



 <b>Universitatea Aurel Vlaicu din Arad</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE</b>	<b>Ediția: 1</b> <b>Nr.de ex.: -</b>
		<b>Revizia: 0</b> <b>Nr.de ex. : -</b>
	<b>Cod: P.S. 03</b>	<b>Pagina 1 din 8</b>
		<b>Exemplar nr.: 1</b>

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

	Elemente privind responsabilii/ Operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
	1	2	3	4	5
1.1.	Elaborat	Lect. univ. dr. Cuc Lavinia	Vicepreședinte CSCIM	21.03.2016	
1.2.	Verificat	Conf. univ. dr. Trifan Vanina	Președinte CSCIM	21.03.2016	
1.3.	Aprobat	Prof. univ. dr. Ramona Lile	Rector UAV	21.03.2016	

**2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii**

	Ediția/ revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
	1	2	3	4
2.1.	Ediția 1	X	X	De la data aprobării
2.2.	Revizia 1			
2.3.	Revizia 1			

 <b>Universitatea Aurel Vlaicu din Arad</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE</b>	<b>Ediția: 1</b> <b>Nr.de ex.: -</b>
		<b>Revizia: 0</b> <b>Nr.de ex. : -</b>
	<b>Cod: P.S. 03</b>	<b>Pagina 2 din 8</b>
		<b>Exemplar nr.: 1</b>

**3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii**

	Scopul difuzării	Exemplar nr.	Structură/ Compartiment	Funcția	Numele și prenumele	Data primirii	Semnătura
	1	2	3	4	5	6	7
3.1.	Aplicare/ Informare	1	Toate componentele organizatorice ale UAV	Structuri organizatorice ale UAV			
3.2.	Evidență	1	Secretariat CSCIM	Secretar CSCIM	Daniela Dehelean		
3.3.	Arhivare	1	Secretariat CSCIM	Secretar CSCIM	Daniela Dehelean		

**4. Scopul procedurii**

4.1. Stabilirea unui ansamblu unitar și coerent de reguli privind mecanismul delegării competențelor și limitele responsabilităților delegate.

4.2. Întărirea controlului intern în conformitate cu Ordinul 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/manAGERIAL al entităților publice, Standardul nr. 4 „Structura organizatorică”.


**5. Domeniul de aplicare a procedurii**

5.1. Prevederile prezentei proceduri se aplică tuturor funcțiilor de conducere din cadrul Universității „Aurel Vlaicu” din Arad, atunci când este necesară delegarea competențelor și responsabilităților în vederea asigurării continuității procesului intern specific.

5.2. Delegarea competențelor și responsabilităților se face ținând cont de imparțialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate și de riscurile asociate acestor decizii.

5.3. Salariatul delegat trebuie să aibă cunoștința, experiența și capacitatea necesară efectuării actului încredințat. Asumarea responsabilității de către salariatul delegat se confirmă prin semnătură.

5.4. Delegarea de competențe nu îl exonerează pe titularul funcției de conducere de responsabilitate.

 <b>Universitatea Aurel Vlaicu din Arad</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE</b>	<b>Ediția: 1</b> <b>Nr.de ex.: -</b>
		<b>Revizia: 0</b> <b>Nr.de ex. : -</b>
	<b>Cod: P.S. 03</b>	<b>Pagina 3 din 8</b>
		<b>Exemplar nr.: 1</b>

## 6. Documente de referință (reglementări) aplicabile activității procedurate

### 6.1. Legislație primară

- a. Art. 43 din Legea 53/2003 Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- b. Legea 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.”


### 6.2. Legislația secundară

- a. Ordinul 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice.
- b. Carta Universității „Aurel Vlaicu” din Arad.
- c. Regulamentul de organizare și funcționare al Universității „Aurel Vlaicu” din Arad.
- d. Fișele posturilor.

## 7. Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedură

### 7.1. Definiții ale termenilor

Nr.crt.	Termenul	Definiția și/sau dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Procedura operațională	Prezentarea formalizată, în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării activității, cu privire la aspectul procesual.
2.	Delegarea	Procesul de atribuire de către un ocupant al unei funcții de conducere/șef departament, pe o perioadă limitată, a unora din sarcinile sale, unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente.
3.	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.

 <b>Universitatea Aurel Vlaicu din Arad</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE</b>	<b>Ediția: 1</b> <b>Nr.de ex.: -</b>
		<b>Revizia: 0</b> <b>Nr.de ex. : -</b>
	<b>Cod: P.S. 03</b>	<b>Pagina 4 din 8</b>
		<b>Exemplar nr.: 1</b>

4.	Competență	Capacitatea de a lua decizii, în limite definite, pentru realizarea unei sarcini.
5.	Responsabilitate	Obligația de a îndeplini o sarcină atribuită; definește un raport juridic de obligație a cărei neîndeplinire poate atrage sancționarea corespunzătoare tipului de răspundere juridică
6.	Sarcină	Ansamblul obiectivelor, responsabilităților, competențelor, atribuțiilor și relațiilor de serviciu circumscrise titularului.

