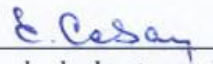


Aprobat Rector USMF Nicolae Testemițanu

Emil Ceban 
profesor universitar., dr. hab. șt. med.
14.01.2022

PLANUL STRATEGIC AL DEPARTAMENTULUI AUDIT INTERN ÎN PERIOADA 2022-2026



Chișinău 2022
Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”

Aprobat Rector USMF Nicolae Testemițanu

CUPRINS

- I. Sumar executiv
- II. Introducere
- III. Definirea și elaborarea Planului strategic
- IV. Situația actuală și analiza SWOT
- V. Gruparea sistemelor și evaluarea riscurilor
- VI. Comunicarea planului strategic

ACRONIME ȘI ABREVIERI

Universitatea -	Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”
OMS -	Organizația Mondială a Sănătății
WEME -	Federația Mondială a Învățământului Medical (<i>World Federation of Medical Education</i>)
NMAISP -	Norme metodologice pentru implementarea auditului intern în sectorul public
SNAI -	Standardele Naționale de Audit Intern
MF -	Ministerul Finanțelor
DAI -	Departamentul Audit Intern

I. Sumar executiv

Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova este unica instituție de învățământ superior din țară, care formează medici, stomatologi, farmaciști, specialiști în optometrie, asistenți medicali generaliști, specialiști în sănătate publică, tehnicieni radiologi cu studii superioare pentru sistemul național de sănătate și pentru alte state; cadre didactice și științifico-didactice pentru învățământul superior medical, concomitent fiind antrenată în activitatea științifică și de prestare a serviciilor medicale și farmaceutice specializate. Totodată, Universitatea acordă asistență metodologică și organizatorică sistemului național de sănătate.

Fondatorul, în subordinea căruia se află Universitatea, este Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale. Sub aspect metodic, în instruire, educație și cercetare științifică, Universitatea se subordonează Ministerului Educației, Culturii și Cercetării.

Universitatea este o instituție depolitizată, în spațiile căreia sunt interzise activitățile de propagandă politică și crearea filialelor partidelor politice.

Misiunea și Viziunea Universității

Universitatea este o instituție academică, care are drept componente funcționale de suport activitatea educațională și cea de cercetare științifică.

Concomitent, Universitatea este pivotul asistenței medicale și farmaceutice din Republica Moldova, sub aspect metodologic și practic.

Misiunea

Universitatea are misiunea de a oferi servicii la cel mai înalt nivel în domeniul educației, cercetării, asistenței medicale și formării profesionale pe parcursul întregii vieți, manifestând o preocupare continuă pentru asigurarea calității și promovarea valorilor naționale în contextul globalizării și a experienței acumulate pe durata pandemiei COVID-19.

Viziunea

Universitatea reprezintă o instituție competitivă la nivel național și internațional în domeniul învățământului superior medical și farmaceutic, studiilor postuniversitare (rezidențiat, secundariat clinic și educație medicală continua), cercetării științifice și prestării serviciilor de asistență

medicală și farmaceutică, care se axează pe calitate, excelență, acces și colaborare.

II. Introducere

Departamentul Audit Intern este o subdiviziune administrativă, din cadrul Universității, în subordinea directă a managementului superior.

În activitatea sa, DAI exercită atribuțiile funcțional – independent și obiectiv.

Misiunea Departamentului Audit Intern este de a da asigurări și consiliere managementului superior privind eficacitatea sistemului de management financiar și control, contribuind la îndeplinirea obiectivelor Universității:

- abordându-le sistematic și metodic,
- evaluând și îmbunătățind eficiența și eficacitatea sistemelor de conducere, având ca bază evaluarea riscurilor, a controlului și a proceselor de administrare,
- oferind recomandări pentru îmbunătățire.

Scopul Departamentului Audit Intern este de a ajuta Universitatea să-și atingă obiectivele stabilite potrivit unor direcții ca de exemplu:

