# BUGETAREA ŞI CONTROLUL BUGETAR - O PROVOCARE PENTRU ECONOMIA ROMÂNEASCĂ (II)

***CONF. DR. CORNELIA DASCĂLU***
***Academia de Studii Economice,***
***str.A. Ciurea, nr.2, bl. S41, sc. 1, apt.9, sector 5, Bucureşti, tel. 0745813195, dascalu_cornelia@yahoo.com***

***PROF. DR. CHIRAȚA CARAIANI***
***Academia de Studii Economice, ccara@ew.ro***

***PROF. DR. MIHAELA DUMITRANA***
***Academia de Studii Economice, ccara@ew.ro***

*.The Master Budget for a profit oriented organization seeks to build a set of interrelated budgets which provide a complete picture of the operations of the business over some future period. The elements of the master budget adress both operating and financial concerns.*

*The paper debates solutions, points of view and a commune language for Master Budgeting and Bugetary Control.*

## Fazele procesului bugetar

*Bugetul master* reprezintă procesul de previzionare cifrată a performanței şi poziției financiare a entității prin modelarea rețelei de bugete periodice, departamentale şi/sau funcționale consolidate în Raportările financiare previzionale.

*Bugetul periodic* denumit şi buget operațional sau specializat reprezintă previzionarea rezultatelor activității de exploatare a unui segment sau a unei funcții din cadrul entității pentru o anumită perioadă de timp.

El este expresia cantitativă a activității planificate. Bugetul specializat impune existența unor informații oportune coordonate riguros între ele. Prin aceste bugete se construiesc exprimări calitative pe activități şi funcții în exprimări valorice ale veniturilor şi cheltuielilor fiecărui segment operațional.

Construcția bugetului master ține de domeniul previziunii financiare şi are drept scop final:

- estimarea necesarului de fonduri pe o perioadă determinată, în funcție de obiectivele strategice stabilite;

- stabilirea modului în care diversele alternative de finanțare se vor reflecta în fluxurile de numerar ale organizației

O primă etapă a procesului de elaborare a bugetului master o constituie elaborarea bugetelor periodice: bugetul vânzărilor; bugetul activității comerciale; bugetul de producție; bugetul costurilor de producție; bugetul aprovizionărilor; bugetul activității de aprovizionare; bugetul resurselor umane; bugetul cheltuielilor indirecte de producție; bugetul cheltuielilor generale de administrație; bugetul cheltuielilor de capital.

Construirea bugetului master se finalizează prin elaborarea: bugetului de trezorerie, contului de rezultate şi a bilanțului.

Între bugetele periodice şi rapoartele financiare previzionale există legături strânse.

Derularea procedurii bugetare specifice unei bănci este reprezentată în Fig.1.

Cinci faze cheie pot fi puse în evidență în organizarea unei proceduri (Rouach M., 2002):

**Prima fază** *este inițiată la sfârşitul primului semestru de către direcția generală.* Ea presupune difuzarea (transmiterea, comunicarea) axelor strategice şi a obiectivelor generale de reținut pentru elaborarea bugetului exercițiului N+1. Trimiterea acestei "scrisori cadru" sau "scrisori de intenție" permite centrelor de responsabilitate să-şi inițieze prebugetul pentru N+1 (variante de buget). În paralel, controlul de gestiune transmite ipotezele economice şi monetare adoptate ca referință în evaluarea ansamblului clientelei băncii. Ipotezele economice referitoare la rata dobânzii (Eonia, Euribor), rate de schimb (euro, dolar, yen etc) şi principalele date referitoare la inflație, creştere economică, evoluția depozitelor la vedere în România etc, permit cifrarea estimată a activelor şi încasărilor. Aceste ipoteze sunt completate de previziuni interne privind evoluția costului mediu de personal sau costurile pe operațiuni;

