

ΕΒΡΟΠΕΪΣΚΑ ΣΜΕΤΗΑ ΠΑΛΑΤΑ  
TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO  
EVROPSKÝ ÚČETNÍ DVŮR  
DEN EUROPÆISKE REVISIONSRET  
EUROPÄISCHER RECHNUNGSHOF  
EUROOPA KONTROLLIKODA  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ  
EUROPEAN COURT OF AUDITORS  
COUR DES COMPTES EUROPÉENNE  
CÚIRT INIÚCHÓIRÍ NA HEORPA



CORTE DEI CONTI EUROPEA  
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA  
EUROPOS AUDITO RŪMAI

EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK  
IL-QORTI EWROPEA TA' L-AWDITURI  
EUROPESE REKENKAMER  
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY  
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU  
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ  
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV  
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠČE  
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN  
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

## Raport privind auditul eficienței administrării Băncii Centrale Europene pentru exercițiul financiar 2006

însoțit de răspunsurile Băncii Centrale Europene

## CUPRINS

	Puncte
Introducere	1-2
Sfera și abordarea auditului	3-5
Observații	6-16
Previziunile bugetare ale BCE au fost realiste?	6
BCE a conceput norme și proceduri adecvate în ceea ce privește gestiunea bugetară?	7-10
Normele și procedurile bugetare	7-8
Sistemele informatice pentru buget și planificare	9-10
Normele și procedurile privind gestiunea bugetară au fost aplicate în mod corespunzător?	11-16
Normele bugetare	11
Planificarea bugetară	12
Transferurile bugetare	13-14
Raportarea bugetară	15-16
Concluzii și recomandări	17-21
Previziunile bugetare ale BCE au fost realiste?	17
BCE a conceput norme și proceduri adecvate în ceea ce privește gestiunea bugetară?	18-19
Normele și procedurile privind gestiunea bugetară au fost aplicate în mod corespunzător?	20-21

## **INTRODUCERE**

1. Banca Centrală Europeană (BCE – „Banca”), împreună cu băncile centrale naționale ale tuturor statelor membre ale Uniunii, constituie Sistemul European al Băncilor Centrale (SEBC). Obiectivul principal al SEBC este menținerea stabilității prețurilor<sup>1</sup>. În acest scop, BCE își îndeplinește misiunile prevăzute în statut<sup>2</sup> și răspunde de gestionarea activităților și finanțelor sale. Auditul eficienței administrării Băncii Centrale Europene (BCE) efectuat de Curte se întemeiază pe articolul 27 alineatul (2) din Protocolul privind Statutul Sistemului European al Băncilor Centrale (SEBC) și al BCE<sup>3</sup>. Obiectul auditului pentru exercițiul financiar 2006 a fost gestiunea bugetară a BCE. Au fost luate în considerare evoluțiile notabile în domeniu din perioada 2006-2008. De asemenea, se află în curs audituri cu privire la alte aspecte legate de eficiența administrării BCE, ale căror rezultate ar putea fi publicate de Curte tot în cursul anului 2009.

2. Cheltuielile bugetare ale BCE pentru exercițiile financiare 2006 și 2007 s-au ridicat la 326 și, respectiv, la 355 de milioane de euro (a se vedea **tabelul 1**). Rolul de autoritate bugetară a BCE îi revine Consiliului guvernatorilor. Acesta adoptă bugetul anual al BCE ca urmare a unei propuneri înaintate de Comitetul executiv<sup>4</sup>. Comitetului executiv îi revine întreaga responsabilitate pentru gestionarea tuturor resurselor Băncii. La nivel operațional, managerilor de

---

<sup>1</sup> Articolul 105 alineatul (1) din Tratatul de instituire a Comunității Europene.

<sup>2</sup> Statutul SEBC și al BCE constituie un protocol anexat la tratat.

<sup>3</sup> Articolul 27 alineatul (2) prevede că „Dispozițiile articolului 248 din tratat se aplică numai cu privire la examinarea eficienței administrării BCE”. Dispozițiile instituționale referitoare la Banca Centrală Europeană sunt cuprinse în articolele 112-115 din Tratatul privind CE.