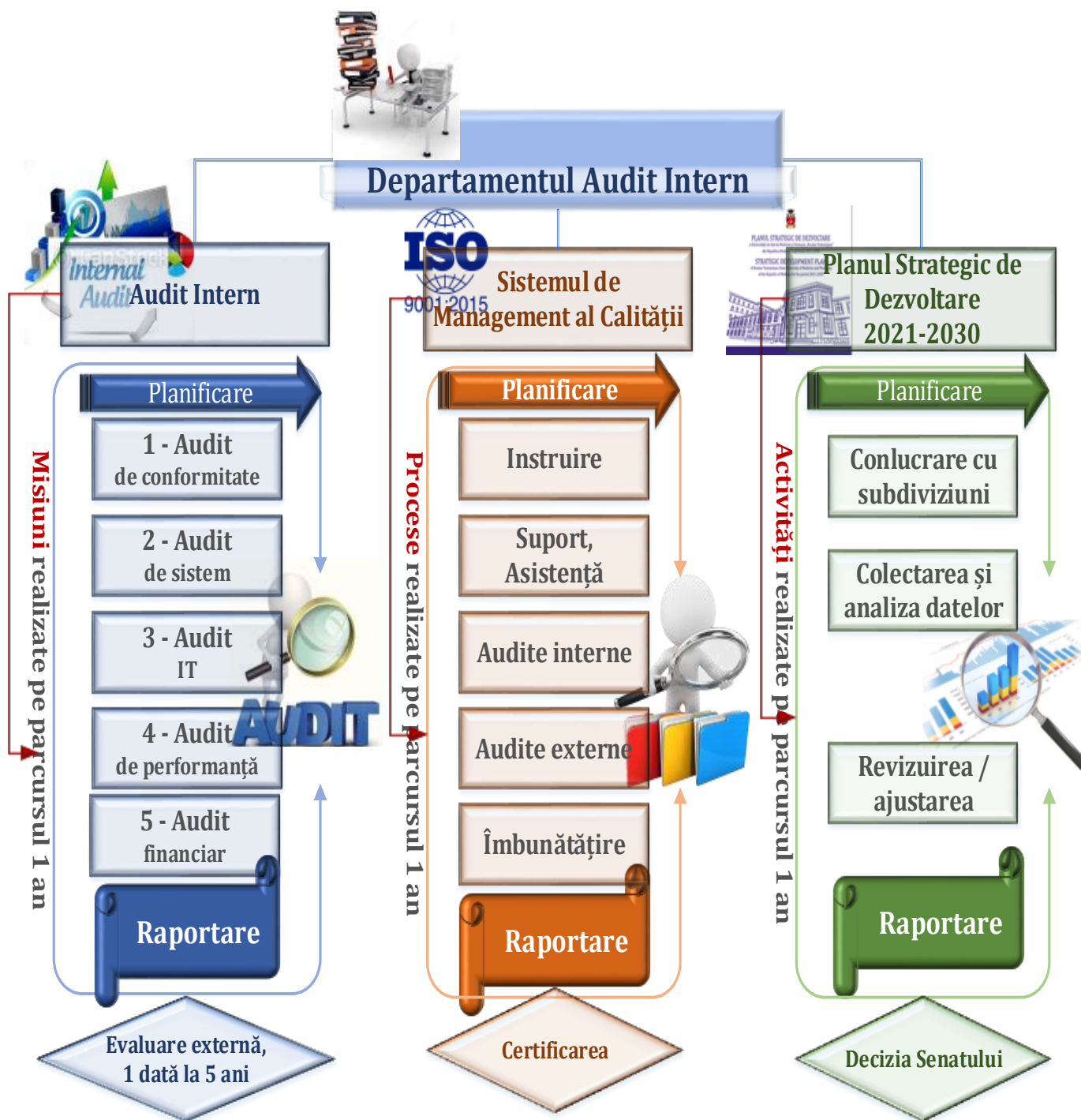
- respectarea conformității cu cadrul legal, normativ și procedural;
- îmbunătățirea managementului riscului;
- existența controlului intern managerial la toate nivelurile ierarhice;
- îmbunătățirea eficienței și eficacității proceselor operaționale Universitare;
- activități de consiliere și asigurare, menite să adauge valoare și să îmbunătățească procesele din cadrul Universității.

În activitatea sa, DAI se bazează pe următoarele **principii**:

- independență;
- integritate;
- obiectivitate;
- competență profesională;
- confidențialitate;
- respectarea standardelor profesionale.

În cadrul Universității, Departamentul Audit Intern, pe lângă activitatea de bază și anume **realizarea misiunilor de audit intern**, coordonează,

monitorizează, planifică, analizează și raportează activitățile aferente Sistemului de Management al Calității și Planului Strategic de Dezvoltare a Universității.



