

**CONTROLUL INTERN MANAGERIAL:  
INSTRUMENT DE CONSOLIDARE A SISTEMULUI DE SĂNĂTATE****INTERNAL MANAGERIAL CONTROL:  
TOOL FOR CONSOLIDATION OF THE HEALTH SYSTEM**

CZU: 005.584:614.2(478)

DOI: <https://doi.org/10.53486/isca2024.32>**Cristina COPACEANU,***USPEE Constantin Stere, Chisinau, Republic of Moldova*Email: [copaceanuc@yahoo.com](mailto:copaceanuc@yahoo.com)ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-3944-5982>

**Abstract.** The health system in the Republic of Moldova is challenged by financial constraints, necessitating the identification of effective managerial governance tools. The author considers internal managerial control as one of these tools, which, when properly implemented, ensures the performance and quality of medical services. This study analyzed the legal framework, identified success and failure factors in the implementation and self-evaluation of internal managerial control in republican medical institutions, and used deduction to formulate research conclusions. The degree of implementation of internal managerial control was assessed based on the study Mother and Child Institute, a republican level medical institution. Importantly, the study also proposes some practical recommendations that hold promise for facilitating the compliant implementation of internal managerial control in republican medical institutions.

**Keywords:** internal managerial control, health system, governance, risks.

**JEL Classification:** F65, G01, H51, I11

**Introducere**

Sistemul de sănătate din Republica Moldova se confruntă continuu cu crize economice și financiare, care reduc resursele disponibile pentru prestarea serviciilor medicale. În același timp, există o cerere stabilă pentru serviciile medicale, determinată de factori precum îmbătrânirea populației, întinerirea bolnavilor, dezvoltarea tehnologiilor informaționale, bugete austere și infrastructură învechită. Acestea impun necesitatea identificării de noi oportunități de optimizare și eficientizare a guvernării sistemului de sănătate, pentru a asigura performanța și calitatea serviciilor medicale.

Controlul intern managerial (în continuare – CIM) este recunoscut și utilizat ca, un instrument managerial performant în gestionarea resurselor, riscurilor, instituțiilor medicale și sistemul de sănătate. În sistemul de sănătate controlul intern managerial este slab implementat deoarece actorii de bază nu conștientizează beneficiile și impactul implementării și utilizării acestui instrument managerial. De aceea, în acest articol vom analiza gradul de implementare și conformitate a controlului intern managerial cu standardele naționale de control intern managerial, în baza datelor IMSP Institutul Mamei și Copilului.

Prin urmare, *scopul* cercetării constă în evaluarea nivelului de conștientizare a necesității și beneficiilor controlului intern managerial în instituțiile medicale republicane și, pe baza unui studiu de caz, evidențierea rolului acestui instrument managerial în consolidarea sustenabilității și eficienței sistemului de sănătate.

Astfel, pentru atingerea scopului, se stabilesc următoarele *obiective*:

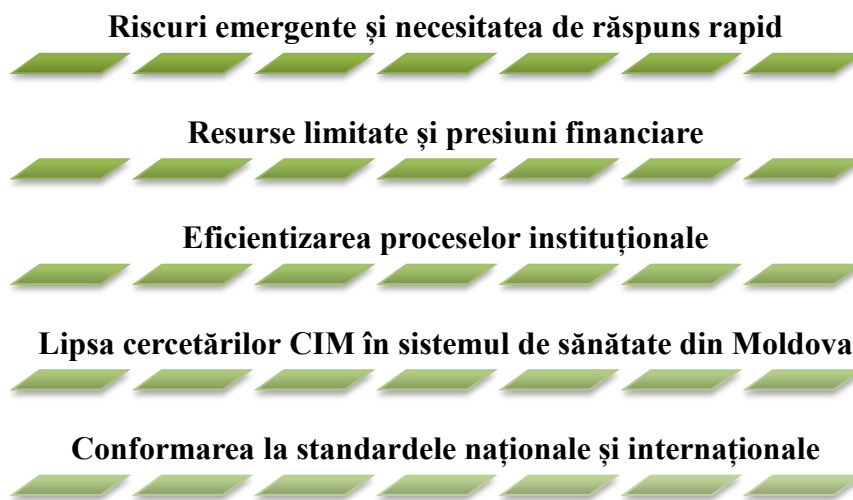
1. Evaluarea nivelului de implementare și conformitate a controlului intern managerial cu standardele naționale în instituțiile medicale republicane din Republica Moldova, cu accent pe studiul de caz al IMSP Institutul Mamei și Copilului.

2. Identificarea factorilor care contribuie la succesul sau eșecul implementării controlului intern managerial în instituțiile medicale, inclusiv analiza impactului acestor factori asupra performanței și calității serviciilor medicale.
3. Formularea unor recomandări practice pentru facilitarea implementării conforme și eficiente a controlului intern managerial în instituțiile medicale republicane, în scopul optimizării resurselor, reducerii riscurilor, îmbunătățirii transparenței și calității serviciilor medicale prestate pacienților.