**A doua fază** se derulează în cursul celui de-al treilea trimestru prin intermediul centrelor de responsabilitate implicate în elaborarea variantelor de buget (prebugete)**.** Pentru aceasta ele primesc în cursul lunii iulie o notă care descrie procedura bugetară, machetele documentelor şi termenele de remitere corespondenților. Centrele de responsabilitate implicate primesc de asemenea realizările de la sfârşitul lunii iunie a anului în curs privind venitul net bancar (VNB), cheltuielile generale, rezultatul brut de exploatare şi rezultatul net, precum şi date statistice privind activitatea bancară, depozitele şi creditele. Variantele de bugete se referă la elemente cheie în previziune care se manifestă la jumătatea anului în curs:

- obiective privind activitatea şi veniturile;
- obiective ale planului operațional;
- personalul şi cheltuielile de exploatare aferente obiectivelor de activitate şi venituri;
- cheltuielile informatice;
- proiectele de investiții şi de dezvoltare (formare, acțiuni comerciale de amploare etc) clasificate în ordinea priorității.

Pe plan formal, documentul sintetic privind activitatea şi veniturile se poate prezenta astfel:

| Venituri sau indicatori de activitate | Realizări N-1 | Obiectiv N | Estimat N | Propuneri buget N+1 | Variație N+1/ Estimat N |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |

| Comentarii |
|---|

***Fig. 2 Model de document bugetar***

Această prezentare permite urmărirea evoluției activității şi/sau veniturilor pe trei ani şi stabilirea instantanee a tendinței. Comentariul oferă posibilitatea justificării ipotezelor de activitate şi venituri reținute pentru exercițiul N+1. Pentru pregătirea acestor documente sintetice sunt necesare numeroase etape şi documente intermediare proprii centrelor de responsabilitate. De exemplu, pentru obiectivul de producție *credite,* fiecare agenție a rețelei bancare îşi va stabili propriile obiective consolidând obiectivele fiecăruia dintre beneficiarii creditelor. Acestea sunt consolidări succesive, pe sucursale şi regiuni, care permit obținerea unui prim obiectiv de producție global al rețelei bancare pentru anul N+1.

Proiectele de investiții şi de dezvoltare sunt detaliate prin indicarea finalității investiției (productivitate, calitate, activitate), costurilor directe şi indirecte, economiilor induse şi rezultatele cuantificabile. Pentru proiectele de dezvoltare propuse de centrele de responsabilitate, controlul de gestiune va întocmi o notă sintetică de prezentare care va servi drept bază în primele concilieri arbitrare realizate de direcția generală. În cursul acestei faze de stabilire a cadrului bugetar, controlul de gestiune se asigură de implicarea centrelor de responsabilitate şi oferă asistență pentru a ajuta la stabilirea obiectivelor, cuantificarea şi evaluarea lor.

**A treia fază** se află în sarcina serviciilor de control de gestiune, se desfăşoară de-a lungul ultimelor săptămâni ale trimestrului III şi presupune consolidarea variantelor de bugete transmise de centrele de responsabilitate însoțită de analiza coerenței propunerilor. În cazuri de incoerență sau erori şi imperfecțiuni de cuantificare, controlorii de gestiune pot cere centrelor să revadă anumite elemente ale prebugetelor. La finalul acestor verificări, se acordă un aviz asupra credibilității prebugetului în următoarele aspecte:

- Opțiunile de dezvoltare, de restrângere sau de reorganizare ale unui centru sunt în concordanță cu orientările strategice şi cu planul operațional al băncii? Satisfac atât linia profesională cât şi pe cea ierarhică?
- Obiectivele de activitate, de încasări, de cheltuieli şi de investiții corespund direcțiilor şi ipotezelor economice comunicate?
- Repartizarea sarcinilor între diferitele centre de responsabilitate este realizată corespunzător? Care sunt posturile cele mai afectate de orientările şi ipotezele difuzate?

După această analiză şi recepționarea feedbackului de la centre, consolidarea intermediară a informațiilor conduce la elaborarea de documente recapitulative privind activitatea, investițiile şi principalele stadii previzionate ale rezultatului băncii pentru anii N şi N+1. Acestea sunt transmise direcției generale, împreună cu comentariile controlorilor de gestiune.