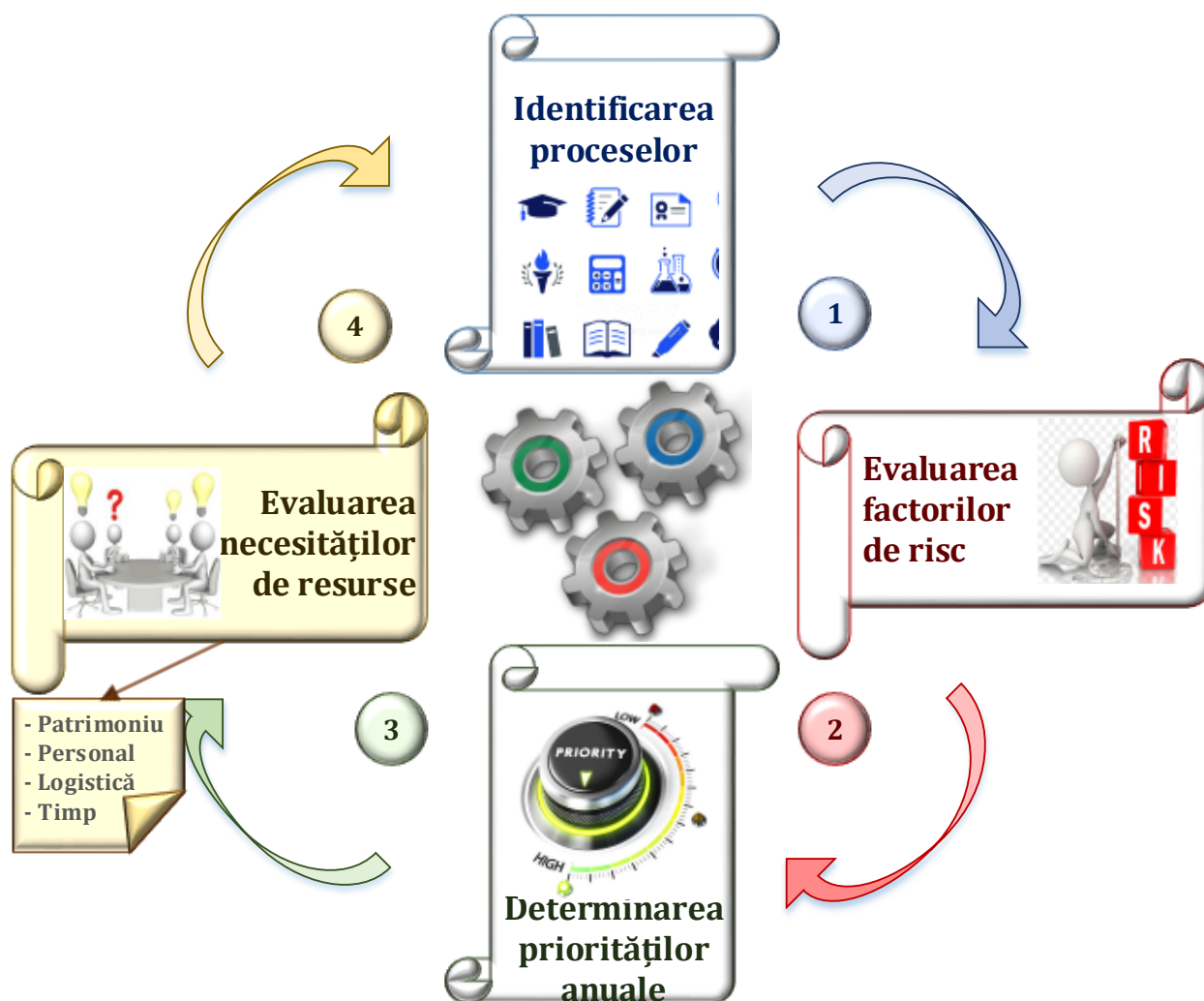
III. Definirea și elaborarea Planului strategic

La elaborarea planului strategic, s-a ținut cont de **Standardele Naționale de Audit Intern**, aprobare prin Ordinul MF nr.153 din 12.09. 2018 și așteptările părților interesate.

SNAI 2010.A2 – Conducătorul unității de audit intern identifică și ia în considerare așteptările managerului entității publice și managerilor operaționali și altor părți interesate referitoare la opiniile de audit intern și alte concluzii.

Activitatea de audit intern începe cu elaborarea Planului strategic și anual.

Ciclul planificării strategice:



SNAI 2000 „Gestionarea activității de audit intern”. Conducătorul unității de audit intern gestionează în mod eficace activitatea de audit intern, astfel încât să asigure că ea aduce un plus de valoare entității publice.

SNAI 2010 „Planificarea”. Conducătorul unității de audit intern planifică activitatea de audit intern, în baza identificării și evaluării riscurilor, pentru a defini prioritățile activității de audit intern în concordanță cu obiectivele entității publice.

Scopul planului strategic, potrivit Normelor metodologice, este de a identifica:

- necesitățile de audit intern – prin identificarea / definirea sistemelor ce urmează a fi supuse auditului pentru a oferi conducerii o asigurare rezonabilă privind riscurile și eficacitatea controalelor interne;
- resursele necesare și disponibile pentru a satisface necesitățile de audit intern;
- prioritizarea misiunilor de audit.

