

# Procesul investițional în unitățile administrative teritoriale

■

**Costantin Roman**

*Conferențiar universitar doctor*

**Aureliana Geta Roman**

*Lector universitar doctorand*

**Cleopatra Șendroiu**

*Lector universitar doctor*

Academia de Studii Economice București

**Abstract.** *The increase in the quality of the public administration act represents one of the major targets for the local authorities. From this point of view, the identification and implementation in the current practice of some methods, techniques and advanced working tools might have a significant impact. The investments' programme as a tool accessible to local public authorities gains an increased legitimacy on the grounds of its civic consent; therefore, the external investors and other potential investors can take advantage of the community's support in those projects they finance within region. The current framework of the investment activity in the local public sector is characterized by constraints within action, sometimes without continuity or precise targets. The declared urgency of a certain investment objective mostly turns out to be the selection and implementation criterion. In this present work there will be presented a few methods and ways in which town halls can realize public investments in the near future. The adoption of a specific proposal might lead to procedural and organizational modifications for the attainment of the maximum efficiency within the investment process.*

**Key words:** investments' programme; public administration act; local public authorities; community; investment process; efficiency.

■

Creșterea calității actului de administrație publică reprezintă un obiectiv major al autorităților locale. Din această perspectivă, identificarea și introducerea în practica curentă a unor metode, tehnici și instrumente avansate de lucru pot avea un impact hotărâtor.

Un program multianual de investiții impune utilizarea unor metodologii coerente și unitare, precum și a mai multor instrumente de management financiar. Demersul vizează un orizont de tip mediu, iar programele de investiții sunt eșalonate pe ani, respectând o ordine care acceptă prioritățile comunității. Stabilirea priorităților contribuie la atingerea obiectivelor strategice ale localității și se realizează în baza unei metodologii care înlătură subiectivismul și conduce la folosirea eficientă a resurselor financiare. Includerea în program a proiectelor de investiții implică în mod obligatoriu identificarea resurselor de

finanțare. În practica curentă, pentru a putea reflecta toate schimbările ce apar inerent de-a lungul unei perioade de timp mai întinse, programul se actualizează anual.

Ordonanța Guvernului nr. 45/2003 privind finanțele publice locale prevede cerințe suplimentare, vizând informații financiare și nefinanciare pentru programele de investiții.

Un principiu fundamental în utilizarea banilor publici îl constituie maximizarea rezultatelor economice și sociale, obținerea celei mai mari valori pentru fiecare leu investit. Pentru atingerea acestui deziderat, *modelul de programare multianuală a investițiilor* propune parcurgerea unor etape care, în linii mari, vizează identificarea problemelor cu care se confruntă comunitatea, definirea clară a scopului și obiectivelor, a soluțiilor alternative și evaluarea acestora, comparând costurile cu beneficiile.

Programul multianual de investiții creează premisele folosirii resurselor pentru atingerea obiectivelor prioritare stabilind legătura dintre strategia de dezvoltare și bugetele anuale, precum și dintre programarea financiară și cea de execuție a obiectivelor de investiții. Utilizat ca instrument de comunicare cu mediul extern administrației publice, modelul de programare multianuală conduce la coroborarea și armonizarea propriilor programe de investiții cu cele inițiate de alte autorități și instituții publice locale, județene și naționale, contribuind astfel la utilizarea eficientă a resurselor prin generarea unor efecte de sinergie. Modelul favorizează și legătura cu cetățenii, mediul de afaceri, sponsori, finanțatori etc.

O importanță deosebită trebuie acordată prognozei veniturilor și cheltuielilor bugetului local, ierarhizării programelor de investiții, în funcție de rolul pe care îl au în atingerea obiectivelor prioritare.

Programul de investiții, ca instrument la îndemâna administrațiilor publice locale, dobândește o legitimitate sporită, prin girul cetățenesc, astfel încât finanțatorii externi și potențialii investitori vor avea garanția sprijinului comunității în proiectele pe care le vor finanța.

Pe plan internațional desfășurarea fiecărui obiectiv de investiții publice are la bază un proces elaborat, stabilit în contextul unui program de investiții multianual și definit într-un cadru strategic de dezvoltare locală și zonală.

Alinierea procedurilor și a proceselor investiționale locale la standardele europene devine condiție obligatorie de îndeplinit.

Investițiile publice, în perioada actuală, urmează trei etape distincte:

- concepția (fundamentare, proiectare);
- execuția (realizarea propriu-zisă, urmărirea pe parcursul execuției);
- exploatarea (punerea în funcțiune, utilizarea și întreținerea obiectivului).

