

IMSP IMșiC Consiliul Calității Serviciul management al calității și audit medical (SMCAM)	PROCEDURA GENERALĂ DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE		IMC.PG.005		
			Ediția 1	Revizia 0	
				Pagina 1 din 10	
				Exemplar nr.1	

IMSP INSTITUTUL MAMEI și COPILULUI



PROCEDURA GENERALĂ

DELEGAREA COMPETENȚELOR

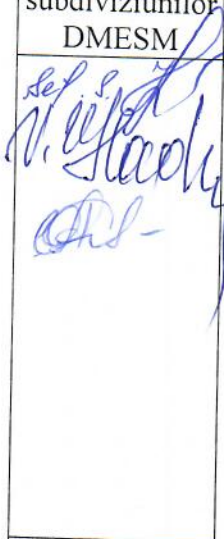

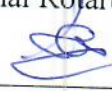

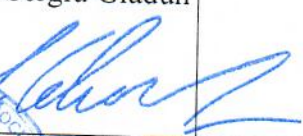
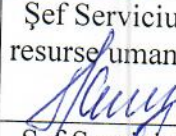

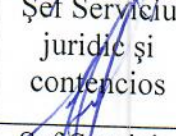
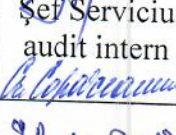
ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE

COD IMC.PG.005

Notă: Acest document conține informații care sunt proprietatea IMSP Institutul Mamei și Copilului din Chișinău și este destinată utilizării exclusive pentru propriile cerințe. Utilizarea integrală sau parțială a acestei proceduri în orice scop sau activitate sau reproducerea parțială sau integrală în orice publicație și prin orice procedeu (electronic, mecanic, fotocopiare, microfilmare etc.) este interzisă fără acordul scris al Directorului IMSP Institutul Mamei și Copilului

IMSP IMȘIC Consiliul Calității Serviciul management al calității și audit medical (SMCAM)	PROCEDURA GENERALĂ DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE		IMC.PG.005	
			Ediția 1	Revizia 0
			Pagina 2 din 10	
			Exemplar nr.1	



Componenta 1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea, avizarea, coordonarea și aprobarea ediției

ELABORAT	VERIFICAT	AVIZAT	COORDONAT	APROBAT	EDIȚIA	REVIZIA
Șefii subdiviziunilor DMESM 	SMCAM Șef SMCAM, Ludmila Zănoagă 	Șef Departament DMESM, Mihai Rotaru 	Consiliul Calității (CC) Președintele CC, Mihai Rotaru, șef DMESM 	Director IMSP Institutul Mamei și Copilului, Sergiu Gladun 	1	0
		Șef Serviciu resurse umane 				
		Șef Serviciu juridic și contencios 				
		Șef Serviciu audit intern 				
25.09.2018	04.10.2018	22.10.2018	25.10.2018	30.10.2018		

Componenta 2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor

Nr. crt.	Ediția, sau, după caz, revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
2.1.	Ediția 1. Procedura completă	-	-	01.11.2018
2.2.	Revizia 0.	-	-	-

Componenta 3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția

Nr. crt.	Scopul difuzării	Exemplar nr.:	Compartiment	Funcția	Numele și prenumele	Data primirii	Semnătura
3.1.	Arhivare	1	Consiliul Calității	Președinte	M.Rotaru	01.11.2018	
			SMCAM	Secretar	L.Zănoagă		
3.2.	Evidență	2	Cancelaria (Registru corespondență)	Șef Serviciu	L.Zănoagă	01.11.2018	
				Șef Cancelarie	N.Lesnic		
3.3.	Aplicare	3	Toate compartimentele/subdiviziunile	Șef compartiment/subdiviziune	*		*
3.4.	Informare	4	Toate compartimentele/subdiviziunile	Colaboratorii/angajații	*		*

IMSP IMȘIC Consiliul Calității Serviciul management al calității și audit medical (SMCAM)	PROCEDURA GENERALĂ DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE		IMC.PG.005	
			Ediția 1	Revizia 0
	Pagina 3 din 10			
	Exemplar nr.1			

