

Dezvoltare locală și management descentralizat

Controlul exercitat de municipalitățile de dimensiuni medii din Québec

Denis Proulx, Ph.D. & Claude Beauregard, Ph.D., CA

În cadrul Conferinței internaționale organizată în această vară de Facultatea de management din cadrul ASE-București, a suscitat interes cercetarea efectuată de autori, pe un eșantion de municipalități din Québec, cu privire la problemele ridicate de achizițiile publice. Cu convingerea că aspectele tratate pot constitui exemple utile pentru administrațiile locale române, prezentăm largi extrase din acest material.

În Canada, Constituția acordă provinciilor competențe exclusive în ce privește administrația municipală. În consecință, fiecare provincie are situația ei particulară. În ultimii 15 ani, municipalitățile din Québec au obținut o tot mai mare autonomie, cu flexibilitate în luarea deciziilor, în stabilirea politicilor proprii și în ce privește controlul bugetului. Astfel, municipiile sunt acelea care stabilesc nivelul taxelor asupra proprietăților, în mod independent, având numai obligația să respecte legislația provinciei în care se află, precum și reglementările care vin de la statul canadian, odată la patru sau cinci ani.

Acesta fiind tabloul general, ne-am propus să vedem modul în care municipalitățile își îmbunătățesc managementul în următoarele direcții: datoria publică, achizițiile publice, infrastructura.

Activitatea de control are anumite caracteristici specifice. Pe de o parte, primarii și consilierii locali urmăresc să reducă taxele, sau cel puțin să evite creșterea acestora, din motive electorale; pe de altă parte, guvernul provinciei Québec emite noi reglementări, legi și strategii (privind securitatea, mediul, calitatea controlului) care au o influență semnificativă asupra cheltuielilor de operare. Apare astfel, un fel de competiție între intenții și condițiile date.

Evident că cea mai simplă strategie ar însemna reduceri peste tot, în serviciile publice și control, înlocuirea echipamentelor publice neperformante, reduceri la întreținere sau reduceri de personal. Există însă și alte căi de îmbunătățire a managementului în administrație, de optimizare a achizițiilor cu sisteme care permit să se obțină ceea ce e mai bun pe piață, la cele mai bune prețuri. Întrebarea care se pune este următoarea: cum reușesc municipalitățile să facă acest lucru, înca-

drându-se totodată în planurile de dezvoltare pe termen lung și în structurile financiare date?

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

Metodologie

Am discutat cu manageri din localități de dimensiuni medii, între 25.000 și 80.000 locuitori, care răspund de diferite sectoare: directori de finanțe publice (trezorerie), responsabili cu achizițiile, administrarea și întreținerea echipamentelor publice, mașini, structuri (cum ar fi construcții, conducte de curățare și drenare, drumuri etc.). S-au purtat discuții individuale și interviuri de grup privind activitatea de control, cu scopul de a găsi exemple practice și experiențe inovatoare.

Referitor la datoria publică, s-au pus în discuție elemente de politică și strategie; în ce privește achizițiile au fost analizate documentele utilizate, procedurile de achiziții, informația necesară, politicile urmărite în domeniu, strategiile de control, relațiile cu furnizorii, fondurile fixe, calitatea evaluărilor și plângerile înregistrate; la infrastructură s-a lucrat pe documentația folosită, pe fonduri fixe, pe activitatea de prevenire, pe materiale, precum și pe analize asupra rolului politicianilor și al managerilor.

Rezultate

În ce privește sistemul descentralizat, am identificat diferențe semnificative între orașe. Unele (în special orașele de dimensiuni mai mari) au sisteme centralizate.

✓ În unele orașe se vorbește despre reducerea costurilor, în altele se susține că cheltuielile cu controlul sunt mai mari decât economiile realizate.

✓ Unii lucrează cu sisteme pe bază de calculatoare sofisticate, în timp ce alții refuză să investească în tehnologie de vârf, pe motiv că aceste cheltuieli depășesc economiile.

✓ Unii au propriile lor sisteme manuale de control, iar alții se mărginesc să schimbe ceea ce se strică în structuri.