În aceeași ordine de idei, un alt scop al planului strategic constă în determinarea frecvenței auditelor interne a sistemelor și a volumului de lucru a DAI pentru perioada următoare de 5 ani, precum și racordarea resurselor de care dispune unitatea cu volumul de lucru.

SNAI 2100 „Natura activității”. Auditul intern evaluează și contribuie la îmbunătățirea proceselor de management al riscurilor, de control și de guvernare a entității publice, utilizând o abordare sistematică și metodică.

IV. Situația actuală și analiza SWOT

În prezent, în Universitate funcționează două facultăți de Medicină (pentru studenții autohtoni și cei internaționali), facultățile de Stomatologie, Farmacie, Rezidențiat, precum și Departamentul Educație Medicală Continuă.

Pe parcursul a peste 75 de ani de activitate, în Universitate a fost creată baza normativ-juridică, au fost implementate noi principii și mecanisme ale

administrării colegiale: Consiliul pentru dezvoltare strategică instituțională, **Departamentul Audit Intern**, Comisia universitară de etică, Comitetul de etică al cercetării.

Actualmente, în Universitate sunt prezente toate nivelurile de învățământ universitar și postuniversitar: instruirea preuniversitară pentru cetățenii internaționali, studii superioare de licență, studii superioare integrate, studii superioare de master, studii superioare de doctorat, studii postuniversitare de rezidențiat, studii postuniversitare de secundariat clinic, educație medicală și farmaceutică continuă, instruire în psihopedagogie (modul de recalificare).

Activitatea didactică, de cercetare, clinică și managerială este asigurată de 979 de cadre didactice și științifico-didactice; 188 de cadre didactico-auxiliare, 207 specialiști și 565 – personal auxiliar.

Însușirea abilităților practice și activitatea clinică se efectuează în clinicile universitare, amplasate în instituțiile medico-sanitare de nivel republican, municipal și raional.

O parte componentă a sistemului de administrare a Universității este **Sistemul de Management al Calității**, direcționat spre obținerea rezultatelor de calitate pentru satisfacerea necesităților, așteptărilor și cerințelor părților cointerestate.

În luna octombrie 2016, Universitatea a fost supusă auditului extern de către unitatea de audit CERTIND din România. Ca rezultat obține certificatul de calitate, ce corespunde cerințelor standardului ISO 9001:2015.

În anul 2021 a fost elaborat **Planul Strategic de dezvoltare instituțională**, aprobat prin decizia Senatului nr.5/4 din 27.05.2021.

Evaluarea internațională a Universității și analizele interne furnizează o radiografie credibilă a Universității la acest moment. Principalele puncte forte, puncte slabe, oportunități și riscuri sunt evidențiate în analiza SWOT:

mediul intern	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
	1. Acreditarea instituțională la nivel național și internațional. 2. Acordurile de parteneriat și colaborare privind activitatea	1. Gradul redus de implicare în promovarea valorilor Universității, precum și vizibilitate redusă a

didactică, de cercetare științifică, mobilitate academică etc. 3. Sistemul de Management al Calității implementat. 4. Autonomia universitară, inclusiv autonomia financiară funcțională a Universității. 5. Situația financiară a Universității, stabilă în ultimii 5-7 ani. 6. Implementarea Metodologiei de finanțare bugetară în bază de cost standard per student. 7. Autorizarea și acreditarea programelor de studii, oferite la nivel național și internațional. 8. Aplicarea tehnologiilor informaționale moderne și a sistemelor informaționale în procesul de dirijare și monitorizare a realizării programului de studii (site USMF, SIMU, registru și borderou electronic, selectarea și monitorizarea tezelor de licență, calitatea testelor etc.). 9. Diversificarea continuă a ofertei educaționale la CUSIM în procesul de predare-învățare-evaluare. 10. Dotarea corespunzătoare a programelor de studii cu spații educaționale (aule, clase de studii, laboratoare) și baze clinice suficiente, pentru instruirea la patul pacientului la diverse niveluri de asistență medicală și farmaceutică. 11. Promovarea Universității și recrutarea potențialilor candidați la studii de reprezentanții oficiali ai Universității peste hotare. 12. Acordarea burselor sociale din fondurile Universității pentru	activităților desfășurate de către Ambasadori/ALUMNI. 2. Implementarea și utilizarea metodelor interactive de predare nu este realizată integral de către toate cadrele didactice. 3. Portofoliul disciplinelor opționale nu acoperă integral necesitățile traseului de dezvoltare individuală al studenților. 4. Supraaglomerarea bazelor clinice cu studenți și medici-rezidenți. 5. Ponderea redusă a fondurilor atrase din proiecte de cercetare cu finanțare națională și internațională și fondurilor provenite de la autoritățile locale, agenții economici, organizațiile obștești. 6. Coordonarea cu eficiență redusă pe verticală și orizontală a proceselor de cercetare în organizații 7. Numărul redus de acorduri viabile și activități cu tentă internațională, desfășurate în cadrul acestora. 8. Constrângerile normative în modernizarea gestionării resurselor
---	---

