

1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea, avizarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii documentate.

	Elemente privind responsabilii/ operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
	1	2	3	4	5
1.1.	Elaborat	Scutariu Nicoleta	Secretariat tehnic CM		
1.2.	Verificat	Rusu Cristina	Președinte CM		
1.3.	Avizat	Rusu Cristina	Președinte CM		
1.4.	Aprobat	Hrițcu Gheorghe	Primar		

2. Formular evidență modificări

	Nr. ediției/ reviziei	Data ediției/ reviziei	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției	Avizul conducătorului compartimentului în cadrul căruia s-a elaborat procedura
	1	2	3	4	5	6
2.1.	Ediția I		X	X		
2.2.	Revizia 0					

4. SCOP

4.1. Procedura are ca scop reglementarea modalităților de delegare a competențelor în cadrul primăriei.

4.2. Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității.

4.3. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului.

4.4. Sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe manager în luarea deciziei.

5. DOMENIU DE APLICARE

5.1. Procedura se aplică în cadrul primăriei pentru activitățile ce vizează delegarea de competență.

5.2. Proprietar de proces: Secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare.

6. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

6.1. Reglementări internaționale

6.2. Legislație primară

6.2.1. O.U.G. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

6.3. Legislație secundară

6.3.1. H.G. 1723/2004 privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul.

6.3.2. Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600 din 20 aprilie 2018, privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

6.4. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice

6.4.1. ROF, ROI, Planuri de acțiuni, dispoziții ale primarului.

6.4.2. Dispoziția primarului privind stabilirea componenței Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică pentru dezvoltarea sistemului de control intern managerial.

6.4.3. Regulament de organizare și funcționare a Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial.

6.4.4. Procedura de sistem „Elaborarea procedurilor, circuitul și controlul documentelor”, PS – 01, ediția în vigoare.

7. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

7.1. Definiții ale termenilor:

7.1.1. *Competență* – totalitatea cunoștințelor, abilităților și aptitudinilor unei persoane de a-și îndeplini la un standard cât mai ridicat sarcinile și responsabilitățile postului.

7.1.2. *Competență profesională* – capacitatea de a aplica, a transfera și a combina cunoștințe și deprinderi în situații și medii de muncă diverse, pentru a realiza activitățile cerute la locul de muncă, la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional.

7.1.3. *Delegare* – procesul de atribuire de către conducător, pe o perioadă limitată, a unora dintre sarcinile sale unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente.

7.1.4. *Ediție procedură* – 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.

7.1.5. *Număr ediție* - număr de ordine acordat documentului la elaborare și/sau la o modificare de anvergură.

7.1.6. Număr revizie - număr de ordine acordat la modificarea parțială a documentului (a unei secțiuni/pagini).

7.1.7. Procedură documentată – modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport de hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale.

7.1.8. Procedură operațională (procedură de lucru) – procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente dintr-o entitate, fără aplicabilitate la nivelul întregii entități publice.

7.1.9. Procedură de sistem (procedură generală) – descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică.

7.1.10. Responsabilitate – obligația de a îndeplini sarcina atribuită, a cărei neîndeplinire atrage sancțiunea corespunzătoare tipului de răspundere juridică.

7.1.11. Revizie procedură – 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.

7.1.12. Sarcina – cea mai mică unitate de muncă individuală și care reprezintă acțiunea ce trebuie efectuată pentru realizarea unui obiectiv primar asociat acesteia; realizarea unei sarcini fără atribuirea de competențe adecvate nu este posibilă; atribuirea de sarcini presupune fixarea de responsabilități.

7.2. Abrevieri ale termenilor:

7.2.1. HG	= Hotărârea Guvernului
7.2.2. O.U.G.	= Ordonanța de Urgență a Guvernului României
7.2.3. SCIM	= Sistem de control intern/managerial
7.2.4. CM	= Comisie de monitorizare
7.2.5. P.O.	= Procedură operațională
7.2.6. P.S.	= Procedură de sistem
7.2.7. A.P.L.	= Administrație Publică Locală
7.2.8. R.O.F.	= Regulament de Organizare și Funcționare
7.2.9. R.O.I.	= Regulament de Ordine Interioară

