

MANAGEMENTUL FINANCIAR AL COMUNITĂȚILOR LOCALE

1.1. Introducere în managementul financiar public

Între problemele fundamentale ale României, un loc important și actual îl dețin:

- finanțarea;
- riscul;
- performanța.

Enumerarea problemelor, nu începe cu *producția, cercetarea, comercializarea sau alte activități, considerate până acum importante*, ci cu **finanțarea, cu asigurarea resurselor financiare.**

Principalii factori care duc la creșterea rolului managementului financiar sunt:

- competiția tot mai dură între organizații;
- schimbările tehnologice rapide;
- dinamica ratelor inflației și dobânzilor;
- nesiguranța economiei mondiale;
- rolul hotărâtor al managementului financiar în *stabilitatea, afirmarea și creșterea* valorii organizației.

Managementul financiar reprezintă ansamblul principiilor, metodelor, instrumentelor, obiectivelor, specifice ale organizației având drept **scop poziționarea constituirii și utilizării resurselor economico – financiare**.

Specialiștii consideră că managerul financiar trebuie să se implice, cu toată competența și activitatea, cel puțin în următoarele trei domenii: în investiții (este cea mai dificilă și importantă decizie); în finanțare; în managementul activelor. Obiectivul său global este acela de a asigura: eficiența utilizării capitalului; crearea fondurilor necesare organizației; suportul financiar necesar performanțelor de piață ale organizației.

Sarcinile managementului financiar constau în:

- a) evaluarea efortului, în plan financiar, a tuturor acțiunilor ce urmează a fi întreprinse într-o perioadă de gestiune dată;
- b) asigurarea capitalului, la momentul oportun în structura și condițiile de calitate reclamate de nevoi, la un cost cât mai scăzut posibil;
- c) urmărirea modului de utilizare a capitalului și influențarea factorilor de decizie din celelalte centre de responsabilitate, în direcția asigurării unei utilizări eficiente a tuturor fondurilor atrase în circuit;
- d) asigurarea și menținerea echilibrului financiar pe termen scurt și termen lung în concordanță cu nevoile organizației;
- e) urmărirea obținerii rezultatului financiar scontat și repartizarea acestuia pe destinații.

Unele din conceptele importante în managementul financiar public sunt:

- **economia resurselor** - achiziționarea inputurilor la un nivel de calitate specificată și la cel mai scăzut cost posibil ,
- **eficacitatea** implică producerea rezultatelor dorite,
- **eficiența** arată cât de bine au fost folosite resursele în efortul de obținere a rezultatelor dorite,
- **valoare pentru bani** - obligația instituțiilor publice **de a demonstra atingerea obiectivelor pe baza economiei resurselor, eficienței și eficacității**.

Exigențele managementului financiar public modern sunt reprezentate de:

- căutarea eficacității;
- recunoașterea responsabilităților individuale în exercitarea misiunilor publice;

- descentralizarea responsabilităților;
- introducerea și dezvoltarea managementului strategic;
- contractarea unor servicii către sectorul privat,
- introducerea tehnicilor moderne de management.

1.2. Funcțiile managementului financiar public¹

Formulate pentru prima oară de către Henry Fayol în anul 1916, funcțiile managementului pot fi definite utilizând cinci infinitive: a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla.

În categoria funcțiilor managementului public se includ:

- funcția de previziune;
- funcția de organizare-coordonare;
- funcția de motivare;
- funcția de administrare;
- funcția de control-evaluare.

De modul în care managerii publici și ordonatorii de credite vor înțelege conținutul, dar și particularitățile funcțiilor managementului public va depinde, în cele din urmă, eficiența gestionării resurselor, indiferent de natura acestora (resurse materiale, financiare și umane).

Funcția de previziune:

Funcția de previziune reprezintă ansamblul proceselor de management care se desfășoară în instituțiile publice prin care se determină principalele sale obiective în strânsă interdependență cu cele ale altor instituții din sectorul public și în funcție de nevoile publice generale și specifice, modalitățile de realizare și resursele financiare și materiale necesare pentru atingerea lor.

Scopul principal al funcției de previziune este de a stabili obiectivele, pe termen scurt sau lung, pentru a satisface nevoile generale și specifice de servicii publice ale comunităților locale, distingându-se câteva particularități, și anume:

¹ Filip Petru (2007), *Managementul administrației publice locale*, Editura Economică, București, pp. 33-43

- a) obiectivele trebuie formulate ținând cont de cadrul legislativ specific și general în cadrul căruia funcționează administrațiile locale (de exemplu, Legea administrației publice locale, Legea finanțelor publice locale, legile bugetare anuale etc.);
- b) obiectivele trebuie să corespundă nevoilor specifice ale comunităților locale, în categoria acestora fiind încadrate: modernizarea de drumuri, iluminatul public, spațiile verzi, întreținerea și repararea unităților școlare etc.