	sprijinirea din punct de vedere material a studenților cu probleme sociale. 13. Diverse canale de comunicare instituțională eficientă (personale și impersonale).	umane, conform tendințelor universitare europene sau altor regiuni geografice. 9. Numărul mare de angajați în limitele de pensionare.
	OPORTUNITĂȚI	RISCURI
Mediul extern	1. Colaborarea eficientă cu autoritățile publice centrale și locale. 2. Promovarea imaginii instituționale prin intermediul cadrelor tinere, inclusiv a celor plecate peste hotare. 3. Clasarea favorabilă în topurile internaționale. 4. Internaționalizarea procesului educațional. 5. Posibilitățile extinse de armonizare a programelor de studii cu cerințele europene în domeniul de formare, reglementat sectorial. 6. Parteneriatele academice cu facultățile de medicină din UE, SUA, Marea Britanie și CSI în vederea asigurării mobilității academice a cadrelor didactice, studenților și medicilor-rezidenți. 7. Utilizarea ghidurilor și protocoalelor clinice în procesul educațional. 8. Dezvoltarea vertiginoasă a spațiului educațional virtual și progresului tehnologic (softuri și platforme educaționale noi, baze de date etc.). 9. Mobilitățile academice (studenți, medici-rezidenți, studenți-doctoranzi, cadre științifico-didactice, cercetători, personal administrativ). 10. Asigurarea vizibilității decente a rezultatelor cercetării realizate în cadrul Universității la nivel național și	1. Legislația imperfectă în condițiile unei situații politice instabile. 2. Criza economică și socială la nivel național și internațional, provocate de situația pandemică în sănătatea publică. 3. Finanțare insuficientă pentru asigurarea și dezvoltarea activității în domeniul cercetării și inovării. 4. Incertitudinea și birocrăția excesivă pentru finanțarea cercetării. 5. Dezechilibrul între alocația bugetară / student și costul real al pregătirii studentului. 6. Atractivitatea redusă și motivare insuficientă a cadrelor didactice de la disciplinele fundamentale. 7. Lipsa Spitalului Universitar și a acreditării internaționale a spitalelor contractate pentru instruirea studenților internaționali. 8. Creșterea oportunităților