## 7.2. Abrevieri ale termenilor

Nr.crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1.	SCIM	Sistemul de control intern/managerial;
2.	CSCIM	Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control intern/managerial
3.	V	Verificare
4.	A	Aprobare
5.	Ap.	Aplicare
6.	Ah.	Arhivare
7.	UAV	Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad

## 8. Descrierea procedurii

### 8.1. Generalități


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

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

Sub aspect tehnic, respectând regulile menționate mai sus, se vor grupa atribuțiile înscrise în fișa postului de conducere în două categorii, astfel:

*Competențe și responsabilități delegabile* - acele sarcini care, în momentul în care se dorește folosirea metodei, pot fi delegate unor subordonați, care dispun de toate cunoștințele și calitățile necesare îndeplinirii lor.

*Competențe și responsabilități nedelegabile* sunt acele sarcini care reprezintă rațiunea creării postului respectiv, ele nu pot face obiectul delegării nici în momentul în care se dorește

 <b>Universitatea Aurel Vlaicu din Arad</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE</b>	<b>Ediția: 1</b> <b>Nr.de ex.: -</b>
		<b>Revizia: 0</b> <b>Nr.de ex. : -</b>
	<b>Cod: P.S. 03</b>	<b>Pagina 5 din 8</b>
		<b>Exemplar nr.: 1</b>

folosirea metodei, nici în viitor. Îndeplinirea acestor sarcini poate fi făcută numai de către persoana care deține funcția respectivă.

În vederea precizării competențelor și responsabilităților delegate se completează *Lista de delegare a competențelor și responsabilităților*, care trebuie să cuprindă:

- a. Numărul curent;
- b. Data la care este întocmită *Lista de delegare*,
- c. Funcția de conducere care delegă;
- d. Numele, prenumele și semnătura funcției care delegă;
- e. Competența delegată;
- f. Responsabilitatea pe care subordonatul delegat și-o asumă prin preluarea competenței delegate;
- g. Numele și prenumele persoanei care preia competența delegată.

## **8.2. Descrierea procedurii operaționale**

### **8.2.1. Caracteristicile delegării**

Transferul de competențe și responsabilități ale titularului unei funcții de conducere către un subordonat nemijlocit acestuia, este temporar.

Pot face obiectul delegării toate elementele care definesc un post de conducere: competențe (drept de a decide) și responsabilități (obligații de serviciu).

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

### **8.2.2. Componentele delegării**

- *însărcinarea* - reprezentând deplasarea temporară a unei/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 sarcina/sarcinile delegată (e) nu ar putea fi îndeplinită (e).


- *asumarea responsabilității* pentru consecințele deciziilor adoptate pe parcursul delegării. Aceasta se manifestă, fie ca răspundere, fie ca obligație de a exercita sarcina/sarcinile delegată (e) 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.

### **8.2.3. 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 responsabilități, competențe de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit, ori sarcini ce definesc însăși funcția de conducere respectivă.

- transmiterea competențelor și responsabilităților ce fac obiectul delegării trebuie realizată clar, în scris.

 <b>Universitatea Aurel Vlaicu din Arad</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE</b>	<b>Ediția: 1</b> <b>Nr.de ex.: -</b>
		<b>Revizia: 0</b> <b>Nr.de ex. : -</b>
	<b>Cod: P.S. 03</b>	<b>Pagina 6 din 8</b>
		<b>Exemplar nr.: 1</b>

- 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.
- delegarea nu îl exonerează pe titularul funcției de conducere de responsabilitate.

#### **8.2.4. Etapele delegării**


Procesul de delegare a competențelor și responsabilităților se realizează prin parcurgerea următoarelor etape:

- pregătirea delegării cuprinde următoarele activități:
  - identificarea sarcinilor delegabile;
  - nominalizarea persoanei delegate;
  - obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare.
- informarea colectivului din care face parte persoana delegată, în legătura cu statutul dublu al acesteia, de subordonat, dar și de persoană desemnată să preia prin delegare unele 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 dublare a responsabilității).
- transmiterea în scris, către persoana delegată, atât a competențelor și responsabilităților delegate, cât și a rezultatelor ce se așteaptă, precum și a criteriilor de evaluare. Documentul scris întocmit cu această ocazie va purta două semnături: cea a persoanei care delegă și cea a persoanei delegate.
- derularea efectivă a delegării, în sensul de exercitare a competențelor și responsabilităților delegate.
- controlul modului de îndeplinire a sarcinilor delegate și evaluarea rezultatelor delegării.