Interpuse între nevoile și serviciile publice, pe de o parte, și resursele necesare finanțării, pe de altă parte, autoritățile locale (consiliile locale și primarii) pot aborda funcția de previziune într-o viziune sistemică:

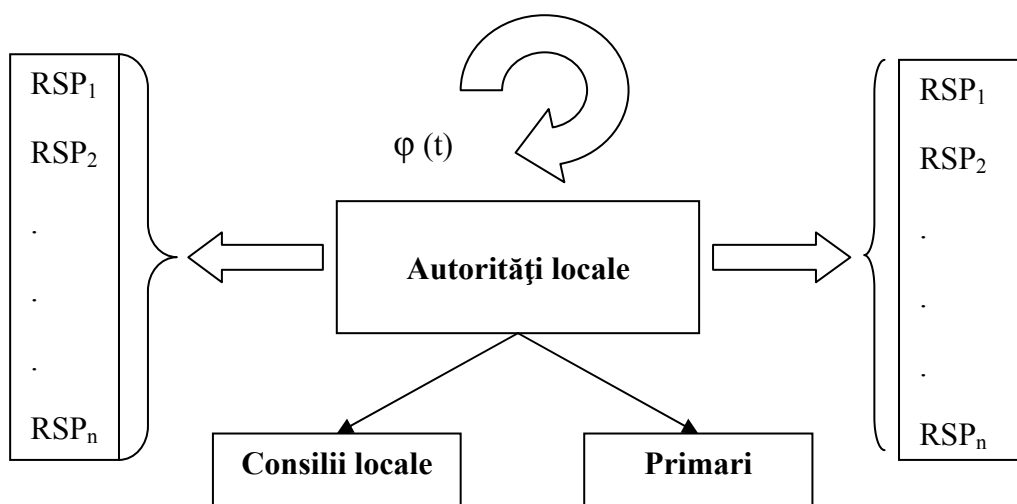


Figura 1.1. Abordarea sistemică a funcției de previziune

Particularitățile menționate, alături de planurile de acțiune elaborate, termenele de realizare, resursele consumate și rezultatele obținute, dau contur strategiilor de dezvoltare economico-socială ale comunităților locale, elaborate și aprobate în conformitate cu normele legale în.

Funcția de previziune se exercită la nivelul comunităților locale sub *două* forme:

- **previziunea obiectivelor**, formulate în acord cu nevoile specifice ale comunităților locale și cadrul legislativ de funcționare, obiectivele pe

termen lung sau scurt cuprinse în strategiile de dezvoltare economico-socială ale entităților.

Obiectivele previzionate, în acest context, trebuie să țină seama și de o serie de *particularități*:

- a) potențialul comunităților locale: are la bază potențialul de resurse umane, materiale și financiare angrenate în procesul de prestare a serviciilor publice de interes local;
- b) angajamentul politic, electoral față de electorat, al ordonatorilor principali de credite;
- c) nivelul de profesionalizare al funcționarilor publici, în funcție de experiență sau nivel de pregătire profesională;
- d) valorile culturii organizaționale specifice comunităților locale;
- e) sistemul de motivare a funcționarilor publici;
- f) mijloacele materiale și baza tehnico-materială de care dispune comunitatea locală.

- **previziunea stării financiare a comunităților locale**, elaborată pe baza normelor legale în vigoare (Legea nr. 273/2006), are la bază proiecția performanței financiare pe orizonturi de timp, de regulă 3-5 ani, pentru a identifica eventualele excedente/deficite de trezorerie.

Calculule matematice deosebit de complexe conduc, în cele din urmă, la cuantificarea valorică a obiectivelor previzionate, ținându-se cont și în această situație de o serie de *particularități*, precum:

- a) potențialul fiscal al unităților administrativ-teritoriale, format din totalitatea valorilor impozabile (terenuri și clădiri) și evoluția lor pe orizonturi de timp cuprinse între 3-5 ani;
- b) factorii care influențează modificarea valorii impozabile determinate de migrarea forței de muncă, realizarea de investiții pe plan local, inclusiv de facilitățile oferite de comunitățile locale pentru investitori.

Previziunea obiectivelor, alături de previziunea performanței financiare a comunităților locale, dau contur funcției de previziune a managementului public, a cărei misiune de bază rămâne elaborarea obiectivelor armonizate cu strategiile formulate la nivel național.

Funcția de organizare - coordonare:

Organizarea financiară definește: competențele, autoritatea, responsabilitatea, incluzând activitățile necesare: îndeplinirii obiectivelor financiare ale organizației, repartizării lor ca sarcini pe salariați și structuri organizatorice; poziționării lor într-un cadru bine conturat de adoptare și urmărire a deciziilor.