*La nivelul administrației publice locale, în funcție de stadiul investiției, aceasta are „tutori”, respectiv:*

- serviciile sau departamentele care constată necesitatea – în faza de concepție;
- serviciile care se ocupă de investiții și buget – în faza de execuție;
- serviciile care se ocupă de administrare, buget – în faza de exploatare.

Un obiectiv public de investiții se poate realiza numai dacă îndeplinește cumulativ următoarele cerințe:

- este o urgență;
- are o notă de fundamentare sau are o temă de proiectare (studiu);
- poate suporta o perioadă relativ lungă de implementare (minimum doi ani);
- există suficient interes pentru finanțare în toată perioada de implementare;
- poate fi ușor urmărită pe parcursul execuției;

- are suficient impact ulterior.

Cadrul actual de desfășurare a activității investiționale în sectorul public local este caracterizat de constrângeri în acțiune, uneori fără continuitate și scopuri bine definite.

Urgența declarată a unui anume obiectiv de investiții reprezintă, de cele mai multe ori, criteriul de selecție și punere în practică.

### Situația actuală privind traseul unei lucrări de investiții

*În etapa actuală, o investiție are următorul traseu:*

- 1) un solicitant (serviciu, birou etc.) face o propunere pe care o înaintează primăriei, respectiv serviciului investiții;
- 2) serviciul investiții fundamentează investiția pe baza datelor furnizate în conformitate cu legislația în vigoare;
- 3) solicitarea împreună cu fundamentarea sunt introduse de serviciul investiții în nota de fundamentare, anexă la programul de investiții al noului an bugetar, sau la rectificările bugetare din timpul anului;
- 4) în funcție de alocația bugetară, serviciul de investiții întocmește tema de proiectare și caietul de sarcini, în baza căruia se contractează elaborarea unui studiu de fezabilitate;
- 5) după recepția studiului de fezabilitate, serviciul investiții propune Consiliului local aprobarea documentației tehnico-economice și a indicatorilor aferenți obiectivului de investiții;
- 6) în funcție de urgența investiției, de valoarea și de alocația bugetară din anul în curs, serviciul investiții face demersurile necesare pentru includerea obiectivului cu indicatorii aprobați în lista de investiții secțiunea „lucrări noi”;
- 7) pentru obiectivul aprobat, serviciul investiții pregătește documentațiile specifice contractării proiectului tehnic pentru execuție (PT), a caietelor de sarcini pentru execuție (CS), a detaliilor și documentațiilor de execuție (DDE), a proiectului pentru autorizația de construcție (PAC);
- 8) obținerea autorizației de construcție reprezintă ultima etapă pregătită de serviciul investiții, înaintea începerii procedurilor de achiziție publică de lucrări pentru execuția obiectivului;
- 9) pregătirile și procedurile de licitație sunt asigurate de serviciul investiții până la încheierea contractului de execuție a lucrărilor cu ofertantul desemnat câștigător;
- 10) pe toată perioada de realizare a obiectivului, serviciul investiții verifică legalitatea, realitatea și regularitatea lucrărilor și a facturilor emise de executant;
- 11) pe perioada realizării obiectivului, serviciul investiții monitorizează calitatea investiției și conformitatea cu proiectul tehnic;
- 12) aspecte legale privind contractul și necesitatea încheierii de acte adiționale de diminuări de alocații bugetare anuale, de suplimentări de valori contractate, de decalări de termene de predare sau prelungiri ale duratei de execuție sunt atribute ale serviciului investiții;

13) recepția pe faze și la terminarea lucrărilor este realizată de serviciul investiții;

14) după darea în funcțiune serviciul investiții predă obiectivul solicitantului-beneficiar.

*Așa cum rezultă din descrierea etapelor pe care le parcurge investiția, solicitantul (beneficiarul) obiectivului are responsabilități minime și se implică în realizarea investiției numai în faza preliminară (punctele 1 și 3) și eventual la recepția lucrărilor (punctele 13 și 14).*

*În consecință, solicitantul pierde contactul cu investiția propusă pe o perioadă de cel puțin 2 ani, caz în care procesul permanent de evaluare și ajustare a obiectivelor și a scopului investiției nu se realizează, iar la momentul preluării obiectivului de investiții și a punerii în funcțiune apar discrepante mari între propunerea inițială și realitate.*

### **Propuneri privind promovarea și implementarea programelor de investiții**

Propunerile au în vedere aspecte calitative și structural-organizatorice privind promovarea și implementarea programelor de investiții în profil teritorial.

