

COMUNA TIGVENI TOATE COMPARTIMENTELE	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR COD: PS- 02	Editia: 1 Nr. de ex.
		Revizia 1 Nr. de ex.
		Pagina 1 din 13
		Exemplar nr. 1

PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR

**EDIȚIA 1, REVIZIA 1
COD: PS- 02**

Elaborare	Verificare	Avizare	Aprobare
Responsabilii de activitati procedurale	Conducatorul compartimentului	Presedintele Comisiei de monitorizare	Slatineanu Dumitru Doru

COMUNA TIGVENI	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR	Editia: 1
		Nr. de ex.
		Revizia 1
		Nr. de ex.
TOATE COMPARTIMENTELE	COD: PS- 02	Pagina 2 din 13
		Exemplar nr. 1

Cuprins

Numărul componentei	Denumirea componentei	Pagina
1.	Scopul procedurii	2
2.	Domeniul de aplicare	2
3.	Documente de referință	3
4.	Definiții și abrevieri	3
5.	Descrierea activității sau procesului	4
6.	Responsabilități	8
7.	Formular evidență modificări	9
8.	Formular analiză procedură	9
9.	Formular distribuire procedură	10
10.	Anexe	11

1. Scopul procedurii

Scopuri generale:

- 1.1. Stabilește modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate.
- 1.2. Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității.
- 1.3. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului.
- 1.4. Sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe primar, în luarea deciziei.

Scop specific:

- 1.5. Procedura stabilește mecanismul metodologic al utilizării delegării, stabilirea și comunicarea sarcinilor delegate în cadrul primăriei.

2. Domeniul de aplicare

- 2.1. Prevederile prezentei proceduri se aplică tuturor șefilor de compartimente atunci când este necesară delegarea de sarcini împreună cu competențele și responsabilitățile aferente către funcțiile subordonate din cadrul primăriei.
- 2.2. Delegarea de competență se face ținând cont de imparțialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate și de riscurile asociate acestor decizii.
- 2.3. Salariatul trebuie să aibă cunoștința, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat.
- 2.4. Asumarea de către salariatul delegat se confirmă prin semnătură.
- 2.5. Subdelegarea este posibilă cu acordul conducătorului instituției.
- 2.6. Delegarea de competență nu îl exonerează pe conducătorul instituției de responsabilitate.

COMUNA TIGVENI	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR	Ediția: 1
		Nr. de ex.
		Revizia 1
		Nr. de ex.
TOATE COMPARTIMENTELE	COD: PS- 02	Pagina 3 din 13
		Exemplar nr. 1

3. Documente de referință

3.1. Reglementări internaționale

-

Legislație primară:

- Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicat, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicat, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanță Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici, republicat, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice.

Legislație secundară:

- Ordin 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial la entitățile publice.

Alte reglementări interne ale entității publice:

- Regulament de organizare și funcționare;
- Regulament de ordine interioară;
- Fișe post;
- Codul Etic.

4. Definiții și abrevieri

Nr. Crt.	Termenul	Definiția și/sau dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Procedură documentată	Modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale.
2.	Procedura de sistem (procedură generală)	Describe un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică.
3.	Ediție procedura	Forma actuală a procedurii; ediția unei proceduri se modifică atunci când deja au fost realizate 3 revizii ale respectivei proceduri sau atunci când modificările din structura procedurii depășesc 50% din conținutul reviziei anterioare.

COMUNA TIGVENI	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR	Ediția: 1
		Nr. de ex.
		Revizia 1
		Nr. de ex.
TOATE COMPARTIMENTELE	COD: PS- 02	Pagina 4 din 13
		Exemplar nr. 1

4.	Revizie procedura	Acțiunea de modificare, respectiv adăugare sau eliminare a unor informații, date, componente ale unei ediții a unei proceduri, modificări ce implică, de regulă, sub 50% din conținutul procedurii.
5.	Delegarea	Procesul de atribuire de către o persoană responsabilă, pe o perioadă limitată, a unora dintre sarcinile sale, unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente.
6.	P.S.	Procedura de sistem
7.	E	Elaborare
8.	V	Verificare
9.	A	Aprobare
10.	Ap.	Aplicare
11.	Ah.	Arhivare
12.	D.	Delegare

5. Descrierea procedurii de sistem

- Conducatorul entității publice definește structura organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile, liniile de raportare pentru fiecare componentă structurală și comunică salariaților documentele de formalizare a primăriei.
- Conducatorul entității publice stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă.
- Conducatorul entității publice delegă, prin dispoziții, atribuții persoanelor responsabile.
- În cazul în care conducatorul entității, din diferite motive, nu își poate exercita atribuțiile, îl delegă, pe unul dintre persoanele responsabile să exercite aceste atribuții.
- Delegarea nu absolvă de răspundere persoana care delegă, răspunderea revenind în egală măsură atât persoanei delegate cât și celei care delegă.

