

**INSTITUTUL NAȚIONAL DE CERCETARE - DEZVOLTARE  
AEROSPAȚIALĂ „ELIE CARAFOLI” – I.N.C.A.S. București**

**RAPORT  
privind  
ACTIVITATEA DIRECTORULUI GENERAL  
I.N.C.A.S. 2014**

## CAPITOLUL I

### INTRODUCERE

*Raportul anual privind activitatea Directorului General la INSTITUTUL NAȚIONAL DE CERCETARE - DEZVOLTARE AEROSPAȚIALĂ „ELIE CARAFOLI” – I.N.C.A.S. București* prezintă stadiul implementării mandatului de management la nivelul institutului, a contribuției acestuia la îmbunătățirea activității structurilor funcționale precum și a principalelor direcții de acțiune pentru creșterea performanței.

Raportul are scopul principal de a prezenta activitatea Directorului General pentru anul 2014 cu privire la: sistemul managerial agreat; a nivelului de implementare a acestuia în cadrul **INSTITUTULUI NAȚIONAL DE CERCETARE - DEZVOLTARE AEROSPAȚIALĂ „ELIE CARAFOLI” – I.N.C.A.S. București**, de a analiza eficiența politicilor, performanța și calitatea serviciilor prestate, de a înfățișa activitățile desfășurate, a rezultatelor obținute dar și contribuția acestuia la realizarea obiectivelor institutului.

Raportul prezintă, de asemenea, perspectivele pentru anul 2015 și alte informații în măsură să reflecte menirea, viziunea și specificitatea activității institutului.

## CAPITOLUL 2

### PRINCIPII MANAGERIALE

Adept al Managementului Calității Totale, Directorul General subscrie la conceptele fundamentale ale excelenței manageriale. Aceste principii sunt cele care fac diferența între entitățile caracterizate de birocrăție și cele orientate către Calitate Totală.

Cele 8 principii care fundamentează excelența managerială a Directorului General sunt:

#### **Principiul 1: Orientarea către Rezultate**

Activitatea managerială a Institutului se concentrează pe rezultate. Sunt atinse rezultate care satisfac toți stakeholder-ii (autorități, cetățeni/client, parteneri și personalul angajat) ținând cont de obiectivele stabilite pentru anul 2014, dar și obiectivele de performanță managerială stabilite la preluarea mandatului. Obiectivele de performanță managerială au fost îndeplinite în proporție de 125% pentru anul 2014.

## **Principiul 2: Orientarea către client**

Activitatea Institutului se fundamentează atât pe nevoile prezente ale clienților cât și pe cele viitoare. Fiind un institut de cercetare, activitatea exploratorie și anticipativă îl implică în dezvoltarea de produse și servicii în concordanță cu preocupările pentru îmbunătățirea și creșterea performanței.

## **Principiul 3: Leadership și constanta scopului**

Acest principiu îmbină leadership-ul vizionar și inspirațional cu constanta scopului, într-un mediu care se află în continuă schimbare. Consecvent tradițiilor și experienței acumulate într-un domeniu foarte dinamic cum este cel al aviației, în care România prin geniile sale creatoare a avut o contribuție de notorietate, Institutul are o misiune clară precum și o viziune bazată pe valori; de asemenea top managementul creează și mențin un mediu intern în care oamenii, inclusiv cei ajunși la vârsta pensionării, pot fi implicați total în realizarea obiectivelor organizației.

## **Principiul 4: Management prin procese și fapte**

Institutul fiind implicat în foarte multe dar, în același timp și în diverse proiecte naționale și internaționale, pe baza principiului „Managementul prin procese și fapte”, ghidează și fundamentează activitatea acestuia, permițând ca, un rezultat așteptat să poată fi atins cu o mai mare mai eficiență, atunci când resursele și activitățile aflate în legătură sunt gestionate ca un proces unitar, iar deciziile eficiente sunt bazate pe date și informații.

## **Principiul 5: Dezvoltarea și implicarea personalului**

Cu atât mai mult într-un institut de cercetare oamenii de la orice nivel reprezintă esența organizației și implicarea lor totală permite ca abilitățile lor să fie folosite în beneficiul organizației. Pentru maximizarea contribuției angajaților, Directorul General este preocupat de dezvoltarea și menținerea unui mediu de lucru cu valori comune și o cultură de încredere, deschidere, responsabilizare și recunoaștere a meritelor întregului personal.