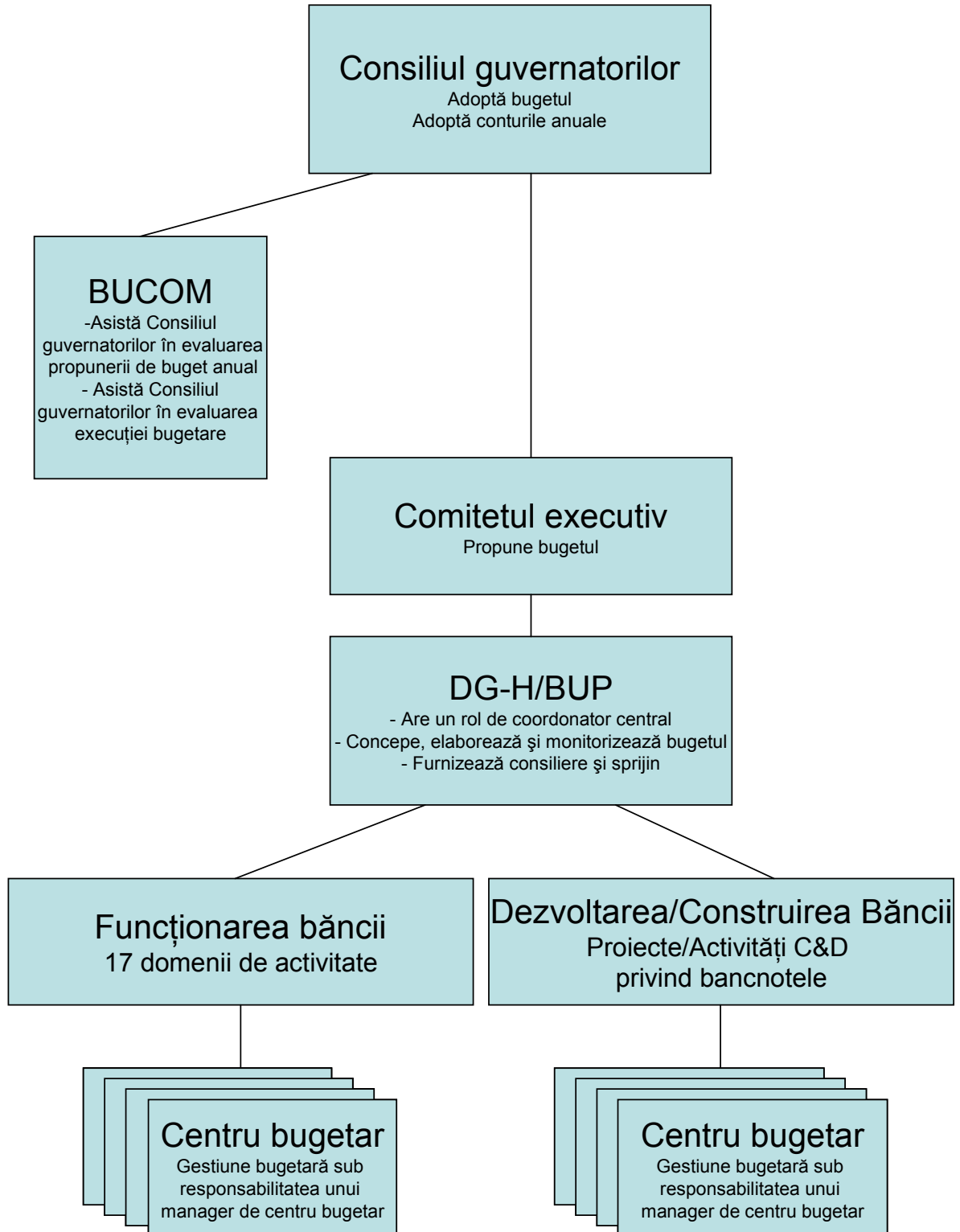
<sup>4</sup> Articolul 15 alineatul (1) din Decizia Băncii Centrale Europene din 19 februarie 2004 de adoptare a Regulamentului de procedură al Băncii Centrale Europene (BCE/2004/2) (JO L 80, 18.3.2004, p. 33).

centre bugetare<sup>5</sup> li s-a delegat responsabilitatea de a-și administra centrele bugetare în conformitate cu normele și procedurile în vigoare ale Băncii. Serviciul buget și proiecte (BUP) din cadrul Direcției generale resurse umane, buget și organizare are un rol esențial de monitorizare și oferă consiliere și sprijin centrelor bugetare pentru a le ajuta să își planifice și să își controleze resursele în mod eficace și eficient. **Diagrama 1** prezintă o imagine de ansamblu asupra principalilor actori implicați în procesul bugetar.

