

PROCEDURA OPERATIONALĂ DELEGAREA COMPETENTELOR

Elaborat

Conf. univ. dr. ing. Nicoleta STĂNCIUC
Responsabil managementul calității

Verificat

Conf. univ. dr. Dana TUTUNARU
Coordonator Consiliu calitate



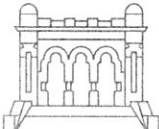
Aprobat

Prof. univ. dr. ing. Iulian Gabriel BÎRSAN
Rector, Președinte Consiliu calitate



Avertisment:

Documentul de fata este proprietatea *Universității Dunărea de Jos din Galați*, difuzat in regim **CONTROLAT** și destinat utilizării exclusive pentru propriile cerințe. Utilizarea integrala sau parțiala a acestui document sau reproducerea în orice publicație și prin orice procedeu este interzisa fara acordul scris al conducerii UDJG. Reproducerea si difuzarea documentului sunt in exclusivitate dreptul UDJG, iar copiile sunt numerotate si destinatarul identificat.

 UNIVERSITAS GALATIENSIS UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI	PROCEDURA OPERATIONALA DELEGAREA COMPETENȚELOR COD PO-CC-19	Exemplar: -
		Pagina 2 din 12
		Revizia 0
		Ediția: 1
DATA: 01.10.2013		

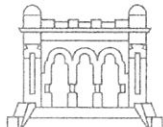
LISTA DE DIFUZARE/RETRAGERE A DOCUMENTELOR SISTEMULUI CALITATII

Documentul	Exemplar	Numele, prenumele, functia celui care primeste documentul	Semnatura de primire	Data primirii	Data retragerii
PO	Nenumerotat (formular electronic)	Conf. univ. dr. ing. Nicoleta STĂNCIUC, RMC		01.10.2013	
PO	0	Conf. univ. dr. Dana TUTUNARU Coordonator Consiliu calitate		01.10.2013	
PO	1	Prof. univ. dr. ing. Iulian Gabriel BIRSAN Rector Presedinte Consiliu Calitate		01.10.2013	
PO	2	Ing. Horghidan Romeo Director DGA		01.10.2013	
PO	3	Dr. ing. Bichescui Cezar Director DGIRU		01.10.2013	
PO	4	Licentiat Stiinte administrative Dana Rotaru Secretar sef DGS		01.10.2013	
PO	5	Ing. dr. Istrate Adrian Director DGICG		01.10.2013	
PO	6	Ec. Doina Berigic Director Directie economica		01.10.2013	

 UNIVERSITAS GALATIENSIS UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI	PROCEDURA OPERATIONALA DELEGAREA COMPETENȚELOR COD PO-CC-19	Exemplar: -
		Pagina 3 din 12
		Revizia 0
		Ediția: 1
DATA: 01.10.2013		

INDICATORUL MODIFICĂRIILOR

Nr. crt	Ediție, revizie	Data	Conținutul sumar al modificărilor	Elaborat	Verificat	Aprobat
				RMC	Prorector	Rector
1.	Ediția 1 Revizia 0	01.10.2013	Elaborare ediția 1	Conf. univ. dr. ing. Nicoleta STĂNCIUC	Conf. univ. dr. Dana TUTUNARU	Prof. univ. dr. ing. Iulian Gabriel BIRSAN

 UNIVERSITAS GALATIENSIS UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI	PROCEDURA OPERATIONALA DELEGAREA COMPETENȚELOR COD PO-CC-19	Exemplar: -
		Pagina 4 din 12
		Revizia 0
		Ediția: 1
DATA: 01.10.2013		

CUPRINS:

Nr. crt.	Denumire	Pagina
1	Scopul procedurii	5
2	Domeniul de aplicare	5
3	Definiții și prescurtări	5
4	Documente de referință	5
5	Descrierea procedurii	6
5.1	Aspecte generale	6
5.2	Descrierea procesului	7
6	Responsabilități	9
7	Înregistrări	10
8	Anexe	11-12

 UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI	PROCEDURA OPERATIONALA DELEGAREA COMPETENȚELOR COD PO-CC-19	Exemplar: -
		Pagina 5 din 12
		Revizia 0
		Ediția: 1
		DATA: 01.10.2013

1. SCOP

Prezenta procedură descrie metodologia delegării, stabilirii, comunicării și asumării sarcinilor delegate. Rectorul stabilește în scris limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă.