**Metodologia studiului** include analiza cadrului legal și a datelor relevante colectate din diverse surse, precum și realizarea unui studiu de caz. Cercetarea se focusează pe abordarea problemelor și evaluarea gradului de implementare a controlului intern managerial în instituțiile medicale republicane, având impact direct asupra sustenabilității sistemului de sănătate. Autorul a aplicat metodele tradiționale de cercetare: analiza, comparația, inducția și deducția.

#### **Actualitatea cercetării**

Republica Moldova, având statutul de țară candidată la Uniunea Europeană, trebuie să racordeze sistemul de sănătate la standardele europene, iar controlul intern managerial joacă un rol important în acest proces. Implementarea eficientă a CIM în instituțiile medicale este inevitabilă pentru îmbunătățirea performanței și calității serviciilor medicale oferite pacienților. Cu toate acestea, în prezent, există o lipsă acută de conștientizare a beneficiilor și impactului CIM, ceea ce duce la neimplementarea sau implementarea formală a acestuia. În figura 1 sunt prezentate principalele aspecte motivaționale de cercetare a acestui subiect.



**Figura 1. Aspecte motivaționale de cercetare**

Sursa: elaborat de autor

**Studiul abordează problema** implementării formale a controlului intern managerial în sistemul de sănătate din Republica Moldova, cauzată de lipsa de conștientizare a beneficiilor și impactului acestui instrument managerial de către actorii principali, conducând la gestionarea ineficientă a resurselor și riscurilor în instituțiile medicale republicane, utilizând datele colectate de la IMSP Institutul Mamei și Copilului.

#### **Abordări conceptuale din perspectiva cadrului legal**

Conceptul de control intern este fundamentat pe diverse abordări conceptuale dezvoltate de organizații de profil recunoscute la nivel internațional:

- INTOSAI [4; 7] definește controlul intern ca *un instrument managerial utilizat pentru a furniza o asigurare rezonabilă că obiectivele managementului sunt îndeplinite.*
- COSO [2; 7] definește controlul intern este *un proces implementat de conducerea entității, care are ca scop furnizarea unei asigurări rezonabile în ceea ce privește realizarea*

*obiectivelor legate de eficiența și eficacitatea operațiunilor, fiabilitatea raportării financiare și conformitatea cu cadrul legal.*

- COCO [7] definește controlul intern managerial *este definit ca ansamblul elementelor unei organizații (inclusiv resurse, sisteme, procese, cultură, structură și sarcini) care, în mod colectiv, îi ajută pe angajați să realizeze obiectivele entității publice, grupate tot în trei categorii, privind: eficacitatea și eficiența funcționării; fiabilitatea informațiilor interne și externe; respectarea legilor, regulamentelor și politicilor interne.*

În legislația Republicii Moldova, Legea 229 din 2010 [5] definește controlul intern managerial *ca un sistem organizat de managerul entității publice și personalul acesteia în scopul asigurării bunei guvernări, care cuprinde totalitatea politicilor, procedurilor, regulilor interne, proceselor și activităților realizate în cadrul entității publice pentru a gestiona riscurile și a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor și rezultatelor planificate.* Conceptul definit de Legea 229 este reflectat și în Standardele naționale de control intern în sectorul public [8], care sunt elaborate pe baza modelului COSO (SUA). În manualul de control intern managerial [6], conceptul CIM este tratat ca o monitorizare continuă a activităților, cu reguli de management clar aplicabile la nivelul întregii entități publice, ca răspuns la întrebarea: Ce se poate face pentru a deține un control cât mai eficient asupra proceselor și activităților entității publice?

Sistemul de control intern managerial reprezintă în esență, un control al performanțelor obținute și capabil să răspundă cel mai bine intereselor urmărite de către entitatea publică în atingerea obiectivelor [7]. Privit și perceput ca o funcție managerială, și nu ca una de verificare, sistemul de control intern managerial este în responsabilitatea conducătorilor de a-l implementa și dezvolta continuu, în scopul funcționării eficiente a entității publice [7].

### **Conținutul de bază**

Sistemul de sănătate din Republica Moldova este organizat pe principii de acces universal la servicii medicale de bază, echitate și solidaritate în finanțarea asistenței medicale. Sistemul de sănătate moștenit din perioada Semașko caracterizat printr-un exces de infrastructură. Începând cu anii 1990, numărul total de spitale a fost redus pentru a optimiza resursele, dar există încă oportunități de creștere a eficienței în sectorul spitalicesc. Sistemul de sănătate include atât instituții medico-sanitare publice (republicane, municipale, raionale și departamentale) cât și private, asigurând un amestec de servicii pentru populație [1].

Instituțiile medico-sanitare publice la nivel de raion și municipiu oferă asistență medicală primară și spitalicească, fiind fondate de autoritățile publice locale, în timp ce cele de nivel terțiar, situate majoritar în municipiul Chișinău și fondate de Ministerul Sănătății, furnizează asistență medicală specializată și înalt specializată. Instituțiile medicale sunt nonprofit, autonome și autofinanțate, contractate de către Compania Națională de Asigurări în Medicină pentru a presta servicii medicale în cadrul asigurării obligatorii de asistență medicală [1].

