



ACADEMIA ROMÂNĂ
SECȚIA DE ȘTIINȚA ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI
Institutul de Cercetari pentru Inteligența Artificială

ICIA _____	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ privind delegarea competențelor și limitele responsabilităților delegate	Ediția: 1 Nr.de ex.: 3
	Cod: P.O. 25	Revizia: - Nr.de ex. : -
		Pag. 1 din 8
		Exemplar nr.: 1

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

	Elemente privind responsabilii/operatiunea	Numele si prenumele	Functia	Data	Semnatura
1.1.	Elaborat	Angela Ioniță	Dir. Adj./ Științific	25.06.2015	
1.2.	Verificat	Elena Papadatu	Contabil șef	26.06.2015	
1.3.	Aprobat	Ion Dan Tufiș	Director	29.06.2015	

2. Situatia editiilor si a reviziilor in cadrul editiilor procedurii operationale

	Editia/ revizia in cadrul editiei	Componenta revizuita	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplica prevederile editiei sau reviziei editiei
2.1.	Editia 1	x	x	25.06.2015
2.2.	Revizia 1			
2.3.	Revizia 2			

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

Nr. Crt	Scopul difuzarii	Exemplar nr.	Compar-timent	Functia	Nume si prenume	Data primirii	Semnatura
3.1.	Aplicare	1	Contabil itate	Contabil șef	Elena Papadatu		
3.2.	Aplicare	2	Adminis trativ	Secretară	Irina Stănescu		
3.3.	Evidenta	1	Contabil itate	Contabil șef	Elena Papadatu		
3.6.	Arhivare	1	Contabil itate	Contabil șef	Elena Papadatu		
3.7.	Alte scopuri	-	-	-	-	-	-



ACADEMIA ROMÂNĂ
SECȚIA DE ȘTIINȚA ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI
Institutul de Cercetari pentru Inteligența Artificială

ICIA _____	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ privind delegarea competențelor și limitele responsabilităților delegate	Ediția: 1 Nr.de ex.: 3
	Cod: P.O. 25	Revizia: - Nr.de ex. : -
		Pag. 2 din 8
		Exemplar nr.: 1

4. SCOPUL PROCEDURII OPERAȚIONALE

- 4.1. Prezenta procedura definește mecanismul metodologic al utilizării, delegării, stabilirii, comunicării și asumării sarcinilor delegate.
- 4.2. Directorul stabilește în scris limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă.

5. DOMENIUL DE APLICARE A PROCEDURII OPERAȚIONALE

- 5.1. Procedura se aplica tuturor funcțiilor de conducere din cadrul ICIA, atunci când este necesară delegarea de sarcini împreună cu competențele și responsabilitățile aferente către funcțiile subordonate.
- 5.2. Delegarea de competențe se face ținând cont de imparțialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate și de riscuri asociate acestor decizii.
- 5.3. Salariatul delegat trebuie să aibă cunoștințele, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat. Asumarea responsabilității de către salariatul delegat se confirmă prin semnătură. Subdelegarea este posibilă cu acordul Directorului ICIA. **Delegarea de competențe nu îl exonerează pe Director de responsabilitate.**

6. DOCUMENTELE DE REFERINȚĂ APLICABILE ACTIVITĂȚII PROCEDURALE

- 6.1. Legea nr. 500/ 2002
- 6.2. Legea 53/2003 Codul Muncii consolidată la zi, art. 43;
- 6.3. OMFP nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului Intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemului de control managerial, cu modificările și completările ulterioare;
- 6.4. Statutul Academiei Române și Regulamentul lui de aplicare;
- 6.5. ROF și ROI ICIA aprobate în mai 2015;
- 6.6. Fișele posturilor din ICIA

7. DEFINIȚII SI PRESCURTĂRI ALE TERMENILOR UTILIZAȚI ÎN PROCEDURA OPERAȚIONALĂ

7.1. DEFINIȚII

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



ACADEMIA ROMÂNĂ
SECȚIA DE ȘTIINȚA ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI
Institutul de Cercetari pentru Inteligența Artificială