---

<sup>5</sup> Managerii de centre bugetare sunt: șefii domeniilor de activitate, șefii de servicii și/sau managerii de proiect.

**Diagrama 1 – Responsabilitățile principalilor actori din cadrul BCE implicați în procesul bugetar**



Sursa: Curtea de Conturi Europeană.

### **SFERA ȘI ABORDAREA AUDITULUI**

3. Principalul obiectiv al auditului Curții viza evaluarea eficienței gestiunii bugetare a BCE prin intermediul a trei întrebări:

- Previziunile bugetare ale BCE au fost realiste?
- BCE a conceput norme și proceduri adecvate în ceea ce privește gestiunea bugetară?
- Normele și procedurile privind gestiunea bugetară au fost aplicate în mod corespunzător?

4. Auditul a inclus o evaluare a normelor și a procedurilor BCE care se aplică pentru diferitele etape ale procesului bugetar al Băncii, precum și o examinare a aplicării acestora pentru exercițiile bugetare 2006 și 2007. Au fost analizate, de asemenea, evoluțiile produse în practicile bugetare ale BCE în cursul primului semestru al anului 2008. În plus, în vederea evaluării previziunilor bugetare ale BCE, s-a efectuat și o examinare a execuției bugetare a cheltuielilor recurente și a cheltuielilor pentru proiecte aferente exercițiilor bugetare 2006 și 2007.

5. Pentru a verifica dacă normele și procedurile au fost aplicate în mod corespunzător, au fost examinate 10 centre bugetare reprezentative – selectate din cele peste 100<sup>6</sup> – care acopereau cinci dintre cele 17 domenii de activitate. Aspectele procesului bugetar care au fost analizate priveau planificarea, transferurile bugetare și raportarea.

---

<sup>6</sup> Cele cinci domenii de activitate și cele 10 centre bugetare au fost selectate pe baza importanței lor financiare.

## **OBSERVAȚII**

### ***Previziunile bugetare ale BCE au fost realiste?***

6. Rata de execuție bugetară constituie un indicator care arată dacă procesul de întocmire a bugetului este adecvat. Curtea a examinat rata de execuție bugetară pentru 2006 și 2007<sup>7</sup> și a analizat motivele semnificativei subutilizări a creditelor constatate, pentru a evalua dacă previziunile bugetare au fost realiste. Pentru exercițiile bugetare 2006 și 2007, rata globală de utilizare a bugetului a fost de 92 % din bugetul revizuit (a se vedea **tabelul 1**). În ceea ce privește cheltuielile recurente aferente domeniilor de activitate, previziunile bugetare din cadrul secțiunii „Funcționarea Băncii” au fost destul de realiste. Cu toate acestea, rata de utilizare bugetară pentru secțiunile „Proiecte” și „Dezvoltarea/Construirea Băncii” a fost de numai 65 % și, respectiv, de 82 %. Întârzierile în execuția proiectelor au reprezentat principalul factor care a contribuit la această subutilizare a creditelor. 43 % din cele 14 proiecte majore finalizate în 2006 și 40 % din cele 15 proiecte majore finalizate în 2007 au fost afectate de întârzieri semnificative. După cum a remarcat deja Curtea în raportul său privind exercițiul financiar 2000<sup>8</sup> și în cel privind exercițiul financiar 2003<sup>9</sup>, caracterul recurent și relativ frecvent al întârzierilor care afectează proiectele este cauzat de planificarea inițială a proiectelor, care se dovedește a fi nerealistă.