Presiunea globală de combatere a corupției și gestionarea eficientă a resurselor financiare sunt factori esențiali care impulsionează implementarea controlului intern managerial în sistemul de sănătate, asigurând o bună guvernare la toate nivelurile. În opinia autorului, pentru a menține un sistem de sănătate sănătos, este esențial să se implementeze pe deplin CIM, ceea ce va consolida sustenabilitatea financiară a sistemului de sănătate. Deși, Legea 229 privind controlul financiar public intern a fost aprobată în anul 2010, nivelul de implementare a CIM în instituțiile medicale republicane rămâne destul de modest.

CIM în sistemul de sănătate din Moldova este slab dezvoltat, din lipsa:

- cunoștințelor în domeniu,
- a personalului,
- a continuității,
- a conștientizării privind obligativitatea și necesitatea implementării acestuia.

Spitalele, fiind instituții complexe, cu activități și structuri organizaționale variate, necesită un control intern managerial robust pentru a asigura performanța managementului. În opinia noastră, directorii de spitale se confruntă cu diverse probleme legate de controlul intern, care afectează în mod evident performanța. De aceea, este important să conștientizăm beneficiile care pot fi obținute în urma implementării CIM, atât la nivelul sistemului de sănătate, cât și la nivelul instituțiilor medicale republicane. Aceste beneficii sunt prezentate în tabelul 1.

**Tabelul 1. Beneficiile implementării CIM pentru sistemul de sănătate și instituțiile medicale republicane**

Nr.	Categorie	Beneficiile implementării CIM
1.	<b>Optimizarea resurselor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planificare strategică a resurselor.</li> <li>* Alocare și gestionare eficientă a resurselor.</li> <li>* Reducerea risipei și cheltuielilor inutile.</li> <li>* Controlul costurilor operaționale.</li> <li>* Optimizarea proceselor interne.</li> </ul>
2.	<b>Reducerea riscurilor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificarea și gestionarea riscurilor, inclusiv emergente.</li> <li>* Prevenirea fraudelor și neregulilor.</li> <li>* Prevenirea erorilor medicale și administrative.</li> <li>* Asigurarea conformității și standarde înalte de calitate.</li> </ul>
3.	<b>Îmbunătățirea transparenței</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Creșterea transparenței în gestionarea resurselor.</li> <li>* Transparența în procesul decizional.</li> <li>* Promovarea responsabilității la toate nivelurile.</li> <li>* Sporirea încrederii populației în sistemul de sănătate.</li> </ul>
4.	<b>Calitatea serviciilor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Îmbunătățirea standardelor și protocoalelor medicale.</li> <li>* Creșterea satisfacției pacienților.</li> <li>* Implementarea politicilor și procedurilor clare, eficiente.</li> <li>* Monitorizarea și evaluarea continuă a performanțelor.</li> </ul>
5.	<b>Eficiență operațională</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Optimizarea proceselor și reducerea birocrăției.</li> <li>* Decizii informate și rapide.</li> <li>* Reducerea timpului de procesare a documentelor.</li> <li>* Gestionarea eficientă a activităților zilnice.</li> </ul>
6.	<b>Cultura instituțională</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Promovarea eticii și integrității.</li> <li>* Dezvoltarea profesională continuă a personalului.</li> <li>* Crearea unui mediu de lucru etic și echitabil.</li> <li>* Creșterea competențelor și performanțelor angajaților.</li> </ul>
7.	<b>Monitorizare și evaluare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluarea periodică a performanțelor și proceselor.</li> <li>* Adaptarea rapidă la schimbări și provocări.</li> <li>* Implementarea unui sistem eficient de feedback și îmbunătățire continuă.</li> <li>* Audite interne de calitate.</li> <li>* Asigurarea unui standard înalt de guvernare.</li> </ul>

*Sursa: elaborat de autor*

Astfel, implementarea CIM oferă multiple beneficii atât instituțiilor medicale republicane, cât și sistemului de sănătate. Printre acestea se numără optimizarea resurselor, reducerea riscurilor, îmbunătățirea transparenței și calității serviciilor, precum și creșterea eficienței operaționale. De asemenea, CIM promovează o cultură instituțională bazată pe principii de etică și integritate, facilitează monitorizarea, raportarea și evaluarea continuă a performanțelor. Aceste beneficii contribuie la o gestionare mai eficientă și responsabilă a instituțiilor medicale republicane și a sistemului de sănătate, având un impact pozitiv asupra sănătății publice.

