



	PROCEDURA GENERALĂ	Ediția : 1
	DELEGAREA	Revizia : 0
	COD: PG-09	Pagina : 1 din 8

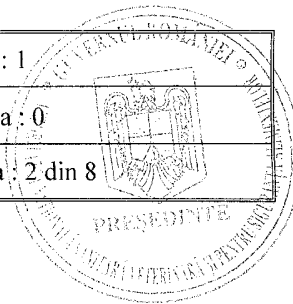
Delegarea

Indicatorul edițiilor și reviziilor

Nr. crt.	Pag.	Capitol/ Subcap.	Descrierea modificării	Data/Revizia	Obs.
1.					
2.					
3.					

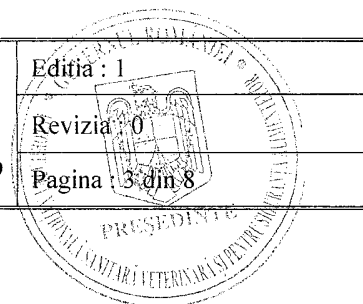
	Elaborat	Verificat	Aprobat
Nume și prenume :	Georgeta POPOVICI Membrii grupului de lucru al Comisiei SCI/M	Ovidiu AIRIMIȚOAIIE	Mihai TURCANU
Funcție :	Coordonator grup de lucru Comisie SCI/M	Secretar general ANSVSA Președinte Comisie SCI/M	Președinte ANSVSA
Data :	30.10.2012	07.11.2012	07.11.2012
Semnătura :			

	PROCEDURA GENERALĂ DELEGAREA COD: PG-09	Editia : 1
		Revizia : 0
		Pagina : 2 din 8



LISTA DE DIFUZARE A DOCUMENTULUI

Ex. nr.	Compartiment	Scopul difuzării	Responsabil –funcție-	Nume, prenume	Data primirii	Semnătura	Data retragerii	Semnătura
1	Conducere ANSVSA	Aplicare, informare	Președinte, vicepreședinți	M. Țurcanu, M. Pițur, V Mănăstireanu	Transmisere în format electronic și afișare pe site <i>28.11.2018</i>			
2	BCRMM	Aplicare, afișare	Șef birou	A. Monea				
3	Comisia SCI/M	Aplicare, informare	Președinte Comisie	O Airimițoaie				
4	Salariați ANSVSA	Informare, aplicare	Directori/șefi structuri organizatorice					



1. SCOP

Procedura stabilește mecanismul metodologic al utilizării delegării, stabilirea și comunicarea sarcinilor delegate.

2. DOMENIU DE APLICARE

Procedura generală se aplică tuturor funcțiilor de conducere atunci când se delegă competențe.

3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

Ordin MFP nr. 946 / 2005 - pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial, cu completările și modificările ulterioare

Ordinul președintelui ANSVSA nr. 55/2009 privind constituirea și stabilirea atribuțiilor Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control managerial al Autorității Naționale Sanitare Veterinare și pentru Siguranța Alimentelor, cu completările și modificările ulterioare

Regulament de organizare și funcționare a Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control managerial al Autorității Naționale Sanitare Veterinare și pentru Siguranța Alimentelor

Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare, art. 20 alin. (2): "Ordonatorii principali de credite pot delega această calitate înlocuitorilor de drept, secretarilor generali sau altor persoane împuternicite în acest scop. Prin actul de delegare ordonatorii principali de credite vor preciza limitele și condițiile delegării.";

Regulamentul de organizare și funcționare a entității publice;

Fisa postului;

Legislație aplicabilă în vigoare.


4. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

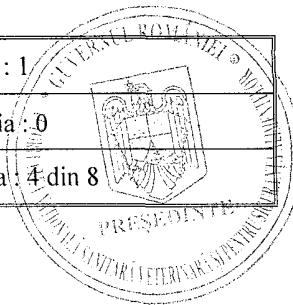
Prezenta procedură utilizează termenii definiți de documentele de referință indicate, legislația aplicabilă domeniului de activitate a ANSVSA.

Definiție aplicabilă în management:

Delegarea - procesul de atribuire de către un ocupant al unei funcții de conducere/șef departament, pe o perioadă limitată, a unora dintre sarcinile sale, unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente.

ANSVSA	- Autoritatea Națională Sanitară Veterinară și pentru Siguranța Alimentului
SCI/M	- sistemul de control intern/managerial al ANSVSA
Comisia SCI/M	- Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control intern/managerial al ANSVSA
Departament	- Structură organizatorică din cadrul ANSVSA (compartiment/birou/serviciu/direcție/direcție generală)

	PROCEDURA GENERALĂ	Ediția : 1
	DELEGAREA	Revizia : 0
	COD: PG-09	Pagina: 4 din 8



5. DESCRIERE PROCEDURĂ

5.1. Aspecte prealabile, formulare

Printre modalitățile ce pot fi folosite de către funcțiile 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, este metoda delegării de autoritate, cunoscută pe scurt sub denumirea de „delegare”.