---

<sup>7</sup> Începând cu exercițiul bugetar 2007, BCE și-a consolidat cei trei piloni („Unități organizaționale”, „Proiecte” și „Activități speciale”) în doi („Funcționarea Băncii” și „Dezvoltarea/Construirea Băncii”). Secțiunea „Unități organizaționale” din bugetul aferent exercițiului 2006 face parte acum din secțiunea „Funcționarea băncii”, iar secțiunea „Proiecte” face parte acum din secțiunea „Dezvoltarea/Construirea Băncii”. Secțiunea „Activități speciale” din bugetul aferent exercițiului 2006 a fost împărțită între cei doi piloni noi, în funcție de natura activităților în cauză.

<sup>8</sup> JO C 341, 4.12.2001, p. 3.

<sup>9</sup> JO C 286, 23.11.2004, p. 13.

**Tabelul 1 – Execuția bugetului BCE pentru exercițiile 2006 și 2007****2006**

Activități prevăzute în buget	Bugetul inițial (în milioane de euro)	Bugetul revizuit la jumătatea exercițiului (în milioane de euro)	Cheltuielile efective la încheierea exercițiului (în milioane de euro)	Execuția bugetară (bugetul inițial)	Execuția bugetară (bugetul de la jumătatea exercițiului)
Unități operaționale	311	300	283	91 %	94 %
Proiecte	35	30	20	56 %	65 %
Activități speciale	25	25	23	90 %	89 %
<b>TOTALURI</b>	<b>371</b>	<b>355</b>	<b>326</b>	<b>88 %</b>	<b>92 %</b>

**2007**

Activități prevăzute în buget	Bugetul inițial (în milioane de euro)	Bugetul revizuit (în milioane de euro)	Cheltuielile efective la încheierea exercițiului (în milioane de euro)	Execuția bugetară (bugetul inițial)	Execuția bugetară (bugetul revizuit)
Funcționarea Băncii	317	317	298	94 %	94 %
Dezvoltarea/Construirea Băncii	58	69	57	97 %	82 %
<b>TOTALURI</b>	<b>375</b>	<b>386</b>	<b>355</b>	<b>95 %</b>	<b>92 %</b>

Sursa: Banca Centrală Europeană și Curtea de Conturi Europeană.

***BCE a conceput norme și proceduri adecvate în ceea ce privește gestiunea bugetară?***

**Normele și procedurile bugetare**

7. Curtea a evaluat caracterul adecvat al normelor și procedurilor BCE privind gestiunea bugetară prin examinarea exhaustivității și a clarității normelor și procedurilor Băncii instituite pentru planificarea, monitorizarea și raportarea bugetară. În ciuda recomandărilor formulate de Curte în raportul privind exercițiul financiar 2002<sup>10</sup>, care încurajau BCE să își continue eforturile pentru consolidarea procedurilor de monitorizare și gestiune bugetară într-un document unic actualizat, diferitele norme și proceduri bugetare erau încă cuprinse, la mijlocul anului 2007, în mai multe circulare și note administrative.

<sup>10</sup> JO C 45, 20.2.2004, p. 27.



Acest fapt a condus la creșterea riscului în ceea ce privește lipsa de coerență. În 2007, o selecție dintre aceste note și circulare referitoare la norme și politici au fost consolidate în *Business Practice Handbook* (BPH)<sup>11</sup>. Acesta a fost adoptat oficial de către Comitetul executiv în iulie 2007.

8. În același timp, Direcția generală resurse umane, buget și organizare a publicat un document intitulat „Ciclul bugetar la BCE: politici și proceduri de planificare, de monitorizare și de previzionare” (*ECB Budget Cycle: Planning, Monitoring and Forecasting Policies and Procedures*)<sup>12</sup>. Consolidarea diferitelor circulare și note administrative în două documente principale a reprezentat o evoluție pozitivă, BCE dispunând astfel de norme și proceduri în ceea ce privește gestiunea bugetară care stabilesc o repartizare clară a responsabilităților între organele de decizie ale BCE în materie de buget, Serviciul buget și proiecte și managerii de centre bugetare. Aceste două documente prezintă, de asemenea într-o manieră clară, procedurile bugetare ale BCE și ce ar trebui făcut în cadrul fiecărei etape a ciclului bugetar. În ciuda progreselor menționate anterior, faptul că normele și procedurile nu sunt încă reunite într-un singur document exhaustiv continuă să genereze un risc de neconcordanțe<sup>13</sup>.