Documente utilizate:

Lista și proveniența documentelor utilizate:

- Fișa postului;
- Dispoziții;
- Lista de gruparea sarcinilor în vederea delegării, Anexa 1;
- Lista delegarea sarcinilor în vederea delegării, Anexa 2;
- Organigrama;

Resurse necesare:

-

COMUNA TIGVENI	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR	Ediția: 1
		Nr. de ex.
		Revizia 1
		Nr. de ex.
TOATE COMPARTIMENTELE	COD: PS- 02	Pagina 5 din 13
		Exemplar nr. 1

Printre modalitățile ce pot fi folosite pentru degrevarea de anumite sarcini pe anumite perioade și pentru asigurarea continuității procesului de management pe perioada absenței acestora din diferite motive bine întemeiate este metoda delegării de autoritate, cunoscută pe scurt sub denumirea de “delegare”.

- În fiecare entitate publică delegarea se realizează, în principal, prin regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor și, în unele cazuri, prin ordine exprese de a executa anumite operațiuni.

Prin prisma obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților înscrise în fișa postului, se va analiza respectivul post din care urmează să se facă delegarea. Respectând regulile menționate mai sus, se vor grupa sarcinile înscrise în fișa postului care urmează să folosească delegarea în trei categorii, așa cum reiese în formularul - Lista de gruparea sarcinilor în vederea delegării, Anexa 1.

- Pentru precizarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate pe fiecare subordonat se utilizează formularul, Lista delegarea sarcinilor în vederea delegării, Anexa 2.

Caracteristicile delegării:

- Transfer de sarcini, competențe și responsabilități, dinspre primar spre un subordonat nemijlocit acestuia este temporar. Dacă ar fi definitiv, poate fi invocată descentralizarea.
- Fac obiectul delegării toate elementele de definire a unui post: sarcini, competențe (dreptul de a decide) și responsabilități.
- Relațiile de delegare se stabilesc întotdeauna între un și un subordonat nemijlocit al acestuia.

Componentele delegării sunt evidențiate în continuare:

- “Însărcinarea”, respectiv deplasarea temporară a unei/unor sarcini de importanță minoră, cu caracter repetitiv, rutinier. În felul acesta, asistăm la “îmbogățirea” postului subordonatului (persoanei delegate) evident, pe o perioadă scurtă, solicitată de exercitarea acestei/acestor sarcini.
- Atribuirea competenței, a autorității oficiale (a dreptului de a decide) persoanei delegate fără de care sarcina/sarcinile delegată(e) nu ar putea fi îndeplinită(e).
- Acordarea responsabilității pentru consecințele deciziilor adoptate pe parcursul delegării. Aceasta se manifestă fie ca răspundere, fie ca obligație de a exercita sarcina/sarcinile delegată(e) într-o anumită manieră precizată de conducatorul entității care delegă. Indiferent de forma de manifestare, este necesară precizarea faptului că, în materie de delegare, se întâlnește fenomenul de dedublare a responsabilității. Aceasta presupune luarea în considerare a două tronsoane de manifestare a responsabilității: pe de-o parte, persoana delegată, iar pe de altă parte, răspunderea finală, și pentru asemenea rezultate, răspunderea revine conducătorului entității care a delegat. Cu alte cuvinte, delegarea nu trebuie asociată cu “fuga de răspundere”, folosită pentru a scăpa de sarcini minore, dar incomode.

COMUNA TIGVENI	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR	Ediția: 1
		Nr. de ex.
		Revizia 1
		Nr. de ex.
TOATE COMPARTIMENTELE	COD: PS- 02	Pagina 6 din 13
		Exemplar nr. 1

Regulile delegării, de a căror respectare este responsabil în exclusivitate conducatorul entității care delegă. Aceasta se referă la:

- nu se delegă sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit ori sarcini ce definesc postul de management;
- transmiterea sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce fac obiectul delegării trebuie realizată în scris;
- conducatorul entității este obligat să creeze și să întrețină un climat propice manifestării persoanei delegate pe tot parcursul delegării;
- controlul trebuie axat cu prioritate – dacă nu în exclusivitate – pe rezultate, și nu pe maniera de obținere a acestora.