✓ Unii se gândesc la viitor, în timp ce alții se gândesc exclusiv la nivelul cheltuielilor.

În cele ce urmează, prezentăm diferite abordări, însoțite de comentarii privind consecințele acestor practici, bune sau rele. Preocuparea noastră este de a identifica noi căi de îmbunătățire a managementului. **Trebuie să luăm în considerare o dimensiune politică referitoare la relația primari-consilieri locali, precum și o dimensiune administrativă din perspectiva funcționarilor publici.** Este clar că ambele părți au de învățat unele de la celelalte. Căutarea de informații, sau, pe de altă parte, refuzul de a informa, face parte tot din procesul de informare care se înscrie, în percepția noastră, tot într-o formă de control.

1. Administrarea datoriei publice

Problema datoriei este extrem de importantă, în timp ce administrarea ei este foarte simplă. *Trebuie să stabilești ce anume vrei să pui în contul datoriei, iar restul este pentru a fi folosit.*

✓ Unele localități au hotărât să-și reducă datoriile prin diminuarea tuturor tipurilor de costuri. Au oprit investițiile în infrastructură, cu excepția celor pentru avarii deschise (canalizare și gropi pe străzi), ceea ce le-a permis să anuleze datoria publică în câțiva ani, într-unul din cazuri.

✓ Alte administrații și-au propus să reducă datoria într-un număr de ani, pentru a minimiza restrângerile bugetare, păstrând o capacitate operațională optimă.

Reducerea prea rapidă a datoriei riscă să ducă la cheltuieli mari ulterioare și de asemenea riscă să

ducă la imposibilitatea administrației de a se mai încadra în obligațiile fiscale ceea ce determină din nou revenirea la majorarea datoriilor.

Reducerea datoriilor înseamnă introducerea în administrație a principiului "fără datorii". Dacă apar cheltuieli mari, nimeni nu poate afirma că administrația va avea capacitatea de a plăti direct, fără a apela la împrumuturi. Avocații reducerilor susțin că în viitor oamenii vor avea capacitate sporită de a apela la împrumuturi, ceea ce reprezintă opusul gândirii administrative urmărite. În orice caz, problema este pusă în brațele politicianilor care vor fi aleși în viitor, ea nu îi afectează pe cei la putere în prezent. Această remarcă este importantă pentru că acest sistem condiționează întreaga modalitate în care se desfășoară managementul în prezent.

Ultima consecință este că infrastructura, deci ceea ce nu este vizibil, va fi neglijată mult mai mult decât ceea ce se află la vedere (spații verzi și servicii directe).

2. Politica de achiziții

Toate administrațiile au obligația continuă de a efectua achiziții, cu respectarea legislației specifice care reglementează achizițiile. Obligația administrației este de a achiziționa bunuri sau servicii în condiții optime de cantitate, calitate, termene de furnizare și service.

✓ În localitățile foarte mici, procesul se desfășoară la vedere, se cumpără ceea ce este nevoie în baza unei politici generale. Preocuparea privind favorizarea achizițiilor pe plan local este importantă, deși nu este permisă de lege.

✓ În unele cazuri, administrația oferă vânzătorilor de pe piața locală un stimulent de 5% pentru

contracte de valori mici, în timp ce alți achizitori consideră că vânzătorii au avut deja avantajul de a se afla pe piața respectivă așa că nu mai este cazul să li se creeze facilități suplimentare.

Reglementare

Legislația prevede că pentru contracte de la 100.000 \$ în sus, tranzacțiile trebuie să fie publice, cu obligația autorităților de a tine datele la dispoziția publicului (North American Free Trade Agreement). Pentru valori între 25.000 \$ și 100.000\$, trebuie să existe două sau trei oferte, iar la contracte în valoare de sub 25.000\$ prevalează decizia administrației orașului.

Dincolo de aspectele legale, acest sistem de funcționare s-a dovedit a fi foarte dinamic. În unele regiuni, achizitorii organizează întâlniri, manageri din diferite orașe fac schimb de informații asupra prețurilor, produselor, afacerilor încheiate și la fel procedează – într-una și aceeași localitate – cei implicați în achiziții pentru sănătate sau educație dar care se află sub jurisdicții diferite.