### **Sistemele informatice pentru buget și planificare**

9. În iunie 2006, s-a luat decizia de a înlocui sistemul informatic pentru buget și planificare, dezvoltat pe plan intern, cu un nou sistem de planificare a

---

<sup>11</sup> *Business Practice Handbook* cuprinde normele și politicile privind chestiuni cum ar fi gestiunea documentelor, nivelurile de autorizare, aspectele bugetare, achizițiile publice, călătoriile de afaceri, securitatea informațiilor etc.

<sup>12</sup> Documentul „Ciclul bugetar al BCE: politici și proceduri de planificare, de monitorizare și de previzionare” (*ECB's Budget Cycle: Planning, Monitoring and Forecasting Policies and Procedures*) descrie în detaliu toate principiile și procesele bugetare, precum și rolul și responsabilitățile principalilor actori.

<sup>13</sup> De exemplu, conform BHP, transferurile bugetare care depășesc 211 000 de euro trebuie aprobate de Comitetul executiv, în vreme ce documentul „Ciclul bugetar al BCE” stabilea un plafon de 200 000 de euro.

resurselor întreprinderii (*Enterprise Resource Planning – ERP*). Noul sistem a fost instalat în septembrie 2006, având ca scop generarea informațiilor necesare pentru fiecare etapă a ciclului bugetar. Prestatorul de servicii nu a livrat însă o parte a setului de funcționalități convenit și, în ciuda angajamentului de a le livra cât mai curând posibil, până la mijlocul anului 2008 nu se înregistrase niciun progres semnificativ în acest sens.

10. În consecință, în cursul exercițiilor bugetare 2007 și 2008, au existat cazuri în care nu a fost posibil să se aplice toate normele și procedurile bugetare ale Băncii, în special cele privind prelucrarea datelor<sup>14</sup>, monitorizarea și raportarea. Principalele probleme întâmpinate în ceea ce privește funcționalitățile bugetare au avut, de asemenea, un impact semnificativ asupra volumului de muncă al Serviciului buget și proiecte, deoarece au fost necesare eforturi suplimentare în vederea combaterii deficiențelor sistemului. Astfel, faptul că setul de funcționalități convenit nu a fost livrat a condus la scăderea eficienței administrative<sup>15</sup>.

### ***Normele și procedurile privind gestiunea bugetară au fost aplicate în mod corespunzător?***

#### **Normele bugetare**

11. Normele bugetare instituite pentru domeniile examinate de Curte (a se vedea punctul 5) au fost aplicate astfel cum era prevăzut, atât la nivel central (Serviciul buget și proiecte), cât și la nivel operațional (centrele bugetare). Normele bugetare legate de monitorizarea și controlul bugetar nu au fost aplicate corect într-un singur centru bugetar din cele 10 care au făcut obiectul

---

<sup>14</sup> De exemplu, angajamentele nu mai puteau fi monitorizate în sistem, ceea ce a crescut riscul de plăți duble.

<sup>15</sup> De exemplu, controalele informatice, presupuse a fi automatizate, au trebuit să fie executate manual pentru a asigura corectitudinea prelucrării datelor, iar rapoartele privind execuția bugetară au trebuit să fie întocmite fără a se recurge la funcționalitățile sistemului, pentru a asigura acuratețea datelor furnizate managerilor de centre bugetare.

examinării. În consecință, pentru acest centru bugetar, înregistrările bugetare incorecte nu au fost identificate.

### **Planificarea bugetară**

12. În cursul etapei de planificare bugetară, managerii de centre bugetare înaintează cereri de resurse financiare. Aceste cereri sunt evaluate de către Serviciul buget și proiecte. În cursul exercițiilor bugetare 2006 și 2007, tuturor centrelor bugetare li s-au aplicat, de la nivel central, reduceri ale alocațiilor bugetare pentru o serie de cheltuieli. Totuși, deoarece aceste reduceri se aplicau în mod general pentru un tip de cheltuială dat, ele nu luau în considerare activitățile selectate pentru a fi implementate și obiectivele stabilite în cadrul domeniilor de activitate.

