

PROCEDURA DE SISTEM

DELEGAREA DE ATRIBUȚII

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 14		Delegarea de atribuții	Pag. 1 din 11
	Data aprobării	19.03.2019			
	Ediția	1	19.03.2019		
	Revizia	1	19.03.2019		

PROCEDURA DE SISTEM

DELEGAREA DE ATRIBUTII

1. LISTA RESPONSABILILOR CU ELABORAREA, VERIFICAREA ȘI APROBAREA PROCEDURII

Nr. Crt.	Proces	Numele și prenumele	Funcția	Directia/ Serviciul/ Biroul	Data	Semnătura
1.1	Elaborare	Eliza Radulescu	Șef Serviciu	Serviciul Resurse Umane	21.02.2019	
1.2	Verificare	Anci Ionescu	Consilier Președinte CJ Argeș	Cabinet Președinte	25.02.2019	
1.3	Verificare	Olteanu Mirela	Secretar	Comisia de Monitorizare	28.02.2019	
1.4	Avizare	Mariana Dinu	Președinte	Comisia de Monitorizare	19.03.2019	
		Ion Mânzâna	Vicepreședinte	-	19.03.2019	
		Simona Brătulescu	Vicepreședinte	-	19.03.2019	
		Ionel Voica	Secretar Județ	-	19.03.2019	
		Andreea Tache	Arhitect Șef	Direcția Urbanism și Amenajarea Teritoriului	19.03.2019	
		Alin Stoicea	Director Executiv	Direcția Tehnică	19.03.2019	
		Carmen Mocanu	Director Executiv	Direcția Economică	19.03.2019	
		Alisa Ciobanu (delegatie)	Director Executiv	Direcția Asistență Medicală și Protecție Socială	19.03.2019	
		Alisa Ciobanu	Director Executiv	Direcția Juridică și Administrație Publică Locală	19.03.2019	
		Sorin Ivascu	Director Executiv	Direcția Strategii Sinteze Proiecte cu Finanțare Internațională	19.03.2019	
		Catalin Șovar	Șef Serviciu	Serviciul Monitorizare Lucrări Publice și Guvernanță Corporativă	19.03.2019	

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 14		Delegarea de atribuții	Pag. 2 din 11
	Data aprobării	19.03.2019			
	Ediția	1	19.03.2019		
	Revizia	1	19.03.2019		

		Adela Gheorghita (delegat)	Şef Serviciu	Serviciu Avizare, Autorizare si Control	19.03.2019	
		Iulia Stoica	Şef Serviciu	Serviciul Lucrări Publice Infrastructură Investiții	19.03.2019	
		Rodica Dumitrescu	Sef Serviciu	Serviciu Evidenta Adnistrare Patrimoniu si Devize	19.03.2019	
		Larisa zamfir	Şef Serviciu	Serviciul Buget Taxe și Venituri	19.03.2019	
		Mădălina Ghidoiu	Şef Serviciu	Serviciul Financiar Contabilitate	19.03.2019	
		Eliza Radulescu	Şef Serviciu	Serviciul Resurse Umane	19.03.2019	
		Ana Mincă	Şef Serviciu	Serviciul Asistentă Medicală	19.03.2019	
		Cătălina Predescu	Şef Serviciu	Serviciul Legislativ si Transparență Decizională	19.03.2019	
		Veronica Stroe	Sef Serviciu	Serviciul Juridic Contencios	19.03.2019	
		Roxana Stoenescu	Şef Serviciu	Serviciul Relații Internaționale Cultură Învățământ	19.03.2019	
		Cristina Voicu Olteanu	Sef Serviciu	Serviciu Derulare Proiecte de Investitii cu Finantare Internationala	19.03.2019	
		Codruț Mara	Şef Serviciu	Serciciul Achizitii Publice	19.03.2019	
		Romus Ungureanu	Şef Birou	Biroul Autoritatea Judeteana de Transport	19.03.2019	
		Nicușor Dumitru	Şef Birou	Biroul Informatic	19.03.2019	
		Daniela Pasăre	Consilier superior	Biroul Relatii Publice Comunicare Promovare	19.03.2019	
		Sorin Țurcanu	Şef Serviciu	Serviciul Audit Public Intern	19.03.2019	