Rezultatul care se obține este un plan de investiții concludent, necesar și adecvat posibilităților și așteptărilor.

Planul de investiții se va concretiza în obiectivele atinse și în utilizarea judicioasă a fondurilor bugetului local și a altor resurse atrase.

Fondurile nerambursabile reprezintă în acest moment surse importante care pot fi utilizate în dezvoltarea sectorului investițional local. Principala problemă cu care se confruntă solicitanții de granturi, în general, o reprezintă capacitatea instituțională redusă și lipsa unor structuri organizatorice bine definite, caz în care implementarea proiectelor finanțate suferă disfuncționalități, ajungându-se uneori chiar la rezilierea convențiilor de grant încheiate cu finanțatorii.

#### **A. Aspecte calitative**

Propunerile investiționale se concretizează anual în programul de investiții, anexă la proiectul de buget local.

Îmbunătățirea cadrului investițional trebuie să țină cont de aspecte de ordin strategic local și regional, concomitent cu satisfacerea interesului comunității pentru creșterea calității vieții și concretizarea unor tradiții locale.

În această direcție se pot defini principalele obiective și scopuri strategice ale dezvoltării locale.

Planul Strategic de Dezvoltare Economică reprezintă o condiție minimală pentru definirea unei viziuni de dezvoltare și identificare a principalelor obiective și programe de dezvoltare.

Acest plan poate fi utilizat în definirea solicitărilor viitoare și a conceptelor investiționale pe termen scurt și mediu.

Regulamentul de realizare a investițiilor și Planul Strategic de Dezvoltare Economică reprezintă, în această etapă,

principalele documente care pot dirija modul de promovare a investițiilor publice.

Procesul de planificare a investițiilor vizează în general:

- calitatea unor solicitări de proiecte de investiții publice este în prima fază verificată privind necesitatea, oportunitatea și justificată prin poziția pe care aceasta o ocupă într-un clasament;

- un set de criterii de clasificare și ierarhizare a cheltuielilor de capital;

- îndeplinirea unor criterii obiective stabilite în strânsă corelare cu direcțiile de dezvoltare locală definite în aceasta fază;

- susținerea proiectelor și alocarea fondurilor necesare în bugetul anual de directorii și șefii de servicii care au propus investiția;

- corelarea propunerilor de investiții cu includerea acestora în lista anuală a achizițiilor publice;

- publicarea actelor normative care aprobă investițiile, precum și alte evenimente intervenite în derularea investițiilor;

- consultarea cetățenilor cu privire la necesitatea și oportunitatea inițierii unui proces investițional sau ierarhizarea unei liste de investiții care poate deveni obligatorie în condițiile aplicării Legii nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică;

- comisiile de specialitate ale Consiliului local decid în urma audierii și analizării propunerilor în funcție de calitatea investițiilor și oportunitatea realizării acestora în limita fondurilor disponibile;

- proiectele care se desfășoară pe baza unor convenții de finanțare (grant) cu instituții și agenții locale, naționale și internaționale se includ în programul de investiții în condițiile îndeplinirii la timp a angajamentelor asumate.

Recomandăm ca documentele care susțin realizarea și implementarea investițiilor să fie pregătite și de inițiator, având calitatea de membru în echipa de lucru, pe toată perioada de desfășurare.

Calitatea informațiilor privind investiția, respectiv justificarea proiectului propus, se poate îmbunătăți, dacă se vor regăsi și unele din următoarele aspecte:

- necesitatea sau problema care urmează a fi soluționată prin proiect;

- în ce măsură proiectul atinge necesitățile sau rezolvă problemele;

- numărul de locuitori care beneficiază de pe urma proiectului;

- beneficiile specifice care vor fi obținute;

- volum de muncă, servicii sau clienți care urmează a fi deserviți;

- relații cu alte proiecte;

- economii realizate;

- venituri generate;

- disponibilitatea finanțărilor din alte surse decât cele interne;

- restricții de timp sau disponibilitate a finanțării;
- în ce măsură se stimulează creșterea economică sau crearea de noi locuri de muncă;
- consecințe asupra mediului, pozitive sau negative;
- compararea costurilor de operare și de întreținere curente și propuse;
- oportunități de recuperare a costurilor;
- durata de timp pentru planificare și construcție;
- nivelul de sprijin sau opoziție din partea publicului sau grupurilor de interese;
- alte alternative considerate și motive de respingere a acestora;
- consecințe ale renunțării la proiect;
- costuri de operare și întreținere.