ICIA _____	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ privind delegarea competențelor și limitele responsabilităților delegate	Ediția: 1 Nr.de ex.: 3
	Cod: P.O. 25	Revizia: - Nr.de ex. : -
		Pag. 3 din 8
		Exemplar nr.: 1

7.2. PRESCURTĂRI

7.2.1. ICIA – Institutul de Cercetări pentru Inteligență Artificială

7.2.2. SCIM – Sistemul de Control Intern/Managerial

7.2.3. OMFP - Ordin al Ministrului Finanțelor Publice

8. DESCRIEREA PROCEDURII OPERAȚIONALE

8.1. Generalități

(1) Printre modalitățile care 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 sub denumirea de „delegare”.

Postul de conducere din care urmează a fi efectuată delegare se analizează prin prisma obiectivelor, atribuțiilor, competențelor și responsabilităților înscrise în fișa postului respectiv. Atribuțiile înscrise în fișa postului funcției de conducere, care urmează să folosească delegarea, pot fi clasificate în două categorii, astfel:

- a. *Sarcini delegabile* – sunt acele sarcini care, în momentul în care se dorește folosirea metodei, pot fi delegate adjunctului sau unor subordonați, care dispun de toate cunoștințele și calitățile necesare îndeplinirii lor.
- b. *Sarcini nedelegabile* – sunt acele sarcini care reprezintă rațiunea creării postului respectiv, ele nu pot face obiectul delegării nici în momentul în care se dorește folosirea metodei, nici în viitor. Îndeplinirea acestor sarcini poate fi făcută numai de către persoana care deține funcția respectivă.

(2) Pentru precizarea atribuțiilor, competențelor și responsabilităților delegate pe fiecare subordonat, se completează Lista de delegare a atribuțiilor, care trebuie să cuprindă:

- a. numărul curent;
- b. data la care s-a întocmit Lista de delegare a atribuțiilor;
- c. funcția de conducere care delegă atribuțiile;
- d. numele, prenumele și semnătura funcției care delegă;
- e. atribuția care se delegă;
- f. competența aferentă atribuției delegate;
- g. responsabilitatea pe care subordonatul delegat și-o asumă prin preluarea atribuției delegate;
- h. numele și prenumele persoanei care preia atribuția delegată.

8.2. Descrierea procesului delegării atribuțiilor

8.2.1. Caracteristicile delegării



ACADEMIA ROMÂNĂ
SECȚIA DE ȘTIINȚA ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI
Institutul de Cercetari pentru Inteligența Artificială

ICIA _____	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ privind delegarea competențelor și limitele responsabilităților delegate	Ediția: 1 Nr.de ex.: 3
	Cod: P.O. 25	Revizia: - Nr.de ex. : -
		Pag. 4 din 8
		Exemplar nr.: 1

- (1) Transferul de sarcini, competențe și responsabilități ale ocupantului unei funcții superioare către un subordonat nemijlocit acestuia, este temporar. În situația în care transferul ar fi definitiv, atunci trebuie modificată Fișa postului și sau crearea/ocuparea unui post cu atribuțiile respective.
- (2) Toate elementele care definesc un post: atribuții, competențe (dreptul de a decide) și responsabilitățile, pot face obiectul delegării.
- (3) Relațiile de delegare se stabilesc întotdeauna între ocupantul unei funcții superioare și un subordonat nemijlocit acestuia.