**A patra fază** este reprezentată de negocieri între direcția generală şi centrele de responsabilitate desfăşurate în cadrul reuniunilor sau comisiilor bugetare, în scopul ajungerii la un acord asupra obiectivelor de activitate, de venituri, de cheltuieli şi de investiții reținute la nivelul fiecărui centru de responsabilitate. Pentru o bună derulare a procedurii, este important ca aceste comisii să se reunească din timp (octombrie/noiembrie) şi nu la sfârşitul anului, cu scopul de a dispune de o reală marjă de timp pentru finalizarea bugetului în cursul lunii decembrie. Succesul demersului bugetar, în această fază, este asigurat de posibilitatea circulației iterative a documentelor bugetare, în ambele sensuri, în cadrul aşa numitei "navete bugetare". Direcția generală, centrele de responsabilitate şi controlorii de gestiune pot propune soluții alternative în scopul asigurării coerenței între ipoteze, obiective şi proiecte. Este de subliniat faptul că, în această fază a procedurii bugetare, centrele de responsabilitate dispun de informații privind realizările pe primele nouă luni ale anului, ceea ce poate antrena modificări ale estimărilor pentru anul N, ca şi ale obiectivelor pentru N+1.

**A cincea** *şi ultima fază corespunde elaborării bugetului definitiv*. Ea face loc ultimelor concilieri arbitrare între diferitele direcții. Bugetul este prezentat managerilor băncii şi consiliului de administrație care validează bugetul prezentat de direcția generală sau eventual emite remarci pe seama acestuia. Bugetul validat este, apoi difuzat întregului ansamblu de centre de responsabilitate din bancă. Controlul de gestiune poate utiliza în acest scop, documente standardizate (formalizate, standardizate) de comunicare a sarcinilor bugetare, însoțite de note semnate de direcția generală, în scopul marcării caracterului contractual al angajamentului asumat de responsabilul fiecărui centru.