Se creează centre de achiziții care negociază prețuri speciale pentru anumite articole de care are nevoie orașul. La rândul său, și guvernul creează centre de achiziții, la dispoziția municipalităților, așa cum a procedat Asociația municipalităților.

Fiecare municipalitate are posibilitatea de a achiziționa fie prin aceste centre, fie direct, după cum au capacitatea de a face singuri afaceri mai bune. Orașele mai mari dezvoltă practici de expertiză la achiziții, definind nevoile și stabilind astfel cele mai adecvate produse pentru

departamentele solicitante. Unele administrații au angajați care se întâlnesc cu vânzătorii, inspectează produsele, negociază contractele și discută cu destinatarii din interiorul administrației.

Procedurile de achiziții

Serviciile de achiziții de regulă procedează în cinci pași:

1) Se stabilesc necesitățile în funcție de ce solicită destinatarii și după discuțiile purtate cu experții în achiziții.

2) Se pregătește oferta, cu specificații, inclusiv cu data livrării produsului sau serviciului.

3) Sunt identificate diferite surse de achiziție, precum și contactele pentru a putea fi contactați suficient de mulți furnizori.

4) Se analizează ofertele pentru a stabili: cea mai bună ofertă și cel mai bun furnizor, implicându-i aici pe experți, utilizatori și comitetul achizitorilor. Uneori, această etapă este împărțită în doi pași: mai întâi este evaluată calitatea furnizorilor (pentru a-i elimina pe cei care nu se califică) și apoi este evaluat prețul.

5) Contractul este oferit câștigătorului în condițiile propuse.

Autoritățile fac distincție clară între contractele specializate (canalizare, conducte sau utilaje), unde expertiza utilizatorului este esențială, și achiziții repetitive (hârtie, articole de birou) unde există standarde și unde concurența între furnizori este esențială. Dacă sistemul de achiziții este centralizat, controlul este mai eficient și fraudarea este mai puțin posibilă, însă sistemul este comparativ mai costisitor.

● Orașele mici (sub 25.000 locuitori) nu au un asemenea sistem, care funcționează în cazul orașelor cu dimensiuni superioare.

● Orașele cu sistem centralizat de obicei își justifică cheltuielile prin preluarea unui anumit pro-

cent (de obicei 15%) din tot ce cumpără, afirmând că această sumă reprezintă economia pe care au făcut-o sistemului, lucru care poate fi discutat doar din perspectivă teoretică.

Cea mai bună justificare ține de faptul că produsele cumpărate corespund cel mai bine necesităților beneficiarilor, în condiții de prețuri reduse. Cumpărătorii cunosc multe produse, unele dintre ele necunoscute beneficiarilor și ca atare le pot face acestora sugestii interesante. Astfel, contribuția lor ține de specificații pentru produse specializate și prețuri mai bune pentru celelalte produse. Într-o municipalitate care nu are un sistem centralizat există o mare posibilitate de pierderi, fraude sau înțelegeri pe sub mână care pot trece neobservate un timp, dar care mai târziu pot genera scandaluri. În schimb, cei care nu operează cu un asemenea sistem, își cunosc oamenii și nu acceptă să plătească pentru un serviciu mai scump decât economiile pe care acesta le poate genera și în condițiile în care dimensiunea economiilor nu justifică aceste cheltuieli.

Fonduri fixe

Acest domeniu ridică probleme foarte importante. Multe municipalități mențin fonduri fixe precare, pentru a reduce costurile.

*“Încercăm să menținem fondurile fixe cu rotație rapidă, care fac față nevoilor și urgențelor”.
“Suntem atenți la tot ce ne trebuie și este ușor să obținem ce dorim, cu excepția unor produse care trebuie schimbate mai rar, cum ar fi țevile de apă”.*

Se încearcă să se evite constituirea de rezerve mari, care implică și cheltuieli ridicate. Regula este de a putea să se opereze zilnic și să se reducă cheltuielile cu mijloacele fixe. Unii preferă să

mențină aceste mijloace fixe cât mai aproape de utilizatori. În prezent este ușor să se realizeze contracte cu livrare la momentul oportun (*just in time*) în care furnizorul livrează în mod constant, în funcție de nevoi.