8. DESCRIEREA ACTIVITĂȚII SAU PROCESULUI

8.1. Generalități

8.1.1. Caracteristicile delegării sunt considerate a fi următoarele:

PARAMETRU CONSIDERAT	CARACTERISTICILE DELEGĂRII
1. Sistemul implicat	Se utilizează în exercitarea procesului de management din cadrul unui sistem autonom (firmă sau instituție), referindu-se la raporturi dintre persoane în calitate de titulare ale anumitor posturi.
2. Durată	Implică de regulă o perioadă scurtă, precizată de cele mai multe ori când se trece la folosirea delegării
3. Variabile care condiționează derularea proceselor implicate	Este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a managerilor și executanților implicați.
4. Natura și amploarea proceselor de muncă	Are o sferă de cuprindere restrânsă, obiectul fiind o sarcină sau o atribuție de management.

PARAMETRU CONSIDERAT	CARACTERISTICILE DELEGĂRII
5. Sfera de cuprindere a procesului de management	Determină modificări în realizarea unei funcții a managementului, de regulă de redusă anvergură.
6. Caracteristicile structurii organizatorice	Din punct de vedere structural nu determină modificări în organizare, ci numai funcțional afectând într-o mică măsură modul de exercitare a posturilor implicate.
7. Importanța și amploarea deciziilor implicate	Obiectul său îl formează sarcinile care nu au caracter decizional sau care implică decizii cu caracter curent.
8. Caracteristici ale sistemului informațional	Determină modificări de detaliu în unele segmente ale sistemului informațional, mai ales cu caracter funcțional, referindu-se cel mai adesea doar la schimbarea temporară a beneficiarului anumitor informații
9. Metode și tehnici de management utilizate	Nu modifică, de regulă, instrumentarul de management folosit, ci modul de utilizare ca urmare a implicării altei persoane din cadrul firmei

8.2. Resurse necesare

8.2.1. Resurse materiale

Logistică: mobilier, rechizite, calculatoare, scanere, servere, software cu licență, rețea, imprimante, posibilități de stocare a informațiilor.

8.2.2. Resurse umane

Personalul din cadrul primăriei cu sarcini de serviciu stabilite în acest sens.

8.2.3. Resurse financiare

Cotă parte din cheltuielile generale ale primăriei în vederea achiziționării materialelor consumabile necesare acestei activități și asigurării serviciilor de întreținere a logisticii.

8.3. Modul de lucru

8.3.1. Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității

8.3.1.1. Principalele elemente ale procesului de delegare sunt:

a.) **Însărcinarea** - constă în atribuirea de către manager, unui subordonat, a efectuării unei sarcini ce îi revine de drept prin organizarea formală. Aceasta implică delimitarea sa de celelalte sarcini, împreună cu precizarea perioadei în care trebuie realizată, a rezultatelor scontate și a criteriilor de apreciere a lor.

b.) **Atribuirea competenței formale** - asigură subordonatului libertatea decizională și de acțiune necesară realizării sarcinii respective. Evident pentru a deveni efectivă, autoritatea formală trebuie dublată de autoritatea cunoștințelor.

c.) **Încredințarea responsabilităților** - asigură refacerea “triunghiului de aur” al organizării pentru sarcină în speță. În virtutea responsabilității acordate, noul executant este obligat să realizeze sarcina delagată, în funcție de rezultatele obținute, fiind recompensat sau sancționat.

8.3.1.2. În cazul delegării se produce dedublarea responsabilității, în sensul că, deși executantul răspunde integral de realizarea sarcinii și de utilizarea competenței acordate, managerul care a efectuat delegarea își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea sarcinii.

8.3.1.3. Utilizarea cu succes a metodei delegării este soluționarea corespunzătoare a dilemei *încredere-control*. Practic este vorba despre încrederea pe care subordonatul simte că o are șeful în el și la controlul pe care ultimul îl efectuează asupra subalternului.

8.3.1.4. În soluționarea acestei probleme trebuie pornit de la axioma că suma încredere + control este întotdeauna constantă. În consecință, orice amplificare a controlului exercitat de un manager diminuează încrederea percepută de subordonat, adică:

$$\checkmark \quad \text{control} + x = \text{încredere} - x$$

În mod similar, sporirea încrederii pe care o are managerul în subordonatul său este însoțită de o diminuare a controlului adică:

$$\checkmark \quad \text{încredere} + x = \text{control} - x$$

8.3.1.5. O delegare eficientă presupune, deci, o îmbinare rațională a încrederii cu controlul, vizavi de persoana căreia i se delegă o anumită sarcină.