## **Principiul 6: Învățarea continuă, inovarea și îmbunătățirea**

Excelența provoacă starea de fapt existentă și realizează schimbarea prin învățare continuă, pentru a crea inovare și oportunități de îmbunătățire. Consecvent acestui principiu, formarea și perfecționarea resurselor umane și crearea masei critice de cercetători a constituit o prioritate a top-managementului.

## **Principiul 7: Dezvoltarea parteneriatelor**

O măsură a capacității de integrare și recunoaștere a Institutului în activitatea internațională o reprezintă și capacitatea acestuia de a dezvolta și menține parteneriate cu valoare-adăugată cu entități similare sau cu activități complementare din lume.

## **Principiul 8: Responsabilitatea socială**

Institutul își asumă responsabilitatea socială și prin întreaga activitate respectă sustenabilitatea ecologică și încearcă să îndeplinească așteptările și cererilor comunității locale și globale.

Aceste principii ale Excelenței sunt integrate în funcționalitatea I.N.C.A.S. București și au stat la baza desfășurării activității și obținerii rezultatelor aferente anului 2014.

## **CAPITOLUL 3**

### **ACTIVITĂȚI ȘI REZULTATE**

#### **3.1. Activitatea de CDI**

În anul 2014 I.N.C.A.S. a participat la peste 13 programe internaționale de cercetare (FP7) coordonate de parteneri din cadrul U.E. și la 2 proiecte internaționale, în calitate de coordonator. De asemenea I.N.C.A.S. a fost foarte activ și în activitatea de cercetare la nivel național, fiind coordonator sau partener în 16 programe în cadrul Planului Național de Cercetare-Dezvoltare.

#### **3.2. Evaluarea instituțională**

Pentru evaluarea instituțională vom determina cele 5 criteriile legate de factori și cele 4 criterii legate de rezultate în conformitate cu cerințele CAF 2013 (Common Assessment Framework - Cadrul comun de Autoevaluare a modului de Funcționare a instituțiilor publice ([www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf))).

### **3.2.1. Criteriile legate de FACTORI**

Criteriile 1-5 tratează practicile manageriale din cadrul organizației, așa-numiții Factori. Aceștia determină ce face organizația și cum abordează sarcinile sale pentru a atinge obiectivele stabilite.

**Criteriul 1: CONDUCEREA** se concentrează pe comportamentul personalului implicat în conducerea organizației. Directorul General a fost preocupat de: asigurarea unei orientări corecte a activității Institutului prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor acesteia; de dezvoltarea și implementarea unui sistem de management pentru gestionarea schimbării și a performanței; motivarea și sprijinirea angajaților instituției și constituirea în model de comportament pentru aceștia; gestionarea relațiilor cu sfera politică și cu alți factori interesați, pentru a asigura gestionarea responsabilităților partajate și integrarea activității Institutului în politica și strategia țării.

#### **Criteriul 2: STRATEGIE și PLANIFICARE**

Implementarea misiunii și a viziunii a impus: definirea unui „parcurs” pe care Institutul trebuie să îl urmeze, stabilirea unor obiective, simultan cu determinarea acelor modalități care să permită măsurarea și urmărirea progresului înregistrat în fiecare etapă, în vederea atingerii acestor obiective. Directorul General a fost preocupat de: strângerea informației privind nevoile prezente și viitoare ale stakeholder-ilor/factorilor interesați; dezvoltarea, monitorizarea și actualizarea strategiei și a planului de acțiuni, luând în considerare nevoile stakeholder-ilor/factorilor interesați și resursele existente; implementarea strategiei și a planului de acțiune în instituție; planificarea, implementarea și revizuirea acțiunilor de modernizare și inovare.

#### **Criteriu 3: ANGAJAȚII INSTITUTIEI**

Organizația s-a preocupat să gestioneze și să dezvolte competențele și potențialul maxim al angajaților săi, atât la nivel individual cât și la nivelul Institutului, pentru a sprijini strategia și realizarea eficientă a proceselor sale. Directorul General a fost preocupat de instituirea unui climat de muncă adecvat, bazat pe respect și corectitudine, dialog deschis, responsabilizarea, recunoașterea și recompensarea, asigurarea unor condiții adecvate de muncă și securitate.

