,3 la sută dintre

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 34/48	

respondenți. Alți 24,8% consideră că în comunicarea externă sunt antrenați preponderent șefii de toate nivelurile, iar 19,7% au spus că în acest sector comunicațional sunt angrenați toți.

Diagrama 14. Actanții comunicării externe




Analiza SWOT a comunicării externe de la BM

S – Puncte tari

- Instituția beneficiază de o percepție favorabilă de către publicul extern.
- Evenimentul cultural și serviciile prestate sunt folosite pentru dezvoltarea imaginii instituționale.
- Imaginea externă a BM reprezintă preocuparea unei părți bune a angajaților.
- Conlucrarea eficientă cu mass-media.
- Implicarea personalităților notorii din cultura națională în promovarea BM.
- Aplicarea Manualului de identitate (acesta pe anumite segmente necesită actualizare).

W – Puncte slabe

- Comunicarea instituțională externă este axată neînsemnat pe autoreprezentarea BM.
- Publicul extern este puțin familiarizat cu identitatea vizuală și culturală a BM.
- Comunicarea externă nu dispune de un caracter diferențiat pentru diferite categorii de public, ea admite dezechilibru între tehnicile offline și online.
- Instituțiile afiliate în promovarea lor externă deseori subestimează apartenența lor la familia BM.
- Nu este monitorizată și măsurată imaginea instituțională externă.
- Fișele de post ale angajaților Secției Comunicare și Promovare sunt generale, ele nu stipulează sectoarele de responsabilitate personală în dezvoltarea comunicării externe.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 35/48	

O – Oportunități

- BM își cultivă imaginea instituțională ca entitate unitară și complexă și încurajează individualitatea fiecărei instituții afiliate.
- Comunicarea externă implică inovație și creativitate ca mesaj și instrument utilizat.
- Secția Comunicare a devenit coordonatorul comunicării externe.
- Acțiunile de comunicare axate pe marca, sloganul, cromatica instituțională, precum și valorile culturale ale BM au devenit permanente.
- BM adoptă și implementează elemente de vestimentație instituțională ca parte a identității sale.
- Manualul de identitate vizuală a fost adoptat în redacție nouă.

T – Amenințări

- Comunicarea externă nesocotește unitatea instituțională a BM.
- Imaginea cultivată poartă caracter parțial și difuz.
- Secția Comunicare nu manifestă inițiativă în câmpul comunicării externe.
- Comunicatorii recurg la tehnici învechite de relaționare a publicului.
- Comunicarea externă nu acoperă toate segmentele de public.
- Comunicarea externă nu este monitorizată și nu ține cont de rezultatele cercetărilor efectuate.
- Comunicarea externă poartă caracter ocazional.

Viziunea strategică instituțională asupra comunicării externe

Comunicarea externă de la BM, având în obiectiv interconectarea instituției în ansamblu, a structurilor ei componente cu publicul din afara lor, este articulată în relațiile publice (RP). Această activitate corelată cu comunicarea internă este una deliberată, programată și continuă spre a stabili și menține înțelegerea reciprocă între BM și publicul său, a cultiva imaginea instituțională favorabilă pentru implementarea viziunii și misiunii strategice a bibliotecii. RP dezvoltă pe exterior transparența instituțională și creează oportunitățile pentru informarea/comunicarea nestingherită a publicului extern.


RP sunt promovate de Secția Comunicare în conformitate cu regulamentul de funcționare a acesteia. Sectorul dat se află în responsabilitatea șefului secției și a oficiului RP compus din doi-trei specialiști principali desemnați care activează de comun cu comunicatorii din fiecare instituție afiliată a BM.

RP ale BM vor îmbina judicios și echilibrat comunicarea offline și comunicarea online.