8.3.1.6. Pentru o soluționare corespunzătoare a dilemei control-încredere, deci pentru o utilizare eficientă a delegării, este necesar să se respecte un set de reguli:

a) să nu se delege realizarea de sarcini de importanță majoră, în special cele strategice și cu implicații umane majore, ale căror consecințe esențiale sunt dificil, dacă nu chiar imposibil de evaluat de către subordonați;

b) precizarea clară, în scris, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate;

c) crearea unei ambianțe favorabile delegării, adică a unui climat de încredere în posibilitățile subordonaților de a soluționa problema, acceptând și posibilitatea comiterii de greșeli;

d) definirea cât mai riguroasă a rezultatelor ce se așteaptă, prin precizarea de la început de criterii clare de evaluare și într-o proporție cât mai mare comensurabile;

e) verificarea, de regulă, nu a modului cum sunt realizate sarcinile delegate, ci a rezultatelor obținute, respectând competențele și responsabilitățile acordate respectivului subordonat.

8.3.2. Derularea operațiunilor și acțiunilor activității

8.3.2.1. Utilizarea delegării în cadrul primăriei presupune următoarele etape:

A. Pregătirea delegării

a.) identificarea sarcinilor delegabile - solicitarea de către Responsabil Resurse umane șefilor de structuri a informațiilor necesare pentru completarea Listei de grupare a sarcinilor în vederea delegării, **cod PS 05/F1**, Anexa 1, referitor la posibilitatea delegării de competențe. Pentru precizarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate pe fiecare subordonat, se va solicita completarea Listei sarcinilor în vederea delegării, **cod PS 05/F2**, Anexa 2;

b.) pe baza acestor liste se va nominaliza persoana delegată;

c.) obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare;

d.) informarea colectivului din care face 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 ce revin managerului (șefului ierarhic superior);

e.) informarea și obținerea acordului de principiu al managerului amplasat la un nivel ierarhic superior celui care delegă (etapă necesară din cauza fenomenului de dedublare a responsabilității).

B. 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.

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

9. RESPONSABILITĂȚI

Nr. crt.	Compartimentul (postul) / acțiunea (operațiunea)	I	II	III	IV	V	VI
	0	1	2	3	4	5	6
1	Personalul angajat al primăriei -Stabilește responsabilitățile și atribuțiile ce pot sau nu pot fi delegate. -Transmite compartimentului resurse umane atribuțiile ce pot sau nu pot fi delegate.	E					
2	Responsabil Resurse umane -Gestionează procesul de delagare a atribuțiilor.		G				
3	Președintele Comisiei de monitorizare -Avizează prezenta procedură			Av.			
4	Primarul -Asigură cadrul legislativ și organizatoric pentru desfășurarea activităților descrise în prezenta procedură; -Aprobă/reaprobă prezenta procedură -Stabilește atribuțiile, responsabilitățile ce pot fi delegate pentru funcțiile subordonate.				A		

Notă:

E - elaborat

V – verificat

A – aprobat

Ap – aplicat

G - gestionează

10. ANEXE, ICLUSIV DIAGRAMA DE PROCES

Nr.crt.	Denumirea anexei	Elaborator	Aprobă	Număr de exemplare	Difuzare	Arhivare		Alte elemente
						Loc	Perioada	
1	Anexa 1 – Lista de grupare a sarcinilor în vederea delegării, cod PS 05/F1	Șefi de structuri			Responsabil Resurse Umane			
2	Anexa 2 – Lista sarcinilor în vederea delegării, cod PS 05/F2	Șefi de structuri			Responsabil Resurse Umane			
3	Anexa 3 – Diagrama de proces pentru PS, cod anexă PS 05/A1	Secretariat tehnic	Primar		Comisie			
4	Fișe post							
5	ROF							
6	ROI							

11. CUPRINS

Numărul componentei în cadrul procedurii documentate	Denumirea componentei din cadrul procedurii documentate	Pagina
	Coperta	
1	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea, avizarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii documentate	1
2	Formular evidență modificări	2
3	Formular distribuire procedură	3
4	Scop	4
5	Domeniu de aplicare	4
6	Documente de referință (reglementări)	4
7	Definiții și abrevieri	4
8	Descrierea activității sau procesului	5
9	Responsabilități	8
10	Anexe, inclusiv diagrama de proces	8
11	Cuprins	9