Monitorizarea execuției lucrărilor de specialiști în domeniu și consultanța acordată de firme de specialitate determină o calitate corespunzătoare a lucrărilor și asigură soluții competitive de rezolvare a problemelor care apar pe parcursul lucrărilor.

Rapoartele de stare și situația investiției la o anumită dată, precum și urmărirea acestora de serviciul interesat în utilizarea ulterioară, coroborat cu evaluarea îndeplinirii obiectivelor proiectului și atingerea în final a scopului propus creează premisele îmbunătățirii gestiunii financiare a proiectelor și a temelor de proiectare pentru lucrări similare viitoare.

### B. Aspecte organizatorice

Experiența ultimilor ani bugetari a scos în evidență nevoia acută de investiții, de creșteri ale alocațiilor bugetare și de personal care se ocupă de promovarea și monitorizarea investițiilor, acestea fiind reflectate în:

- monitorizarea deficitară a obiectivelor de investiții aflate în derulare;
- diminuări ale alocațiilor bugetare pentru investiții;
- neînceperea execuției propriu-zise a obiectivelor de investiții de interes major pentru comunitate;
- realizarea unor investiții de interes redus pentru comunitate;
- prelungirea termenelor de implementare și execuție;
- întâzieri și dificultăți în colaborarea cu alte servicii și instituții de interes local și național;
- insuficienta implicare în promovarea și întocmirea unui plan de investiții multianual;
- lipsa controlului pentru unele investiții derulate de instituții subordonate Consiliului local.

Buna desfășurare a realizării și exploatarei investițiilor a fost afectată de:

- neimplicarea solicitantului în procesul de implementare a proiectului;
- pierderea interesului solicitantului pentru investiția propusă;
- dificultăți de utilizare și exploatare a investiției;
- necunoașterea responsabilităților care revin

solicitantului, ulterior punerii în funcțiune a obiectivului de investiții.

*Bugetul de investiții se poate dimensiona și se va putea executa conform aprobărilor dacă, în procesul investițional, responsabilii solicitării, definirii, promovării, stabilirii și implementării proiectelor se vor organiza în funcție de tipul și dimensiunea proiectului și vor alege metodele și procedurile adecvate.*

Vom prezenta câteva căi și metode pe care primăriile le pot urma pentru realizarea investițiilor publice în următorii ani. Adoptarea uneia sau alteia dintre propuneri poate determina modificări procedurale și organizatorice pentru obținerea unei eficiențe maxime a procesului investițional.

Metodele de lucru propuse prezintă și completează abordarea procesului investițional desfășurat în mod curent în cadrul unei primării și ele vizează în principal următoarele aspecte:

*1. Solicitantul investiției propune, monitorizează și gestionează investiția pe baza calendarului propus în faza de solicitare, respectiv:*

- întocmește solicitarea;
- urmărește realizarea studiilor specifice și a proiectelor tehnice în conformitate cu tema de proiectare propusă;
- supraveghează realizarea lucrărilor aferente investiției pe tot parcursul desfășurării acestora, evaluează continuu obiectivele și activitățile investiției și propune eventualele modificări ale execuției în conformitate cu constatările efectuate;

- recepționează investiția și face observații privind calitatea și aspectele neconforme cu proiectul tehnic și tema inițială;

- exploatează investiția în conformitate cu parametrii solicitați și proiectați.

În etapa de execuție se recomandă folosirea unor diriginți de șantier în domeniile acoperite de investiție.

*2. Investiția urmează aceeași procedură ca și până acum în condițiile dezvoltării serviciului de investiții pe o structură care să includă specialiști în următoarele domenii:*

- economic;
- tehnic;
- dirigenție de șantier - inginer (arhitect, construcții clădiri, construcții drumuri, instalator, electrician);
- juridic.

*3. Investiția este implementată în colaborare între serviciul solicitant și alte servicii care au atribuții specifice (buget, tehnic proiectare – achiziții publice) și care asigură partea de proceduri caracteristice îndeplinirii unor etape din calendarul de implementare a investiției.*

Investiția este implementată atât în fazele preliminare (elaborare studiu de fezabilitate, proiect tehnic), cât și în faza de execuție de către serviciul solicitant în colaborare cu serviciile care au atribuții în această fază.

