

1. Introducere

Scopul prezentei fișe este acela de a oferi o metodă prin care managementul operațional poate fi eficientizat și consolidat.

Entitățile publice sunt constituite pentru a realiza anumite misiuni și obiective, în raport cu care se concep, se reglementează și se organizează activitățile destinate realizării acestora, misiuni care se regăsesc în actele normative de constituire, cum ar fi legi, hotărâri ale Guvernului, statute, regulamente interne etc. Scopurile sunt cunoscute și sub denumirea generică de "obiective". În sectorul public, obiectivul principal îl constituie prestarea de servicii publice de calitate, la costuri standard, precum și realizarea de programe care să contribuie la creșterea standardului de viață a populației.

Pentru atingerea scopurilor, entitatea publică utilizează resurse, fapt pentru care este necesară definirea unor obiective legate de utilizarea eficientă a acestora și de securitatea activelor.

Obiectivele generale se descompun în obiective specifice și operaționale (la nivelul fiecărei activități), până la nivel individual, acestea formând un ansamblu coerent de obiective, subordonate celor generale.

Obiectivele operaționale trebuie exprimate prin indicatori de rezultate, pentru a putea fi monitorizate. Din acest motiv, obiectivele sunt denumite, în mod curent, și "rezultate ce trebuie obținute" sau "rezultate așteptate".

Atingerea obiectivelor stabilite sau obținerea rezultatelor așteptate este grevată de incertitudine, care poate deveni fie o barieră în calea succesului, fie o oportunitate. Incertitudinea există, indiferent de modul în care o percepem. Oricând pot apărea situații sau evenimente, acțiuni sau inacțiuni, care au drept consecință neatingerea obiectivelor, sau se pot constitui în oportunități ce trebuie exploatate. Astfel de probleme care pot apărea și care influențează, în sens negativ sau pozitiv, obținerea rezultatelor dorite, reprezintă riscurile.

2. Domeniul de aplicare. Reglementări legale.

Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 reglementează ansamblul celor 25 de standarde de control intern/ managerial.

Standardele de control intern/managerial definesc un minimum de reguli de management, pe care toate entitățile publice trebuie să le urmeze.

Obiectivul standardelor este de a crea un model de control managerial uniform și coerent. Totodată, standardele constituie un sistem de referință, în raport cu care se evaluează sistemele de control intern, se identifică zonele și direcțiile de schimbare.

Standardul 11 "Managementul riscului" face parte din secțiunea (elementul – cheie) „Performanțe și managementul riscului”, secțiune care prezintă problematica managementului legată de fixarea obiectivelor, planificare, programare și performanță.

În descrierea standardului (regulă definitorie, aplicabilă domeniului de management la care se referă standardul, domeniu fixat prin titlul acestuia) se specifică faptul că entitatea publică analizează, sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, elaborează planuri corespunzătoare, în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri, și numește salariații responsabili cu aplicarea planurilor respective.

În cerințele generale ale standardului, care reprezintă direcțiile determinante în care trebuie acționat în vederea implementării standardului, se precizează că:

- orice acțiune sau inacțiune prezintă un risc de nerealizare a obiectivelor;

- riscurile sunt acceptabile, dacă măsurile care vizează evitarea acestora nu se justifică, în plan financiar;
- riscurile semnificative apar și se dezvoltă, în special, ca urmare a:
 - a) managementului inadecvat al raporturilor dintre entitatea publică și mediile în care aceasta acționează;
 - b) unor sisteme de conducere centralizate excesiv;
- un sistem de control intern eficient presupune implementarea, în entitatea publică, a managementului riscurilor;
- managerul are obligația creării și menținerii unui sistem de control intern/managerial sănătos, în principal, prin:
 - a) identificarea riscurilor majore care pot afecta eficacitatea și eficiența operațiunilor, respectarea regulilor și regulamentelor, încrederea în informațiile financiare și de management intern și extern, protejarea bunurilor, prevenirea și descoperirea fraudelor;
 - b) definirea nivelului acceptabil de expunere la aceste riscuri;
 - c) evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze, precum și a mărimii impactului acestuia;
 - d) monitorizarea și evaluarea riscurilor și a gradului de adecvare a controalelor interne în gestionarea riscurilor;
 - e) verificarea corectitudinii raportării execuției bugetului, inclusiv a celui pe programe.