Observații

Membrii consiliului preferă să-i încurajeze pe comercianți, interesându-se despre tranzacțiile care nu le sunt favorabile, în special acolo unde restricțiile legislative nu acționează (sub 25.000 \$). Printre consilieri, unii nu sunt familiarizați cu probleme contabile sau financiare, dar din ce în ce mai des pun întrebări legate de costuri: *“de ce ați cheltuit atât, de ce ați plătit prețul ăsta, cum s-a ajuns la prețul ăsta?”* În unele cazuri, iau dosarele la studiat în weekend pentru a se pregăti în vederea discuțiilor din prima zi a săptămânii următoare cu edilii orașului. Toate cheltuielile trebuie aprobate de forul ierarhic imediat superior, fiecare nivel administrativ având o limită de cheltuieli și în multe cazuri cultura organizațională fiind cea care are efect asupra comportamentului angajaților. Această ultimă condiție este critică pentru că în felul acesta este condiționat modul în care ei vor gestiona, modul în care vor solicita bugetul viitor și modul în care își vor pregăti planurile. Dacă un proiect de buget le-a fost respins, este posibil ca cei în cauză să creadă că solicitările lor le vor fi respinse și atunci renunță să mai formuleze cereri. Se mulțumesc să solicite doar ce cred că li se va accepta la nivel politic. În consecință, este posibil ca Consiliul să nu primească informații corecte, pentru că de principiu nu este interesat să cunoască problemele și pentru că refuză să facă cheltuieli normale. Angajații au tendința de a

renunța la obligațiile ce le revin în materie de planificare pentru a considera că politicienii nu sunt interesați să fie informați.

Unele orașe creează asociații în vederea achizițiilor

De exemplu, toate orașele dintr-o anumită regiune cumpără produse chimice împreună, pentru a-și reduce costurile. În alte cazuri, cumpără hârtie sau produse de uz general în asociere cu alte instituții publice din zonă. Restricțiile apar însă din dorința de a achiziționa pe plan local și anume atunci când tranzacțiile sunt de valoare ridicată (peste 100.000\$), situație în care trebuie ținut cont de restricțiile impuse de lege în sensul obligației de a iniția un proces de ofertă publică. În acest scop, apelarea la centre de achiziții publice, oferite de Guvern sau de Asociația municipiilor permite reducerea cheltuielilor fără alte dificultăți.

O idee inovatoare

Administrația unui oraș a semnat un contract cu o bancă locală folosind cardul Visa pentru achiziții. Fiecare funcționar public al cărui post include activitate de achiziții primește un card Visa cu o limită de cheltuieli personale zilnice și cu o bază de tranzacții (în legătură cu aceasta el trebuind să aibă avizul șefului său etc.). Fiecare semnează un contract prin care se angajează ca orice sumă nejustificată va fi recuperată din salariul său. Controlul se face lunar de forul ierarhic superior iar administrația orașului emite numai un cec o dată pe lună, cu avantaje în sensul de reduceri acordate pentru trei persoane la serviciile financiare. Achizițiile sunt mai rapide și mai simple pentru funcționari, iar controlul este mult ușurat. Sistemul presupune negocieri anterioare cu furnizorii generali, dar în cazul prezentat toate părțile au acceptat mecanismul fără probleme.

Tranzacțiile

Este o practică comună de a căuta oferte publice pentru contracte de până la 25.000\$, pentru a evita tranzacțiile publice condiționate de cereri de oferte impuse obligatoriu prin lege. Multe întreprinderi furnizoare preferă un contract sigur la un preț mai scăzut dar cu siguranță că vor primi acel contract. Întreprinderile afirmă ceva de genul "în mod obișnuit cerem 35.000 \$, dar vă facem o ofertă pentru 25.000\$ ca să fim siguri că încheiem contractul". În aceste cazuri, municipalitățile preferă să încheie contracte pe principiul rotației furnizorilor pentru a evita ca numai unul dintre ei să obțină toate comenzile. În sfârșit, din ce în ce mai mult, municipalitățile fac publice rezultatele pieței publice (prin internet sau prin documentație) pentru a menține credibilitate pentru sistemul folosit precum și pentru a ajuta firmele furnizoare să se pregătească mai bine în viitor, în sensul de a ști care le sunt punctele slabe și ce anume i-a diferențiat de furnizorii care au câștigat comenzile contractuale.