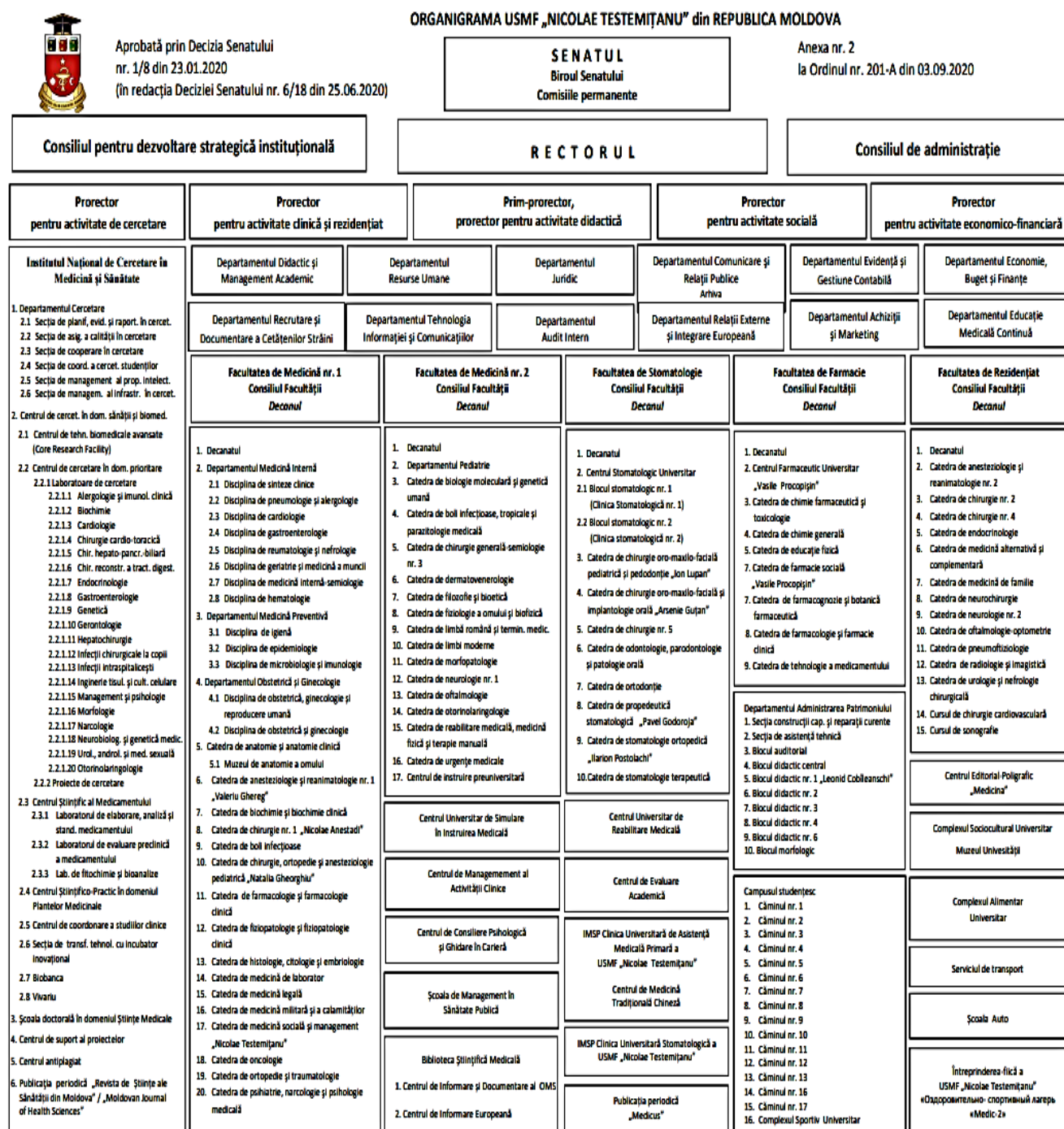
internațional. 11. Asistența, suportul financiar și tehnic din partea donatorilor internaționali (UE, ONU, USAID, AUF, SIDA etc.) și a ambasadelor. 12. Participarea membrilor comunității universitare în calitate de experți naționali și internaționali. 13. Sporirea vizibilității internaționale – creșterea numărului de studenți internaționali. 14. Taxe de școlarizare competitive față de universitățile internaționale de profil. 15. Diversificarea ariei geografice de recrutare a studenților internaționali. 16. Participarea în proiecte internaționale privind instruirea cadrelor didactice în vederea aplicării în procesul de instruire a metodelor interactive și tehnologiilor informaționale.	de muncă în străinătate. 9. Exodul de intelect în condițiile globalizării. 10. Evoluția demografică negativă (natalitatea redusă, migrația intensă) cu o scădere a numărului de abiturienți. 11. Reducerea numărului de studenți din străinătate. 12. Procedurile, deseori birocratice, privind permisul de ședere și regimul de vize pentru studenții internaționali. 13. Atacurile cibernetice, care pot afecta funcționalitatea sistemelor informatice. 14. Creșterea numărului de angajați cu vârsta de pensionare.
---	--

V. Gruparea sistemelor și evaluarea riscurilor

La elaborarea planului strategic au fost identificate următoarele grupe de sisteme:

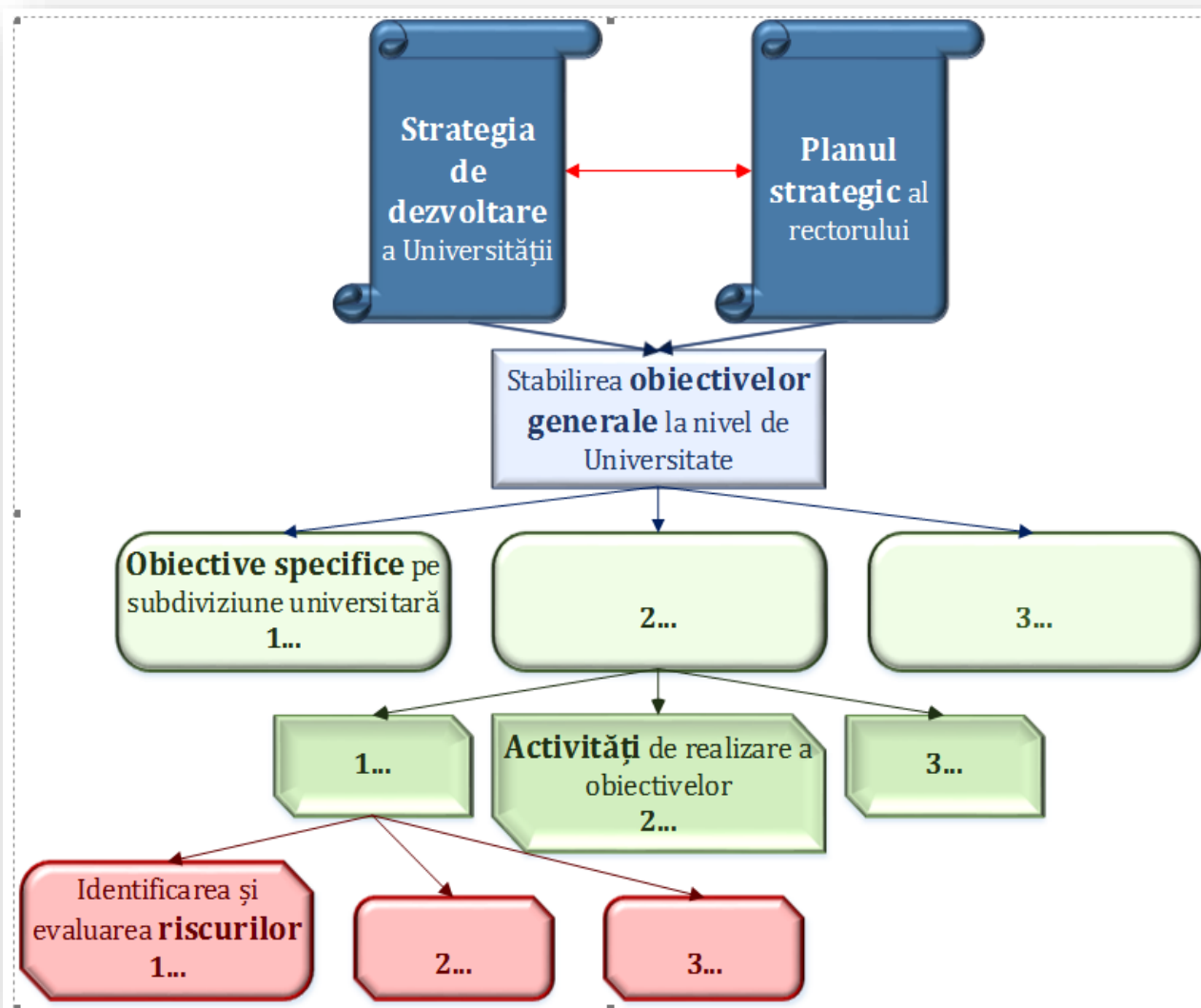
- I. Activitatea didactică educațională
- II. Cercetarea, inovarea și transferul tehnologic
- III. Activitatea clinică
- IV. Internaționalizarea
- V. Studenții și responsabilitatea socială
- VI. Resursele umane
- VII. Managementul resurselor financiare
- VIII. Informatizarea
- IX. Comunicarea, promovarea și vizibilitatea instituțională
- X. Control intern managerial, operațional și de suport

Activitățile strategice sunt realizate de către personalul universitar grupat conform structurii organizatorice al Universității.
Organigrama Universității se prezintă astfel:



Planificarea activităților de audit are la bază evaluarea riscurilor.

Pentru evaluarea riscurilor aferente grupurilor de sisteme, în procesul elaborării Planului strategic al DAI sunt identificate acele riscuri care pot conduce la nerealizarea obiectivelor stabilite și la afectarea imaginii Universității. Drept exemplu a etapelor de identificare a riscurilor:



Totodată pentru evaluarea riscurilor sunt utilizate anumite **criterii de risc**, în baza cărora **se calculează scorul riscului**, acestea fiind:

Mediul de control

- Eșecurile precedente ale activităților de control
- Riscuri inerente
- Nivel ridicat al erorilor
- Probleme manageriale

Materialitatea

- Venituri și cheltuieli
- Cheltuieli capitale
- Nivelul rezultatelor
- Volumul tranzacțiilor
- Numărul managerilor și angajaților
- Active supuse riscului

Sensibilitatea

- Sensibilitatea politică
- Tipul activității
- Importanța obiectivelor
- Impact asupra activităților
- Impact asupra altor subdiviziuni

Potențial de fraudă și corupție

- Fraude precedente
- Instrumente de evaluare / autoevaluare
- Coduri de conduită
- Indicatori de alarmă

Automatizarea procesului

- Numărul sistemelor
- Instrumente de automatizare
- Avantajele automatizării
- Suportul

Preocupările conducerii

- Solicitări directe
- Puncte slabe ale CIM
- Domenii problematice specifice

Scopul principal al evaluării factorilor de risc a sistemelor auditabile este ierarhizarea sistemelor pentru a determina sistemele cu un grad sporit de risc și, în consecință, direcționarea resurselor de audit pentru sistemele cu un grad de risc ridicat.