Managementul riscurilor înseamnă identificarea și evaluarea riscurilor, precum și stabilirea modului de a reacționa în fața riscurilor, adică de a pune în aplicare mijloace de control intern care să le atenueze posibilitatea de apariție sau consecințele pe care le-ar produce, în cazul în care s-ar materializa.

Resursele disponibile pentru gestionarea riscurilor sunt limitate, însă numărul riscurilor crește, odată cu complexitatea entității publice și a activităților desfășurate pentru atingerea obiectivelor. Prin urmare, este necesar să se urmărească un răspuns optim la risc, într-o anumită ordine de priorități, care rezultă din evaluarea riscurilor (**profilul riscurilor**). Trebuie să se adopte măsurile necesare (să se operaționalizeze un sistem de măsuri de control intern/managerial) gestionării riscurilor, până la un nivel considerat acceptabil, denumit **toleranța la risc** (cantitatea de risc pe care o entitate este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună, la un moment dat).

Riscul rezidual (ceea ce a rămas din riscul inerent, după punerea în aplicare a măsurilor de control intern/managerial) trebuie să se încadreze în toleranța la risc.

Managementul riscurilor trebuie subordonat obiectivelor entității, care formează un sistem integrat, coerent. Obiectivele generale sunt concordante cu misiunea entității și se transpun în obiective specifice, astfel încât nivelul de activitate să se susțină reciproc. Această abordare permite entității publice să definească și să implementeze o strategie de gestionare a riscurilor, care pornește de la vârf și este integrată în activitățile și operațiunile de rutină. Punerea în practică a strategiei trebuie integrată sistemelor de activitate ale entității, pentru a se asigura că gestionarea riscurilor este o parte integrantă a modului în care este condusă aceasta. Personalul de conducere, indiferent de nivelul ierarhic pe care se află, trebuie să-și formeze abilitățile necesare gestionării, pe principii de eficiență a riscurilor. Mai mult decât atât, personalul, în ansamblul său, trebuie să conștientizeze importanța pe care gestionarea riscurilor o are în atingerea propriilor obiective.

3. Managementul riscului

Managementul riscului este un proces efectuat de personalul de conducere și cel de execuție, care cuprinde: definirea strategiei ce trebuie aplicată; identificarea și evaluarea

riscurilor ce pot afecta organizația și activitățile ce se desfășoară în cadrul acesteia, ținând cont de parteneriate și de mediu; controlul riscurilor, astfel încât acestea să se încadreze în limitele toleranței la risc; monitorizarea, revizuirea și raportarea situației riscurilor.

În realizarea managementului riscurilor, este necesară parcurgerea următoarelor etape, astfel:

a) Analiza mediului de risc extern

Entitățile publice își desfășoară activitatea într-un mediu care influențează riscurile și creează, în același timp, un context, ce fixează limitele în cadrul cărora riscurile trebuie gestionate. Totodată, entitatea are parteneri pe care mizează, în demersul de atingere a obiectivelor. De aceea, un proces eficace de gestiune a riscurilor trebuie să ia în considerare inclusiv prioritățile stabilite de parteneri în gestionarea riscurilor.

Factorii care afectează mediul de risc extern și de care entitățile publice trebuie să țină seamă sunt:

- legile și alte reglementări. Organizația trebuie să identifice acele norme sub a căror incidență intră. Normele nu sunt altceva decât constrângeri, care limitează modul de acțiune al entităților;

- modificarea obiectivelor programului de guvernare. Entitățile publice există pentru a pune în aplicare politicile Guvernului și ministerelor, și de aceea, de multe ori, abordarea unor riscuri de către conducătorii acestora este condiționată de decizii politice;

- necesitatea adoptării unor măsuri, ca efect al crizei economico - financiare. Anumite măsuri, care pot fi eficace în controlarea anumitor riscuri, pot da naștere unor efecte pe care publicul nu este dispus să le accepte;

- constrângerile bugetare afectează posibilitatea entităților publice de a atrage forța de muncă necesară, care ar permite să se gestioneze mult mai bine riscul de neîndeplinire corespunzătoare a sarcinilor de către angajați.

b) Identificarea riscurilor

Riscurile trebuie identificate la orice nivel unde se sesizează că există posibilitatea apariției unor consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri specifice de soluționare a problemelor ridicate de respectivele riscuri.

