

Aprobat la ședința Consiliului Științific
decizia nr.2/3 din 23.02.2017

PLANUL STRATEGIC AL DEPARTAMENTULUI AUDIT INTERN ÎN PERIOADA 2017-2021

Ianuarie 2017

Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „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

Abrevieri

USMF “Nicolae Testemițanu” – Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie “Nicolae Testemițanu”

OMS – Organizația Mondială a Sănătății

WEME – Federația Mondială a Învățământului Medical (*World Federation of Medical Education*)

DAI – Departamentul Audit Intern

NMAISP – Norme metodologice pentru implementarea auditului intern în sectorul public

I. Sumar executiv

Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”, este un centru științific, curativ și cultural de instruire superioară integrată de specialitate (ciclul I și II), studii de rezidențiat și de formare profesională continuă a medicilor și farmaciștilor din Republica Moldova. studii prin rezidențiat și de formare continuă a medicilor și farmaciștilor din Republica Moldova.

Fondarea Institutului de Stat de Medicină din Chișinău a servit drept impuls pentru dezvoltarea învățământului superior medical și consolidarea sistemului de sănătate din republică.

Instruirea cadrelor se efectuează în baza programelor moderne, racordate la standardele europene, punându-se efectiv accentul pe cele mai stabile valori, metodologii și elemente didactice: tradiții, concepțiile avansate, modalitățile de analiză și sinteză, nivelul de disciplină și atitudine, modalitățile de instruire reproductivă și creativă.

Se implementează instruirea în modul integrat, forme interactive, probleme de situație, caz clinic și nemijlocit la patul pacientului, medicina bazată pe dovezi, programe virtuale, pacienți standardizați, instruirea la distanță, la locul de muncă, telemedicina etc. Studiile universitare, în primii ani, se efectuează în limbile română, rusă și engleză. În cadrul Filierei Francofone (din 1998), care activează la Facultatea de Medicină nr.1, studiile se realizează preponderent în limba franceză.

Nobila misiune de pregătire a cadrelor revine corpului profesoral-didactic cu un valoros potențial intelectual și o bogată experiență profesională.

În cadrul a 2 departamente, 62 de catedre, un curs, 19 laboratoare și 2 centre științifice, activează circa 1000 de specialiști, inclusiv 14 academicieni și membri corespondenți ai AȘM, membri titulari și de onoare ai academiilor altor state, 161 de doctori habilitați și 567 de doctori în științe medicale, 15 Laureați ai Premiului de Stat în domeniul științei și tehnicii. Acest potențial, pe lângă activitatea didactică și științifică, întreține relații de colaborare, în domeniul formării specialiștilor medici și farmaciști, dezvoltării științelor medicale și farmaceutice, și medicinei practice cu peste 90 de universități, facultăți, centre medicale și clinici

din Franța, Germania, Italia, Grecia, Olanda, Cehia, Slovacia, SUA, Israel, România, Rusia, Ucraina ș.a.

Colaborarea internațională contribuie la integrarea în sistemele educaționale europene și mondiale; dezvoltarea mobilității studenților și a profesorilor, implementarea noilor metode de instruire, cercetare, diagnostic și asistență medicală, obținerea granturilor de finanțare a proiectelor de cercetare, instruire și dezvoltare instituțională.

USMF “Nicolae Testemițanu” dispune de o bază tehnico-materială bine dotată, care asigură toate domeniile de activitate universitară. Pe parcursul a 70 de ani de activitate, Universitatea a pregătit peste 40 de mii de medici și farmaciști, dintre care peste 7000 activează în multe țări ale lumii.

Actualmente, la catedrele și cursurile universitare, amplasate în 86 de clinici și policlinici moderne, își fac studiile cca 7300 de tineri din Republica Moldova și din alte 32 de țări ale lumii.

Cu ajutorul experților și a organismelor naționale și internaționale a fost elaborată Strategia de Dezvoltare a Universității de Stat de Medicină și Farmacie “Nicolae Testemițanu” din Republica Moldova în perioada 2011-2020, care la 27 octombrie 2010 a fost aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova ca parte componentă a Programului de Dezvoltare a învățământului Medical și Farmaceutic în Republica Moldova.