### **Studiu de caz privind implementarea CIM în instituțiile medicale republicane din Moldova (IMSP Institutul Mamei și Copilului).**

Conform Regulamentului de organizare și funcționare [12], IMSP Institutul Mamei și Copilului este o unitate sanitară de utilitate publică, cu personalitate juridică, care exercită atribuții de instituție republicană și asigură asistență medicală din momentul aprobării regulamentului de organizare și funcționare de către Ministerul Sănătății și înregistrării la Agenția Servicii Publice. IMSP Institutul Mamei și Copilului își desfășoară activitatea pe principiul autonomiei financiare și non-profit, conform legislației în vigoare. Scopul principal al IMSP Institutul Mamei și Copilului este fortificarea sănătății populației Republicii Moldova prin prestarea de servicii medicale calitative și cost-eficiente, într-un mediu sigur, bazat pe tehnologii medicale moderne și de înaltă performanță. Așadar, implementarea controlului intern managerial la IMSP Institutul Mamei și Copilului reflectă un exemplu al modului în care, cu ajutorul CIM, se poate optimiza și consolida sistemul de sănătate la nivel național. Analizând experiența IMSP Institutul Mamei și Copilului, se pot identifica vulnerabilitățile în acest proces dar și prelua bune practici aplicabile instituțiilor medicale republicane din Republica Moldova.

**Implementarea controlului intern managerial** la IMSP Institutul Mamei și Copilului a demarat în anul 2014. Primul pas în această direcție a fost constituirea unui grup de lucru responsabil pentru coordonarea implementării sistemului de management financiar și control (CIM - în prezent), conform ordinului nr.01-19/261a emis de director pe 14.11.2014. Este important de menționat că, până în 2016 nu au fost întreprinse acțiuni semnificative în acest sens. Astfel, în anul 2016, ordinul nr.01-19/261a din 14.11.2014 a fost actualizat și aprobat un plan de acțiuni pentru implementarea sistemului de management financiar și control în cadrul IMSP Institutul Mamei și Copilului. IMSP Institutul Mamei și Copilului a inițiat pentru prima dată procesul de autoevaluare a sistemului de management financiar și control în anul 2016. Acesta a implicat completarea raportului privind organizarea și funcționarea sistemului de management financiar și control în cadrul IMSP Institutul Mamei și Copilului și a declarației privind bună guvernare, conform prevederilor ordinului MF nr.49 din 26 aprilie 2012 [10].

Ulterior, ordinul MF nr.49 din 26.04.2012 a fost abrogat prin ordinul MF nr.4 din 09.01.2019. Începând din 2019, procesul de autoevaluare, raportarea sistemului de control intern managerial și emiterea Declarației de răspundere managerială în cadrul IMSP Institutul Mamei și Copilului s-au desfășurat conform prevederilor noului ordin [9]. Ca rezultat al exercițiului anual de autoevaluare desfășurat de instituțiile publice pentru a determina gradul de conformitate a sistemului de CIM cu cadrul normativ existent, IMSP Institutul Mamei și Copilului și-a evaluat propriul sistem de CIM.

În continuare, pentru a identifica vulnerabilitățile în implementarea CIM, vom expune cele șapte secțiuni ale raportului anual de autoevaluare a controlului intern managerial, întocmit pentru anul 2023 de către IMSP Institutul Mamei și Copilului [11], din perspectiva auditului intern.

Procesul de autoevaluare a CIM debutează cu o secțiune dedicată informațiilor generale. Aceasta include date esențiale privind CIM în cadrul IMSP Institutul Mamei și Copilului, cum ar fi: bugetul, numărul angajaților, nivelul de realizare a planului de acțiuni, nivelul de realizare a planului anual de achiziții publice, numărul proceselor de bază identificate și descrise, instruirile specifice în domeniul CIM.

Prima **componentă a sistemului de CIM - mediul de control**, are drept scop evaluarea integrității personale și profesionale, etica conducerii și angajaților, stilul de conducere, structura organizațională, delegarea împuternicirilor, politicile și practicile privind resursele umane, precum și competența angajaților.

*Opinia auditului intern:*

- *Starea actuală:* Conform evaluării echipei de audit intern, componenta mediul de control este parțial conformă cu cerințele standardelor naționale de control intern (SNCI).



- *Argumentarea nivelului de conformitate:* Lipsa comisiei de disciplină; lipsa Regulamentului privind prevenirea fraudei și corupției; lipsa Regulamentului cu privire la dezvoltarea profesională continuă a tuturor angajaților; lipsa unei Politici privind gestionarea resurselor umane; Necesitatea de revizuire și aprobare a Regulamentelor de organizare și funcționare a subdiviziunilor și fișele de post.
- *Aspecte de îmbunătățire:* Racordarea mediului de control al IMSP Institutul Mamei și Copilului la cerințele SNCI 1-6.

Componenta a doua **managementul performanțelor și al riscurilor**. Scopul constă în evaluarea conformității IMSP Institutul Mamei și Copilului în stabilirea corectă a misiunii, obiectivelor strategice și operaționale; includerea acțiunilor și indicatorilor de performanță măsurabili în planurile de acțiuni; stabilirea unei strategii de management al riscurilor care să identifice, înregistreze, evalueze, controleze, monitorizeze și raporteze sistematic riscurile, inclusiv riscurile de corupție, asociate îndeplinirii obiectivelor.