Rigorile RP ale BM

Relațiile publice ale BM, construite în spiritul normei „A ști și a face. A ști să faci. A face să se știe” (Jaime De Urzaiz), vor fi:

- cuplate la Strategia de dezvoltare a BM;

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 36/48	

- axate pe cunoașterea perfectă a BM și a publicului ei, pe dorința de a acționa în beneficiul acestora;
- fundamentate pe operarea în exclusivitate cu fapte autentice;
- bazate pe continuitatea și credibilitatea conexiunilor instituției cu publicul țintă;
- în asonanță cu discursul instituțional intern;
- organizate în coordonatele întregului arsenal de forme și metode de relaționare a instituției cu publicul.

Publicul țintă al BM în RP din anii 2024-2028

În perioada de referință, BM urmează să valorifice prin RP câteva segmente importante din publicul său țintă și anume:

A. Utilizatorii activi ai serviciilor prestate de BM cu vârsta 35+

Utilizatorii activi (circa 115 mii de oameni – datele din 2021) constituie 17 la sută din populația municipiului Chișinău. Circa 70 la sută dintre ei îl reprezintă cititorul cu vârsta de până la 34 de ani (tinerii de până la 16 ani formează 31,2% sau 35 705 de persoane, iar cei cu vârsta între 17 și 34 de ani – 38,7% sau 44 321 de persoane). Cititorii cu vârsta 35+ constituie circa 30 la sută. Per ansamblu, utilizatorii activi reprezintă circa 43 la sută dintre toți deținătorii de carduri (267 299 de persoane).

În anii 2024-2028, BM, pe de o parte, va menține în vizorul RP tinerii utilizatori activi de până la 34 de ani, va relaționa energic segmentul de public activ cu vârstă 35+, iar pe de altă parte – va ținti deținătorii de carduri neactivi.


B. Utilizatorii potențiali ai serviciilor prestate de BM

Publicul țintă potențial al BM este constituit din locuitorii municipiului Chișinău ce numără, potrivit datelor din Anexa 1 la Raportul anual 2021, peste 660 de mii de oameni. Raportându-l la numărul utilizatorilor activi, constatăm că BM dispune de un bazin de peste o jumătate de milion de oameni care pot deveni utilizatorii ei activi și, implicit, mesagerii bunului ei nume. Ei reprezintă un spectru larg demografic (muncitori, pensionari, șomeri, femei casnice, bărbați, preponderent cu vârsta 35+).

C. Partenerii de dezvoltare

Buna imagine instituțională a BM în rândul partenerilor de dezvoltare trebuie tratată ca o condiție importantă pentru dezvoltarea Bibliotecii Municipale și transformarea ei într-o instituție infodocumentară de performanță prin atragerea de fonduri financiare și de altă natură.

Această categorie de public include mai multe segmente:

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 37/48	

- autoritatea națională de specialitate care stabilește politicile în domeniul bibliotecomic;
- autoritatea municipală de care depinde buna finanțare a BM;
- potențialii donatori interni și externi ce oferă posibilitatea de a aplica la diverse proiecte instituționale;
- bibliotecile din țară (Biblioteca Națională, bibliotecile universitare, bibliotecile raionale etc.).

D. Publicul comunitar și național


- Serviciile municipalității din domeniul culturii;
- bibliotecile din raza municipiului Chișinău ce nu fac parte din componența BM;
- instituțiile de cultură municipale și naționale;
- instituțiile de învățământ: preșcolar, liceal, universitar și bibliotecile acestora;
- bibliotecile raionale;
- asociațiile obștești din domeniu.

E. Mass-media

BM se află în vizorul mass-media locale ca producător de evenimente și prestator de servicii informaționale. Potrivit datelor din 2021, BM a avut 388 de prezențe în presa scrisă și 489 în cea electronică. Drept consecință, BM a beneficiat de o vizibilitate remarcabilă, ceea ce a adus o plusvaloare pentru imaginea ei instituțională. Din acest considerent, mass-media în anii 2024-2028 rămâne drept public țintă în RP ale BM.

