

PALATUL COPIILOR BRASOV	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR Cod: PS-05	Ediția I, Nr. de ex 2
		Revizia 1, Nr. de ex 2
		Pagina 1 din 7
		Exemplar nr 1

1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea si aprobarea editiei sau dupa caz, a reviziei in cadrul editiei procedurii de sistem

	Elemente privind responsabilii/operatiunea	Numele si prenumele	Funcția	Data	Semnatura
	1	2	3	4	5
1.1.	Elaborat	Girnită Adriana	Contabil Sef	16.01.2017	
1.2.	Verificat	Lautar Mihaela	Director	06.02.2017	
1.3.	Aprobat	Lautar Mihaela	Director	06.02.2017	

2. Situatia editiilor si a reviziilor in cadrul editiilor procedurii de sistem

	Ediția/ revizia in cadrul editiei	Componenta revizuita	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplica prevederile editiei sau reviziei editiei
	1	2	3	4
2.1.	Ediția 1	x	x	06.02.2017
2.2.	Revizia 1	x	x	06.02.2017
2.3.	Revizia 2			

3. Lista cuprinzand persoanele la care se difuzeaza editia sau, dupa caz, revizia din cadrul editiei procedurii de sistem

	Scopul difuzarii	Exemplar nr.	Compartiment	Funcția	Nume si prenume	Data primirii	Semnatura
	1	2	3	4	5	6	7
3.1.	Aplicare	1	Financiar Contabil	Contabil Sef	Girnită Adriana	06.02.2017	
3.2.	Aplicare	2	Director	Director	Lautar Mihaela	06.02.2017	
3.3.	Aplicare	1	Consiliul Profesorial			06.02.2017	
			Consiliul de Administratie			06.02.2017	
			SCMI	Contabil Sef	Girnită Adriana	06.02.2017	
			CEAC	Profesor	Teodorescu C	06.02.2017	
			Secretariat - Informatica	Secretariat	Scripa Delia	06.02.2017	
			Comisie Metodica Artistic	Profesor	Teodorescu Camelia	06.02.2017	
			Comisie Metodica - Cultural	Profesor	Davidescu Raluca	06.02.2017	
			Comisie Tehnico- Aplicativa	Profesor	Ciubotaru Angelica	06.02.2017	
			Comisie Sportiv Turism	Profesor	Terciu Costel	06.02.2017	
			Comisie Perfectionare Si Formare Continua	Profesor	Gosman Ioana	06.02.2017	
Administrativ	Admin.Patrimoniu	Aldea Ciprian	06.02.2017				
Muncitori,							

PALATUL COPIILOR BRASOV	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR Cod: PS-05	Ediția I, Nr. de ex 2
		Revizia 1, Nr. de ex 2
		Pagina 2 din 7
		Exemplar nr 1

	Scopul difuzarii	Exemplar nr.	Compartiment	Funcția	Nume si prenume	Data primirii	Semnatura
	1	2	3	4	5	6	7
			Ingrijitori, Casier, Magazinier				
3.4.	Evidenta	1	Financiar Contabil	Contabil Sef	Girrita Adriana	06.02.2017	
3.5.	Arhivare	1	Financiar Contabil	Contabil Sef	Girrita Adriana	06.02.2017	
3.6.	Alte scopuri	-	-	-	-	-	-

4. Scopul procedurii

4.1. Procedura stabileste mecanismul metodologic al utilizarii delegarii, stabilirea si comunicarea sarcinilor delegate in cadrul PALATULUI COPIILOR BRASOV.

5. Domeniul de aplicare

5.1. Prevederile prezentei proceduri se aplică tuturor sefilor de subdiviziuni organizatorice atunci cand se delega competente in cadrul PALATULUI COPIILOR BRASOV.

6. Documente de referință aplicabile activitatii procedurale

6.1. Reglementari internationale

6.2. Legislatie primara

- Ordin nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern;
- Ordin nr. 1649/2011, din 17/02/2011, privind modificarea si completarea Ordinului ministrului finantelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitatile publice si pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial;
- Ordin nr. 1389/2006, din 22/08/2006, privind modificarea si completarea Ordinului ministrului finantelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitatile publice si pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial;
- Legea nr. 500/2002 privind finantele publice, cu modificarile ulterioare, art. 20 alin. (2): "Ordonatorii principali de credite pot delega aceasta calitate înlocuitorilor de drept, secretarilor generali sau altor persoane împuternicite în acest scop. Prin actul de delegare ordonatorii principali de credite vor preciza limitele si conditiile delegarii.";
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 45/2003 privind finantele publice locale, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 108/2004;
- Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finantelor Publice, Directia generala de control financiar preventiv, publicat pe adresa de Internet a ministerului (pag. 14, pct. 2.1.2. "Delegarea de competenta");