Mecanismul metodologic al utilizării delegării, structurat în mai multe etape și faze, după cum urmează:

Pregătirea delegării în sensul de:

- identificarea sarcinilor delegabile;
- nominalizarea persoanei delegate;
- obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare;
- informarea colectivului din care face parte persoana delegată în legătură cu statutul dublu al acesteia – de subordonat, dar și de persoana desemnată să preia, prin delegare, unele sarcini, competente și responsabilități ce revin conducătorului entității;
- informarea și obținerea acordului de principiu al conducătorului entității amplasat pe un nivel ierarhic superior celui care delegă (faza necesară, în opinia noastră, din perspectiva fenomenului de dedublare a responsabilității);
- transmiterea, în scris, către persoana delegată, atât a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate, cât și a rezultatelor ce se așteaptă, și a criteriilor de evaluare.

O asemenea modalitate este necesară pentru a se evita interpretarea unor aspecte ce definesc delegarea ori neînțelegerea, de către persoana delegată a unora dintre acestea.

-Derularea efectivă a delegării, în sensul de exercitare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate.

Delegarea către subordonat a responsabilității, odată cu sarcinile și competențele corespunzătoare, nu înseamnă că primarul comunei care efectuează delegarea nu mai răspunde pentru îndeplinirea respectivelor sarcini. Este necesar să se asigure în continuare un control din partea conducătorului entității asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de către delegat. Pentru reușita folosirii acestei metode a delegării se recomandă să se urmărească asigurarea unui echilibru adecvat între încredere și control, având în vedere că “suma acestora este permanent egală”. Adică, pe măsură ce crește încrederea în subordonat se reduce controlul și invers. Orice exagerare în acest sens atrage efecte negative în aplicarea metodei.

Spre exemplu, o prea mare încredere din partea conducătorului entității care realizează delegarea poate să scadă controlul, ceea ce poate atrage generalizarea sarcinilor în mod

COMUNA TIGVENI	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR	Ediția: 1
		Nr. de ex.
		Revizia 1
		Nr. de ex.
TOATE COMPARTIMENTELE	COD: PS- 02	Pagina 7 din 13
		Exemplar nr. 1

corespunzător. Sau, dacă se intensifică procesul de control din partea primarului, subordonatul va simți că primarul nu are încredere în el, fiind tentat să-și reducă efortul pentru găsirea unor modalități eficiente de realizare a sarcinilor delegate.

- Sarcinile delegabile sunt cele care în momentul în care se dorește folosirea metodei pot fi delegate unor subordonați, care dispun de toate cunoștințele și calitățile necesare îndeplinirii lor.

- Sarcinile potențial delegabile sunt cele care reprezintă rațiunea creării postului respectiv, ele însă nu pot face obiectul delegării nici în momentul în care se dorește folosirea metodei, dar nici în viitor. Îndeplinirea acestor sarcini poate fi făcută numai de conducătorul entității care ocupă postul respectiv.

Selecția subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare se va face printr-o selecție pe baza unor criterii de evaluare, între care:

- natură pregătirii subordonaților;
- vechime în muncă și din cadrul organizației respective;
- rezultatele în muncă obținute în ultima perioadă;
- calități de primar de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat.
- Pot fi selectați mai mulți subordonați care să poată prelua din sarcinile primarului imediat sau în perspectiva în urmă unor pregătiri prealabile a acestora.
- Controlul modului de îndeplinire a sarcinilor delegate trebuie axat cu prioritate – dacă nu în exclusivitate – pe rezultate, și nu pe maniera de obținere a acestora.
- Structura organizatorică a primăriei este stabilită astfel încât să corespundă scopului și misiunii entității și să servească realizării în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate a obiectivelor stabilite.
- În temeiul actului normativ privind organizarea și funcționarea primăriei, conducătorul entității aprobă structura organizatorică.
- Încadrarea cu personal de conducere și personal de execuție a acestor structuri se regăsește în statutul de funcții al entității și se realizează cu respectarea concordanței dintre natură posturilor și competențele profesionale și manageriale necesare îndeplinirii sarcinilor fixate titularilor de posturi.
- Conducătorul entității analizează și determină periodic gradul de adaptabilitate a structurii organizatorice la modificările intervenite în interiorul și/sau exteriorul entității, pentru a asigura o permanentă relevanță și eficiență a controlului intern.
- Delegarea este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a conducerii entității și a salariaților implicați.