*Opinia auditului intern:*

- *Starea actuală:* Conform evaluării echipei de audit intern, componenta managementul performanțelor și al riscurilor este parțial conformă cu cerințele SNCI.
- *Argumentarea nivelului de conformitate:* Obiectivele operaționale formulate în planurile anuale de acțiuni, nu sunt stabilite conform metodei SMART, prin urmare nu pot fi monitorizate și apreciate performanțele instituționale. Planurile anuale de acțiuni ale instituției nu includ riscuri asociate obiectivelor și costuri financiare. Nu toate subdiviziunile structurale ale IMSP Institutul Mamei și Copilului au elaborate și aprobate planuri anuale de activitate. Instituția nu a stabilit obiective individuale pentru fiecare angajat. Șefii subdiviziunilor nu conștientizează pe deplin obligativitatea și necesitatea implementării managementului riscurilor, precum și a sistemului CIM. Lipsește Registrul riscurilor per subdiviziune; Registrul riscurilor consolidat; Strategia/procedura proprie privind managementul riscurilor.
- *Aspecte de îmbunătățire:* Implementarea deplină a managementului performanțelor și al riscurilor în cadrul IMSP Institutul Mamei și Copilului, conform cerințelor SNCI 7-9.

Prin intermediul componentei trei **activitățile de control**, sunt evaluate politicile și procedurile ce ajută la asigurarea executării directivelor conducerii și atingerii obiectivelor într-o manieră economă, eficace și eficientă.

*Opinia auditului intern:*

- *Starea actuală:* Conform evaluării echipei de audit intern, componenta activităților de control este parțial conformă cu cerințele SNCI.
- *Argumentarea nivelului de conformitate:* Sistemul de control-acces pe teritoriul instituției nu este funcțional (turnichetele instalate nu funcționează, iar accesul persoanelor străine pe teritoriul instituției se face fără documente justificative). Nu toate procesele de bază sunt identificate, catalogate și documentate, iar cele descrise nu sunt actualizate. Nu sunt identificate funcțiile sensibile (lipsește Lista funcțiilor sensibile) și nu există politici privind gestionarea acestora. Procedurile și politicile importante, cum ar fi cele privind protecția datelor cu caracter personal, necesită actualizare și reînnoire.
- *Aspecte de îmbunătățire:* Consolidarea activităților de control în cadrul IMSP Institutul Mamei și Copilului, din perspectiva SNCI 10-12.

În rezultatul evaluării componentei patru **informația și comunicarea**, au fost evaluate sistemele de informare și comunicare internă și externă, precum și cantitatea, calitatea, periodicitatea și sursele informației în cadrul IMSP Institutul Mamei și Copilului.

*Opinia auditului intern:*

- *Starea actuală:* Conform evaluării echipei de audit intern, componenta informația și comunicarea este parțial conformă cu cerințele SNCI.

- *Argumentarea nivelului de conformitate:* IMSP Institutul Mamei și Copilului a determinat cantitatea, calitatea și periodicitatea informațiilor, precum și sursele și destinatarii acestora. Totodată, transmiterea informațiilor garantează corectitudinea, claritatea, utilitatea și deplinătatea acestora. Cu toate acestea, deși există diferite căi de comunicare (poșta electronică, telefon, fax, suport de hârtie etc.), nu există o instrucțiune/procedură cu privire la modalitatea comunicării interne și externe care să asigure circulația rapidă a informației și oferirea unui răspuns prompt la solicitări.
- *Aspecte de îmbunătățire:* Eficientizarea informației și comunicării în cadrul IMSP Institutul Mamei și Copilului, în deplină conformitate cu cerințele SNCI 13-14.

Componenta cinci **monitorizarea**, a permis evaluarea instrumentelor proprii ale IMSP Institutul Mamei și Copilului pentru supravegherea sistemului CIM.

*Opinia auditului intern:*

- *Starea actuală:* Conform evaluării echipei de audit intern, componenta monitorizarea este parțial conformă cu cerințele SNCI.
- *Argumentarea nivelului de conformitate:* Procesul de monitorizare continuă în cadrul instituției este asigurat prin diverse acțiuni întreprinse de către personalul instituției în îndeplinirea sarcinilor. De asemenea, este delegat un coordonator și instituit grupul de lucru responsabil de coordonarea activităților de dezvoltare a sistemului CIM. Auditul intern este implementat și evaluează eficacitatea proceselor de management al riscului, control și guvernanta în cadrul instituției, conform Planului anual de activitate. Totodată, Instituția este supusă continuu mai multor evaluări externe, efectuate de Curtea de Conturi, Inspekția Financiară și auditori externi independenți (auditul situațiilor financiare).
- *Aspecte de îmbunătățire:* Îmbunătățirea componentei de monitorizare în cadrul IMSP Institutul Mamei și Copilului pentru a asigura conformitatea cu cerințele SNCI 15.