Misiunea de bază a Universității de Stat de Medicină și Farmacie “Nicolae Testemițanu” este definită magistral de rolul cheie pe care îl deține atât în procesul de reformare a învățământului superior medical, cât și a sistemului de sănătate din țară.

Alinierea la tot ce e modern în învățământul universitar, dezvoltarea și aprofundarea activităților de cercetare și inovare în domeniul medicinei, desfășurarea ritmică a muncii clinice sunt cele trei componente care determină imaginea actuală a Universității.

II. Introducere

Eficacitatea și valoarea adăugată a auditului intern depinde de capacitatea Universității de a modifica corespunzător procesele și procedurile pentru a minimiza riscurile, deoarece scopul general este de a atinge un echilibru optim între costul activităților de control și riscurile prevenite.

Misiunea Departamentului Audit Intern este de a acorda consultanță și asigurări obiective privind eficacitatea sistemului de management financiar și control, contribuind la obținerea plusvalorii și oferind recomandări pentru îmbunătățirea acestuia.

Scopul Departamentului Audit Intern este de a ajuta Universitatea să-și atingă obiectivele stabilite.

Activitatea de audit intern se bazează pe următoarele principii:

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

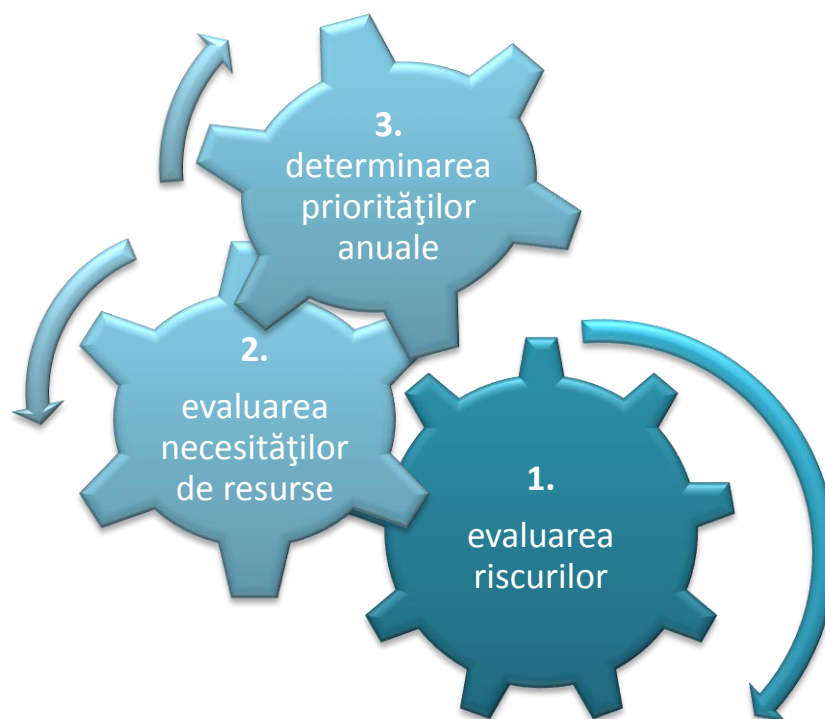
La elaborarea planului strategic, s-a discutat și s-a ținut cont de așteptările părților interesate.

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.*

III. Definirea și elaborarea Planului strategic

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

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:

- a. 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
- b. resursele necesare și disponibile pentru a satisface necesitățile de audit intern
- c. 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

Analiza situației actuale identifică aspectele negative, problemele prin raportare la un anumit model organizațional, de proces ori de stare, după natura domeniului supus schimbării, model care este reprezentat de cadrul legal existent, de valorile, cultura Universității și principiile declarate alături de viziunea asumată de către administrație.

Domeniile strategice de dezvoltare sunt:

- ✓ învățământul universitar și postuniversitar;
- ✓ formarea continuă a medicilor și farmaciștilor;
- ✓ cercetarea științifică;
- ✓ resursele umane;
- ✓ managementul instituțional;
- ✓ cooperarea internațională.