6.3. Legislatia secundara

-

6.4. Alte documente, inclusiv reglementari interne ale entitatii publice

- Codul Etic
- Regulamentul de Ordine Interioară
- Regulamentul de organizare și funcționare a unităților ce oferă activități extrașcolare OMECS 4624/2015

7. Definiții și prescurtări ale termenilor utilizati in procedura

7.1. Definitii ale termenilor

Nr. Crt.	Termenul	Definitia si/sau daca este cazul, actul care defineste termenul
1.	Procedura de sistem	Prezentarea formalizata, in scris, a tuturor pasilor ce trebuie urmati,

PALATUL COPIILOR BRASOV	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR Cod: PS-05	Ediția I, Nr. de ex 2
		Revizia 1, Nr. de ex 2
		Pagina 3 din 7
		Exemplar nr 1

Nr. Crt.	Termenul	Definitia si/sau daca este cazul, actul care defineste termenul
		a metodelor de lucru stabilite si a regulilor de aplicat in vederea realizarii activitatii, cu privire la aspectul procesual
2.	Editie a unei proceduri de sistem	Forma initiala sau actualizata, dupa caz, a unei proceduri de sistem, aprobata si difuzata
3.	Revizia in cadrul unei editii	Actiunile de modificare, adaugare, suprimare sau altele asemenea, dupa caz, a uneia sau a mai multor componente ale unei editii a procedurii de sistem, actiuni care au fost aprobate si difuzate
4.	Delegarea	Procesul de atribuire de catre un manager, pe o perioada limitata, a unora dintre sarcinile sale, unui subordonat, impreuna cu competentele si responsabilitatile aferente.
5.	Avertizor	Persoana care semnaleaza o neregularitate (face o avertizare) si care este incadrata in cadrul institutiei
6.	Comisie de disciplina	Comisia insarcinata cu atributii de cercetare disciplinara, prevazute in regulamentele de organizare si functionare a institutiei sau in procedurile interne

7.2. Abrevieri ale termenilor

Nr. Crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1.	P.S.	Procedura de sistem
2.	E	Elaborare
3.	V	Verificare
4.	A	Aprobare
5.	Ap.	Aplicare
6.	Ah.	Arhivare

8. Descrierea procedurii de sistem

8.1. Generalitati

Printre modalitatile ce pot fi folosite de catre conducatorii institutiei pentru degrevarea de anumite sarcini pe anumite perioade si pentru asigurarea continuitatii procesului de management pe perioada absentei acestora din diferite motive bine intemeiate este metoda delegarii de autoritate, cunoscuta pe scurt sub denumirea de "delegare".

8.2. Documente utilizate:

- Fisa postului;
- Decizii;
- Lista de gruparea sarcinilor in vedere delegarii, Anexa 1;
- Lista delegare sarcinilor in vedere delegarii, Anexa 2.

8.3. Resurse necesare: -

8.4. Descrierea procedurii

Prin prisma obiectivelor, sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor inscrise in fisa postului, se va analiza respectivul post de manager din care urmeaza sa se faca delegarea. Respectand regulile mentionate mai sus, se vor grupa sarcinile inscrise in fisa postului managerului care urmeaza sa foloseasca delegarea in trei categorii, asa cum reiese in formularul - Lista de gruparea sarcinilor in vedere delegarii, Anexa 1.

Pentru precizarea sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor delegate pe fiecare subordonat se utilizeaza formularul, Lista delegare sarcinilor in vedere delegarii, Anexa 2.

Caracteristicile delegarii:

- transfer de sarcini, competente si responsabilitati, dinspre manager spre un subordonat nemijlocit acestuia este temporar. Daca ar fi definitiv, poate fi invocata descentralizarea.
- Fac obiectul delegarii toate elementele de definire a unui post: sarcini, competente (dreptul de a decide) si responsabilitati.

- Relatiile de delegare se stabilesc intotdeauna intre un manager si un subordonat nemijlocit al acestuia.

Componentele delegarii sunt evidentiatare in continuare:

- "insarcinarea", respectiv deplasarea temporara a unei/unor sarcini de importanta minora pentru manager, cu caracter repetitiv, rutinier. In felul acesta, asistam la "imbogatirea" postului subordonatului (persoanei delegata) evident, pe o perioada scurta, solicitata de exercitarea acestei / acestor sarcini.

- atribuirea compentetei, a autoritatii oficiale (a dreptului de a decide) persoanei delegate fara de care sarcina / sarcinile delegata(e) nu ar putea fi indeplinita(e).