#### **8.2.5. Delegarea responsabilității către subordonat**

Delegarea responsabilității persoanei cu funcție superioară spre cea cu funcție inferioară nu înseamnă că funcția care efectuează delegarea nu mai răspunde pentru îndeplinirea respectivelor sarcini delegate, ci este necesar să se asigure în continuare un control din partea persoanei care delegă, asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de către persoana delegată.

Se recomandă 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 delegă poate să scadă controlul, ceea ce poate atrage nerealizarea sarcinilor în mod corespunzător. Dacă se intensifică procesul de control din partea persoanei care delegă,

 <b>Universitatea Aurel Vlaicu din Arad</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE</b>	<b>Ediția: 1</b> <b>Nr.de ex.: -</b>
		<b>Revizia: 0</b> <b>Nr.de ex. : -</b>
	<b>Cod: P.S. 03</b>	<b>Pagina 7 din 8</b>
		<b>Exemplar nr.: 1</b>

subordonatul va simți că persoana care delegă nu are încredere în el fiind tentat să-și reducă efortul pentru găsirea unor modalități eficiente de realizare a sarcinilor delegate.

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

Selecția se face pe baza unor criterii de evaluare, cum ar fi :

- pregătirea profesională a subordonaților;
- vechimea acestora în muncă și în cadrul instituției;
- rezultatele în muncă obținute;
- calitățile de manager de care dispune persoana delegată.

### **8.2.7. 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.

Se recomandă asigurarea unui echilibru adecvat între încredere și control, având în vedere că suma acestora să fie permanent egală.

### **8.3. Preluarea și exercitarea tuturor atribuțiilor specifice unui post unic**

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 Rectorului Universității „Aurel Vlaicu” din Arad, la propunerea titularului postului și/sau a șefului ierarhic superior. Delegarea se poate realiza în funcție de caracteristicile postului unic.

Persoana respectivă trebuie să aibă pregătirea profesională specifică aceluși post.

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


## **9. Responsabilități și răspunderi în derularea activității**

### **9.1. Conducerea Universității „Aurel Vlaicu” din Arad**

Analizează și aprobă sarcinile, competențele și responsabilitățile care urmează a fi delegate, criteriile de selecție a personalului care îndeplinește condițiile pentru îndeplinirea sarcinilor care urmează a fi delegate.

### **9.2. Persoana care delegă competențele și responsabilitățile**

- efectuează delegarea sarcinilor, cu respectarea următoarelor principii:
  - sarcinile vor fi delegate în funcție de natura pregătirii profesionale a subordonaților, de vechimea în muncă, de rezultatele în muncă obținute, de calitățile de manager, de care dispune subordonatul vizat spre a fi delegat.
- nu delegă sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit, sau sarcini care definesc postul de management.

 <b>Universitatea Aurel Vlaicu din Arad</b>	<b>PROCEDURA DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE</b>	<b>Ediția: 1</b> <b>Nr.de ex.: -</b>
		<b>Revizia: 0</b> <b>Nr.de ex. : -</b>
	<b>Cod: P.S. 03</b>	<b>Pagina 8 din 8</b>
		<b>Exemplar nr.: 1</b>

- transmiterea sarcinilor, competențelor și responsabilităților care fac obiectul delegării se va realiza în scris.
- informează funcția de conducere ierarhic superioară precum și colectivul din care face parte persoana delegată despre procesul de delegare.
- informează și obține acordul privind delegarea din partea persoanei delegate.
- întreține un climat propice manifestării persoanei delegate, pe tot parcursul delegării.
- evaluează modul de îndeplinire a sarcinilor delegate.
- răspunde de rezultatele atribuțiilor delegate alături de persoana delegată.

### 9.3. Persoana delegată

- își exprimă acordul privind delegarea, prin semnarea documentului care conține sarcinile, competentele și responsabilitățile, care fac obiectul delegării.
- asigură îndeplinirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate, în condiții de eficacitate și eficiență economică și răspunde pentru rezultatele obținute.

## 10. Cuprins

Numarul componentei in cadrul procedurii de sistem	Denumirea componentei din cadrul procedurii de sistem	Pagina
	Coperta	
1.	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii	1
2.	Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii	1
3.	Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii	2
4.	Scopul procedurii	2
5.	Domeniul de aplicare a procedurii	2
6.	Documente de referință (reglementări) aplicabile activității procedurate	3
7.	Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedură	3
8.	Descrierea procedurii	4
9.	Responsabilități și răspunderi în derularea activității	7
10.	Cuprins	8