Ultima parte a raportului de autoevaluare a sistemului CIM este **patrimoniul, finanțele și tehnologiile informaționale**, care are ca scop evaluarea propriilor activități de control pentru principalele procese patrimoniale, economico-financiare și tehnologii informaționale ale IMSP Institutul Mamei și Copilului.

*Opinia auditului intern:*

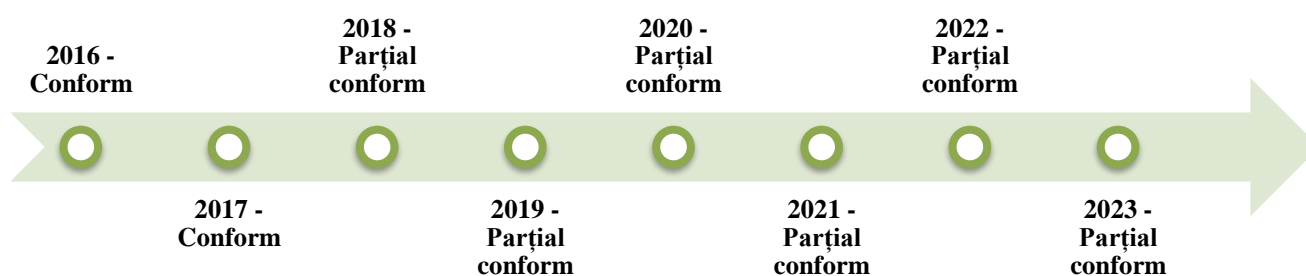
- *Starea actuală:* Conform evaluării echipei de audit intern, componenta patrimoniu, finanțe și tehnologii informaționale este parțial conformă cu cerințele SNCI.
- *Argumentarea nivelului de conformitate:* Planificarea financiară nu este corelată cu activitățile operaționale incluse în Planul anual de acțiuni și Planul strategic de dezvoltare al IMSP Institutul Mamei și Copilului. Planurile de activitate nu includ costurile financiare ale acțiunilor propuse. Procesul de raportare a bugetului, necesită îmbunătățiri pentru a contribui la o gestionare financiară mai eficientă și luarea deciziilor mai informate. Transparența informației financiare și a etapelor de planificare, executare și raportare a bugetului instituțional necesită îmbunătățiri. La nivel instituțional lipsesc instrumente eficiente pentru monitorizarea execuției contractelor, iar acestea nu sunt întotdeauna executate integral Planul de achiziții, deși este plasat pe pagina web a instituției și accesibil pentru părțile interesate, prezintă discrepanțe între Devizul de venituri și cheltuieli și Planul de achiziții în ceea ce privește alocarea resurselor financiare pentru anumite articole de bunuri și servicii. Lipsa unei Strategii de dezvoltare tehnologiilor informaționale specifice instituției, generează dificultăți în atingerea obiectivelor strategice și măsurarea rezultatelor. Procesul de identificare și colectare a necesităților în domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor este afectat de lipsa procedurilor uniforme de control și subiectivismul în aprecierea necesităților reale. Asigurarea securității datelor cu caracter personal prelucrate în sistemele informaționale gestionate de instituție este insuficientă. Gestionarea incidentelor aferente sistemelor informaționale este bine organizată și prioritizată, iar comunicarea incidentelor nu întâmpină

dificultăți. Incidentele sunt soluționate în totalitate, iar mentenanța sistemelor informaționale este asigurată prin servicii externalizate.

- *Aspecte de îmbunătățire:* Corelarea planificării financiare cu activitățile operaționale pentru o mai bună aliniere. Îmbunătățirea procesului de raportare pentru a asigura o mai mare transparență și fiabilitate a informațiilor financiare. Consolidarea transparenței informației financiare în cadrul instituției prin implementarea practicilor și procedurilor adecvate. Implementarea instrumentelor și procedurilor interne pentru monitorizarea eficientă a execuției contractelor. Asigurarea reconcilierii între Devizul de venituri și cheltuieli și Planul de achiziții pentru coerența acestora. Elaborarea și implementarea unei Strategii de dezvoltare a tehnologiilor informaționale specifice IMSP Institutul Mamei și Copilului. Stabilirea procedurilor clare și uniforme pentru identificarea și colectarea necesităților în domeniul tehnologiilor informaționale. Asigurarea securității datelor cu caracter personal prelucrate în sistemele informaționale gestionate de instituție. Consolidarea mecanismelor de monitorizare și evaluare a performanțelor financiare și operaționale.

Conform prevederilor Ordinului MF nr.4/2019, opinia auditului intern este expusă pentru fiecare componentă a raportului în parte. Opinia auditului intern conține informații precise, clare, obiective și concise aferente situației constatate în rezultatul desfășurării activității de audit intern pe parcursul perioadei de raportare în cadrul entității publice și, după caz, în cadrul entităților subordonate [9].