Laitmotivul mesajelor RP în anii 2024-2028 în funcție de publicul țintă

Publicul țintă	Mesajul-cheie
<i>Utilizatorii activi ai serviciilor prestate de BM cu vârsta 35+</i>	Rămânem la fel: fideli, utili și devotați! Fii ambasadorul nostru!
<i>Utilizatorii potențiali ai serviciilor prestate de BM</i>	Dorești dezvoltare personală – noi îți deschidem orizonturi noi intelectuale! Cauți o carte – noi te ajutăm s-o găsești!
<i>Partenerii de dezvoltare</i>	Suntem buni. Dorim să fim foarte buni! Dezvoltarea comunitară este și obiectivul nostru! Voi finanțați BM, noi investim în intelectualizarea orașenilor! Devenim competitivi/permanenți cu sprijinul tău! BM – serviciu de utilitate comunitară!
<i>Publicul comunitar și național</i>	BM – instituție de utilitate publică. BM este responsabilă social. BM participă la proiectele de dezvoltare municipală.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 38/48	

	BM: Chișinăul citește.
Mass-media	Scrii un articol și ai nevoie de documentare? Noi îți facilităm accesul la informație! Ești în căutarea de noutăți? Noi suntem producători de evenimente!


Instrumente de comunicare externă spre utilizare în anii 2024-2028

Offline

- ✓ raportul de activitate;
- ✓ bannerul instituțional;
- ✓ mascota BM;
- ✓ drapelul instituțional;
- ✓ prospectul;
- ✓ audiențe pentru cititorii și alte categorii de public efectuate de manageri și ombudsman-ul BM;
- ✓ excursie;
- ✓ flashmob;
- ✓ festivalul bibliotecilor;
- ✓ boxa de sugestii pentru cititori.
- ✓ La o cafea cu Directorul General (pentru cei mai devotați cititori ai BM);
- ✓ evenimentul special (seară literară, lansare de carte, lecție publică, concurs, activitate extra-muros etc.);
- ✓ elementele de vestimentație instituțională;
- ✓ campanie media;
- ✓ conferință de presă;
- ✓ comunicat de presă;
- ✓ articol de presă;
- ✓ altele.

Online


- ✓ site-ul instituțional (plasarea zilnică a noutăților pe site-ul BM, incluzând interacțiuni pe forum, platforme colaborative etc.);
- ✓ pagina web pe rețelele sociale FB, Twitter, Youtube etc.
- ✓ blogul/vlogul instituțional și personalizat;
- ✓ grupul de prieteni în spațiul virtual;
- ✓ newsletter electronic adresat publicului extern (pentru a populariza performanțele BM) expediat pe e-mail cititorilor, partenerilor de dezvoltare, mass-media sau/și plasat pe site);

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 39/48	

- ✓ excursie virtuală generală, tematică, sectorială (ZOOM, Google meet etc.);
- ✓ tutorial electronic pentru utilizatorii BM.
- ✓ altele.

Foaia de parcurs pentru anii 2024-2025

- Desemnarea oficiului, fișierelor și a RP.
- Elaborarea metodologiei instituționale de RP.
- Elaborarea Ghidului de comunicare externă.
- Elaborarea planurilor de comunicare cu cele patru categorii prioritare de public (utilizatorii activi, utilizatorii potențiali, partenerii de dezvoltare, mass-media).
- Aplicarea Manualului renovat de identitate vizuală.
- Diseminarea însemnelor de identitate instituțională în rândul diferitelor categorii de public al BM.
- Prioritizarea arsenalului de instrumente RP, offline și online.
- Efectuarea unui sondaj privind imaginea BM în rândul publicului țintă.
- Modernizarea site-ului instituțional, a blogurilor și paginilor web ale instituțiilor afiliate în consonanță cu prezenta strategie.
- Instituirea pozițiilor de Ambasador și de Ombudsman al BM.
- Elaborarea fișierelor și a dosarului de presă al BM.
- Lansarea concursului municipal pentru mascota BM.
- Crearea platformei virtuale pentru RP (Agora BM).
- Comunicarea cu bibliotecile din raza municipiului care nu fac parte din BM.