2. DOMENIUL DE APLICARE

Această procedură va fi aplicată de către toate funcțiile de conducere din cadrul Universității Dunărea de Jos din Galați, atunci când este necesară delegarea de sarcini, competențe și responsabilitățile aferente către funcțiile subordonate.

O condiție esențială în delegarea competențelor se referă la imparțialitatea deciziilor luate de către persoanele delegate și evaluarea riscurilor asociate acestor decizii. Delegarea de competențe se face pe baza cunoștințelor, experienței și competențelor necesare efectuării actului de autoritate alocat. Asumarea responsabilității se confirmă prin semnătură. Subdelegarea se realizează numai cu acordul Rectorului. Delegarea de competențe nu îl exonerează pe Rector de responsabilitate.

3. DEFINIȚII ȘI PRESCURTĂRI

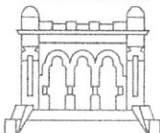
Delegarea – procesul de atribuire de către un ocupant al unei funcții de conducere, pe o perioadă limitată, a unora din sarcinile sale, unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente.

Abrevieri:

- ☐ UDJG – Universitatea “Dunărea de Jos” din Galați;
- ☐ SCIM – Sistem de control intern/managerial;
- ☐ PO - Procedură operațională
- ☐ RMC - Reprezentantul Managementului pentru Calitate;
- ☐ Comisia SCIM – Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării SCIM.

4. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

- Ordinal ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern în entitățile publice și pentru dezvoltarea SCIM cu completările și modificările ulterioare;
- Legea nr. 53 din 2003
- Carta UDJG;

 UNIVERSITAS GALATIENSIS UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI	PROCEDURA OPERATIONALA DELEGAREA COMPETENȚELOR COD PO-CC-19	Exemplar: -
		Pagina 6 din 12
		Revizia 0
		Ediția: 1
DATA: 01.10.2013		

- Manualul Calității, Cod MC 01, Ed. 1/Rev. 1.
- Regulament intern UDJG, Cod REG-REC-02/ Ed.1-Rev.1/2013.
- Decizii de numire a Comisiei SCIM.

5. DESCRIEREA PROCEDURII

5.1. Aspecte generale

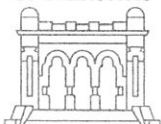
Procedura de delegare a competențelor are la bază prevederile Standardului nr. 5 din OMFP 946/2005 – Delegarea din Anexa 1.

Metoda delegării de autoritate, denumită pe scurt *delegare* este una din modalitățile folosite de către funcțiile de conducere pentru degrevarea de anumite sarcini pe anumite perioade de timp pentru asigurarea continuității procesului de management pe perioada absenței din diferite motive, bine întemeiate. Postul de conducere din care se efectuează delegarea se analizează din prisma obiectivelor, atribuțiilor, competențelor și responsabilităților înscrise în fișa postului respectiv. Atribuțiile înscrise în fișa postului funcției de conducere pentru care se poate folosi delegarea sunt:

- ☐ *sarcini delegabile* – acele sarcini, care pot fi delegate unor subordonați, care dispun de toate competențele îndeplinirii lor.
- ☐ *sarcini potențial delegabile* – care reprezintă rațiunea creării postului respectiv, ele nu pot face obiectul delegării nici în momentul în care se dorește folosirea delegării, nici în viitor. Îndeplinirea acestor sarcini poate fi făcută numai de către persoana care deține funcția respectivă.
- ☐ *sarcini nedelegabile*.

Pentru activitatea de delegare, UDJG a definit atribuțiile, competențele și responsabilitățile delegate pe fiecare funcție, conform Anexei 1. Informațiile din Anexa 1 cuprind:

- ✓ data la care este întocmită Lista de delegare atribuțiilor;
- ✓ funcția de conducere care deleagă atribuțiile;
- ✓ numele, prenumele și semnătura funcției care deleagă;
- ✓ numărul curent;
- ✓ atribuția care este delegată;
- ✓ competența aferentă atribuției delegate.

