

Nr. 3272 / 21.10.2021

**APROBAT,  
MANAGER,**

**Conf. univ. dr. Ala SAINENCO**



**Procedura de sistem  
privind delegarea competențelor și a responsabilităților**

**COD: PS MI 15**

**Ediția I Revizia 2**

**Aprobat în Ședința Comisiei de Monitorizare al SCMI din data de**

21.10.2021

**Avizat,**

**Președinte SCI,**

.....

**VERIFICAT,**

**Consilier juridic,**

**Nicoleta Popoi**



**Întocmit,  
Director adjunct,  
Daniel Tupiș**



**Revizuit,  
Șef serviciu,  
Mihaela Anișului**



## Cuprins

<b>Numărul componentei în cadrul PF</b>	<b>Denumirea componentei din cadrul procedurii</b>	<b>Pagina</b>
	Pagina de gardă	
1	Scop	
2	Domeniul de aplicare	
3	Documente de referință	
4	Definiții și abrevieri	
5	Descrierea activității	
6	Responsabilități	
7	Formular de evidență a modificărilor	
8	Formular de analiză a procedurii	
9	Formularul de distribuire	
10	Anexe și diagramă de proces	

2015

## 1. Scop

- Stabilește modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate.
- Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității.
- Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului.
- Sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe manager, în luarea deciziei.
- Stabilește mecanismul metodologic al utilizării, delegării, stabilirii, comunicării și asumării sarcinilor delegate.
- Completează segmentul instrumentelor de lucru referitoare la activitățile entităților publice în domeniul implementării și dezvoltării sistemului de management financiar și control, Standardul IV. Structura organizatorică.

## 2. Domeniu de aplicare

- a. Procedura se aplica tuturor funcțiilor de conducere din cadrul Memorialului Ipotești, atunci când este necesară delegarea de sarcini împreună cu competențele și responsabilitățile aferente către funcțiile subordonate.
- b. Delegarea de competențe se face ținând cont de imparțialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate și de riscurile asociate acestor decizii.
- c. Salariatul delegat trebuie să aibă cunoștințele, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat. Asumarea responsabilității de către salariatul delegat se confirmă prin semnătură.
- d. Subdelegarea este posibilă cu acordul managerului instituției.
- e. Procedura este disponibilă tuturor angajaților.

## 3. Documente de referință

### Legislație primară:

- Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice
- Legea 500 din 11/07/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare (pentru toate obiectivele trebuie să fie alocate resurse financiare, materiale și umane necesare);
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare (art. 4 alin. 1): "Conducătorul entității publice trebuie să asigure elaborarea, aprobarea, aplicarea și perfecționarea structurilor organizatorice, reglementărilor metodologice, procedurilor și criteriilor de evaluare, pentru a satisface cerințele generale și specifice de control intern/managerial.").

### Alte documente, inclusiv reglementări interne:

- Regulamentul de organizare și funcționare al Memorialului Ipotești – Centrul Național de Studii *Mihai Eminescu*;
- Regulamentul intern de funcționare al Memorialului Ipotești – Centrul Național de Studii *Mihai Eminescu*;
- Organigrama și Statul de funcții ale Memorialului Ipotești – Centrul Național de Studii *Mihai Eminescu*.

#### 4. Definiții și abrevieri

Nr. crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul
1.	Delegare	Procesul de atribuire de către un ocupant al unei funcții de conducere, pe o perioadă limitată, a unora din sarcinile sale, adjunctului sau unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente.
2.	Atribuție	Ansamblul de sarcini de același tip, necesare pentru realizarea unei anumite activități, bine definite, care se execută periodic sau continuu și care implică cunoștințe specializate pentru realizarea unui obiectiv specific.
3.	Competență	Capacitatea de a lua decizii, în limitele definite, pentru realizarea unei sarcini.
4.	Responsabilitate	Obligația de a îndeplini o sarcină atribuită; definește un raport juridic de obligație a cărei neîndeplinire poate atrage sancționarea tipului de răspundere juridică.
5.	Sarcină	Ansamblul obiectivelor, responsabilităților, competențelor, atribuțiilor și relațiilor de serviciu circumscrise titularului.

#### 5. Descrierea activității

##### 5.1. Cerințe generale

Delegarea reprezintă o modalitate utilizată de către titularul unei funcții de conducere pentru degrevarea de anumite sarcini pe anumite perioade de timp și pentru asigurarea continuității procesului de management pe perioada absenței acestora din diferite motive, bine întemeiate.

Postul de conducere din care urmează a fi efectuată delegare se analizează prin prisma obiectivelor, atribuțiilor, competențelor și responsabilităților înscrise în fișa postului respectiv.

Atribuțiile înscrise în fișa postului funcției de conducere, care urmează să folosească delegarea, pot fi clasificate în două categorii:

a) sarcini *delegabile* – acele sarcini care, în momentul în care se dorește folosirea metodei, pot fi delegate adjunctului sau unor subordonați, care dispun de toate cunoștințele și calitățile necesare îndeplinirii lor.

b) sarcini *nedelegabile* – acele sarcini care reprezintă rațiunea creării postului respective și nu pot face obiectul delegării nici în momentul în care se dorește folosirea metodei, nici în viitor; îndeplinirea acestor sarcini poate fi făcută numai de către persoana care deține funcția respectivă.