 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 40/48	

12. REZULTATELE GENERALE SCONTATE

Către 150 de ani de la fondare, BM, în rezultatul implementării prezentei strategii, urmărește să fie perceputa de publicul intern și extern drept instituție infodocumentară de notorietate municipală și națională aliniată la standardele moderne din domeniu. Totodată, BM tinde să fie sesizată în dimensiunile de identitate instituțională nouă determinată de digitizarea amplă a serviciilor prestate, de acreditarea pe plan național în calitate de organizator al formării continue și complexe a bibliotecarilor. Ea, de asemenea, se vrea percepută ca o instituție transparentă constituită de o echipa de profesioniști cu experiență și standarde de muncă sporite. BM tinde spre o deschidere prin comunicare față de publicul țintă extern pe care îl dorește aliat al activității sale infodocumentare, culturale, de cercetare-învățare, de instruire și socializare.

Dezideratele enumerate vor fi împlinite drept urmare a obținerii următoarelor rezultate scontate:

- A fost reorganizată structural și funcțional Secția Comunicare.
- A fost instituit un sistem de comunicare internă (descendentă, ascendentă, laterală, transversală) ce asigură conexiunile angajaților, subdiviziunilor și ale BM în ansamblu.
- Comunicarea externă a fost realizată prin promovarea relațiilor publice, a acțiunilor de advocacy, acoperind un spectru larg de public direct și de contact al BM.
- În comunicarea instituțională sunt antrenați un număr crescând de angajați ai BM.
- Profesionalizarea comunicatorilor a obținut permanență și durabilitate.
- Comunicarea instituțională a acordat sprijin, pe plan intern și extern, la informarea, explicarea și implementarea Strategiei de dezvoltare a BM.
- BM și-a consolidat prin comunicare imaginea instituțională internă și externă.
- Comunitatea municipală a recunoscut RSC și contribuțiile BM în dezvoltarea și participarea comunitară.
- A crescut prestigiul BM pe plan național.
- A fost elaborat un program de comunicare prilejuit de aniversarea a 150-cea de la fondarea BM.
- S-a produs diversificarea și sporirea resurselor de finanțare a BM, inclusiv a comunicării instituționale.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 41/48	

13. MONITORIZAREA, MĂSURAREA ȘI EVALUAREA

Prezenta strategie stabilește că întreaga activitate de comunicare instituțională la BM urmează să fie supusă monitorizării, măsurării și evaluării curente și periodice. Din acest considerent, acestea sunt concepute drept componente indispensabile ale strategiei.

Monitorizarea, ca proces de estimare a gradului în care obiectivele și direcțiile strategice sunt transpuse în planuri adiționale de comunicare, stabilește gradul în care acestea au fost atinse efectiv și identifică deficiențele în vederea corectării lor. *Măsurarea* vizează cercetarea sistematică a impactului activităților pentru a contabiliza efectele activității desfășurate. *Evaluarea* oferă interpretarea calitativă a datelor monitorizării și măsurării.

Prezenta strategie recomandă spre utilizare următoarele tehnici cantitative de monitorizare/măsurare/evaluare:

1. Inventarierea acțiunilor planificate. Acest instrument va avea drept scop relevarea implementării cantitative a activităților preconizate de prezenta strategie, dar și de planurile anuale. Inventarierea acțiunilor planificate va fi aplicată *trimestrial* pentru a determina:


- numărul acțiunilor desfășurate și al participanților la ele;
- cantitatea și tipurile de material elaborate și răspândite;
- numărul de ateliere formative și cel al persoanelor instruite;
- numărul de mesaje instituționale elaborate;
- numărul de reuniuni cu partenerii etc. (lista poate fi completată în funcție de necesități).

2. Monitorizarea mass-media. Instrumentul dat va furniza date importante privind vizibilitatea mediatică a BM. Prezenta strategie recomandă efectuarea *lunară* a monitorizării mass-media.