Aansamblul sistemelor ce formează activitatea universității, elaborat de către DAI reprezintă baza Planului strategic a activității de audit intern (**Anexa nr.1**).

Fiecărui criteriu de risc i se atribuie un anumit indice între 1 și 5. În tabelul 1 se explică modul de atribuire a acestui indice.

Tabelul nr.1 „Modul de atribuire a scorului pentru factorul de risc”

Elementul	Pondere	Descrierea	Scor
A. Materialitatea (15%)	2	Sistemul are o pondere de 1-10 % în bugetul anual	1
		Sistemul are o pondere de 25-50 % în bugetul anual	3
		Sistemul are o pondere de peste 75 % în bugetul anual	5
B. Mediul de control/ vulnerabilitatea (20%)	3	Sistem bine controlat, cu un risc scăzut de fraude sau erori	1
		Sistem relativ bine controlat, cu un anumit risc de fraude sau erori	3
		Sistem controlat inefficient cu riscuri înalte de fraude sau erori	5
C. Sensibilitatea (15%)	2	Sistemul are contacte minime cu mediul extern	1
		Potențial pentru anumite complicații cu mediul extern, dacă sistemul nu este eficace	3
		Probleme majore de ordin juridic sau în relațiile cu publicul, dacă sistemul nu este eficace	5
D. Potențial de fraudă și corupție (20%)	3	Proces cu risc de fraudă și corupție redus	1
		Proces cu risc de fraudă și corupție moderat	3

		Proces cu risc de fraudă și corupție major	5
E. Automatizarea procesului (10%)	1	Sistem total automatizat	1
		Sistem moderat automatizat	3
		Sistem insuficient automatizat	5
F. Preocupările rectorului (20%)	3	Sistem cu un rol redus în activitatea Universității, care are un impact mic asupra realizării obiectivelor	1
		Sistem cu un rol mediu în activitatea Universității asupra realizării obiectivelor	3
		Sistem cu un rol major în activitatea Universității, ce implică anumite preocupări pentru conducere, rector	5

Indicele și ponderile sunt combinate într-o formulă, care se utilizează pentru calcularea scorului riscului. Spre exemplu:

$$\text{Scorul riscului} = (A \times 2) + (B \times 3) + (C \times 2) + (D \times 3) + (E \times 1) + (F \times 3)$$

Formula se aplică pentru calculul scorului riscului pentru fiecare sistem / proces. După aceasta, sistemele / procesele se clasifică în baza următoarei matrice, atribuindu-le scor de risc înalt, mediu, redus:

Potrivit rezultatelor evaluării, fiecărui criteriu a factorului de risc i s-a atribuit un anumit nivel:

High – înalt, litera „H”;

Medium – mediu, litera „M”;

Low – redus, litera „L”.

În rezultatul evaluării, nivelul corespunzător a factorilor de risc s-a determinat prin atribuirea valorilor numerice, indicate în tabel.

Tabelul nr.2 „Evaluarea factorilor de risc”

Categoria riscului	Scorul riscului
High	Peste 40
Medium	30-40
Low	Mai puțin de 30

Resursele necesare pentru desfășurarea misiunilor de audit au fost determinate prin divizarea misiunilor de audit în 3 grupe convenționale, fiind definit numărul mediu necesar de om-zile (1 auditor/angajat).

Tabelul nr.3 „Gruparea misiunilor de audit”

Categoria de misiuni de audit	Numărul de om - zile
Misiuni mari	mai mult de 35 om-zile
Misiunii medii	între 25 și 35 om-zile
Misiuni mici	maxim 25 om-zile

Reieșind din valorile medii indicate a fost determinat volumul necesar de resurse, calculate în om-zile.

SNAI 2030 „Gestionarea resurselor”. Conducătorul unității de audit intern asigură că resursele alocate pentru activitate sunt adecvate, suficiente și se utilizează eficace, în vederea realizării planului anual de activitate aprobat

VI. Comunicarea planului strategic.

SNAI 2020 „Comunicarea și aprobarea”. Conducătorul unității de audit intern comunică managerului entității publice planul de activitate a unității de audit intern și resursele necesare, inclusiv despre modificările intermediare semnificative, în vederea examinării și aprobării acestora. Conducătorul unității de audit intern comunică, de asemenea, impactul oricărei limitări de resurse.