Actul de delegare este conform atunci când:

- respectă raportul dintre complexitatea sarcinilor/atribuțiilor delegate și cunoștințele, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;
- sunt precizate în cuprinsul acestuia termenul-limită de realizare și criteriile specifice pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor/atribuțiilor delegate;

COMUNA TIGVENI	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR	Editia: 1
		Nr. de ex.
		Revizia 1
		Nr. de ex.
TOATE COMPARTIMENTELE	COD: PS- 02	Pagina 8 din 13
		Exemplar nr. 1

- sunt furnizate de către conducatorul entitatii toate informațiile asupra responsabilității ce va fi încredințată;

- este confirmat, prin semnătură, de către salariatul căruia i s-au delegat sarcinile/atribuțiile.

Salariatul delegat răspunde integral de realizarea sarcinii, iar conducatorul entitatii care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea acesteia.

Abordarea ca proces a activității de delegare:

Elemente ale abordării	Definire elemente
Denumire proces	Delegarea
Indicatori de performanță	Valoarea costurilor cu neconformitățile datorate îndeplinirii necorespunzătoare a sarcinilor delegate
Proprietar de proces	Primar
Intrări	Sarcini Proceduri de management Informații și date Natura pregătirii subordonaților Vechime în muncă și în cadrul organizației respective Rezultatele în muncă obținute în ultima perioadă Calități de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat
Ieșiri	Sarcini delegate
Proces din amonte	Activități și sarcini specifice
Furnizor de proces	Personalul organizației
Proces din aval	Activități și sarcini delegate
Client intern	Personalul organizației

6. Responsabilități:

Primar:

Efectuează delegarea sarcinilor cu respectarea următoarelor principii:

- sarcinile vor fi delegate în funcție de natura pregătirii subordonaților, de vechime în muncă și în cadrul primăriei, de rezultatele în muncă obținute în ultima perioadă;

- calității de conducător de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat;

Nu va delega sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit.

COMUNA TIGVENI	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR	Ediția: 1
		Nr. de ex.
		Revizia 1
		Nr. de ex.
TOATE COMPARTIMENTELE	COD: PS- 02	Pagina 9 din 13
		Exemplar nr. 1

Transmiterea sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce fac obiectul delegării se va realiza în scris.

Întreține un climat propice manifestării persoanei delegate pe tot parcursul delegării.

Evaluează modul de îndeplinire a sarcinilor delegate.

Personalul către care se face delegare sarcinilor:

Asigură îndeplinirea sarcinilor delegate de primar în condiții de eficiență economică.

7. Formular evidență modificări

Nr. și data editei	Nr. și data reviziei	Nr. paginii unde s- a efectuat modificarea	Descrierea modificării	Avizul conducătorului compartimentului în cadru a căruia s-a elaborat procedura
1	2	3	4	
Ediția 1 – 16.05.2019	Revizia 1 – 16.05.2019	-	-	

8. Formular analiză procedură

Denumirea compartimentului care exprimă punctul de vedere	Numele și prenumele conducătorului și înlocuitorului de drept al acestuia	Avizul favorabil ce presupune data și semnătura	Avizul nefavorabil cu precizarea explicită a observațiilor la procedură
Toate compartimentele			-

COMUNA TIGVENI TOATE COMPARTIMENTELE	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR COD: PS- 02	Ediția: 1 Nr. de ex.
		Revizia 1 Nr. de ex.
		Pagina 10 din 13
		Exemplar nr. 1

9. Formular distribuire procedura

Nr. crt.	Scopul difuzării	Exemplar nr.	Compartiment	Funcția	Numele și prenumele	Data primirii	Semnătura
9.1.	Aplicare	1	Toate compartimentele			16.05.2019	
9.2.	Informare	1		Secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare		16.05.2019	
9.3.	Informare	1	Conducere	Primar	Slatineanu Dumitru Doru	16.05.2019	
9.4.	Informare	1	Conducere	Viceprimar		16.05.2019	
9.5.	Evidență	1		Presedintele Comisiei de monitorizare		16.05.2019	

COMUNA TIGVENI TOATE COMPARTIMENTELE	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR COD: PS- 02	Editia: 1 Nr. de ex.
		Revizia 1 Nr. de ex.
		Pagina 11 din 13
		Exemplar nr. 1

9.6.	Arhivare	2		Secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare		16.05.2019	
------	----------	---	--	---	--	------------	--

Denumirea compartimentului	Numele, Prenumele si semnatura	Data primirii	Data retragerii versiunii procedurii înlocuite	Data intrării în vigoare a noii proceduri
Toate compartimentele		15.05.2019	-	16.05.2019

10. Anexe:

Nr. crt.	Denumirea anexei	Elabora tor	Aprobă	Număr exemplar e	Difuzare	Arhivare		Alte elemente
						Loc	Perioadă	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
Anexa 1	Lista privind gruparea sarcinilor în vederea delegării							
Anexa 2	Lista privind delegarea sarcinilor							