3. Studiul sociologic de tip CAP (cunoștințe-atitudini-comportamente). Acest tip de studiu cantitativ este recomandat a fi executat în debutul implementării prezentei strategii (2024) pentru a stabili parametrii de imagine instituțională a BM în rândul publicului selectat, ulterior repetându-se la fiecare doi ani cu scopul de a stabili evoluțiile în câmpul cunoștințelor, atitudinilor și conduitei grupurilor țintă în raport cu BM.

Strategia stabilește, de asemenea, efectuarea unui șir de *studii calitative* și anume:

- a. *anchetarea evaluativă* a participanților la acțiunea de comunicare va stabili eficiența fiecărui eveniment și tragerea concluziilor de rigoare (lecții învățate);


 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 42/48	

- b. focus-grupurile tematice pentru anumite probleme sau segmente de public țintă (de exemplu, percepția BM de către ambasadorii instituției sau cursul comunicării (interne sau externe) în tratarea angajaților unor subdiviziuni ai BM);
- c. interviul aprofundat cu persoanele-cheie din rândul managerilor de nivel diferit.

14. INDICATORII DE IMPACT

În procesul monitorizării, măsurării și evaluării efectelor comunicării instituționale desfășurată de BM conform prezentei strategii, vor fi relevați următorii indicatori de impact:

- % dintre respondenți/chestionați cunosc logosimbolul BM;
- % dintre respondenți/chestionați știu cromatica instituției;
- % dintre respondenți/chestionați știu sloganul BM;
- % dintre respondenți/chestionați cunosc valorile și tradițiile BM;
- % dintre respondenți/chestionați cunosc serviciile prestate de BM;
- % dintre respondenți/chestionați știu locația celei mai apropiate instituții afiliate BM;
- % dintre respondenți/chestionați știu structura BM;
- % dintre respondenți/chestionați cunosc date din istoria BM;
- % dintre respondenți/chestionați știu cum poți obține cardul BM;
- % dintre respondenți/chestionați cunosc adresa site-ului BM;
- % dintre respondenți/chestionați sunt la curent cu structura site-ului BM;
- % dintre respondenți/chestionați au numit mai mult de 10 instituții afiliate BM;
- % dintre respondenți/chestionați cunosc cel puțin o pagină web a instituțiilor afiliate BM;
- % dintre respondenți/chestionați cunosc adresa instituției afiliate BM din cartierul în care locuiesc;
- % dintre respondenți/chestionați sunt la curent cu o campanie/eventiment organizat de BM;
- % dintre respondenți/chestionați cunosc ce este BiblioCity;
- % dintre respondenți/chestionați sunt la curent cu structura site-ului BM;
- numărul de accesări ale site-ului instituțional BM;
- numărul de accesări ale paginilor pe rețelele sociale (blogurilor) ale BM;
- numărul și caracterul (+, -) de opinii exprimate în adresa BM (e-mail, forum, blog etc);
- % dintre respondenți/chestionați au folosit biblioteca digitală BM;
- % dintre respondenți/chestionați au colaborat la distanță cu BM;
- % dintre respondenți/chestionați au identificat BM cu un depozit de carte;
- % dintre respondenți/chestionați percep BM drept instituție culturală;
- % dintre respondenți/chestionați consideră BM drept prestator de servicii infodocumentare;
- % dintre respondenți/chestionați afirmă: BM este biblioteca mea;

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 43/48	


- % dintre respondenți/chestionați au numit un produs tipărit despre BM;
- % dintre respondenți/chestionați au consultat raportul anual al BM;
- numărul lunar al comunicatelor de presa difuzate de BM;
- numărul lunar și caracterul (+,-) de prezențe (știri, articole semnate de neangajații BM) în mass-media etc.

Indicatorii menționați pot fi modificați în funcție de obiectivele măsurării și evaluării imaginii instituționale.