Totodată, analizând declarația de răspundere managerială pentru perioada anilor 2016 – 2023, relevăm că gradul de conformitate a IMSP Institutul Mamei și Copilului la SNCI este - parțial conform, figura 2.



**Figura 2.** Gradul de conformitate a CIM în cadrul IMSP Institutul Mamei și Copilului

*Sursa:* elaborat de autor în baza declarațiilor de răspundere managerială [3]

Gradul de conformitate, se menține în fiecare an – *parțial conform*.

Aprecierea gradului de conformitate în Declarația de răspundere managerială se efectuează în raport cu numărul SNCI/compartimentelor implementate integral, după cum urmează [9]:

- sistemul CIM este conform dacă sunt implementate integral toate cele 20 SNCI/ compartimente;
- sistemul CIM este parțial conform dacă sunt implementate integral între 9 și 19 SNCI/ compartimente;
- sistemul CIM este neconform dacă sunt implementate integral între 1 și 8 SNCI/ compartimente.

Declarațiile de răspundere managerială semnate de către directorul IMSP Institutul Mamei și Copilului, se plasează pe pagina web a instituției, anual, pînă la data de 1 martie, în conformitate cu prevederile legale. În contextul studiului de caz, dar și experiența practică a autorului, se evidențiază **punctele vulnerabile** în procesul de implementare, autoevaluare și dezvoltare a CIM în instituțiile medicale republicane.



**Tabelul 2. Puncte vulnerabile în implementarea și dezvoltarea CIM în instituțiile medicale**

Nr.	Punct vulnerabil	Descriere	Impact
1.	<b>Lipsa cunoștințelor și personalului calificat</b>	Implementarea CIM este limitată de lipsa personalului calificat care să dețină cunoștințe necesare privind CIM.	Reduce capacitatea de gestionare eficientă a resurselor și crește riscurile operaționale și financiare.
2.	<b>Nivel redus de conștientizare</b>	Conștientizarea limitată a beneficiilor CIM duce la rezistență la schimbare și dificultăți de adoptare a practicilor și procedurilor necesare.	Încetinește adoptarea practicilor CIM și reduce eficiența implementării.
3.	<b>Lipsa continuității și suportului instituțional</b>	Implementarea CIM necesită suport constant din partea conducerii și angajaților, iar lipsa acestuia duce la tergiversări și implementări fragmentate.	Întârzieri și implementări fragmentate, reducând eficacitatea controlului intern.
4.	<b>Resurse financiare limitate</b>	Constrângerile financiare împiedică alocarea resurselor necesare pentru conformarea CIM cu standardele naționale.	Afectează capacitatea de a susține CIM, reducând eficiența operațională și calitatea serviciilor.
5.	<b>Infrastructură tehnică inadecvată</b>	Infrastructura învechită a instituțiilor medicale nu susține implementarea unui sistem CIM modern.	Limitează monitorizarea și controlul, afectând eficiența și securitatea operațiunilor medicale.
6.	<b>Lipsa procedurilor clare</b>	Absența procedurilor clare pentru CIM crează dificultăți de implementare.	Crește riscul de neconformitate și inconsistență, reducând eficiența CIM.
7.	<b>Managementul calității deficitar</b>	Sistemul de management al calității nu este implementat sau monitorizat corespunzător în instituțiile medicale.	Reduce calitatea, afectează siguranța pacienților și cresc riscurile.
8.	<b>Lipsa de monitorizare și evaluare continuă</b>	Lipsa mecanismelor adecvate pentru monitorizarea și evaluarea continuă CIM.	Deficiențele nu sunt identificate și corectate la timp, afectând eficiența controlului intern și crescând riscurile.
9.	<b>Abordare formală</b>	Implementarea CIM este tratată ca o simplă formalitate, fără a se integra efectiv în procesele zilnice.	Reduce eficiența și relevanța CIM, astfel fiind afectată calitatea serviciilor și gestionarea riscurilor.

*Sursa: elaborat de autor*

Reeșind din tabelul 2, deducem că punctele vulnerabile în implementarea și dezvoltarea CIM în instituțiile medicale variază, de la lipsa cunoștințelor și personalul calificat până la abordarea formală a implementării CIM, ceea ce poate compromite eficiența și eficacitatea sistemului de sănătate. Fără conștientizarea beneficiilor implementării CIM instituțiile medicale riscă să se confrunte cu dificultăți în gestionarea resurselor și menținerea standardelor de calitate. De asemenea, lipsa suportului continuu, a resurselor financiare adecvate și infrastructură modernă poate duce la întârzieri și implementări fragmentate, afectând securitatea și eficiența activității. Deficiențe în proceduri, precum

și în sistemul de management al calității, cresc riscul de neconformitate și incosistență a CIM. Astfel, pentru a depăși aceste vulnerabilități, este important ca instituțiile medicale republicane cu suportul fondatorului, să adopte o un set de măsuri în implementarea și dezvoltarea CIM.