8.2.2. Componentele delegării

- (1) Însărcinarea - reprezentând deplasarea temporară a 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, care va avea atribuțiile respective evidențiate în fișa postului, solicitată pentru exercitarea acestor sarcini.
- (2) Atribuirea competenței, a autorității oficiale (a dreptului de a decide) persoanei delegate fără de care sarcinile delegate nu ar putea fi îndeplinite.
- (3) Acordarea responsabilității pentru consecințele deciziilor adoptate pe parcursul delegării. Aceasta se manifestă fie ca răspundere, fie ca obligație de a exercita sarcinile delegate 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. Delegarea nu trebuie considerată „fuga de răspundere” a directorului, responsabilitatea fiind pe de o parte a persoanei delegate, iar răspunderea finală revine directorului 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:

- (1) nu se delegă sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit, ori sarcini ce definesc funcția de conducere respectivă.
- (2) Transmiterea sarcinilor, a competențelor și responsabilităților ce fac obiectul delegării trebuie realizată în scris.
- (3) Persoana care delegă, are obligația să creeze și să întrețină un climat propice manifestării competenței persoanei delegate pe tot parcursul delegării.
- (4) Controlul trebuie axat, cu prioritate, dacă nu în exclusivitate, pe rezultate și nu pe maniera de obținere a acestora.

8.2.4. Metodologia utilizării delegării

Delegarea se realizează în mai multe etape, astfel:



ACADEMIA ROMÂNĂ
SECȚIA DE ȘTIINȚA ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI
Institutul de Cercetari pentru Inteligența Artificială

ICIA <hr/>	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ privind delegarea competențelor și limitele responsabilităților delegate	Ediția: 1
		Nr.de ex.: 3
		Revizia: -
		Nr.de ex. : -
	Cod: P.O. 25	Pag. 5 din 8
		Exemplar nr.: 1

- (1) Pregătirea delegării, este etapa care cuprinde următoarele activități:
 - a. Identificarea sarcinilor delegabile;
 - b. Nominalizarea persoanei delegate;
 - c. Obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare.
- (2) 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 șefului ierarhic superior.
- (3) Informarea și obținerea acordului de principiu al persoanei amplasat la un nivel ierarhic inferior celui care delegă (fază necesară din perspectiva fenomenului de dedublare a responsabilității).
- (4) Transmiterea în scris, către persoana delegată, atât a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate, cât și a rezultatelor ce se așteaptă, precum și a criteriilor de evaluare.
Această modalitate este necesară pentru a evita interpretarea unor aspecte ce definesc delegarea, de către persoana delegată.
- (5) Derularea efectivă a delegării, în sensul de exercitare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate.

8.2.5. Delegarea responsabilităților către subordonat

Delegarea responsabilităților persoanei cu funcție superioară, spre cea cu funcție inferioară, nu înseamnă că funcția care efectuează delegarea nu mai răspunde pentru îndeplinirea respectivelor sarcini; este necesar să se asigure în continuare un control din partea directorului/directorului adjunct, asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de către delegat. Prin aplicarea acestei metode a delegării, se recomandă asigurarea unui echilibru adecvat între încredere și control, astfel încât „suma acestora să fie permanent egală”: pe măsură ce crește încrederea în subordonat, se reduce controlul și invers. Orice exagerare în acest sens atrage efecte negative în aplicarea metodei.

8.2.6. Selecția subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare

Selecția se face prin aplicarea unor criterii de evaluare, cum ar fi:

- (a) natura pregătirii subordonaților;
- (b) vechimea acestora în muncă și în cadrul instituției;
- (c) rezultatele obținute de aceștia în muncă în ultima perioadă;
- (d) calitățile de „manager” de care dispune subordonatul vizat spre a fi delegat.

Pot fi selectați mai mulți subordonați care să poată prelua din sarcinile persoanei care delegă, imediat sau în perspectivă, în urma unor pregătiri prealabile a acestora.



ACADEMIA ROMÂNĂ
SECȚIA DE ȘTIINȚA ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI
Institutul de Cercetari pentru Inteligența Artificială

ICIA _____	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ privind delegarea competențelor și limitele responsabilităților delegate	Ediția: 1 Nr.de ex.: 3
	Cod: P.O. 25	Revizia: - Nr.de ex. : -
		Pag. 6 din 8
		Exemplar nr.: 1

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.