15. RESURSE FINANCIARE


Prezenta strategie poate deveni viabilă în cazul unei acoperiri financiare pertinente. În acest context se impune completarea politicilor bugetare ale BM cu prevederea privind alocarea de resurse distincte pentru comunicarea instituțională. Se cere, de asemenea, identificarea de surse de finanțare extramunicipale. Acuitatea unei atare abordări crește odată cu sporirea caracterului de austeritate al finanțării BM determinat de crizele curente (energetic etc.). Din acest considerent, strategia revendică acțiuni de advocacy în raport cu autoritățile publice centrale și locale, dar și cu contribuabilii fizici și juridici interni și externi pentru a asista dezvoltarea BM pe domeniul comunicării, inclusiv:

- organizarea acțiunilor de promovare a utilității publice a BM cu scopul de a încuraja contribuabilii fizici să direcționeze o parte din impozitele pe venit spre BM conform prevederilor Legii 2% (2017);
- obținerea suportului financiar din partea donatorilor interni (oameni de afaceri);
- elaborarea de proiecte de grant finanțate de instituții internaționale și europene.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoaștere!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 44/48	


16. SUSTENABILITATEA STRATEGIEI DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ

Prezenta strategie va fi dezvoltată pe perioada 2029-2034 în temeiul analizei și experienței acumulate în anii 2024-2028.


 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie	Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)	Ediția: I	Revizia: 00
		Pagina: 45/48	

BIBLIOGRAFIE


- Accart, Jean-Philippe. Quelle communication pour quelle bibliothèque ? [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: <https://www.jpaccart.ch/la-profession/2012-quelle-communication-pour-quelle-bibliotheque.html>
- Beffort, Charlotte de. Améliorer la visibilité d'une bibliothèque grâce à un portail Internet thématique: les enjeux de la communication. [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56722-ameliorer-la-visibilite-d-une-bibliotheque-grace-a-un-portail-internet-thematique-les-enjeux-de-la-communication.pdf>
- Biblioteca Municipală B.P.Hasdeu. Plan strategic 2017-2020. [online]. Accesat 1 august 2022. Disponibil: <https://hapes.hasdeu.md/bitstream/handle/123456789/330/Strategia%20BM%20%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Biblioteca Municipală B.P. Hasdeu. Raport anual 2021. [online]. Accesat 1 august 2022. Disponibil: <https://hapes.hasdeu.md/xmlui/handle/123456789/353>
- Bibliothèques: quelle est leur stratégie sur les réseaux sociaux ? [online]. Accesat 1 august 2022. Disponibil: <https://www.archimag.com/bibliotheque-edition/2022/05/10/bibliotheques-strategie-reseaux-sociaux>
- Bibliothèques et réseaux sociaux [online]. Accesat 1 august 2022. Disponibil: <https://bibliomnivoreessite.wordpress.com/2019/02/03/bibliotheques-et-reseaux-sociaux/>
- Bonanomi, Gianluigi. La comunicazione efficace in biblioteca. 2019. [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: <https://www.aib.it/struttura/sezioni/lombardia/2019/74064-la-comunicazione-efficace-in-biblioteca/>
- Codul serviciilor. BM B.P. Hasdeu. 2012 [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: <http://www.hasdeu.md/biblioteca-ta-codul-serviciilor-13/>
- Communication & bibliothèques. Toulouse, 2018 [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: http://www.abf.asso.fr/fichiers/file/Midi-Pyrenees/FORMATION/20180327_comm%20interne-externe.pdf
- Communiquer en BU à l'ère des réseaux sociaux numériques. *Ar(abes)ques*, 2018, octobre-decembre [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: <https://publications-prairial.fr/arabesques/index.php?id=159>
- Comunicarea internă în interior organizației [online]. Accesat 12 august 2022. Disponibil: <https://biblioteca.regielive.ro/proiecte/comunicare/comunicarea-interna-in-interiorul-organizatiei-384376.html>
- Cum ar trebui să fie managementul comunicării interne în organizații? [online]. Accesat 12 august 2022. Disponibil: <https://nairaquest.com/ro/topics/16622-how-should-be-the-management-of-internal-communication-in-or>
- De Miribel Marielle. L'information et la communication en bibliothèque. În: *COMMUNICATION ET LANGAGES*, n°120, 2ème trimestre 1999. Dossier: La communication