### Concluzii și recomandări

Implementarea controlului intern managerial în instituțiile medicale republicane din Republica Moldova este esențială pentru consolidarea sustenabilității și performanței sistemului de sănătate. Studiul de caz asupra IMSP Institutul Mamei și Copilului a evidențiat provocările și deficiențele care afectează implementarea eficientă a CIM. Or, beneficiile implementării CIM sunt semnificative și ajută la optimizarea resurselor, reducerea riscurilor, îmbunătățirea transparenței și calității serviciilor medicale. Autorul consideră că, pentru a asigura implementarea eficientă a CIM, este necesară o abordare sistemică și concertată, implicând toate nivelurile de management din instituțiile medicale și sistemul de sănătate.

În acest context, autorul propune următoarele *recomandări practice*:

1. Înființarea comitetelor de control intern la nivelul fiecărei instituții medicale republicane, responsabile de monitorizarea și asigurarea conformității cu standardele naționale.
2. Fortificarea subdiviziunilor de audit intern în instituțiile medicale republicane, pentru a asigura evaluarea independentă și obiectivă a eficienței și eficacității proceselor de control intern.
3. Organizarea sesiunilor de formare și instruire continuă pentru responsabilii de CIM.
4. Implicarea activă a conducerii instituțiilor medicale republicane în promovarea și susținerea CIM, asigurând resursele necesare pentru implementarea acestuia.
5. Dezvoltarea strategiilor de comunicare internă pentru a crește conștientizarea și acceptarea beneficiilor CIM de către toți angajații.
6. Adoptarea unor proceduri, ghiduri, instrucțiuni standardizate pentru toate componentele controlului intern managerial, adaptate specificului instituțiilor medicale.
7. Asigurarea unui sistem de monitorizare și evaluare continuă a implementării CIM, cu raportări periodice și feedback constructiv.
8. Crearea unor parteneriate și schimburi de experiență cu instituții similare din alte țări pentru a prelua bunele practici în implementarea CIM.

*În concluzie, controlul intern managerial reprezintă un instrument managerial robust și inovativ pentru consolidarea sistemului de sănătate din Republica Moldova. De aceea, este esențial ca actorii responsabili din sistemul de sănătate să conștientizeze beneficiile acestui instrument și să-l implementeze efectiv pentru a consolida sistemul de sănătate. Un control intern managerial puternic, asigură cu certitudine atenuarea riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor.*

### Bibliografie.

1. Conceptul reformei spitalelor în Republica Moldova.  
Disponibil: <https://particip.gov.md/ru/document/stages/proiect-conceptul-reformei-spitalelor-in-republica-moldova/4297>
2. COSO, Internal Control-Integrated Framework.  
Disponibil: [https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/coso\\_mejoras\\_al\\_control\\_interno.pdf](https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/coso_mejoras_al_control_interno.pdf)
3. Declarația de răspundere managerială a IMSP Institutul Mamei și Copilului.  
Disponibil: <https://www.mama-copilul.md/despre-noi/declaratia-de-raspundere-manageriala>
4. INTOSAI Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector.  
Disponibil: [https://www.ifad.org/elearning\\_cfs/INTOSAI.pdf](https://www.ifad.org/elearning_cfs/INTOSAI.pdf)
5. Legea nr.229 privind controlul financiar public intern.  
Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=135891&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=135891&lang=ro#)
6. Manual de control intern managerial, Ministerul Finanțelor, Chișinău, 2020.  
Disponibil: [https://mf.gov.md/sites/default/files/documente%20relevante/Manual%20CIM\\_03.06.2020.pdf](https://mf.gov.md/sites/default/files/documente%20relevante/Manual%20CIM_03.06.2020.pdf)

7. Manual de implementare a sistemului de control intern managerial.  
Disponibil: <https://spitaloftalmologie.ro/wp-content/uploads/2022/11/Manual-de-implementare-a-sistemului-de-control-intern-managerial.pdf>
8. Ordinul MF nr.189 din 05.11.2015 cu privire la aprobarea Standardelor naționale de control intern în sectorul public.  
Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=119965&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=119965&lang=ro#)
9. Ordinul Ministrului Finanțelor nr.4 din 09.01.2019 cu privire la aprobarea Regulamentului privind autoevaluarea, raportarea sistemului de control intern managerial și emiterea Declarației de răspundere managerială.  
Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=112116&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=112116&lang=ro)
10. Ordinul Ministrului Finanțelor nr.49 din 26.04.2012 cu privire la aprobarea Regulamentului privind evaluarea, raportarea sistemului de management financiar și control și emiterea declarației privind buna guvernare.  
Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=113590&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113590&lang=ro#)
11. Raportul anual de autoevaluare a controlului intern managerial în cadrul IMSP Institutul Mamei și Copilului pentru anul 2023, aprobat la 11 martie 2024.
12. Regulament de organizare și funcționare al IMSP Institutul Mamei și Copilului, aprobat prin ordinul MS nr.409 din 5 mai 2023.  
Disponibil: <https://www.mama-copilul.md/doc/regulamente/Regulament%20IMC%202023.pdf>