#### **Criteriul 4: PARTENERIATE și RESURSE**

Activând într-un domeniu foarte complex și dinamic, Institutul s-a preocupat de realizarea de parteneriate bazate pe avantaj reciproc și valoarea adăugată în scopul

atragerii de resurse și al atingerii obiectivelor. Directorul General a fost preocupat de: dezvoltarea și implementarea de parteneriate cheie; dezvoltarea de parteneriate cu clienții; gestionarea resurselor financiare, tehnologice, a informațiilor și a cunoștințelor.

### **Criteriul 5: PROCESE**

Directorul General, pentru îndeplinirea misiunii și a strategiei organizației, a fost preocupat să identifice, să administreze și să înnoiască procesele cheie în mod permanent, implicând părțile interesate, dezvoltând și monitorizând atât furnizarea serviciilor orientate către clienți cât și inovarea proceselor.

### **3.2.2. Criteriile legate de REZULTATE**

Criteriile 6-9 privind Rezultatele obținute referitoare la clienți, personal, responsabilitate socială și performanțele cheie ale instituției, sunt cuantificate prin măsurarea percepției și a performanței.

#### **Criteriul 6 - REZULTATE ORIENTATE CĂTRE CLIENȚI**

Rezultatele pe care organizația le obține ca urmare a nivelului de satisfacție al clienților, în raport cu produsele și serviciile pe care le oferă, pot fi evaluate fie prin intermediul studiilor realizate pe clienți pe baza percepției acestora, fie pe baza unor reacții și informații directe cu privire la diferite aspecte ale performanței. Directorul General este preocupat de: imaginea de ansamblu a organizației și reputația publică, de transparență, de respectarea standardelor de calitate, de extinderea unor analize periodice desfășurate de comun acord cu părțile interesate.

#### **Criteriul 7: REZULTATE REFERITOARE LA ANGAJAȚI**

Rezultatele referitoare la angajați sunt rezultatele pe care organizația le obține în legătură cu competențele, motivarea, satisfacția, percepția și performanța angajaților săi. Acest criteriu face distincția între două tipuri de rezultate: pe de o parte sunt realizate măsurători ale percepției, care presupun chestionarea directă a personalului (prin chestionare, anchete, focus grupuri, interviuri, consultări cu reprezentanții angajaților) și, pe de altă parte, măsurători ale performanței utilizate de organizație, pentru a monitoriza și a îmbunătăți satisfacția personalului și rezultatele acestuia. Directorul General s-a preocupat de: implementarea mecanismelor necesare evitării conflictului de interese; promovarea și susținerea comportamentului etic; evaluarea și recunoașterea eforturilor individuale și de echipă; stabilirea de țeluri, alocarea de resurse; strategii de resurse umane.

**Criteriul 8: REZULTATE CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ**

Responsabilitatea socială este o componentă integrantă a strategiei Institutului și este reflectată de voința organizației de a integra aspecte legate de mediu și de societate în considerațiile cu privire la luarea deciziilor. Directorul General este preocupat de sustenabilitatea mediului și calitatea vieții.

**Criteriul 9 : REZULTATE-CHEIE REFERITOARE LA PERFORMANȚĂ**

Indicatorii de evaluare a performanței sunt divizați în următoarele trei categorii: indicatori cheie de rezultate (IKR); indicatorii de performanță (IP) și indicatori cheie de performanță (IKP). Rezultatele performanțelor-cheie reprezintă măsura în care politicile și procesele puse în practică au permis realizarea scopurilor și obiectivelor. Directorul General s-a preocupat de realizarea criteriilor de performanță, obiectivele de performanță managerială au fost îndeplinite în proporție de 125% pentru anul 2014.

În anul 2012, în urma procesului de evaluare instituțională declanșată de ANCS, I.N.C.A.S. a fost evaluat la gradul A.

**3.3. Formarea și perfecționarea resurselor umane – crearea masei critice de cercetători**

În anul 2014 se constată o creștere a numărului de salariați comparativ cu perioada 2008-2013. Acest fapt se datorează creșterii volumului de activitate în programele U.E. în care I.N.C.A.S. este implicat.

În anul 2014, din cei 206 de salariați (echivalent normă întreagă), 38 sunt ocupați cu serviciile de administrare a Platformei Militari (întreținere instalații experimentale, stația de conexiuni, distribuția de apă). Existența unor instalații experimentale cu regim special (care presupun inclusiv necesitatea asigurării unei alimentări cu energie electrică prin stație proprie) reprezintă o caracteristică importantă a I.N.C.A.S.