Pentru precizarea atribuțiilor, competențelor și responsabilităților delegate pe fiecare subordonat, se completează *Lista de delegare a competențelor și responsabilităților*, care trebuie să cuprindă:

- numărul curent;
- data la care s-a întocmit Lista de delegare;
- funcția de conducere care delegează;
- numele, prenumele și semnătura funcției care delegează;
- obiectul delegării;
- numele, prenumele și semnătura persoanei care preia atribuția delegată.

##### 5.2. Caracteristicile delegării

Transferul de sarcini, competențe și responsabilități ale ocupantului unei funcții superioare către un subordonat este temporar.

Obiectul delegării îl poate constitui orice element care definește un post: atribuții, competențe (dreptul de a decide) și responsabilitățile.

Relațiile de delegare se stabilesc întotdeauna între ocupantul unei funcții superioare și un subordonat nemijlocit acestuia.

##### 5.3. Componentele delegării:

- *Însărcinarea* - reprezentând deplasarea temporară a unor sarcini de importanță minoră pentru ocupantul unei funcții de conducere, care au caracter repetitiv, rutinier, către persoana delegată, pe o perioadă determinată de timp;

- *Atribuirea competenței*, a autorității oficiale (a dreptului de a decide) persoanei delegate fără de care sarcinile delegate nu ar putea fi îndeplinite;

- *Asumarea responsabilității* pentru consecințele deciziilor adoptate pe parcursul delegării. Aceasta se manifestă fie ca răspundere, fie ca obligație de a exercita sarcinile delegate într-o manieră precizată de ocupantul funcției de conducere care delegă. Aceasta înseamnă că responsabilitatea pentru rezultatele obținute o au ambele persoane implicate în procesul de delegare: persoana delegată și persoana care a delegat.

#### **5.4. Reguli privind delegarea**

Persoana care delegă este responsabilă, în exclusivitate, de respectarea regulilor delegării. La efectuarea delegării atribuțiilor se va ține cont de următoarele reguli:

- nu se delegă sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit, ori sarcini ce definesc funcția de conducere respectivă;

- transmiterea sarcinilor, a competențelor și responsabilităților ce fac obiectul delegării trebuie realizată în scris;

- persoana care delegă, are obligația să creeze și să întrețină un climat propice manifestării competenței persoanei delegate pe tot parcursul delegării;

- persoana delegată trebuie să aibă cunoștințele necesare, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de delegare încredințat;

- controlul trebuie axat, cu prioritate, dacă nu în exclusivitate, pe rezultate și nu pe maniera de obținere a acestora.

#### **5.5. Etapele delegării**

Delegarea se realizează în mai multe etape:

I. *Pregătirea delegării* – etapă care cuprinde următoarele activități:

- identificarea sarcinilor delegabile;

- nominalizarea persoanei delegate;

- obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare.

II: *Informarea* colectivului din care face parte persoana delegată, în legătură cu statutul dublu al acesteia, de subordonat, dar și de persoană desemnată să preia prin delegare unele sarcini, competențe și responsabilități.

III. *Informarea și obținerea acordului* de principiu al persoanei amplasate la un nivel ierarhic inferior celui care delegă (fază necesară din perspectiva fenomenului de dedublare a responsabilității).

IV. *Transmiterea* în scris, către persoana delegată, atât a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate, cât și a rezultatelor ce se așteaptă, precum și a criteriilor de evaluare; documentul întocmit va purta două semnături: a persoanei care delegă și a persoanei căreia i s-au delegat responsabilitățile.

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

VI. *Controlul* modului de îndeplinire a sarcinilor delegate și evaluarea rezultatelor delegării.

#### **5.6. Delegarea responsabilităților către subordonat**

Delegarea responsabilităților persoanei cu funcție superioară spre cea cu funcție inferioară nu înseamnă că funcția care efectuează delegarea nu mai răspunde pentru îndeplinirea respectivelor sarcini; este necesar să se asigure în continuare un control din partea managerului/directorului adjunct, asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de către delegat.

Prin aplicarea acestei metode a delegării, se recomandă asigurarea unui echilibru adecvat între încredere și control, astfel încât „suma acestora să fie permanent egală”: pe măsură ce crește încrederea în subordonat, se reduce controlul și invers. Orice exagerare în acest sens atrage efecte negative în aplicarea metodei.

#### **5.7. Selecția subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare**

Selecția se face prin aplicarea unor criterii de evaluare, cum ar fi:

(a) natura pregătirii subordonaților;

(b) vechimea acestora în muncă și în cadrul instituției;

(c) rezultatele obținute de aceștia în muncă în ultima perioadă;

(d) calitățile de „manager” de care dispune subordonatul vizat spre a fi delegat.

Pot fi selectați mai mulți subordonați care să poată prelua din sarcinile persoanei care delegă, imediat sau în perspectivă, în urma unor pregătiri prealabile a acestora.

### 5.8. Controlul modului de îndeplinire a sarcinilor delegate

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.