Funcția de coordonare financiară include toate activitățile prin care se corelează deciziile și acțiunile personalului organizației și ale subsistemelor sale în cadrul strategiilor, procedurilor tactice și a sistemului organizatoric adoptate.

Funcția de motivare (antrenare):

Antrenarea financiară vizează ansamblul activităților prin care se determină personalul organizației să realizeze obiectivele stabilite cu ocazia previziunii financiare, în condițiile de eficiență stabilite.

Funcția de administrare:

Funcția de administrare constă în ansamblul proceselor de management prin care se gestionează resursele materiale, financiare, umane și informaționale în vederea realizării obiectivelor previzionate.

Viziunea sistemică asupra acestei funcții este lămuritoare în acest sens.

Resursele financiare, umane, materiale sau informaționale sunt supuse unor procese de transformare $\varphi(t)$ pentru obținerea de servicii publice SP_1, SP_2, \dots, SP_n cu un grad de satisfacere a interesului public cât mai ridicat.

Dimensiunea materială și patrimonială, prima componentă a funcției de administrare, are la bază procedurile de achiziție a resurselor materiale și de valorificare a resurselor patrimoniale, de regulă terenuri și clădiri.

Dimensiunea financiară, a doua componentă a funcției de administrare, are la bază aplicarea teoriei celor 3E, respectiv economicitatea, eficacitatea și eficiența. Indiferent de forma pe care o îmbracă, caracteristic resurselor financiare este caracterul lor limitat, iar, din această perspectivă, interesul pe termen lung și scurt al managerului public trebuie să fie concentrarea eforturilor pentru elaborarea de strategii de dezvoltare locală care să aibă la bază extinderea bazei impozabile (realizarea de investiții în terenuri și clădiri), dar și de creare a unor locuri de muncă noi.

Dimensiunea umană, a treia componentă a funcției de administrare, are în vedere modul de gestionare a resurselor umane. Dincolo de preocupările permanente pentru identificarea celor mai bune criterii de selectare a resurselor umane, dar și de promovare pe trepte sau grade profesionale ori de pregătire pe seama cursurilor de perfecționare, stă sistemul de salarizare, riguros și neflexibil, orientat nu spre susținerea performanței, cât mai ales pentru sistemul de salarizare ancorat în „teoriile” nejuste ale studiilor și vechimii în muncă. Pentru a stimula performanța, managerul public este „obligat” să apeleze la sistemul de motivare înrădăcinat în reglementările legale în vigoare.

Dimensiunea informațională, ultima componentă a funcției de administrare, are la bază managementul informației care însoțește atât procesul de administrare a resurselor financiare, cât mai ales modul de obținere a serviciilor publice (inclusiv prestarea acestora).

Cele patru dimensiuni ale funcției administrative dau contur procesului delicat și complex de transformare a resurselor, indiferent de forma pe care o îmbracă, în servicii publice destinate cetățenilor.

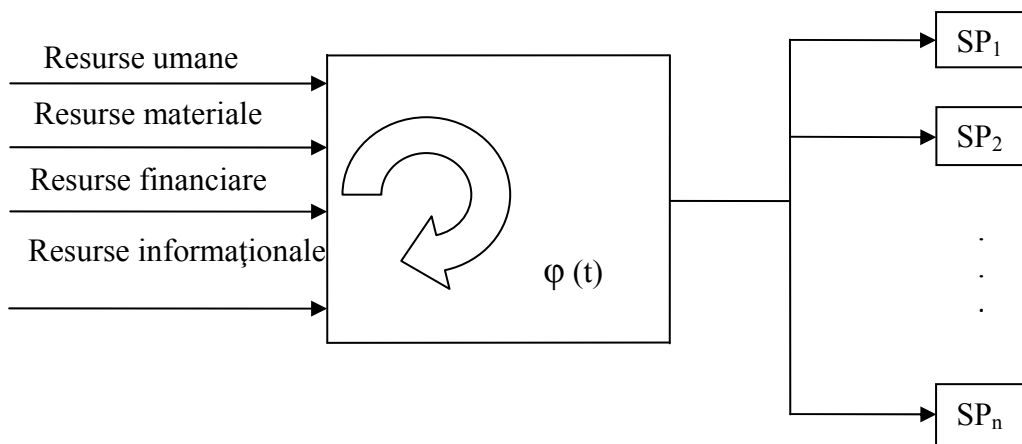


Figura 1.2. Viziunea sistemică asupra funcției de administrare

Funcția de control-evaluare

Funcția de control-evaluare este definită ca ansamblul proceselor de management prin care se compară rezultatele obținute cu obiectivele previzionate, se verifică legalitatea activităților desfășurate în cadrul instituției publice, se măsoară și se analizează abaterile și se identifică cauzele care le-au determinat.