Ponderea numărului de doctori și doctoranzi se menține relativ constantă. În anul 2014 numărul de doctori în științe a crescut la 25, având și 18 doctoranzi (în continuă creștere raportată la numărul scăzut de personal activ din anul 2010). Această structură este adecvată unui institut de cercetare cu orientare tehnologică. (43 doctori+ doctoranzi reprezintă 31% din personalul cu studii superioare și 21% din total personal).

Media de vârstă a personalului (total) este în scădere, față de o valoare necorespunzătoare unui institut de cercetare (61 ani în 2006) la aproximativ 47 ani în 2014.

Vârsta medie a personalului din activitatea CDI a scăzut la 42.3 în 2014.

### **3.4. Creșterea capacității de cercetare – Infrastructura de CDI Transfer Tehnologic și Valorificarea rezultatelor cercetării**

I.N.C.A.S. – Institutul Național de Cercetări Aerospațiale „Elie Carafoli” din București are o infrastructură de cercetare avansată în domeniul științelor aerospațiale. Infrastructura de cercetare I.N.C.A.S. este recunoscută la nivel național prin H.G. nr. 1428/2004 și respectiv H.G. nr. 786/2014 cu privire la instalațiile de interes național, inclusiv prin H.G. nr. 1198/2012 cu privire la infrastructura critică la nivel național.

La nivel internațional, I.N.C.A.S., este recunoscut ca singurul institut din Sud-Estul Europei deținător de infrastructură strategică de cercetare pentru aviație, parte a raportului IEG-2012 pentru ACARE, adoptat de Comisia U.E. în anul 2013.

Dezvoltarea infrastructurii I.N.C.A.S. este parte esențială în dezvoltarea instituției, conform Strategiei de Dezvoltare Instituțională în perioada 2012-2016, aprobată de CA I.N.C.A.S. în anul 2011.

### **3.5. Managementul economic și financiar**

**CIFRA DE AFACERI** a institutului în 2014 (producția vândută, respectiv venituri din studii și cercetări și venituri din alte activități diverse) este de: 61.195.560 lei

II. CHELTUIELI TOTALE 63.408.727 lei

1) Cheltuieli aferente veniturilor din exploatare 62.984.272 lei

2) Cheltuieli financiare 424.455 lei

A. REZULTATUL DIN EXPLOATARE (profit) 1.234.086 lei

B. REZULTATUL FINANCIAR (profit) 133.006 lei

C. REZULTATUL CURENT AL EXERCITIULUI (profit) 1.367.092 lei

D. REZULTATUL BRUT AL EXERCITIULUI (profit) 1.367.092 lei

Impozitul pe profit 337.969 lei

E. REZULTATUL NET AL EXERCITIULUI (profit) 1.029.123 lei

Principalii indicatori economico - financiari:

1. Rata profitului net:

$(\text{Profit net} / \text{Cifra de afaceri}) \times 100$

$(1.029.123 / 61.195.560) \times 100 = 1,68 \%$

2. Rata rentabilității exploatarei:

$(\text{Rezultatul exploatarei} / \text{Cifra de afaceri}) \times 100$

$(1.234.086 / 61.195.560) \times 100 = 2,02\%$



3.Rata rentabilității economice:

(Rezultatul exploatării / Active total) x 100

$(1.234.086/217.978.642) \times 100 = 0,57 \%$

4.Productivitatea muncii:

Venituri totale / Nr. mediu total de personal

$64.775.819/188 = 344.552 \text{ lei/salariat}$

5.Perioada de recuperare a creanțelor:

(Creanțe / Cifra de afaceri) x 365

$(34.585.794/61.195.560) \times 365 = 206,29 \text{ zile}$

6.Perioada de rambursare a datoriilor:

(Datorii / Cifra de afaceri) x 365

$(7.385.290/61.195.560) \times 365 = 44,05 \text{ zile}$

7.Consumul specific de energie electrică:

Consum de energie electrică / Cifra de afaceri

$1.675 \text{ MWh}/61.195.560 = 0,0000$

8.Rata lichidității generale:

Active circulante / Datorii pe termen scurt

$48.494.698/7.385.290 = 6,57$

9. Rata lichidității parțiale:

(Active circulante - Stocuri) / Datorii pe termen scurt

$46.887.226/7.385.290 = 6,35$

10. Ponderea cheltuielilor cu personalul în valoare adăugată:

(Cheltuieli cu personalul/Valoarea adăugată) x 100

$(14.060.195/29.971.235) \times 100 = 46,91\%$

## CAPITOLUL 4

### **CONTROLUL CURȚII DE CONTURI (sau a altor organe abilitate) – măsuri și modalitatea acestora de rezolvare**

În cursul anului 2014 Institutul a fost controlat în cadrul a două activități vizând programele operaționale în cadrul obiectivului convergență și activitatea de achiziții publice.