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 14		Delegarea de atribuții	Pag. 3 din 11
	Data aprobării	19.03.2019			
	Ediția	1	19.03.2019		
	Revizia	1	19.03.2019		

1.5	Aprobare	Constantin Dan Manu	Președinte	Consiliul Județean Argeș	19.03.2019	

2. SITUAȚIA EDIȚIILOR ȘI A REVIZIILOR

Nr. Crt.	Ediția	Revizia	Componenta revizuită	Modalitate revizie	Motiv revizie	Data aplicare
2.1.	Ediția 1	0	-	-	-	2016
		1	-	-	SR EN ISO 9001:2015	19.03.2019
		2				-
		3				-

3. LISTA DE DIFUZARE

Nr. Crt.	Scopul difuzării	Compartiment	Nume și prenume	Funcție	Semnătură
3.1.	Informare	Cabinet Președinte	Anci Ionescu	Consilier	
3.2.	Informare	-	Mariana Dinu	Administrator Public	
3.3.	Informare	-	Ion Mânzâna	Vicepreședinte	
3.4.	Informare	-	Simona Brătulescu	Vicepreședinte	
3.5.	Informare	-	Ionel Voica	Secretar județ	
3.6.	Informare	Direcția Amenajarea Teritoriului și Urbanism	Andreea Tache	Arhitect Șef	
3.7.	Aplicare	Direcția Tehnică	Alin Stoicea	Director Executiv	
3.8.	Aplicare	Direcția Economică	Carmen Mocanu	Director Executiv	
3.9.	Aplicare	Direcția Asistență Medicală și Protecție Socială	Alisa Ciobanu (delegație)	Director Executiv	
3.10.	Aplicare	Direcția Juridică, Administrație Publică Locală	Alisa Ciobanu	Director Executiv	

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 14		Delegarea de atribuții	Pag. 4 din 11
	Data aprobării	19.03.2019			
	Ediția	1	19.03.2019		
	Revizia	1	19.03.2019		

3.11.	Aplicare	Direcția Strategii, Sinteze, Proiect cu Finanțare Internațională	Sorin Ivașcu	Director Executiv	
3.12	Aplicare	Serviciul Monitorizare Lucrări Publice și Guvernanță Corporativă	Catalin Șovar	Șef Serviciu	
3.13	Aplicare	Serviciul Avizare, Autorizare și Control	Adela Gheorghita	Șef Serviciu	
3.14	Aplicare	Serviciul Lucrări Publice, Infrastructură, Investiții	Iulia Stoica	Șef Serviciu	
3.15	Aplicare	Serviciul Evidență Administrare Patrimoniu și Devize	Rodica Dumitrescu	Șef Serviciu	
3.16	Aplicare	Serviciul Buget, Taxe și Venituri	Larisa Zamfir	Șef Serviciu	
3.17	Aplicare	Serviciul Financiar-Contabilitate	Mădălina Gidoiu	Șef Serviciu	
3.18	Aplicare	Serviciul Resurse Umane	Eliza Rădulescu	Șef Serviciu	
3.19	Aplicare	Serviciul Asistență Medicală	Ana Mincă	Șef Serviciu	
3.20	Aplicare	Serviciul Legislativ și Transparență Decizională	Cătălina Predescu	Șef Serviciu	
3.21	Aplicare	Serviciul Juridic-Contencios	Veronica Stroe	Șef Serviciu	
3.22	Aplicare	Serviciul Audit Public Intern	Sorin Țurcanu	Șef Serviciu	
3.23	Aplicare	Serviciul Relații Internaționale, Cultură, Învățământ, Turism	Roxana Stoenescu	Șef Serviciu	
3.24	Aplicare	Serviciul Derulare Proiecte Investiții cu Finanțare Internațională	Cristina Voicu Olteanu	Șef Serviciu	
3.25	Aplicare	Serviciul Achiziții Publice	Codruț Mara	Șef Serviciu	
3.26	Aplicare	Birou Autoritatea Județeană de Transport	Romus Ungureanu	Șef Birou	
3.27	Aplicare	Biroul Informatic	Dumitru Nicusor	Șef Birou	
3.28	Aplicare	Birou Relatii Publice Comunicare Promovare	Daniela Pasare	(reprezentant)	
3.29	Evidență/ Arhivare	Comisia de Monitorizare	Mirela Olteanu	Secretar	