8.3. Preluarea și exercitarea tuturor atribuțiilor specifice unui post unic

8.3.1. 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 Directorului ICIA, la propunerea titularului postului sau a șefului ierarhic superior (dacă există în schema organizațională).

8.3.2. Persoana respectivă trebuie să aibă pregătirea profesională specifică aceluși post.

8.3.3. Prin absența titularului unui post unic se înțelege perioada în care acesta se află în concediu medical, concediu de odihnă, concediu fără plată, etc., vacantarea 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. Director/Director Adjunct/Științific al ICIA

Analizează și aprobă sarcinile care urmează să fie delegate, criteriile de selecție a personalului care îndeplinește condițiile pentru îndeplinirea sarcinilor care urmează a fi delegate și aprobă propunerile optime.

9.2. Persoana care delegă competențele

(1) efectuează delegarea sarcinilor, cu respectarea următoarelor principii:

a. sarcinile vor fi delegate în funcție de natura pregătirii subordonaților, de vechimea în muncă și în cadrul ICIA, de rezultatele obținute în activitatea desfășurată în ultima perioadă;

b. calitățile de care dispune subordonatul vizat spre a fi delegat.

(2) nu va delega sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit sau sarcini care definesc postul de management.

(3) transmiterea sarcinilor, competențelor și responsabilităților care fac obiectul delegării se va realiza în scris.

(4) întreține un climat propice manifestării persoanei delegate, pe tot parcursul delegării.

(5) evaluează modul de îndeplinire a sarcinilor delegate.

8.3. Persoana către care se face delegarea

(1) își exprimă acordul privind delegarea, prin semnarea documentului care conține sarcinile, competențele și responsabilitățile care fac obiectul delegării.



ACADEMIA ROMÂNĂ
SECȚIA DE ȘTIINȚA ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI
Institutul de Cercetari pentru Inteligența Artificială

ICIA _____	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ privind delegarea competențelor și limitele responsabilităților delegate	Ediția: 1 Nr.de ex.: 3
	Cod: P.O. 25	Revizia: - Nr.de ex. : -
		Pag. 7 din 8
		Exemplar nr.: 1

(2) Asigură îndeplinirea sarcinilor delegate, în condițiile de eficacitate și eficiență economică și răspunde pentru rezultatele realizate.

10. ANEXE, ÎNREGISTRĂRI, ARHIVĂRI

Nr. Anexa	Denumirea anexei	Elaborator	Aprobat	Nr.de exemplare	Difuzare	Arhivare		Alte
						loc	perioada	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Fișa postului	Șef ierarhic superior/ Directorul Adjunct/ Științific	Director/Director Adjunct și angajat	2 (1 pt angajat și 1 pt Contabilitate Administrativ Secretariat)	Contabilitate Administrativ Secretariat			

11. Cuprins

Numărul componentei în cadrul procedurii operaționale	Denumirea componentei din cadrul procedurii operaționale	Pagina
	Coperta	
1.	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operaționale	1.
2.	Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale	1.
3.	Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii operaționale	1.
4.	Scopul procedurii operaționale	2.
5.	Domeniul de aplicare a procedurii operaționale	2.



ACADEMIA ROMÂNĂ
SECȚIA DE ȘTIINȚA ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI
Institutul de Cercetari pentru Inteligența Artificială

ICIA _____	PROCEDURA OPERAȚIONALĂ privind delegarea competențelor și limitele responsabilităților delegate	Ediția: 1 Nr.de ex.: 3
	Cod: P.O. 25	Revizia: - Nr.de ex. : -
		Pag. 8 din 8
		Exemplar nr.: 1

Numărul componentei în cadrul procedurii operaționale	Denumirea componentei din cadrul procedurii operaționale	Pagina
6.	Documentele de referință aplicabile activității procedurale	2.
7.	Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura operațională	2.
8.	Descrierea procedurii operaționale	3.
9.	Responsabilități și răspunderi în derularea activității	6.
10.	Anexe, înregistrări, arhivări	7.
11.	Cuprins	7.