Activitatea de control care a fost efectuată de Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice” de la Ministerul Fondurilor Europene, a avut ca obiectiv verificarea documentelor ce au avut drept scop analiza aspectelor cu implicații financiare generatoare de suspiciuni în gestionarea fondurilor europene.

În urma analizei s-a constatat că „Laborator Aeropurtat pentru Cercetări Atmosferice de Mediu-Atmoslab” a fost gestionat conform legislației naționale și comunitare în domeniu, în vigoare.

A doua activitate de control a vizat activități de investiții supuse legislației conform O.U.G. nr. 34/2006 și a Ordinului Președintelui ANREMAP nr. 107/2009 .

În urma controlului s-a concluzionat că pentru activitatea de achiziții publice compartimentul trebuie să aibă o comunicare în timp real cu serviciul de patrimoniu-dezvoltare pentru a nu se crea situații care pot fi interpretate drept neconforme ca modalitate de abordare.

Compartimentul de Audit public intern a decis ca la toate achizițiile care vizează investiții importante sau programe structurale, acestea să fie asistate tehnic de U.C.V.A.P.

## CAPITOLUL 5

### PERSPECTIVE PENTRU ANUL 2015

I.N.C.A.S. își propune continuarea temelor legate de menținerea capacității profesionale și experimentale, cel puțin la nivelul avut până în prezent, pentru a putea răspunde prompt la cerințele care îi vor fi solicitate de economia națională sau pentru eventuale colaborări internaționale.

În afară de aceste teme, I.N.C.A.S. propune și abordarea unor noi teme care să îi permită abordarea unor domenii de interes intern și internațional.

## CAPITOLUL 6

### ALTE INFORMAȚII

În anul 2014 au fost înregistrate în cadrul I.N.C.A.S. următoarele rezultate științifice semnificative:

- Simpozioane în țară : 8 ⇒ 17 participanți
- Conferințe în străinătate : 16 ⇒ 22 participanți
- Congres internațional: 7 ⇒ 9 participanți
- Conferințe în țară : 18 ⇒ 24 participanți
- Articole publicate în 2014: 58 articole
- Articole în curs de publicare: 30

Vizibilitatea internațională este susținută de următoarele activități și rezultate:

- participarea la Expoziția Cercetării 2014 cu produse ale cercetării și cu echipamente pentru aeronave realizate de I.N.C.A.S.;
- participarea la Salonul Aeronautic Farnborough 2014 în standul Clean Sky;
- participarea la EREA BM-28/29 în calitate de membru plin;
- participarea la EWA (European Wind Tunnel Association);
- participarea la ACARE – membru ACARE dr. Catalin NAE;
- participarea la Program Committee H2020 – membru PC dr. Catalin NAE;

- participarea ca Membru Asociat la JTI-Clean Sky, în doua platforme tehnologice;(SFWA – Smart Fixed Wing Aircraft și GRA – Green Regional Aircraft);
- participarea la STAI – 2014 la reuniunile din Franta și S.U.A.;
- Participarea la IFAR-2014 la Summit Forum din China.

I.N.C.A.S. este deținătorul unui patrimoniu tehnic și științific de excepție, moștenit în timp de la vechile instituții (IMFCA, INCREST, ICSITAv).

După anul 1990 ICAS a dezvoltat acest patrimoniu prin eforturi proprii.

La nivelul anului 2014, principalele surse de informare-documentare existente la I.N.C.A.S. sunt următoarele:

- Biblioteca tehnică I.N.C.A.S.
- Arhiva tehnică I.N.C.A.S.
- Arhiva tehnică cu documente clasificate I.N.C.A.S.

În funcție de tipul de sursă de informare (bibliotecă / arhivă tehnică) și gradul de clasificare al acesteia (nesecret/secret), accesul este permis pe baza unor proceduri specifice elaborate în cadrul I.N.C.A.S.

Întocmit,  
Șef Compartiment de Audit Public Intern,  
Prof. univ. dr. POPESCU Gheorghe