Riscurile nu pot fi identificate și definite decât în raport cu obiectivele a căror realizare poate fi afectată de materializarea lor. Din această cauză, existența unui sistem de obiective clar definite constituie premisa esențială pentru identificarea și definirea riscurilor.

În raport de situația în care se află entitatea publică, identificarea riscurilor se poate afla într-una din următoarele ipostaze:

- identificarea inițială a riscurilor. Situație caracteristică entităților publice noi sau care nu și-au identificat anterior riscurile, într-o manieră structurată, sau în situația demarării unor proiecte sau activități noi;

- identificarea, permanentă, a riscurilor. Caracteristică entităților publice în care s-a consolidat managementul riscurilor. Identificarea continuă este necesară pentru cunoașterea riscurilor noi, a schimbării circumstanțelor în care se manifestă riscurile identificate anterior, precum și pentru stabilirea riscurilor care s-au manifestat în trecut, dar care nu mai prezintă, în prezent, importanță pentru entitate.

La identificarea și definirea riscurilor trebuie avute în vedere câteva reguli importante, cum ar fi:

a) Riscul este o incertitudine, și nu ceva sigur. Atunci când se identifică un risc, trebuie analizat dacă nu este vorba cumva o situație existentă, care are un impact asupra obiectivului. În acest caz, nu mai este vorba despre un risc, ci despre o problemă dificilă, care trebuie gestionată, sau despre o oportunitate care trebuie exploatată;

b) A nu se ignora, pentru viitor, problemele dificile identificate. Ele pot deveni riscuri, în situații repetitive din cadrul aceleiași entități publice, sau pentru alte entități, în care astfel de riscuri nu s-au materializat;

c) Nu constituie riscuri probleme (situații, evenimente) a căror apariție este imposibilă;

d) Să nu se identifice, ca riscuri, probleme care vor apare cu siguranță. Acestea nu sunt riscuri, ci certitudini;

e) Riscurile nu trebuie confundate cu impactul lor asupra obiectivelor. Impactul este consecința materializării riscurilor asupra realizării obiectivelor;

f) Riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor;

g) Nu se identifică riscurile care nu afectează obiectivele. Nu există riscuri în mod absolut, ci numai riscuri corelate cu obiectivele;

h) Riscurile au o cauză de apariție și un efect asupra obiectivelor. Există o cauză pentru fiecare risc, iar dacă riscul se materializează, există și un efect;

i) Riscuț inerenț este riscul specific ce ține de realizarea obiectivului, fără a se interveni prin măsuri de atenuare a riscurilor (controlul intern/managerial). Riscuț rezidual este riscul ce rămâne după ce s-au pus în aplicare măsurile de atenuare a riscurilor inerente sau, cu alte cuvinte, riscurile remanente controlului intern/managerial;

j) Identificarea riscurilor nu este întotdeauna o operațiune strict obiectivă, ci, în primul rând, este o problemă de percepție;

k) Identificarea riscurilor curente este necesară, dar nu și suficientă. Adaptarea la schimbare impune identificarea unor riscuri ce pot apărea în viitor, ca urmare a unor transformări previzibile;

l) Riscurile identificate trebuie grupate. Fiecare entitate publică poate adopta propriul sistem de grupare a riscurilor, cu scopul de a le administra corespunzător.

c) Evaluarea riscurilor

Evaluarea riscurilor presupune evaluarea probabilității de materializare a riscurilor și a impactului asupra obiectivelor, în cazul în care acestea se materializează. Combinația dintre nivelul estimat al probabilității și nivelul estimat al impactului constituie **expunerea la risc**, în baza căreia se realizează profilul riscurilor.

Scopul evaluării riscurilor este de a stabili o ierarhie a riscurilor specifice unei entități, care, în funcție de tolerabilitatea la risc, permite stabilirea priorității celor mai adecvate măsuri de tratare a riscurilor și delegarea responsabilității de gestionare a riscurilor celor mai potrivite niveluri decizionale.