### **Transferurile bugetare**

13. În cadrul procedurilor lor lunare, managerii de centre bugetare trebuie să se asigure că nu se depășește bugetul alocat pentru fiecare activitate. Dacă sunt necesare mai multe resurse financiare, se pot efectua transferuri bugetare. Scopul acestor transferuri este:

- fie de a oferi resurse financiare suplimentare, care nu au fost incluse în bugetul aprobat inițial,
- fie de a realoca fonduri între centrele bugetare ca urmare a schimbărilor survenite în ceea ce privește activitățile planificate.

14. Cererile de transferuri bugetare sunt autorizate la diferite niveluri de conducere, în funcție de natura lor și de sumele în cauză. Curtea a examinat treizeci de transferuri bugetare<sup>16</sup>, acoperind atât exercițiul bugetar 2006, cât și exercițiul 2007. În cazul a trei cereri de transfer, aprobarea nu a fost acordată la nivelul corespunzător, astfel că plățile nu au fost ordonanțate în mod

---

<sup>16</sup> Din cadrul celor zece centre bugetare menționate la punctul 5.

corespunzător. Pentru unul dintre aceste trei cazuri, cererea de transfer bugetar a fost aprobată de Comitetul de coordonare a proiectului, deși ar fi trebuit aprobată de Comitetul executiv.

### **Raportarea bugetară**

15. Raportarea efectuată de Serviciul buget și proiecte către centrele bugetare este sub forma unui tabel lunar. Acesta sintetizează, la nivelul domeniilor de activitate, principalele informații privind bugetul și resursele umane pentru luna anterioară. Calitatea informațiilor incluse în acest raport lunar a fost considerată ca fiind, în general, satisfăcătoare. Cu toate acestea, s-a observat că informațiile au fost transmise centrelor bugetare cu asemenea întârziere, încât conducerea nu dispunea de informații actualizate în timp util.

16. Serviciul buget și proiecte răspunde, de asemenea, de furnizarea de informații bugetare Consiliului guvernatorilor și Comitetului executiv. În cursul anului se publică trei rapoarte principale cu privire la buget<sup>17</sup>, precum și informații bugetare ad-hoc, atunci când sunt cerute. Pentru perioada 2006-2008, deși structura generală a rămas aceeași, cantitatea și calitatea informațiilor bugetare furnizate s-au îmbunătățit considerabil.

### **CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI**

#### ***Previziunile bugetare ale BCE au fost realiste?***

17. BCE și-a estimat în mod suficient de realist nevoile bugetare pentru cheltuielile recurente aferente domeniilor de activitate, ceea ce a condus la o rată de execuție bugetară relativ ridicată pentru exercițiile bugetare 2006 și 2007. Cu toate acestea, previziunile bugetare pentru activități din cadrul secțiunilor „Proiecte” sau „Dezvoltarea/Construirea Băncii” s-au dovedit a fi

---

<sup>17</sup> Cele trei rapoarte principale cu privire la buget sunt: raportul de transmitere a bugetului, raportul de previziune bugetară de la jumătatea exercițiului și raportul de monitorizare bugetară de la încheierea exercițiului.

nerealiste, dacă avem în vedere întârzierile semnificative legate de execuția proiectelor în 2006 și, într-o mai mică măsură, în 2007.

***BCE a conceput norme și proceduri adecvate în ceea ce privește gestiunea bugetară?***

18. Concepția normelor și procedurilor privind gestiunea bugetară a BCE a fost, per ansamblu, adecvată. Acestea stabilesc cadrul pentru procedurile de gestiune bugetară ale Băncii și definesc în mod clar rolurile, responsabilitățile și rezultatele scontate pentru fiecare etapă a procesului. Consolidarea, în 2007, a diferitelor circulare și note administrative în două documente principale a reprezentat o evoluție pozitivă. Cu toate acestea, existența a două documente ar putea da naștere la incoerențe.

19. Ca urmare a faptului că prestatorul de servicii nu a livrat o parte a setului de funcționalități convenit, implementarea sistemului ERP, destinat să asiste în derularea procesului bugetar, s-a confruntat cu deficiențe și cu întârzieri importante. Acest fapt a condus la scăderea eficienței administrative, deoarece au fost necesare eforturi suplimentare importante în vederea suplinirii funcționalităților lipsă.