Componenta 4. Scopul procedurii

Scopul procedurii constă în a:

▶ gestiona riscurile și a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor și rezultatelor planificate, în mod legal, etic, transparent, economic, eficient și eficace, prin delegarea și asigurarea, că împuternicirile sînt delegate doar angajaților cu competența necesară, iar pentru realizarea sarcinilor delegate sînt stabilite nivele de subordonare corespunzătoare;

▶ stabili un ansamblu unitar și coerent de reguli privind mecanismul delegării competențelor și limitele responsabilităților delegate, prin:

▪ delimitarea și dimensionarea corespunzătoare, în funcție de volumul, complexitatea și dificultatea obiectivelor, a componentelor procesuale implicate nemijlocit în realizarea acestora (sarcini, atribuții, activități, funcțiuni);

▪ proliferarea relațiilor organizatorice de cooperare și de autoritate de tip funcțional etc.

Componenta 5. Domeniul de aplicare a procedurii

5.1. Prevederile prezentei proceduri se aplică tuturor funcțiilor de conducere din cadrul IMSP IMȘIC, atunci cînd este necesară delegarea competențelor și responsabilităților în vederea asigurării continuității procesului intern specific.

5.2. Delegarea competențelor și responsabilităților se face ținînd 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.

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

Reglementări internaționale: Standarde internaționale de management/control intern. Standard ISO 9001:2008 „Sisteme de management al calității. Cerințe”. Standard ISO 9000:2006 „Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular”.

Primare:

1. Codul Muncii al Republicii Moldova (Legea nr.154-XV din 28.03.2003, cu modificările și completările ulterioare).

IMSP IMșIC Consiliul Calității Serviciul management al calității și audit medical (SMCAM)	PROCEDURA GENERALĂ DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE		IMC.PG.005		
			Ediția 1	Revizia 0	
	Pagina 4 din 10				
	Exemplar nr.1				

2. Legea nr.489-XIV din 08.07.1999 privind sistemul public de asigurări sociale, Monitorul Oficial nr.1-4/2 din 06.01.2000.
3. Legea nr.1585-XIII din 27.02.1998 cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală, Monitorul Oficial nr.38-39/280 din 30.04.1998.
4. Legea nr.90-XVI din 25.04.2008 cu privire la prevenirea și combaterea corupției, Monitorul Oficial nr.103-105/391 din 13.06.2008.
5. Legea nr.16-XVI din 15.02.2008 cu privire la conflictul de interese, Monitorul Oficial nr.94-96/351 din 30.05.2008.

Secundare:

1. Ordinul Ministerului Finanțelor nr.189 din 05.11.2015 „Cu privire la aprobarea Standardelor naționale de control intern în sectorul public”.
2. Regulamentul IMSP Institutul Mamei și Copilului, aprobat prin ordinul MS nr.1077 din 30.12.2016 „Cu privire la aprobarea Regulamentului IMSP Institutul Mamei și Copilului”.
3. Standardele de bază de evaluare și acreditare a spitalelor.
4. Fișele posturilor.

Componenta 7. Definiții și abrevieri

Componenta 7.1. Definiții

Nr. crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Procedură	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.	Delegare	Procesul de atribuire de către un ocupant al unei funcții de conducere/șef compartiment (departament, subdiviziune) 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.
4.	Competență	Capacitatea de a lua decizii, în limite definite, pentru realizarea unor 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.
4.	Sarcină	Ansamblul obiectivelor, responsabilităților, competențelor, atribuțiilor și relațiilor de serviciu circumscrise titularului.

IMSP IMșIC Consiliul Calității Serviciul management al calității și audit medical (SMCAM)	PROCEDURA GENERALĂ DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE	IMC.PG.005	
		Ediția 1	Revizia 0
		Pagina 5 din 10	
		Exemplar nr.1	

Componenta 7.2. Abrevieri

Abrevierea	Termenul abreviat
DMESM	Departament monitorizare și evaluare servicii medicale
IMC	Institutul Mamei și Copilului
IMSP	Instituție Medico-Sanitară Publică
ISO	Organizația Internațională pentru Standardizare
MS	Ministerul Sănătății
MSMPS	Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale
PG	Procedură generală
RP	Responsabil de proces
SMC	Sistem de management al calității
SMCAM	Serviciul managementul calității și audit medical

Componenta 8. Descrierea procedurii (activității)

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 - 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.