3. Infrastructura

Cazul infrastructurii are anumite particularități. Am dorit să aflăm, în ce privește situația infrastructurii, ce fel de informație are importanță strategică pentru administrație, cum își planifică să finanțeze cheltuielile, ce politică de management preventiv se aplică și care sunt elementele care condiționează decizia.

Am observat practici diferite.

În multe cazuri, municipalitățile stabilesc destinațiile bugetului în funcție de ce le rămâne după plata datoriilor. Mai puțin frecvent am găsit situații în care se preferă să se mențină calitatea infrastructurii, însă cele mai multe municipalități nu fac așa.

"Investițiile în străzi au trecut de la 14 mil.\$ la 4 mil.\$".

"Așteptăm să facem investiții când vor apare probleme".

"Copiii noștri vor moșteni, probabil, o infrastructură uzată, dar atunci poate că vor avea posibilități mai bune de a se împrumuta".

Autoritățile guvernamentale oferă subvenții (prin programe destinate infrastructurii) care constituie factori suplimentari în luarea deciziilor. Unele municipalități se abțin de la investiții, gândindu-se când urmează să sosească noul program de subvenții. Apare o incitație pentru investiții când apar programele, dar se restrâng investițiile când administrația așteaptă noi programe.

Aceste programe sunt construite în jurul unui principiu de cheltuieli împărțite: guvernul federal pune 1/3, guvernul provinciei 1/3, iar municipalitatea trebuie să contribuie de asemenea cu o treime.

Astfel, municipalitățile sunt obligate să aibă planuri pe termen lung pentru a primi finanțări, dar sistemul este avantajos pentru că orașele preferă să-și asigure capacități de plată pentru o treime dintr-un program important decât să plătească integral investiții din alocații curente.

Funcționarii publici se plâng adesea că politicienii sprijină mai ales ceea ce se vede.

"Sunt cazuri în care se toarnă asfalt peste o structură distrusă, deși nu era nevoie de așa ceva".

Principala problemă a infrastructurii ține de faptul că este invizibilă, spre deosebire de parcuri sau terenuri de fotbal. Trebuie reacționat rapid când apar probleme grave, pentru că cetățenii nu acceptă să stea fără apă, sau să suporte inundații, deși

reacția apare numai când trebuie să se facă față unei situații de criză.

Activitatea de protecție

Toate orașele inspectează hidranții împotriva incendiilor, măsoară presiunea termostatică, dar se pare că obligația de a îmbunătăți securitatea publică vine de la companiile de asigurări sau din partea Ministerului administrației publice. Unele municipalități recurg la control preventiv:

“Folosim camere de luat vederi pentru canalizări acoperite sau pentru conductele de apă, pentru a depista scurgeri; consumul de apă a scăzut cu 20%, deși populația orașului a crescut”;

“Am ajuns la concluzia că prevenirea costă mai puțin decât reparația, evităm orele suplimentare de muncă, avem piese de schimb, bugetul este sub control iar service-ul este îmbunătățit”.

Concluzia nu pare să fie evidentă. Alte municipalități susțin că prevenirea este prea scumpă, pentru a fi aplicată în domeniul infrastructurii. În acest scop, unii au măsurat debitul de apă în vecinătatea comunității, pentru a vedea dacă au loc pierderi pe rețeaua internă. Rezultatele au fost diferite, în funcție de orașe, cele mai mici fiind mai critice în legătură cu utilitatea cheltuielilor de prevenire.