 UNIVERSITAS GALATIENSIS UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI	PROCEDURA OPERATIONALA DELEGAREA COMPETENȚELOR COD PO-CC-19	Exemplar: -
		Pagina 7 din 12
		Revizia 0
		Ediția: 1
DATA: 01.10.2013		

- ✓ responsabilitatea pe care subordonatul delegat și-o asumă prin preluarea atribuției delegate.
- ✓ numele și prenumele persoanei care preia atribuția delegată.

În termen de 5 zile de la aducerea la cunoștință a tuturor factorilor implicați în realizarea procedurii, este solicitat punctul de vedere al acestora, pentru asigurarea corectă a delegării atribuțiilor, conform Formularului de analiză a procedurii din Anexa 2.

5.2. Descrierea procesului

5.2.1. Reguli de procedură

- ✓ Transferul de sarcini, competențe și responsabilități ale funcției superioare către un subordonat este nemijlocit temporar. În situația în care transferul ar fi definitiv, poate fi invocată descentralizarea.
- ✓ Toate elementele care definesc un post (atribuții, competențe și responsabilități) pot face obiectul delegării.
- ✓ Relațiile de delegare se stabilesc întotdeauna între ocupantul unei funcții superioare și un subordonat nemijlocit al acestuia.

5.2.2. Componentele delegării

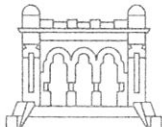
✓ Însărcinarea, reprezentând deplasare temporară a unei sarcini de importanță minoră pentru ocupantul unei funcții de conducere, care au caracter repetitiv, rutinier, către persoana delegată, pe o perioadă determinată de timp, va avea atribuțiile respective din fișa postului, solicitate pentru exercitarea acestor sarcini.

✓ Atribuirea competenței, a autorității oficiale (dreptul de a decide) persoanei delegate fără de care sarcinile delegate nu ar putea fi îndeplinite.

✓ Acordarea responsabilității pentru deciziile adoptate pe perioada delegării. Aceasta se manifestă fie ca răspundere, fie ca obligația de a exercita sarcinile delegate într-o manieră precizată de ocupantul funcției care delegă. Aceasta înseamnă că responsabilitatea pentru rezultatele obținute o au ambele persoane implicate în procesul de delegare: atât persoana care delegă cât și cea delegată. Delegarea nu trebuie considerată "fuga de răspundere" a managementului, responsabilitatea fiind pe de-o parte a persoanei delegate, iar răspunderea finală revine funcției care a delegat.

5.2.3. Reguli privind delegarea

Persoana care delegă poartă în exclusivitate responsabilitatea respectării regulilor delegării. La efectuarea delegării atribuțiilor, în UDJG se ține cont de următoarele reguli:

 UNIVERSITAS GALATIENSIS UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI	PROCEDURA OPERATIONALA DELEGAREA COMPETENȚELOR COD PO-CC-19	Exemplar: -
		Pagina 8 din 12
		Revizia 0
		Ediția: 1
DATA: 01.10.2013		

- ☐ în UDJG nu se delegă sarcini de importanță strategică, sarcini cu impact uman deosebit sau sarcini care definesc funcția de conducere;
- ☐ transmiterea sarcinilor, a competențelor și responsabilității ce fac obiectul delegării trebuie realizată în scris;
- ☐ persoana care delegă are obligația să creeze și să întrețină un climat propice manifestării persoanei delegate pe tot parcursul delegării;
- ☐ controlul este axat, cu prioritate, pe rezultate și nu pe maniera de obținere a acestora.

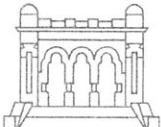
5.2.4. Metodologia utilizării delegării

În cadrul UDJG, delegarea se realizează în mai multe etape:

- a) **pregătirea delegării**, care cuprinde următoarele activități:
 - identificarea sarcinilor delegabile
 - nominalizarea persoanei delegate
 - obținerea acordului de voință a persoanei delegate pentru sarcina delegată.
- b) **informarea colectivului** din care face parte persoana delegată, în legătură cu statutul dublu al acesteia de subordonat, dar și persoană desemnată să preia prin delegare unele sarcini, competențe și responsabilități care revin superiorului ierarhic;
- c) **informarea și obținerea acordului de principiu** al angajatului de la nivel ierarhic superior celui care delegă (fază necesară pentru evitarea fenomenului de dedublare a responsabilității).
- d) **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 (etapă necesară pentru a se evita interpretarea unor aspecte care definesc delegarea de către persoana delegată).
- e) **derularea efectivă a delegării**, în sensul de exercitare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate.