*4. Investiția este implementată în fazele preliminare (elaborarea studiului de fezabilitate, proiect tehnic) de serviciul solicitant în colaborare cu serviciile care au*

atribuții în această fază, iar în faza de execuție se poate realiza un contract de mandat cu o firmă de specialitate care se va îngriji de toate aspectele legate de monitorizarea realizării lucrărilor (certificarea realității, conformității și regularității lucrărilor).

- Contractul de mandat asigură desfășurarea în condiții de performanță a obiectivelor de investiții. Acest contract se va încheia între Consiliul local (mandatar) și o firmă specializată în consultanță tehnică, economică și juridică pe domeniul specific investițiilor publice (mandant);

- Mandantul și mandatarul se vor ocupa de realizarea procedurilor de achiziție prin licitație publică a lucrărilor și încheierea contractului de execuție cu ofertantul declarat câștigător.

#### **Mandantul are următoarele obligații:**

- asigură asistența de specialitate pe toate domeniile acoperite de investiție: tehnic, economic, juridic;

- asigură dirigenția de șantier pe perioada de realizare a lucrărilor;

- asigură o comunicare eficientă pentru ritmicitatea desfășurării lucrărilor;

- verifică pe teren lucrările efectuate, din punct de vedere calitativ și cantitativ;

- certifică realitatea, regularitatea și legalitatea situațiilor de lucrări și a articolelor cuprinse în acestea;

- emite facturi cu valorile real executate și le transmite spre decontare serviciilor de specialitate din cadrul primăriei;

- adoptă împreună cu proiectantul soluțiile constructive optime;

- evaluează evoluția investiției și întocmește rapoarte periodice către investitor privind stadiul lucrărilor;

- răspunde direct și nemijlocit în fața organelor care au atribuții de control, de modul de utilizare și cheltuire a fondurilor alocate și de modul de îndeplinire a unor condiții de exploatare și siguranță, după darea în folosință.

#### **Mandatarul (Consiliului local prin aparatul propriu) va avea următoarele atribuții:**

- asigură fondurile necesare realizării lucrărilor, urmărește graficele de execuție și efectuează recepția pe faze determinante a investiției;

- îndeplinește procedurile legale privind aprobarea investițiilor;

- stabilește procedurile de lucru și regulile de comunicare între părțile implicate în realizarea investiției – mandatar, mandant/constructor.

5. Investiția este implementată pe baza unui contract credit-furnizor, ceea ce reduce efortul localității pentru identificarea surselor de finanțare pe perioada de execuție, atribuțiile specialiștilor din aparatul propriu fiind doar în domeniul monitorizării.

În situația utilizării de executiv a uneia dintre procedurile descrise, actualul serviciu investiții ar putea fi organizat în următoarea structură:

a) să fie extins ca o structură de dimensiunile unui serviciu care să includă personal specializat, caz în care calitatea serviciilor se va îmbunătăți având în componență specialiști din domeniile economic, tehnic, juridic;

b) actualele activități ale serviciului se vor restrânge numai la monitorizarea investițiilor și urmărirea realității, regularității și legalității lucrărilor efectuate pentru fiecare investiție aflată în derulare în colaborare cu specialiștii serviciilor solicitante;

c) să devină un serviciu sau birou cu atribuții definite clar doar pentru planificarea, promovarea investițiilor și identificarea soluțiilor de finanțare optime, pentru recomandarea și utilizarea fondurilor de finanțare disponibile administrațiilor publice și dezvoltarea programelor de investiții bazate pe colaborări de tip *parteneriat public-privat* sau *parteneriat public-public*, precum și pentru elaborarea de proiecte și cereri de finanțare.

d) situația actuală impune înființarea unui serviciu (birou) Licitații – Contracte, pentru organizarea procedurilor de achiziții de bunuri servicii și lucrări.

e) în activitatea sa, serviciul investiții va colabora la pregătirea obiectivelor împreună cu solicitanții acestora și cu noul serviciu propus, pentru:

- nota de fundamentare;
- tema de proiectare;
- analiza ofertelor;
- perfectarea contractelor de achiziție;
- implementarea proiectului;
- monitorizarea proiectului;
- predarea lucrării sau a bunului.

Propunerile prezentate au la bază experiența acumulată în gestionarea investițiilor din România, modele de lucru din Uniunea Europeană și Statele Unite ale Americii, programe ale agențiilor de dezvoltare din țară și internaționale.