### 5.9. Preluarea și exercitarea tuturor atribuțiilor specifice unui post unic

5.9.1. În situația absenței de la serviciu a titularului unui post unic, preluarea și exercitarea tuturor atribuțiilor specifice aceluși post se va realiza de către o persoană desemnată prin decizie a managerului, la propunerea titularului postului sau a șefului ierarhic superior (dacă există în schema organizațională).

5.9.2. Persoana respectivă trebuie să aibă pregătirea profesională specifică aceluși post.

5.9.3. Prin absența titularului unui post unic se înțelege perioada în care acesta se află în concediu medical, concediu de odihnă, concediu fără plată etc., vacantarea postului sau orice alte situații sau împrejurări, care fac imposibilă exercitarea corespunzătoare a atribuțiilor specifice unui astfel de post.

## 6. Responsabilități

6.1. Managerul/Directorul adjunct/Contabilul șef/Șeful de serviciu/Șeful de birou analizează și aprobă sarcinile care urmează să fie delegate, criteriile de selecție a personalului care îndeplinește condițiile pentru îndeplinirea sarcinilor care urmează a fi delegate și aprobă propunerile optime.

6.2. Persoana care delegă competențele:

(1) efectuează delegarea sarcinilor, cu respectarea următoarelor principii:

- sarcinile vor fi delegate în funcție de natura pregătirii subordonaților, de vechimea în muncă și în cadrul instituției, de rezultatele obținute în activitatea desfășurată în ultima perioadă;

- calitățile de care dispune subordonatul vizat spre a fi delegate;

(2) nu va delega sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit sau sarcini care definesc postul de management;

(3) realizează în scris transmiterea sarcinilor, competențelor și responsabilităților care fac obiectul delegării;

(4) întreține un climat propice manifestării persoanei delegate, pe tot parcursul delegării;



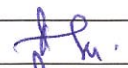
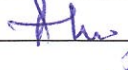

(5) evaluează modul de îndeplinire a sarcinilor delegate.

6.3. Persoana către care se face delegarea:

(1) își exprimă acordul privind delegarea, prin semnarea documentului care conține sarcinile, competențele și responsabilitățile care fac obiectul delegării.

(2) asigură îndeplinirea sarcinilor delegate, în condițiile de eficacitate și eficiență economică și răspunde pentru rezultatele realizate.

## 7. Formular de evidență a modificărilor

Nr. crt	Elemente privind responsabilii/ operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
0	1	2	3	4	5
1.1	Elaborat	Daniel Tupiluș	Director adjunct		
1.2	Verificat	Nicoleta Popoi	Consilier juridic	21.10.2021	
1.3	Revizuit	Mihaela Anișului	Șef serviciu	21.10.2021	
1.4	Avizat	Mihaela Anișului	Președinte CM	21.10.2021	
1.5	Aprobat	Ala Sainenco	Manager	21.10.2021	

## 8. Formular de analiză a procedurii

Nr. crt.	Ediția sau, după caz, revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
0	1	2	3	4
1	Ediția I			
2.	Ediția I Revizia 2	Structura procedurii conform OSGG 600/2018.	Reordonare conform OSGG 600/2018. Completare	21.10.2021

### 9. Formularul de distribuire

0	Scopul difuzării	Ex. nr.	Compartiment	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
	1	2	3	4	5	6	7
	Ap.		SMC	Șef serviciu	Munteanu C.	21.10	
	Ap.		SCF	Șef serviciu	Anițului M.	21.10.	
	Ap.		BAT	Șef birou	Nistor C.	21.10.	
	Ap.		CFC	Contabil șef	Cirimpei A.-L.		
	Ap.			Director adjunct	Tupiluș D.		
	A.			Manager	Sainenco A.	21.10.	
	Ah.			Secretar SCI	Corlat D.-F.	21.10.	

### 10. Anexe și diagrama de proces

#### Diagrama de proces privind delegarea competențelor și a responsabilităților

<p><b>I. Pregătirea delegării:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificarea sarcinilor delegabile;</li> <li>- nominalizarea persoanei delegate;</li> <li>- obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare.</li> </ul>
<p><b>II: Informarea colectivului</b> din care face parte persoana delegată, în legătură cu statutul dublu al acesteia, de subordonat, dar și de persoană desemnată să preia prin delegare unele sarcini, competențe și responsabilități.</p>
<p><b>III. Informarea și obținerea acordului</b> de principiu al persoanei amplasate la un nivel ierarhic inferior celui care delegă (fază necesară din perspectiva fenomenului de dedublare a responsabilității).</p>
<p><b>IV. Transmiterea în scris</b>, către persoana delegată, atât a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate, cât și a rezultatelor ce se așteaptă, precum și a criteriilor de evaluare; documentul întocmit va purta două semnături: a persoanei care delegă și a persoanei căreia i s-au delegat responsabilitățile.</p>
<p><b>V. Derularea efectivă a delegării</b>, în sensul de exercitare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate.</p>
<p><b>VI. Controlul</b> modului de îndeplinire a sarcinilor delegate și evaluarea rezultatelor delegării</p>