Evaluarea riscurilor constă în parcurgerea următoarelor faze:

a) evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat;

b) evaluarea impactului asupra obiectivelor, în cazul în care riscul s-ar materializa;

c) evaluarea expunerii la risc, ca o combinație între probabilitate și impact.

Expunerea la risc este un concept probabilistic, deoarece exprimă o combinație între probabilitate și impact (figura. nr. 1).

Figura nr. 1. Expunerea la risc

| | | | |
|---|----------|-----------------------|---------|
| P r o b a b i l i t a t e | Crescută | Mediu | Ridicat |
| | Redusă | Redus | Mediu |
| | | Mic | Mare |
| | | Efect / impact | |

d) Determinarea toleranței la risc

Toleranța la risc reprezintă cantitatea de risc pe care o organizație este pregătită să o tolereze sau, altfel spus, la care este dispusă să se expună la un moment dat. Stabilirea limitei de toleranță la risc este un act major de responsabilitate managerială, fiindcă, prin aceasta, se stabilește expunerea la risc ce este asumată, prin decizia de neimplementare, în acest caz, a vreunei măsuri de control a riscurilor.

Limita de toleranță la risc nu este imuabilă. Oricând nivelurile superioare de management au libertatea de a crește sau a scădea "cantitatea" de risc pe care sunt dispuse să și-o asume, în funcție de circumstanțe și moment. Dar stabilirea limitelor de toleranță și modificarea acestora nu sunt acte arbitrare, deoarece măsurile de control intern presupun antrenarea de resurse, iar la nivelul organizației resursele sunt limitate.

e) Tratarea riscurilor

Pentru riscurile mari (și, uneori, și pentru riscurile medii, în funcție de apetitul pentru risc) se vor lua măsuri de control adecvate.

După ce riscurile au fost identificate și evaluate și după ce s-au definit limitele de toleranță în cadrul cărora entitatea este dispusă, la un moment dat, să-și asume riscuri, este necesară stabilirea tipului de răspuns la risc, pentru fiecare risc în parte.

Principalele categorii de măsuri de control intern pe care managerii le pot adopta, ca răspuns la risc, sunt:

- Acceptarea (tolerarea) riscurilor

Acest tip de răspuns la risc constă în neluarea unor măsuri de control al riscurilor și este adecvat pentru riscurile inerente, a căror expunere este mai mică decât toleranța la

risc. În unele cazuri, riscurile nu pot fi controlate intern până la un nivel acceptabil al expunerii, sau costurile pe care le incumbă măsurile de control sunt disproporționat de mari, în raport cu beneficiile. În consecință, acceptarea intervine atunci când riscurile sunt liber asumate sau când aplicarea unei alte strategii de răspuns la risc, nu este posibilă. Acceptarea (tolerarea) riscurilor este o strategie de răspuns la risc recomandată pentru riscurile cu expunere scăzută. În cazul riscurilor cu expunere medie sau mare, acceptarea riscurilor este inadecvată, în astfel de situații opțiunea trebuind temeinic justificată.

- **Monitorizarea riscurilor**

Acest tip de răspuns la risc constă în acceptarea riscului, cu condiția menținerii sale sub o permanentă supraveghere. Parametrul supravegheat cu precădere este probabilitatea, deoarece strategia monitorizării se aplică în cazul riscurilor cu impact semnificativ, dar cu probabilitate mică de apariție. În esență, strategia de monitorizare presupune o amânare a luării măsurilor de control, până în momentul în care circumstanțele determină o creștere a probabilității de apariție a riscurilor supuse acestui tip de tratament.

- **Evitarea riscurilor**

Această strategie de răspuns la risc constă în eliminarea activităților/circumstanțelor care generează riscurile. Este cunoscut faptul că opțiunea evitării riscurilor este semnificativ redusă în sectorul public, față de cel privat. Anumite activități se desfășoară în sectorul public tocmai pentru că riscurile asociate sunt atât de mari încât nu există altă posibilitate de a obține unele rezultate ce țin de interesul general.

- **Transferarea (externalizarea) riscurilor**

Această strategie de răspuns la risc constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are capacitatea necesară gestionării aceluși risc, în baza unui contract încheiat. Prin aceasta se urmărește, pe de o parte, micșorarea expunerii entității, iar, pe de altă parte, gestionarea eficace a riscului de către terțul specializat.