- Acordarea responsabilitatii pentru consecintele deciziilor adoptate pe parcursul delegarii. Aceasta se manifesta fie ca raspundere, fie ca obligatie de a exercita sarcina/sarcinile delegata(e) intr-o anumita maniera precizata de managerul care delegea. Indiferent de forma de manifestare, este necesara precizarea faptului ca, in materie de delegare, se intalneste fenomenul de dedublare a responsabilitatii. Aceasta presupune luarea in considerare a doua tronsoane de manifestare a responsabilitatii: pe de-o parte, persoana delegata, iar pe de alta parte, raspunderea finala, si pentru asemenea rezultate, raspunderea revine managerului care a delegat. Cu alte cuvinte, delegarea nu trebuie asociata cu "fuga de raspundere", folosita de unii manageri pentru a scapa de sarcini minore, dar incommode.

Regulile delegarii, de a caror respectare este responsabil in exclusivitate managerul care delegea. Aceasta se refera la:

- nu se delegea sarcini de importanta strategica, de importanta deosebita, sarcini cu impact uman deosebit ori saricini ce definesc postul de management.

- transmiterea sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor ce fac obiectul delegarii trebuie realizata in scris.

- managerul este obligat sa creeze si sa intretina un climat propice manifestarii persoanei delegate pe tot parcursul delegarii.

- controlul trebuie axat cu prioritate – daca nu in exclusivitate – pe rezultate, si nu pe maniera de obtinere a acestora.

Mecanismul metodologic al utilizarii delegarii, structurat in mai multe etape si faze, dupa cum urmeaza:

- Pregatirea delegarii in sensul de:

- identificarea sarcinilor delegabile;

- nominalizarea persoanei delegate;

- obtinerea acordului de vointa al persoanei delegate, pentru delegare;

- informarea colectivului din care face parte persoana delegata in legatura cu statutul dublu al acesteia – de subordonat, dar si de persoana desemnata sa preia, prin delegare, unele sarcini, competente si responsabilitati ce revin managerului;

- informarea si obtinerea acordului de principiile al managerului amplasat pe un nivel ierarhic superior celui care delegea (faza necesara, in opinia noastra, din perspectiva fenomenului de dedublare a responsabilitatii).

- Transmiterea, in scris, catre persoana delegata, atat a sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor delegate, cat si a rezultatelor ce se asteapta si a criteriilor de evaluare. O asemenea modalitate este necesara pentru a se evita interpretarea unor aspecte ce definesc delegarea ori neintelegerea, de catre persoana delegata a unora dintre acestea.

- Derularea efectiva a delegarii, in sensul de exercitare a sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor delegate.

Delegarea catre subordonat a responsabilitatii, odata cu sarcinile si competentele corespunzatoare, nu inseamna ca managerul care efectueaza delegarea nu mai raspunde pentru indeplinirea respectivelor sarcini, este necesar sa se asigure in continuare un control din partea managerului asupra modului de indeplinire a sarcinilor de catre delegat. Pentru reusita folosirii acestei metode a delegarii se recomanda sa se urmareasca asigurarea unui echilibru adecvat intre incredere si control, avand in vedere ca "suma acestora este permanent egala". Adica, pe masura ce creste increderea in subordonat se reduce controlul si invers. Orice exagerare in acest sens atrage efecte

negative in aplicarea metodei. Spre exemplu, o prea mare incredere din partea managerului care realizeaza delegarea poate sa scada controlul, ceea ce poate atrage generalizarea sarcinilor in mod corespunzator. Sau, daca se intensifica procesul de control din partea managerului, subordonatul va simti ca managerul nu are incredere in el, fiind tentat sa-si reduca efortul pentru gasirea unor modalitati eficiente de realizare a sarcinilor delegate.

Sarcinile delegabile sunt cele care in momentul in care se doreste folosirea metodei pot fi delegate unor subordonati, care dispun de toate cunostintele si calitatile necesare indeplinirii lor.

Sarcinile potential delegabile sunt cele care reprezinta ratiunea crearii postului respectiv, ele insa nu pot face obiectul delegarii nici in momentul in care se doreste folosirea metodei, dar nici in viitor. Indeplinirea acestor sarcini poate fi facuta numai de managerul care ocupa postul respectiv.

Selectia subordonatilor care vor prelua sarcini prin delegare se va face printr-o selectie pe baza unor criterii de evaluare, intre care:

- natura pregatirii subordonatilor;
- vechime in munca si din cadrul organizatiei respective;
- rezultatele in munca obtinute in ultima perioada;
- calitati de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat.