Un modelul de planificare privind elaborarea, revizuirea, adoptarea și monitorizarea unui program de investiții include următoarele etape:

a) *Determinarea structurii organizaționale* – se stabilește o structură organizațională în cadrul aparatului propriu care să supravegheze procesul, să realizeze coordonarea și supravegherea pentru a asigura eficiența.

b) *Stabilirea politicilor investiționale locale* care vor facilita planificarea și fixarea obiectivelor, vor stabili parametrii prin care se identifică și se stabilește prioritatea proiectelor, precum și a opțiunilor de finanțare.

c) *Elaborarea formularelor și instrucțiunilor* – formularele tip cerere de proiect și tip centralizator; cu posibilitatea ca acestea să fie standardizate.

d) *Evaluarea nevoilor de investiții* – prin verificarea informațiilor privitoare la: evaluarea activelor și a stării lor, a informațiilor privind standardele serviciilor și sondajele de opinie cetățenească.

e) *Analiza capacității financiare* – analiza stării financiare a administrației publice locale și a capacității

de finanțare a unor proiecte, cu vizarea unor aspecte precum analiza pe 3-5 ani a surselor proprii de venituri, cu prezentarea surselor principale, cheltuielilor, rezervelor operaționale, a surplusurilor și deficitelor.

f) *Pregătirea cererilor de proiecte* – ceea ce presupune redactarea cererilor de proiecte, care definesc printre altele justificarea, costul și finanțarea.

g) *Analiza cererilor de proiecte* – cererile de proiect vor fi analizate, urmărindu-se să fie exacte și complete; analiza cererii de proiect este coordonată de grupul de lucru, în cooperare cu funcționarii specializați în planificare, finanțe, inginerie, arhitectură și experți tehnici externi după caz.

h) *Stabilirea priorităților* – activitate care stabilește criteriile de selecție și evaluare, acordă ponderi fiecărui criteriu, compară proiectele cu criteriile, ierarhizează proiectele, enumeră proiectele în ordinea priorității; printre criteriile care vor sta la baza stabilirii priorităților pot fi: standardul unic, stabilirea priorităților pe categorii, în baza valorilor comunitare și criterii multiple, cu ponderi și punctaj.

i) *Evaluarea opțiunilor financiare* – prin această activitate vor fi identificate și evaluate surse alternative de finanțare a investițiilor precum: venituri curente (impozite și taxe locale, rezerve, cote defalcate din unele venituri ale

bugetului de stat), împrumuturile, alocațiile și alocații speciale de la bugetul de stat, vânzarea activelor, parteneriatul public-privat și donațiile sau combinații ale celor de mai sus; analizarea alternativelor financiare trebuie să includă: legalitatea, caracteristicile sursei, adecvarea fondurilor, impactul asupra comunității, impactul economic.

j) *Întocmirea programului și bugetului de investiții* – care va cuprinde și o scrisoare de însoțire a programului de investiții. Această scrisoare prezintă tendințele principale care au influențat programul și bugetul, precum mandatele de orice natură, starea financiară, evaluările stării fizice a dotărilor, descrierea procesului, declarațiile privind politicile de investiții, rezultatele consultării cetățenilor, sursele de finanțare, sursele noi, condiționările, impactul asupra bugetului operațional, prognoze financiare și informații detaliate despre proiecte.

k) *Publicitatea proiectului planului de investiții* în condițiile aplicării Legii nr. 52/2003 prin publicare și consultarea cetățenilor, utilizând diverse instrumente (chestionare, întâlniri publice, comitete consultative etc.).

l) *Adoptarea planului și a bugetului de investiții* – activitate care va cuprinde și audieri publice și ateliere de lucru ale angajaților, sondaje de opinie, comitet cetățenesc pentru a dezbate cererile de proiecte și a face recomandări.

## Bibliografie

- Bran, P. (1995). *Relații financiare și monetare internaționale*, Editura Economică, București
- Moșteanu, T., Vuță, M., Câmpeanu, E. (2002). „Buget și trezorerie publică”, ediția a III-a, *Tribuna Economică*, București
- Musgrave, R. A., Musgrave, P. B. (1986). *Public finance in theory and practice*, ediția a IV-a, Mc Graw-Hill Book Company
- Picard, P. (1985). *Théorie du déséquilibre et politique économique*, Economica, Paris
- Pichot, A. (1992). *Les comptabilités nationales*, P.U.F., Paris
- Roman, C. (2004). *Gestiunea financiară a instituțiilor publice*, vol. I, Editura Economică, București
- Rosenbloom, D. H. (2004). *Public Administration – Understanding management, politics, and law in the public sector*, New York
- Văcărel, I. și colectiv (2003). *Finanțe publice*, ediția a IV-a, Editura Didactică și Pedagogică, București