Postul de conducere din care urmează să se facă delegarea se analizează prin prisma **obiectivelor, atribuțiilor, competențelor și responsabilităților** înscrise în fișa postului respectiv. Respectând regulile menționate mai sus, se vor grupa atribuțiile înscrise în fișa postului funcției de conducere care urmează să folosească delegarea în trei categorii.


5.1.1. Completarea formularului *Lista de grupare a atribuțiilor în vederea delegării*, cod: **F-01-PG-09**:

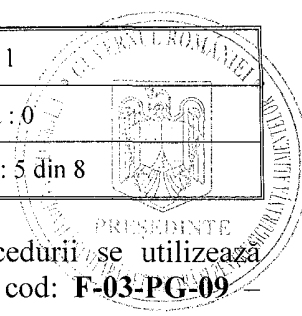
Nr. crt.	Denumirea atribuției	Posibilitățile de a delega		
		Delegabilă	Potențial delegabilă	Nedelegabilă
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
Funcția care delegă:				<i>Cod: F-01-PG-09</i>

5.1.2. Pentru precizarea atribuțiilor, competențelor și responsabilităților delegate pe fiecare subordonat se utilizează formularul *Lista de delegare a atribuțiilor*, cod: **F-02-PG-09**:

Câmp	Completarea câmpului
0	Data la care este întocmită Lista
1	Funcția de conducere care delegă atribuții
2	Numele, prenumele și semnătura funcției care delegă
3	Număr curent
4	Atribuția care este delegată
5	Competența aferentă atribuției delegate
6	Responsabilitatea pe care subordonatul delegate și-o asumă prin preluarea atribuției delegate
7	Numele și prenumele persoanei care preia atribuția delegată

	Lista delegare atribuții	Data:		
Funcția care delegă: (1)		Aprobat: (2)		
Nr. crt.	Atribuția delegată	Competența aferentă	Responsabilitatea asumată	Subordonatul delegat
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
				<i>Cod: F-01-PG-09</i>

	PROCEDURA GENERALĂ	Ediția : 1
	DELEGAREA	Revizia : 0
	COD: PG-09	Pagina : 5 din 8



5.1.3. Pentru asigurarea aplicării corecte și complete a prevederilor procedurii se utilizează formularul *Listei de verificare privind implementarea procedurii*, formular cod: **F-03-PG-09** – prezentat în Anexa nr. 1 a procedurii.

5.2. Generalități

5.2.1. Caracteristicile delegării:

- transferul de atribuții, competențe și responsabilități, dinspre funcția de conducere care delegă 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: atribuții, competențe (drept de a decide) și responsabilități;
- relațiile de delegare se stabilesc întotdeauna între ocupantul unei funcții de conducere și un subordonat nemijlocit al acestuia.

5.2.2. Componentele delegării sunt:

- deplasarea temporară a unei/unor sarcini de importanță minoră pentru ocupantul unei funcții de conducere, cu caracter repetitiv, rutinier. Astfel, sarcinile delegate vin în completarea fișei de atribuții (a postului) persoanei delegate, pe o perioadă determinată de timp, solicitată de exercitarea acestei/acestor sarcini.
- atribuirea competenței, a autorității oficiale (a dreptului de a decide) persoanei delegate fără de care sarcina/ sarcinile delegate (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 delegate (e) într-o anumită 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. Se poate spune că delegarea nu trebuie asociată cu „fuga de răspundere”.

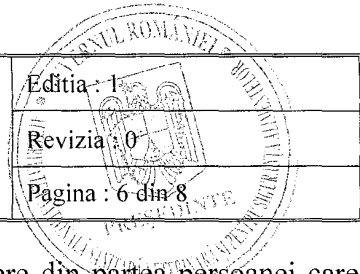
5.2.3. Regulile delegării

Responsabil de respectarea acestora este în exclusivitate persoana care delegă. Acestea se referă la:

- 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 este obligată 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.

Delegarea către subordonat a responsabilității, odată cu sarcinile și competențele corespunzătoare, nu înseamnă că persoana care efectuează delegarea nu mai răspunde pentru îndeplinirea respectivelor sarcini, ci este necesar să se asigure în continuare un control din partea sa asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de către persoana delegată.

Astfel este recomandat să se urmărească asigurarea unui echilibru adecvat între încredere și control: pe măsură ce crește încrederea în subordonat se reduce controlul și invers. Orice exagerare în acest



sens atrage efecte negative în aplicarea metodei; o prea mare încredere din partea persoanei care realizează delegarea poate să scadă controlul, ceea ce poate atrage nerealizarea sarcinilor în mod corespunzător. Sau, dacă se intensifică procesul de control din partea persoanei care delegă, subordonatul va simți că șeful său 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 persoana 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:

- natura pregătirii subordonaților;
- vechime în muncă și în cadrul organizației instituției;
- rezultatele în muncă obținute în ultima perioadă;
- calități de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat.


Pot fi selectați mai mulți subordonați care să poată prelua din sarcinile managerului imediat sau în perspectivă în urma 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.