Informațiile strategice

Într-o lume perfectă, municipalitatea ar trebui să aibă o infrastructură completă și de calitate, precum și să aibă materialele de care are nevoie. Menținerea la acești parametri devine prea costisitoare.

“Tehnologia care folosește camere de supraveghere este prea scumpă pentru a fi generalizată, numai pentru a confirma o decizie”;

“Ne menținem obiectivul de a avea un sistem informațional computerizat”.

Potrivit mai multor aprecieri, se pare că este riscant să se facă investiții în sisteme sofisticate, pentru ca ulterior să nu mai rămână bani pentru actualizare. Pentru ca un asemenea sistem să fie eficient este necesar să se valorifice competențele fiecărui angajat aflat în contact direct cu domeniul, astfel încât să poată introduce în sistem datele constatate la nivelul lor. Aceasta este evident în cazul muncitorilor, supraveghetorilor, directorilor sau al angajaților de rând care trebuie să dobândească cunoștințe tehnice pentru a putea să observe, să evalueze și să administreze sistemul prin introducerea datelor. Este vorba de o schimbare structurală care ar trebui pregătită cu mult înainte de aplicare, întrucât presupune schimbarea culturii și a obișnuințelor. Unele municipalități au luat subvenții pentru a-și realiza sisteme informaționale, dar doar puține au reușit să țină sistemul funcțional, excepție făcând acele autorități care au investit inclusiv în instruirea tehnică a personalului pentru a fi în măsură să colecteze informațiile și să lucreze cu aceste date în calculator.

Au fost identificate și alte sisteme mai limitate, cu planuri pe hârtie, strânse în volume sau pe baza de hărți.

“Avem un dosar, dar este atât de mare încât nu-l putem folosi pentru a da un diagnostic”.

“Am bătut străzile timp de 15 ani, dar documentul realizat este uriaș și nu este ținut la zi”.

“Înregistrăm totul, am obținut 12 file de documentație scrisă îndesat”.

Unele municipalități folosesc hărți, cu stegulețe colorate pentru a ilustra orice stricăciune sau situația în ansamblu. (verde înseamnă “OK”, galben – “aten-

ție”, roșu – “trebuie reparat acum”). Mai se folosesc formulare sau cartele cu cinci grade de deteriorare (la nivel vizual), folosind criterii precum frecvența și gradul de dificultate al intervenției. În sfârșit, unii dispun de informații, dar nu știu cum să le folosească sau nu știu cum să aplice aceste informații în luarea deciziei. În aceste cazuri, decizia este parțială, incompletă și greu de folosit fără prelucrare.

Analiza

Puține orașe, dintre cele unde s-a realizat studiul, au strategii proprii, și chiar în caz afirmativ, aceste strategii reprezintă reacția la problemele apărute în anul anterior. Problema cea mai importantă este abordarea reducerii datoriilor, astfel că dacă datoria a fost plătită, administratorii orașului fac următoarea planificare a bugetului de o manieră foarte strictă, ca și cum s-ar teme să nu ajungă din nou în postura anterioară. Se dau soluții pentru urgențe, se investește la minimum în activități de întreținere și prevenire, pentru o perspectivă economică pe termen scurt. Investițiile sunt concentrate pe proiecte vizibile, astfel încât cetățenii să aibă impresia că s-a făcut foarte mult. Un fenomen recent constă în presiunea pentru a se investi în mod egal în fiecare sector de interes pentru oraș. Fiecare consilier vrea să aibă “partea sa” din bugetul total, ceea ce duce la problema priorităților pentru întreaga organizație. Repartizarea geografică poate provoca noi probleme și nu poate fi rezolvată fără informații adecvate.

● Cei mai performanți investesc în informație, fiind conștienți că altfel vor avea probleme în viitor. Ei provoacă necesitatea instruirii supervisorilor astfel încât aceștia să poată face diagnoze, să evalueze și să controleze

informația, fiind de asemenea instruiți cum să introducă informațiile în sistemul computerizat, cu caracter de activitate permanentă.