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 46/48	

- des organisations. pp. 55-80. [online]. Accesat 1 august 2022. Disponibil: https://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_1999_num_120_1_2926
14. EBLIDA Strategic Plan 2022-2025 [online]. Accesat 30 iulie 2022. Disponibil: http://www.eblida.org/Documents/07_EBLIDA%20Strategic%20Plan%202022-2025.pdf
15. Elemente de bază în comunicarea internă. <https://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-interna/45-elemente-de-baza-in-comunicarea-interna.html>
16. Fall, Linda. Mieux comprendre la bibliothèque et les bibliothécaires (2016) [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: <https://www.lindafall.com/bibliotheque/1049/>
17. Ghiurco, Bogdan. Cum se construiește identitatea unei biblioteci (V). Logo și slogan [online]. Accesat 5 februarie 2022. Disponibil: <https://epale.ec.europa.eu/ro/blog/cum-se-construieste-identitatea-unei-biblioteci-v-logo-si-slogan>
18. GLS Social Media Communication Plan 2017-2019. IFLA. [online]. Accesat 30 iulie 2022. Disponibil: <https://www.ifla.org/news/gls-social-media-communication-plan-2017-2019/>
19. HR-ul și comunicarea internă [online]. Accesat 12 august 2022. Disponibil: [http://www.marketwatch.ro/articol/4012/HR-ul_si_comunicarea_interna/;](http://www.marketwatch.ro/articol/4012/HR-ul_si_comunicarea_interna/)
https://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_1999_num_120_1_2926
20. IFLA Strategy 2019-2024 [online]. Accesat 29 mai 2022. Disponibil <https://www.ifla.org/units/strategy/> (versiunea rusă: <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/gb/strategic-plan/ifla-strategy-2019-2024-ru.pdf>)
21. La bibliothèque: un hub numérique avec de nouveaux services de proximité. 2021. [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: <https://www.archimag.com/bibliotheque-edition/2021/03/11/bibliotheque-archimed-futur-enjeux>
22. La communication sur l'activité du service en bibliothèque. 2019. [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: <https://encyclopedie.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/fiches/La%20communication%20sur%20l%27activit%C3%A9%20du%20service%20%28biblioth%C3%A8que%29/>
23. Legea Republicii Moldova cu privire la biblioteci (nr. 160 din 20.07.2017) cu modificările din 2020. [online]. Accesat 31 iulie 2022. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=120694&lang=ro
24. Moroni, Ilaria. Comunicare di più e meglio: l'esperienza di una biblioteca [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: http://eprints.rclis.org/16724/1/comunicare_diversamente_v2_Moroni.pdf
25. Mortier, Marie. Communication & bibliothèques. 2018. Service communication, direction de la Lecture publique et des bibliothèques à la Ville de Toulouse [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: http://www.abf.asso.fr/fichiers/file/Midi-Pyrenees/FORMATION/20180327_comm%20interne-externe.pdf
26. Plan de communication pour la promotion de l'Espace le 4e de la Bibliothèque de la Cité et ses prestations. Filière Information Documentaire Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE), 2018 [online]. Accesat 17 iunie 2022. Disponibil: https://doc.rero.ch/record/323605/files/TDB-2374_JATON_Salome_TB.pdf