5.2.5. Delegarea responsabilității către subordonat

În cadrul UDJG sunt luate măsurile necesare pentru a se asigura că delegarea responsabilității de la o funcție superioară la o funcție inferioară nu presupune lipsa controlului în îndeplinirea sarcinilor delegate. Funcțiile de conducere din UDJG asigură în continuare controlul asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de către delegat din

 UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI	PROCEDURA OPERATIONALA DELEGAREA COMPETENȚELOR COD PO-CC-19	Exemplar: -
		Pagina 9 din 12
		Revizia 0
		Ediția: 1
DATA: 01.10.2013		

perspectiva asigurării unui echilibru adecvat între încredere și control, astfel încât suma să fie permanent egală. Astfel, pe măsură ce crește încrederea în îndeplinirea cu succes a sarcinilor delegate, scade frecvența controlului și invers.

5.2.6. Selectarea subordonaților care pot prelua sarcini prin delegare

În UDJG au fost implementate următoarele criterii privind selectarea angajaților în vederea delegării:

- ✓ Natura pregătirii subordonaților;
- ✓ Vechimea în muncă și în cadrul UDJG;
- ✓ Rezultatele obținute de aceștia în muncă în ultima perioadă;
- ✓ Calitățile de manager, eventual leadership de care dispune candidatul vizat.

Pot fi selectați mai mulți subordonați care pot prelua sarcini, imediat sau după intruirea prealabilă a acestora.

5.2.7. Controlul activităților delegate

Controlul activităților delegate este axat în cadrul UDJG, cu prioritate, pe rezultate și nu pe maniera de obținere a acestora.

6. RESPONSABILITĂȚI

6.1. Rectorul

Analizează și aprobă sarcinile care urmează a fi delegate, criteriile de selecție a angajaților care îndeplinesc condițiile pentru delegare și aprobă propunerile.

6.2. Persoana care delegă competențele

Efectuează delegarea sarcinilor, cu respectarea prevederilor prezentei proceduri.

6.3. Persoana către care se face delegarea

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

 UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI	PROCEDURA OPERATIONALA DELEGAREA COMPETENȚELOR COD PO-CC-19	Exemplar: -
		Pagina 10 din 12
		Revizia 0
		Ediția: 1
DATA: 01.10.2013		

7. ÎNREGISTRĂRI

-

8. ANEXE

Anexa 1 – Lista de grupare a atribuțiilor în vederea delegării competențelor

Anexa 2 – Lista de delegare a competențelor

 UNIVERSITAS GALATIENSIS UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI	PROCEDURA OPERATIONALA DELEGAREA COMPETENȚELOR COD PO-CC-19	Exemplar: -
		Pagina 11 din 12
		Revizia 0
		Ediția: 1
		DATA: 01.10.2013

APROBAT

RECTOR

PROF. UNIV. DR. ING. GABRIEL IULIAN BIRSAN

ANEXA 1

LISTA DE GRUPARE A ATRIBUȚIILOR ÎN VEDEREA DELEGĂRII COMPETENȚELOR

NR. CRT.	ATRIBUȚIE	POSIBILITĂȚILE DE DELEGARE		
		DELEGABILĂ	POTENȚIAL DELEGABILĂ	NEDELEGABILĂ

 UNIVERSITAS GALATIENSIS UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI	PROCEDURA OPERATIONALA DELEGAREA COMPETENȚELOR COD PO-CC-19	Exemplar: -
		Pagina 12 din 12
		Revizia 0
		Ediția: 1
		DATA: 01.10.2013

APROBAT

RECTOR

PROF. UNIV. DR. ING. GABRIEL IULIAN BIRSAN

ANEXA 2

LISTA DE DELEGARE A COMPETENȚELOR

Nr. crt.	Obiectul	Atribuție delegată	Competența aferenta	Responsabilitate asumata	Subordonat delegat	
					Nume si prenume	Semnatura