● Singura alternativă la această abordare o reprezintă controlul după problemele acumulate sau după plângerile cetățenilor (calea cea mai simplă). Sistemele bazate pe hărți (geografice sau cu stegulețe colorate), sistemele cu cartele cu notificări pe baza observărilor vizuale sau alte sisteme folosind documentație scrisă prezintă carențe legate de faptul că nu pot prezenta problemele în mod actualizat și precis, după cum o altă carență este dată de faptul că aceste sisteme nu permit consultarea informațiilor în timp real. Managerii obișnuiesc să argumenteze:

“Cum să conving pe cineva să investească în ceva care nu este vizibil și mai este și foarte scump?”

“La o întâlnire a primarilor, cineva a întrebat: cum pot eu să conving pe cineva că e mai bine să investească în conducte decât în parcurile pentru copii?”

Răspunsul este că, pe termen lung, un asemenea comportament se dovedește a fi foarte costisitor și nu este doar o chestiune de bani dar ține și de buna folosire a capacității și cunoștințelor angajaților. Cei care reușesc să realizeze obiectivele vor fi încântați de rezultate.

Concluzii

În ultimii 20 de ani, situația municipalităților s-a schimbat foarte mult. Orașele au căpătat din ce în ce mai multă autono-

mie, responsabilități și posibilități financiare. Cetățenii sunt tot mai informați despre ce se întâmplă în comunitățile lor și unele cazuri arată că cetățenii au votat “cu picioarele pe pământ” pentru a-și asigura traiul în condiții bune și cu taxe mai puține. Orașele, la fel ca multe instituții publice, trăiesc cu restricții financiare severe și cu obligația de a furniza serviciile pe care le așteaptă cetățenii. În prezent, toți cei din sistemul administrației sunt confrunțați cu dileme ce țin de personal și contabilitatea instituțională, multiplicarea reglementărilor, la care se adaugă așteptările tot mai mari din partea utilizatorilor și din partea cetățenilor. Mediul înconjurător face presiuni pentru responsabilitate financiară sporită, pentru răspundere socială mai mare, toți acești parametri generând critici din diferite surse.

În acest sens, am găsit două tipuri de strategii în municipalitățile pe care le-am analizat.

● **Prima** constă în reducerea la maximum a costurilor, reducerea cheltuielilor peste tot unde este posibil, ceea ce duce la scăderea calității pentru ceea ce nu este la vedere (în special infrastructura). Taxele sunt menținute la nivel scăzut, cetățenii – în calitatea lor de plătitori de taxe – sunt fericiți, iar riscul se întinde pe termen lung, respectiv după ciclul de viață în politică al celor care au decis a-ces-te strategii.

● **O a doua abordare** constă în analiza internă a economiei organizației, în convingerea populației asupra factorului de calitate legat de opțiunile lor. Aici, un as-

pect important îl reprezintă costurile ascunse. Reînnoirea unei străzi înseamnă să schimbi conductele, de aducțiune de apă și pentru drenarea apelor uzate, să schimbi conductorii electrici, trotoarele. Fiecare din aceste reparații este extrem de costisitoare și dacă se vrea să se facă toate aceste operațiuni odată, obiectivul poate deveni prohibitiv. Pe de altă parte, toată lumea este de acord că dacă desfaci strada pentru înlocuirea unei conducte, cel mai bine este să faci toate reparațiile necesare.

Toate municipalitățile sunt foarte preocupate să-și controleze costurile. Pe de altă parte, nu toate împărtășesc aceeași perspectivă în raport cu problemele fiscale, cu chestiunile legate de datorii sau legat de tipurile de servicii pe care le oferă. Unele municipalități sunt foarte dinamice și active în căutarea de noi surse de economii, pentru modalități mai bune de funcționare și pentru abordări inovatoare. Nu putem găsi orașul perfect, care să constituie suma tuturor celor expuse până aici.

Credem că experiențele prezentate oferă idei noi pentru îmbunătățirea activității publice, pentru eficiență sporită și pentru reducerea cheltuielilor operaționale concomitent cu sporirea rezultatelor. Multe orașe și instituții descentralizate caută, în prezent, răspunsuri la aceste tipuri de programe. ■

*Autorii sunt profesori la
ENAP,
Universitatea din Québec*