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

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

IMSP IMșiC Consiliul Calității Serviciul management al calității și audit medical (SMCAM)	PROCEDURA GENERALĂ DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE		IMC.PG.005		
			Ediția 1	Revizia 0	
	Pagina 6 din 10			Exemplar nr.1	

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 (obligațiuni 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 responsabilități* pentru consecințele deciziilor adoptate pe parcursul delegării. Aceasta se manifestă, fie ca răspundere, fie ca obligațiune 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;

- persoana care delegă, are obligațiunea 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:

IMSP IMșic Consiliul Calității Serviciul management al calității și audit medical (SMCAM)	PROCEDURA GENERALĂ DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE		IMC.PG.005	
			Ediția 1	Revizia 0
	Pagina 7 din 10		Exemplar nr.1	

- 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, 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. Selectarea subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare

Selectarea 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.

IMSP IMȘiC Consiliul Calității Serviciul management al calității și audit medical (SMCAM)	PROCEDURA GENERALĂ DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE		IMC.PG.005	
			Ediția 1	Revizia 0
			Pagina 8 din 10	
			Exemplar nr.1	

Se recomandă asigurarea unui echilibru adecvat între încredere și control, avînd 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 Directorului IMSP IMȘiC, 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, concediu fără plată etc., vacanța postului sau orice alte situații sau împrejurări, care fac imposibilă exercitarea corespunzătoare a atribuțiilor specifice unui astfel de post.

Componenta 9. Responsabilități și răspunderi în derularea activității

9.1. Conducerea IMSP IMȘiC

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.

Directorul, vicedirectorii, șefii compartimentelor (subdiviziunilor) din cadrul IMSP IMȘiC delegă împuterniciri pentru realizarea atribuțiilor și sarcinilor funcționale ale compartimentelor (subdiviziunilor). Ei sunt responsabili pentru delegare, de modul în care sînt delegate împuternicirile și asigură faptul, că împuternicirile sînt delegate doar angajaților cu competența necesară, experiența și abilitatea necesară pentru realizarea sarcinilor delegate, iar pentru realizarea sarcinilor delegate sînt stabilite nivele de subordonare corespunzătoare.

Delegarea responsabilităților are loc prin indicație, ordin, dispoziție sau prin altă formă de decizie internă și se referă la sarcini operaționale specifice ale instituției, compartimentelor (subdiviziunilor) ei. O împuternicire delegată poate fi subdelegată cu aprobarea celui, care a efectuat delegarea inițială, dar nu îl scutește de responsabilitatea realizării sarcinilor ce rezultă din delegarea împuternicirii.

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;

IMSP IMșic Consiliul Calității Serviciul management al calității și audit medical (SMCAM)	PROCEDURA GENERALĂ DELEGAREA COMPETENȚELOR ȘI LIMITELE RESPONSABILITĂȚILOR DELEGATE	IMC.PG.005	
		Ediția 1	Revizia 0
		Pagina 9 din 10	
		Exemplar nr.1	

- 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, competențele 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.

Componenta 10. Înregistrări

10.1. Manualul procedurilor

Componenta 11. Cuprins

Numărul componentei în cadrul procedurii	Denumirea componentei din cadrul procedurii	Pag.
	Pagina de gardă (coperta)	
1.	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției/reviziei	1
2.	Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor	2
3.	Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția	2
4.	Scopul procedurii	2
5.	Domeniul de aplicare a procedurii	3
6.	Documente de referință (reglementări) aplicabile activității procedurate	3
7.	Definiții și abrevieri	3
8.	Descrierea procedurii (activității)	4
9.	Responsabilități și răspunderi în derularea activității	5-8
10.	Înregistrări	8-9
11.	Cuprins	9
		9