***Normele și procedurile privind gestiunea bugetară au fost aplicate în mod corespunzător?***

20. Aplicarea normelor și procedurilor bugetare a fost, în general, satisfăcătoare, cu excepția transferurilor bugetare, în cazul cărora au fost observate erori la nivelul ordonanțării. Procedurile privind planificarea și raportarea bugetară au fost adecvate. Calitatea informațiilor furnizate în rapoartele bugetare ale BCE s-a îmbunătățit în mod considerabil în cursul perioadei 2006-2008.

21. Curtea recomandă Băncii Centrale Europene:

- să analizeze cauzele întârzierilor care au afectat proiectele și să propună măsuri cu scopul de a îmbunătăți întocmirea bugetului pentru aceste proiecte;
- să consolideze normele și procedurile bugetare într-un document unic;
- să definească un plan de acțiune în vederea rezolvării problemelor întâmpinate în ceea ce privește implementarea sistemului ERP;
- să consolideze procedurile de control în domeniul transferurilor bugetare.

Prezentul raport a fost adoptat de Curtea de Conturi la Luxemburg, în ședința sa din 15 și 16 iulie 2009.

*Pentru Curtea de Conturi*

Vítor Manuel da Silva Caldeira  
*Președinte*

## RĂSPUNSUL BĂNCII CENTRALE EUROPENE

Banca Centrală Europeană (BCE) consideră oportun raportul Curții de Conturi Europene (CCE) pentru exercițiul financiar 2006 și își exprimă aprecierea cu privire la observațiile și recomandările de îmbunătățire formulate de aceasta. De asemenea, BCE ia notă de recunoașterea de către Curte a modului adecvat de concepere a normelor și procedurilor privind gestiunea bugetară, precum și a aplicării în general satisfăcătoare a normelor și procedurilor bugetare.

BCE reține observațiile și recomandările de îmbunătățire formulate de Curtea de Conturi. În continuare sunt prezentate comentariile BCE cu privire la anumite paragrafe și la cele patru recomandări.

### Paragraful 9

Remarcând complexitatea unui program de gestiune integrată precum sistemul de planificare a resurselor întreprinderii (*Enterprise Resource Planning – ERP*), BCE ține să informeze CCE că funcționalitățile bugetare restante au fost livrate, spre satisfacția BCE, înainte de sfârșitul anului 2008.

### Paragraful 12

BCE ține să sublinieze că reducerile alocărilor bugetare la nivel central, aplicate la BCE, au reprezentat o măsură a eficienței, care a permis instituției să controleze mai atent bugetul. Aceste reduceri bugetare la nivel central au fost transferate în rezerva pentru cheltuieli neprevăzute, din care au fost alocate fonduri atunci când a existat o justificare economică. Această măsură a fost susținută de factorii implicați în elaborarea bugetului BCE, respectiv Comitetul pentru buget, Comitetul executiv și Consiliul guvernatorilor.

### Recomandarea 1

BCE acceptă recomandarea și va revizui procesul de planificare a bugetului pentru proiecte în anul 2009, în vederea identificării posibilităților de îmbunătățire.

De asemenea, BCE ține să sublinieze că bugetele destinate proiectelor se bazează pe numeroase ipoteze și prezintă un grad ridicat de incertitudine, în comparație cu bugetele administrative obișnuite. În plus, întârzierile în derularea proiectelor sunt adesea determinate de factori exogeni care afectează punerea în aplicare a acestora.

### Recomandarea 2

BCE acceptă recomandarea și va consolida procedurile, după caz.

### Recomandarea 3

BCE ia act de observațiile formulate și a pus deja în aplicare măsuri pentru identificarea și rezolvarea problemelor întâmpinate în ceea ce privește implementarea în timp util a sistemului ERP.

### Recomandarea 4

Implementarea sistemului ERP a condus la înlocuirea procedurii de transfer cu un „exercițiu de prognoză în funcție de necesități” (*on-demand forecasting exercise*), realizat lunar.

Toate recomandările vor fi puse în aplicare până la sfârșitul anului 2009.