5.3. Etapele delegării

Procesul de delegare a unor sarcini presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Pregătirea delegării în sensul de:
 - identificarea sarcinilor delegabile;
 - nominalizarea persoanei delegate;
 - obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare – în această etapă este un acord de principiu, acordul final fiind obținut prin semnarea de către persoana delegată a listei de sarcini delegate;
- 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 ce revin persoanei care delegă;
- Informarea și obținerea acordului de principiu al ocupantului funcției de conducere aflate pe un nivel ierarhic superior celui care delegă (etapă necesară 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, eventual, 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. Documentul scris întocmit cu această ocazie va purta două semnături: cea a persoanei care delegă și cea a persoanei delegate.

	PROCEDURA GENERALĂ	Ediția : 1
	DELEGAREA	Revizia : 0
	COD: PG-09	Pagina : 7 din 8

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

5.4. Verificarea implementării etapelor delegării

Verificarea aplicării corecte a prevederilor prezentei proceduri se face prin completarea *Listei de verificare privind implementarea procedurii*, formular cod: F-03-PG-09.

Completarea acestui formular se face de către cele două persoane implicate în procesul delegării, care confirmă prin semnătură.

6. RESPONSABILITĂȚI

Persoana care delegă (șef subdiviziuni organizatorice):

- Efectuează delegarea sarcinilor cu respectarea următoarelor principii:
 - sarcinile vor fi delegate în funcție de natura pregătirii subordonaților, de vechime în muncă și în cadrul organizației respective, de rezultatele în muncă obținute în ultima perioadă
 - calitatea de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat
- Nu delegă sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit ori sarcini ce definesc postul de management.
- Transmite în scris sarcinile, competențele și responsabilitățile ce fac obiectul delegării
- Informează și obține acordul privind delegarea atât din partea persoanei delegate
- Informează colectivul din care face parte persoana delegată privind delegarea (natura atribuțiilor delegate, perioada etc)
- Informează funcția de conducere ierarhic superioară despre procesul de delegare
- Întreține un climat propice manifestării persoanei delegate pe tot parcursul delegării
- Evaluează modul de îndeplinire a sarcinilor delegate
- Răspunde, alături de persoana delegată, de rezultatele atribuțiilor delegate.

Persoana delegată


- Își exprimă acordul privind delegarea prin semnarea documentului care conține sarcinile, competențele și responsabilitățile ce fac obiectul delegării
- Asigură îndeplinirea sarcinilor delegate, în condiții de eficacitate și eficiență economică și răspunde pentru rezultatele obținute.

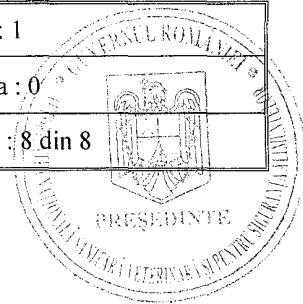
7. ANEXE ȘI ÎNREGISTRĂRI

7.1. Anexe

Anexa 1 – model *Lista de grupare a atribuțiilor în vederea delegării*

Anexa 2 – model *Lista de delegare a atribuțiilor*

	PROCEDURA GENERALĂ	Ediția : 1
	DELEGAREA	Revizia : 0
	COD: PG-09	Pagina : 8 din 8



Anexa 3 - model *Lista de verificare privind implementarea procedurii*

7.2. Înregistrări

Lista de grupare a atribuțiilor în vederea delegării *cod: F-01-PG-09*

Lista de delegare a atribuțiilor *cod: F-02-PG-09*

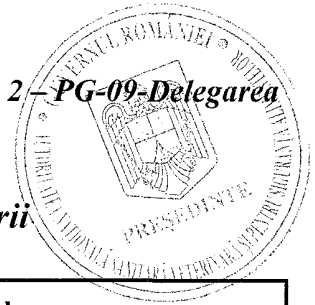
Lista de verificare privind implementarea procedurii *cod: F-03-PG-09*

	<p><i>Lista delegare atribuții</i></p>	
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Funcția care delegă:

Aprobat:

Nr. crt.	Atribuția delegată	Competența aferentă	Responsabilitatea asumată	Subordonatul delegat



Lista de grupare a atribuțiilor în vederea delegării

Nr. crt.	Denumirea atribuției	Posibilitățile de a delega		
		Delegabilă	Potențial delegabilă	Nedelegabilă



Lista de verificare privind implementarea procedurii

Verificarea aplicării prevederilor PG-09-Delegarea în cazul realizării unei delegări de atribuții se face prin verificarea următoarelor aspecte:

Nr. crt.	Etapă procedură	Verificare	
		Da	Nu
1.	Inregistrarea atribuției ca fiind delegabilă – includerea în <i>Lista de grupare a atribuțiilor în vederea delegării</i> (formular cod F-01-PG-09)		
2.	Completare <i>Lista de delegare a atribuțiilor</i> (formular cod: F-02-PG-09)		
3.	Obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare		
4.	Informarea colectivului din care face parte persoana delegată privind procesul de delegare		
5.	Informarea funcției de conducere superioare privind procesul de delegare		
6.	Întocmirea documentului ce conține sarcinile, competențele și responsabilitățile delegate, rezultatele așteptate și eventualele criterii de evaluare.		

Verificat,

(numele, prenumele și semnătura persoanei care delegă)

.....

Verificat,

(numele, prenumele și semnătura persoanei delegate)

.....