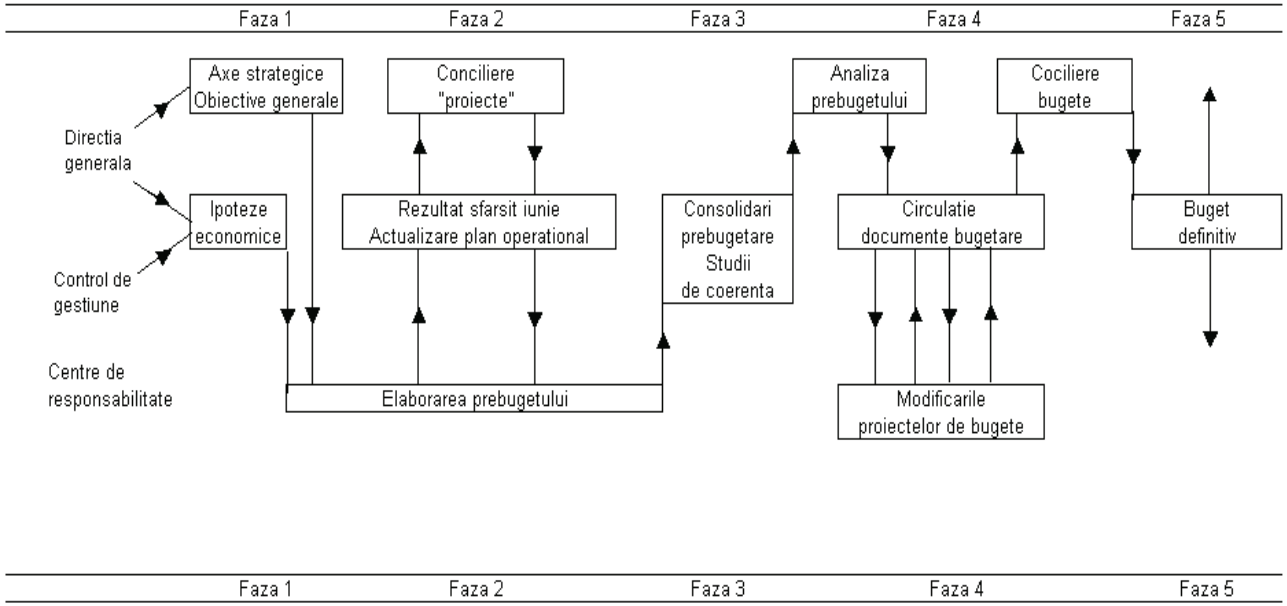


*Figura 1 Fazele procedurii bugetare bancare*

**În loc de concluzii**

Urmarea firească a bugetării activității este controlul bugetar, element formalizat al controlului de gestiune întrucât este parte integrantă a reportingului lunar. Prezentăm în continuare câteva principii care asigură procedurii bugetare un caracter dinamic:

1. Natura contractuală a bugetului induce intangibilitatea sa pe tot parcursul anului. De asemenea, bugetul inițial trebuie menționat în toate documentele care servesc drept bază controlului bugetar.
2. Controlul de gestiune are ca sarcină furnizarea de estimări ale rezultatului final, pe tot parcursul anului (efectuează repreviziuni). Aceste estimări nu se substituie bugetului inițial şi nu schimbă angajamentele bugetare ale centrelor de responsabilitate.
3. Evenimentele excepționale şi neprevăzute, cum ar fi o fuziune, un transfer de activitate sau o reorganizare neplanificată la momentul elaborării bugetului pot justifica o rectificare a acestuia în cursul anului. Asemenea rectificări, excepționale sunt realizate de o comisie bugetară şi sunt cerute de responsabilii entității înainte de angajarea cheltuielilor. În concordanță cu importanța rectificării bugetare, aprobarea ei se face de către direcția generală sau direct de către controlul de gestiune.
4. Controlul bugetar este legat de reportingul lunar prin compararea realizărilor lunare şi cumulate, cu bugetul lunar şi cumulat şi determinarea procentului de realizare. Diferențele importante privind obiectivele de activitate, de venituri, de costuri sau de investiții sunt sistematic analizate. Aceste analize au, în activitatea bancară un înalt grad de tehnicitate.
5. În cazul devierilor negative în raport cu obiectivele, se prezintă planuri de acțiune pe centre de responsabilitate cu indicarea mijloacelor de atingere a angajamentelor contractuale asumate prin buget. Aceste acțiuni pot să îmbrace forme diferite. În cazul unui post bugetar generator de cheltuială, responsabilul poate propune o economie la sfârşit de an la acelaşi post sau la un altul care permite compensarea cheltuielii înregistrate. Acest tip de conciliere va fi limitat şi avizat de controlul de gestiune.
6. Având în vedere restricții privind termenele de difuzare a tablourilor de bord lunare, controlul bugetar nu poate avea, în fiecare lună, caracter exhaustiv. Este, aşadar necesar, un control bugetar aprofundat şi detaliat efectuat trimestrial, semestrial sau anual, însoțit de un document de sinteză transmis direcției generale spre analiză şi decizie.
7. Dată fiind importanța lor în degajarea rentabilității, cheltuielile generale fac obiectul unui control particular. Acesta este favorizat de calculul ratei de exploatare, a cărei urmărire este descentralizată pe centre de responsabilitate.

## Bibliografie


1. Caraiani C., Dumitrana M. (coordonatori), Contabilitate de gestiune & Control de gestiune, Ed. InfoMega, Bucureşti, 2005
2. Caraiani C., Dumitrana M. (coordonatori), Bazele contabilității, Ed. InfoMega, Bucureşti, 2005
3. Claude Alazard, Sabine Separi, Contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2001
4. Cunningham M. Billie, Nikolai A. Loren, Bazley D. John , Accounting-Informațion for Business Decisions, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 2000