4. SCOP/PRINCIPIU

- 4.1. Această procedură are ca scop reglementarea modalităților de delegare a atribuțiilor și competențelor în cadrul Consiliului Județean Argeș;

5. DOMENIU DE APLICARE

- 5.1. Procedura se referă la toate structurile din cadrul Consiliului Județean Argeș pentru activitățile ce vizează delegarea de competență

6. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

6.1. Legislație secundară

- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice

6.2. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale instituției

- R.O.F;
- R.O.I.;
- Manualul Calității, ediția și revizia în vigoare;
- Dispozițiile Președintelui Consiliului Județean Argeș
- Dispoziția de numire a Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control intern/managerial al Consiliului Județean Argeș;
- Fișe de post
- SR EN ISO 9001:2015.

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 14		Delegarea de atribuții	Pag. 6 din 11
	Data aprobării	19.03.2019			
	Ediția	1	19.03.2019		
	Revizia	1	19.03.2019		

7. DEFINIȚII ȘI PRESCURTĂRI

7.1 DEFINIȚII

Nr. crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Procedura de sistem	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.	Ediție a unei proceduri de sistem	Forma inițială sau actualizată, după caz, a unei proceduri de sistem, aprobată și difuzată
3.	Revizia în cadrul unei ediții	Acțiunile de modificare, adăugare, suprimare sau altele asemenea după caz, a uneia sau a mai multor componente ale unei ediții a procedurii de sistem, acțiuni care au fost aprobate și difuzate
4.	Delegarea	Procesul de atribuire de către un conducător de compartiment, pe o perioadă limitată, a unora dintre sarcinile sale, unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente
5.	Delegarea de atribuții	Instrument managerial utilizat pentru a desemna o persoană angajată în cadrul serviciului/direcției care să preia, în lipsa conducătorului ierarhic, o serie de atribuții prevăzute în fișa postului conducătorului ierarhic (șefului/directorului), pentru o perioadă de timp limitată, pentru a asigura că obiectivele managementului vor fi duse la îndeplinire
6.	Sarcini delegabile	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
7.	Sarcini potențial delegabile	Sarcini 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 conducătorul care ocupă postul respectiv

7.2 PRESCURTĂRI

Nr. crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1.	P.S.	Procedura de sistem
2.	Ed.	Ediție
3.	Rev.	Revizie
4.	RMC	Responsabil cu Managementul Calității

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 14		Delegarea de atribuții	Pag. 7 din 11
	Data aprobării	19.03.2019			
	Ediția	1	19.03.2019		
	Revizia	1	19.03.2019		

8. RESPONSABILITĂȚI

8.1. Președintele Consiliului Județean Argeș

8.1.1. Stabilește atribuțiile, responsabilitățile ce pot fi delegate pentru funcțiile subordonate;

8.1.2. Dispune măsuri pentru îndeplinirea prevederilor procedurii.

8.2. Director executivi / șefi de servicii

8.2.1. Stabilesc responsabilitățile și atribuțiile ce pot sau nu pot fi delegate;

8.2.2. Evaluează modul de îndeplinire a sarcinilor delegate.

8.3. Personalul către care se face delegarea sarcinilor

8.3.1. Își exprimă acordul privind delegarea;

8.3.2. Asigură îndeplinirea sarcinilor delegate, în condiții de eficacitate și eficiență economică și răspunde pentru rezultatele obținute.