Anumite riscuri nu sunt (integral) transferabile, de exemplu, nu este posibil să se transfere riscurile legate de credibilitatea entității.

- **Tratarea (atenuarea) riscurilor**

Aceasta este abordarea cea mai frecventă, pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă entitatea publică. Opțiunea tratării riscurilor constă în faptul că, în timp ce entitatea va continua să desfășoare activitățile care generează riscuri, aceasta ia măsuri (implementează instrumente/dispozitive de control intern/managerial) pentru a menține riscurile în limite acceptabile (tolerabile), de aici reieșind importanța managementului riscurilor în controlul intern/managerial. Acesta, odată implementat, are menirea să ofere asigurări rezonabile că obiectivele vor fi atinse, ceea ce este același lucru cu a afirma că, prin control intern, se obțin asigurări rezonabile asupra menținerii riscurilor în limite acceptabile.

f) Instrumente/dispozitive de control intern în tratarea riscurilor

Orice risc care este monitorizat sau tratat trebuie însoțit de un plan și consemnat în registrul riscurilor, registru care să descrie acțiunile ce trebuie întreprinse în scopul gestionării acestuia.

Măsurile luate de management în tratarea riscurilor sunt cunoscute în teoria generală a controlului intern/managerial sub denumirea de **dispozitive/instrumente de control intern/managerial**.

Dacă riscurile se materializează, cauza trebuie căutată, întotdeauna, în disfuncțiile aplicării acestor dispozitive/instrumente de control intern/managerial.

Aceste dispozitive se pot clasifica în **șase grupe mari**, astfel:

- **Obiectivele.** Grupa vizează măsuri cum ar fi:

- a) **definirea clară** - obiectivele vagi nu permit clarificarea sensului acțiunii ce trebuie întreprinsă pentru atingerea lor și nici identificarea riscurilor care amenință obținerea rezultatelor dorite;

- b) **ierarhizarea** - obiectivele generale trebuie descompuse într-un sistem piramidal, până la nivelul individual, în legătură cu aceasta stabilindu-se sarcinile, competențele și responsabilitățile personalului entității;

- c) **convergența** - participarea obiectivelor subsecvente la realizarea obiectivelor de nivel superior, până la nivelul general;

- d) **măsurabilitatea** - asocierea unor indicatori de rezultate cuantificabili, ce pot fi monitorizați;

- e) **monitorizarea prin sistemul informațional** (lipsa monitorizării face imposibilă coordonarea și introducerea măsurilor corective);

- f) **încadrarea în timp** - planificarea pe orizonturi de timp determinate și corelate;

- g) **caracterul mobilizator** - obiectivele trebuie să stimuleze inițiativa, fără a deveni, însă, nerealiste.

- **Mijloacele.** Grupa conține măsuri (acțiuni) de adecvare a mijloacelor materiale, financiare, umane și informaționale în raport cu obiectivele. Circumstanțele care favorizează apariția unor riscuri ce afectează realizarea obiectivelor constau, de multe ori, în grave distorsiuni între resurse și obiective.

- **Sistemul informațional.** Sunt vizate măsuri de realizare a unui sistem informațional complet (se referă la toate funcțiile și activitățile entității), fiabil (corectitudinea și veridicitatea informațiilor), exhaustiv (cuprinderea tuturor informațiilor relevante), pertinent și util (care satisface necesitățile decizionale), oportun (furnizarea informațiilor, atunci când este necesar) și neredundant (abundența inutilă a datelor furnizate).

- **Organizarea.** Sunt vizate măsuri (acțiuni) de corectare a anomaliilor depistate în organizarea procesuală și structurală, care constituie circumstanțe favorizante pentru manifestarea riscurilor.

- **Procedurile.** Sunt vizate măsuri (acțiuni) prin care se controlează riscurile generate de necunoașterea proceselor și regulilor ce trebuie respectate în desfășurarea activităților.