Analiza SWOT scoate în evidență elemente de potențial intern și extern, cum ar fi resursele, competențele, tendințele unor procese conexe, aceasta implică:

- a) identificarea elementelor interne și externe Universității;
- b) sortarea pe cele 4 puncte;
- c) ordonarea și reținerea celor care pot avea impact decisiv asupra realizării acțiunilor.

Punctele tari și slabe sunt elemente interne, de orice natură, în primul rând de resurse, care pot contribui decisiv la realizarea unor acțiuni și a efectelor lor. O acțiune se poate realiza numai sprijinindu-se pe anumite elemente care sunt punctele tari și se poate compromite din cauza unor puncte slabe. Din multitudinea de elemente externe existente la un moment dat, care au fost identificate, cele care pot influența hotărâtor efectele unor acțiuni se rețin și formează așa numitele oportunități, șanse, ocazii și respectiv amenințări, riscuri, pericole.

Prezentarea analizei SWOT la nivel de Universitate:

Mediu intern	PUNCTE FORTE :	OPORTUNITĂȚI:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tradiții valoroase, moștenite, dezvoltate și perpetuate pe parcursul anilor. 2. Imagine favorabilă în învățământul superior din republică și pe piața educațională internațională. 3. Acreditare la nivel național (2001, 2007); evaluare internațională de către Comisia Europeană DentEd Evolvers – 2001 și Consiliul de Evaluare a Conferinței Internaționale a Decanilor de Medicină de Expresie Franceză (CIDMEF) – 2005; experții Federației Mondiale pentru Educație Medicală și ai Asociației Școlilor de Medicină din Europa - 2014. 4. Certificare ISO 9001:2015. 5. Tendința de conformare a ofertei educaționale la cerințele OMS, prevederile Procesului de la Bologna, necesitățile sistemului de sănătate. 6. Servicii de instruire prestate în limbile de circulație internațională. 7. Cadre științifico-didactice cu experiență profesională, inclusiv personalități de referință ale medicinei și farmaciei. 8. Centre de formare, săli de curs și spații suficiente pentru învățământ și cercetare. 9. Studenți și rezidenți activi în viața universitară și socială. 10. Rezultate substanțiale într-un spectru larg de domenii de cercetare științifică. <p>Existența unei echipe manageriale motivată spre schimbare și perfecționare.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existența Politicii Naționale de Sănătate și a Strategiei de dezvoltare a sistemului de sănătate. 2. Prezența Legii cu privire la parteneriatul public–privat. 3. Cooperare eficientă cu Ministerul Sănătății și Ministerul Educației. 4. Relații de parteneriat cu alte instituții academice din țară și de peste hotare. 5. Posibilități de încheiere a unor alianțe, acorduri avantajoase cu unele instituții de peste hotare. 6. Localizarea bazelor clinice ale Universității în instituțiile medico-sanitare publice republicane, municipale și raionale. 7. Existența cererii de forță de muncă în sistemul de sănătate. 8. Existența unui număr mare de absolvenți ai Universității ce dețin poziții influente în mediul academic de peste hotarele republicii.
	PUNCTE SLABE:	AMENINȚĂRI/RISURI:

Mediu extern	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel insuficient de integrare în Spațiul Educațional European. 2. Sistem imperfect de recrutare, selectare și admitere la studii; autonomie limitată în acest domeniu. 3. Curriculum supraîncărcat, rigid, care nu corespunde rigorilor standardelor WFME. 4. Continuitate insuficientă între programele de studii integrate de rezidențiat și de educație profesională continuă. 5. Număr exagerat de catedre de profil similar. 6. Supraaglomerarea bazelor clinice cu studenți și rezidenți. 7. Raport inadecvat: instruit (student, rezident, medic cursant) – pacient – investigație – intervenție. 8. Dotare insuficientă a mediului de învățare. 9. Utilizare limitată a tehnologiilor educaționale moderne în procesul de instruire. 10. Proces de evaluare insuficient de obiectiv și transparent. 11. Flux insuficient de cadre tinere și pondere mare a cadrelor de vârstă înaintată. 12. Normă didactică mare. 13. Motivare insuficientă a membrilor comunității academice. 14. Numărul mic al centrelor de cercetare de excelență. 15. Calitatea cercetărilor – inferioară cerințelor internaționale. 16. Implicare insuficientă a studenților și rezidenților în cercetările științifice. 17. Cercetări cu utilitate practică și impact economic redus. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recesiune economică la nivel național și internațional. 2. Instabilitate politică. 3. Ineficiența mecanismelor pieței forței de muncă, ce are drept urmare asigurareadisproporționat ă cu cadre medicale și farmaceutice, existența șomajului în ramură. 4. Legislație imperfectă, existența lacunelor și a prevederilor legale care vin în contradicție. 5. Bariere legislative în autonomia universitară. 6. Finanțare preponderent bugetară. 7. Resurse extrabugetare puțin diversificate. 8. Migrare a cadrelor didactice în alte ramuri ale economiei și în străinătate. 9. Diminuarea prestigiului profesiei de medic, farmacist și cadru didactic în societate. 10. Număr redus de acorduri de colaborare cu parteneri din străinătate. 11. Pregătire insuficientă a absolvenților sistemului preuniversitar, candidați la studii în Universitate.
---------------------	---	--

Analiza SWOT pentru determinarea punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor/riscurilor Departamentului Audit Intern este după cum urmează în tabel.

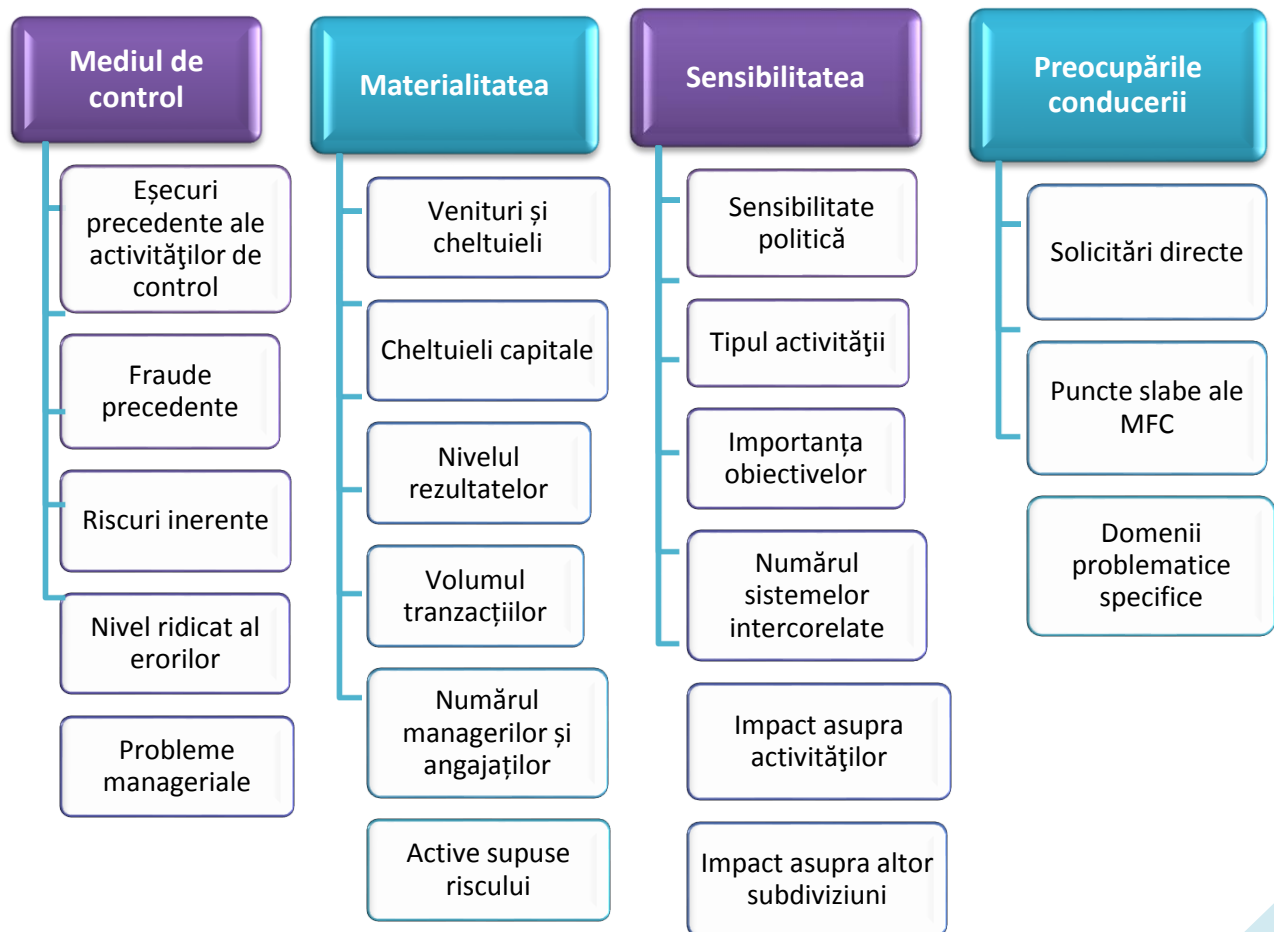
	Puncte forte	Puncte slabe
<u>Mediu intern</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartă, misiune, valori bine definite 2. Încredere față de conducător din partea administrației 3. “Univers” de audit bine definit și validat 4. Proces adecvat de planificare în baza riscurilor și validat de către Consiliu 5. Planuri individuale eficiente de dezvoltare profesională continuă a auditorilor interni 6. Caracter al DAI, perceput ca fiind independent și obiectiv la nivelul întregii Universități 7. Auditori interni care se adaptează la schimbări, atitudine pozitivă a acestora 8. Aptitudini și competențe diversificate ale auditorilor interni 9. Concentrare pe proces versus concentrare pe persoane 10. Proces instituit și formalizat de urmărire a implementării recomandărilor de audit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neconștientizare din partea unităților auditate a beneficiilor auditului intern 2. Oportunități de dezvoltare profesională limitate 3. Înțelegere limitată a așteptărilor părților interesate 4. Nu există o aliniere deplină la SNAI
	Oportunități	Amenințări
<u>Mediu extern</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Îmbunătățire a percepției de aptitudini, cunoștințe și capacități ale personalului 2. Confirmare și clarificare a așteptărilor în continuă schimbare ale părților interesate 3. Informare a părților interesate cu privire la rolul și beneficiile auditului intern 4. Informare a administrației cu privire la probleme curente / obișnuite 5. Introducerea managementului riscurilor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendința administrației de a se concentra pe riscuri financiare și de conformitate, fără a acorda o atenție cuvenită riscurilor operaționale 2. Remedierea neregularităților constatate este limitată de buget, numărul angajaților și guvernare 3. Restrângerea cooperării între manageri 4. Riscuri noi și în schimbare, 5. Așteptări mari ale părților interesate 6. Noi standarde profesionale