9. DESCRIEREA PROCEDURII

9.1. GENERALITĂȚI

9.1.1. 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”.

9.1.2. 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, respectiv: *sarcini delegabile*, *sarcini potențial delegabile*, *sarcini nedelagabile*.

9.2. CARACTERISTICILE DELEGĂRII

9.2.1. Caracteristicile delegării sunt următoarele:

a) Transferul de sarcini, competențe și responsabilități, dinspre conducător spre un subordonat nemijlocit acestuia este temporar. Dacă ar fi definitiv, poate fi invocată descentralizarea;

b) Fac obiectul delegării toate elementele de definire a unui post: sarcini,

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 14		Delegarea de atribuții	Pag. 8 din 11
	Data aprobării	19.03.2019			
	Ediția	1	19.03.2019		
	Revizia	1	19.03.2019		

competențe (dreptul de a decide) și responsabilități;

- c) Relațiile de delegare se stabilesc întotdeauna între un conducător și un subordonat nemijlocit al acestuia.

9.2.2. Principalele elemente ale procesului de delegare sunt:

- a) înșărcinarea - constă în atribuirea de către manager, unui subordonat, a efectuării unei sarcini ce-i 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 sarcina în speță. În virtutea responsabilității acordate, noul executant este obligat să realizeze sarcina delegată, în funcție de rezultatele obținute, fiind recompensat sau sancționat.

9.2.3. 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.

9.2.4. 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. 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: $control + x = încredere - x$. În mod similar, sporirea încrederii pe care o are managerul în subordonatul său este însoțită de o diminuare a controlului adică: $încredere + x = control - x$

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

9.2.6. 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;

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 14		Delegarea de atribuții	Pag. 9 din 11
	Data aprobării	19.03.2019			
	Ediția	1	19.03.2019		
	Revizia	1	19.03.2019		

- 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

9.3. FLUXUL PROCEDURAL

9.3.1 Utilizarea delegării în cadrul Consiliului Județean Argeș presupune următoarele etape:

a) Pregătirea delegării:

- identificarea sarcinilor delegabile;
- nominalizarea persoanei delegate;
- obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare.

b) 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 managerului;

c) Informarea și obținerea acordului de principiu al managerului amplasat pe un nivel ierarhic superior celui care delegă (fază necesară, în opinia noastră, din perspectiva 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.

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

9.3.2 Selecția subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare se va face printr-o selecție pe baza unor criterii de evaluare, între care.

a) natura pregătirii subordonaților;

b) vechime în muncă și în cadrul instituției;

c) rezultatele în muncă obținute în ultima perioadă;

d) calități de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat.

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 14		Delegarea de atribuții	Pag. 10 din 11
	Data aprobării	19.03.2019			
	Ediția	1	19.03.2019		
	Revizia	1	19.03.2019		

10. RESURSE UTILIZATE

10.1. Resurse materiale: rechizite, linii telefonice, materiale informatice, calculatoare personale, rețea, imprimantă, internet

10.2. Resurse umane: personalul instituției

10.3. Resurse financiare: conform Bugetului de Venituri și Cheltuieli

11. ÎNREGISTRĂRI

11.1. -

12. CUPRINS

Nr. Crt.	Secțiune	Pagina
0	Pagina de gardă	1
1	Lista responsabililor cu elaborare, verificarea și aprobarea procedurii	2
2	Situația edițiilor și reviziilor	4
3	Lista de difuzare	4
4	Scop/Principiu	6
5	Domeniu de aplicare	6
6	Documente de referință	6
7	Definiții și prescurtări	7
8	Responsabilități	8
9	Descrierea procedurii	8
10	Resurse utilizate	11
11	Înregistrări	11
12	Index	11

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 14		Delegarea de atribuții	Pag. 11 din 11
	Data aprobării	19.03.2019			
	Ediția	1	19.03.2019		
	Revizia	1	19.03.2019		