Pot fi selectati mai multi subordonati care sa poata prelua din sarcinile managerului imediat sau in perspectiva in urma unor pregatiri prealabile a acestora.

Controlul modului de indeplinire a a sarcinilor delegate trebuie axat cu prioritate – daca nu in exclusivitate – pe rezultate, si nu pe maniera de obtinere a acestora.

Abordarea ca proces a activitatii de delegare:

Elemente ale abordarii	Definire elemente
Denumire proces	Delegarea
Indicatori de performanta	Valoarea costurilor cu neconformitatile datorate indeplinirii necorespunzatoare a sarcinilor delegate
Proprietar de proces	Sef de subdiviziune organizatorica
Intrari	Sarcini Proceduri de management Informatii si date Natura pregatirii subordonatilor Vechime in munca si in cadrul organizatiei respective Rezultatele in munca obtinute in ultima perioada Calitati de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat
Iesiri	Sarcini delegate
Proces din amonte	Activitati si sarcini specifice
Furnizor de proces	Personalul organizatiei
Proces din aval	Activitati si sarcini delegate
Client intern	Personalul organizatiei

9. Responsabilități

9.1. Directorul

9.1.1. Efectueaza delegarea sarcinilor cu respectarea urmatoarele principii:

- sarcinile vor fi delegate in functie de natura pregatirii subordonatilor, de vechime in munca si in cadrul organizatiei respective, de rezultatele in munca obtinute in ultima perioada;
- calitatii de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat.

PALATUL COPIILOR BRASOV	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR Cod: PS-05	Ediția I, Nr. de ex 2
		Revizia 1, Nr. de ex 2
		Pagina 6 din 7
		Exemplar nr 1

9.1.2. Nu va delega sarcini de importanta strategica, de importanta deosebita, sarcini cu impact uman deosebit ori sarcini ce definesc postul de management.

9.1.3. Transmiterea sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor ce fac obiectul delegarii se va realiza in scris.

9.1.4. Intretine un climat propice manifestarii persoanei delegate pe tot parcursul delegarii. 9.1.5. Evalueaza modul de indeplinire a sarcinilor delegate.

9.2. Personalul catre care se face delegare sarcinilor

9.2.1. Asigura indeplinirea sarcinilor delegate de managerul in conditii de eficienta economica.

Nr. Crt.	Compartimentul (postul)/actiunea (operatiunea)	I	II	III	IV	V
0	1	2	3	4	5	
1	CONTABIL SEF	E				
2			V			
3	DIRECTOR			A		
4	TOATE COMPARTIMENTELE				Ap.	
5	CONTABIL SEF					Ah.

10. Anexe, inregistrari, arhivari

Nr. anexa	Denumirea anexei	Elaborator	Aprobat	Nr.de exemplare	Difuzare	Arhivare		Alte
						loc	perioada	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
Format liber	Fisa postului							
Format liber	Decizii							
Anexa 1	Lista de gruparea sarcinilor in vedere delegarii							
Anexa 2	Lista delegare sarcinilor in vedere delegarii							

PALATUL COPIILOR BRASOV	PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENTELOR Cod: PS-05	Ediția I, Nr. de ex 2
		Revizia 1, Nr. de ex 2
		Pagina 7 din 7
		Exemplar nr 1

11. Cuprins

Numarul componentei in cadrul procedurii de sistem	Denumirea componentei din cadrul procedurii de sistem	Pagina
	Coperta	
1.	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea si aprobarea editiei sau, dupa caz, a reviziei in cadrul editiei procedurii de sistem	
2.	Situatia editiilor si a reviziilor in cadrul editiilor procedurii de sistem	
3.	Lista cuprizand persoanele la care se difuzeaza editia sau, dupa, caz, revizia din cadrul editiei procedurii de sistem	
4.	Scopul procedurii de sistem	
5.	Domaniul de aplicare a procedurii de sistem	
6.	Documentele de referinta aplicabile activitatii procedurale	
7.	Definitii si abrevieri ale termenilor utilizati in procedura de sistem	
8.	Descrierea procedurii de sistem	
9.	Responsabilitati si raspunderi in derularea activitatii	
10.	Anexe, inregistrari, arhivari	
11.	Cuprins	

Anexa 1

Lista de gruparea sarcinilor in vedere delegarii

Nr. crt.	Denumirea sarcinii	Posibilitatile de a delega		
		Delegabila	Potential delegabila	Nedelegabila

Anexa 2

Lista delegare a sarcinilor in vederea delegarii

Nr. crt.	Obiectul	Sarcina delegata	Competenta afidenta	Responsabilitatea asumata	Subordonatul delegat