V. Gruparea sistemelor și evaluarea riscurilor

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

- I. Sistem de management și control a activității Universității
- II. Sistem educațional a Universității
- III. Sistem de management a resurselor umane;
- IV. Sistem de management a resurselor financiare, gestionarea patrimoniului
- V. Sistem decizional și de management a circulației documentelor
- VI. Sistem informațional
- VII. Asistența juridică
- VIII. Sisteme operaționale

Planificarea activităților de audit are la bază evaluarea riscurilor, pentru aceasta sânt utilizate anumite criterii de risc, în baza cărora se calculează scorul riscului, unele din ele fiind:



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.

Ansamblul 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	Ponderea	Descrierea	Scor
A. Materialitatea (20%)	3	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 (30%)	5	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 ineficient cu riscuri înalte de fraude sau erori	5
C. Sensibilitatea (20%)	3	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. Preocupările rectorului (30%)	5	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 sânt combinate într-o formulă, care se utilizează pentru calcularea scorului riscului. Spre exemplu:

$$\text{Scorul riscului} = (A \times 3) + (B \times 2) + (C \times 2) + (D \times 4)$$

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 49
Medium	30-49
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 40 om-zile
Misiunii medii	între 31 și 40 om-zile
Misiuni mici	maxim 30 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 sînt 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.