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 47/48	

27. Plan strategic 2017-2020. Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” [online]. Accesat 6 august 2022. Disponibil: <https://hapes.hasdeu.md/handle/123456789/330>
28. Plan strategic de dezvoltare pentru perioada 2008-2017 / Bibl. Municipală „B.P. Hasdeu”. [online]. Accesat 6 august 2022. Disponibil: <https://hapes.hasdeu.md/handle/123456789/318>
29. Plan strategique. Association des Bibliothèques Publiques du Québec. 2018-2023. [online]. Accesat 11 februarie 2022. Disponibil: <https://protecteurducitoyen.qc.ca/sites/default/files/pdf/Plan-strategique-2018.pdf>
30. Regulamentul privind serviciile prestate de Biblioteca Municipală B.P. Hasdeu și cele 27 filiale, aprobat de Consiliul Municipal Chișinău. 2022 file:///C:/Users/RaduPC/Downloads/Regulamentul%20privind%20serviciile%20prestate%20de%20BM%20și%20cele%2027%20de%20filiale.pdf
31. Regulamentul privind serviciile prestate de bibliotecile publice. Aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 24 din 22-01-2020 [online]. Accesat 29 iulie 2022. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=120175&lang=ro
32. Slouma, Maher, Chevy Pebayle Emmanuelle Le lien social dans les bibliothèques universitaires à l'ère des réseaux sociaux numériques. [online]. Accesat 1 august 2022. Disponibil: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03197570/document>
33. SMOUTS, Mari. LA COMMUNICATION INTERNE EN BIBLIOTHEQUE: L'EXEMPLE DU SCD DE L'UNIVERSITE LYON I [online]. Accesat 1 august 2022. Disponibil: <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/660-la-communication-interne-en-bibliotheque.pdf>
34. STRATEGIA DE COMUNICARE a Asociației Naționale a Bibliotecarilor și Bibliotecilor Publice din România. 2009-2013 [online]. Accesat 28 mai 2022. Disponibil: <https://vdocumente.com/strategia-de-comunicare-a-anbpr-2009-angajare-sociala-si-competitivitate-a-anbpr.html?page=1>
35. Strategia de dezvoltare a ANBPR. 2020 [online]. Accesat 2 august 2022. Disponibil: <https://documente.net/document/strategia-de-dezvoltare-anbprv22-1-pozitionarea-i-promovarea-la-nivel-naional.html>
36. UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION POUR LES BIBLIOTHEQUES DE PANTIN. François GOUYON, Directeur du réseau des bibliothèques de Pantin, 2017 [online]. Accesat 17 iunie 2022. Disponibil: https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2020-09/Strategie_communication_bibliotheques_Pantin.pdf
37. Грекова, Анна. Коммуникационная стратегия: зачем нужна и как построить. 2020 [online]. Accesat 29 mai 2022. Disponibil: <https://esputnik.com/blog/kommunikacionnaya-strategiya-zachem-nuzhna-i-kak-postroit>
38. Инструкция по разработке коммуникационной стратегии для модельных библиотек. Министерство культуры Российской Федерации [online]. Accesat 29 mai 2022. Disponibil: [https://xn--80aacacvtbthqmh0dxl.xn--p1ai/assets/files/documents/instrukciya-po-razrabotke-kommunikacionnoj-strategii\(1\).pdf](https://xn--80aacacvtbthqmh0dxl.xn--p1ai/assets/files/documents/instrukciya-po-razrabotke-kommunikacionnoj-strategii(1).pdf)
39. Кормишина Г.М. ВНЕШНЯЯ КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА БИБЛИОТЕК ISSN 1997-0803 ВЕСТНИК МГУКИ, январь-февраль 7 (27) 2009 г. [online]. Accesat 15 iunie 2022.

 BIBLIOTECA MUNICIPALĂ B.P. HASDEU Calea ta spre cunoașterea!	Strategie		Cod: S-CI-01	
	STRATEGIA DE COMUNICARE INSTITUȚIONALĂ (2024-2028)		Ediția: I	Revizia: 00
			Pagina: 48/48	

Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/vneshnyaya-kommunikatsionnaya-politika-bibliotek/viewer>

40. Тикунова И.П. Стратегии развития национальных библиотек: итоги исследования. Информационный бюллетень РБА. – 2019. – № 86 [online]. Accesat 29 mai 2022. Disponibil: http://www.rba.ru/netcat_files/55/993/rba86.pdf