- **Supervizarea.** Sunt vizate măsuri (acțiuni) de control ierarhic, menite să țină sub control riscurile ce rezultă din anomalii în exercitarea atribuțiilor personalului din subordine. A superviza nu înseamnă a reface munca subordonaților, a căuta eroarea cu orice preț sau a supraveghea, în permanență, procesele. A superviza înseamnă, în primul rând, a îndruma (coordona), a încuraja și, numai în ultimul rând, a verifica. Supervizarea trebuie să se bazeze pe un sistem informațional adecvat, să fie universală (să se refere la toate activitățile) și să fie consemnată (viză, raport etc.) pentru a putea fi evaluată.

Instrumentele/dispozitivele de control intern/managerial pot fi analizate și prin prisma modului în care acestea acționează în tratarea riscurilor, deosebindu-se următoarele tipuri: preventiv, corectiv, detectiv.

g) Revizuirea și raportarea riscurilor

Revizuirea și raportarea riscurilor încheie ciclul de etape specifice procesului de management al riscurilor.

Prin revizuirea și raportarea riscurilor se realizează:

- **Monitorizarea** modificării profilurilor riscurilor, ca urmare a implementării instrumentelor de control intern și a modificării circumstanțelor care favorizează apariția riscurilor;

- Obținerea de asigurări privind eficacitatea gestionării riscurilor și identificarea nevoii de a lua măsuri viitoare.

Procesele de revizuire trebuie puse în aplicare, pentru a analiza dacă: riscurile persistă; au apărut riscuri noi; impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări; instrumentele de control intern/managerial puse în aplicare sunt eficiente; anumite riscuri trebuie escaladate la nivelurile de management superioare etc.

Rezultatele revizuirilor trebuie raportate, pentru a se asigura monitorizarea, continuă, a situației riscurilor și pentru a se sesiza schimbările majore care impun modificarea priorităților.

Revizuirea riscurilor și a gestionării acestora se face, în prima etapă, prin metoda autoevaluării. Responsabilii de risc (în principal, managerii de pe diferitele nivele ierarhice ale organizației) au obligația de a evalua, cel puțin o dată pe an (de regulă, la finele exercițiului financiar), riscurile din sfera lor de responsabilitate, precum stadiul de implementare a instrumentelor de control intern/managerial preconizate și eficacitatea lor. De asemenea, responsabilii de risc au obligația de a raporta periodic (trimestrial, semestrial, anual) nivelurilor ierarhice superioare, ce activități au desfășurat pentru a actualiza riscurile și pentru a le menține la un nivel corespunzător.

Documentul care integrează informațiile etapelor gestionării riscurilor îl reprezintă **Registrul riscurilor**.

Registrul riscurilor poate avea următoarea formă:

Registrul riscurilor

| Zonă de risc (domeniu, compartimente) | Obiective | Descrierea riscurilor | Circumstanțele care favorizează apariția riscurilor (cauze) |
|---|-----------|--------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

| Responsabilii cu gestionarea riscurilor | Riscurile inerente | | | |
|---|--------------------|--------|----------|--|
| | Probabilitate | Impact | Expunere | Strategia adoptată (măsuri pentru tratare riscuri) |
| 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

| Instrumentele de control intern (acțiunile prin care se tratează riscurile) | Termenul de punere în aplicare | Data ultimei revizuirii și stadiul acțiunii | Riscurile reziduale | | |
|---|---|--|---------------------|--------|----------|
| | | | Probabilitate | Impact | Expuneri |
| 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |

| Eventuale riscuri secundare | Observații |
|--------------------------------|------------|
| 16 | 17 |

4. Implementare

Documentația prezentă încearcă să răspundă unor cerințe de ordin practic și oferă entităților publice posibilitatea unei abordări cuprinzătoare a subiectului privind managementul riscurilor. Orientarea este concepută pentru uz general și are caracterul unor instrucțiuni uniforme și practice, legate de identificarea și evaluarea riscurilor, determinarea toleranței la risc, tratarea riscurilor, prin utilizarea unor instrumente/dispozitive de control intern/managerial, implementarea acestora, având drept

scop final oferirea unei asigurări rezonabile că obiectivele vor fi atinse, prin menținerea riscurilor în limite acceptabile.

Entitățile publice cărora li se aplică Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 vor dezvolta fișa prezentată și implementa standardul la care se referă, în funcție de condițiile specifice existente la nivelul acestora.