



INCAS - Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare Aerospațială "Elie Carafoli"
Bd. Iuliu Maniu nr. 220, Sector 6, Cod 061126, București, ROMÂNIA
Tel.: (+40-21) 434 00 83; Fax: (+40-21) 434 00 82
e-mail: incas@incas.ro
www.incas.ro

RAPORT

privind

ACTIVITATEA DIRECTORULUI GENERAL

I.N.C.A.S. 2024

Mai 2025

**APROB,
Director General
Dr. Adriana ȘTEFAN**



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 capacității de management la nivelul institutului, a contribuției acestuia la îmbunătățirea activității structurilor funcționale precum și a principalelor direcții de acțiune pentru creșterea performanței.*

In data de 20 aprilie 2023 prin Ordinul MCID nr. 20495 se numeste in functia de Director general, dna dr. fiz. Adriana STEFAN.

In data de 28 iunie 2023 prin Ordinul MCID nr. 20789 se numeste in functia de Director general, dna dr. fiz. Adriana STEFAN.

In data de 5 octombrie 2023 prin Ordinul MCID nr. 21205 se numeste in functia de Director general, dna dr. fiz. Adriana STEFAN.

In data de 16 aprilie 2024 prin Ordin MCID nr. 20660 se numeste in functie de Director general, dna dr. Adriana STEFAN.

In data de 12 iulie 2024 prin Ordinul MCID nr. 21224 se numeste in functia de Director general, dna dr. Adriana STEFAN.

In data de 20 decembrie 2024 prin Ordinul MCID nr. 22343 se numeste in functia de Director general, dna dr. Adriana STEFAN.

Prezentul raport detaliaza activitatea Directorului General pentru anul 2024 cu privire la: sistemul managerial; a nivelului de implementare a acestuia în cadrul **INSTITUTULUI NAȚIONAL DE CERCETARE - DEZVOLTARE AEROSPAȚIALĂ „ELIE CARAFOLI” – I.N.C.A.S. București**, cat si analiza eficienta a politicilor, performanței și calitatea serviciilor prestate, prezinta activitățile desfășurate, a rezultatelor obținute dar și contribuția acestuia la realizarea obiectivelor institutului.

In prezentul Raportul sunt incluse, de asemenea, perspectivele pentru anul 2025 și alte informații în măsură să reflecte misiunea, viziunea și specificitatea activității institutului.



INCAS - Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare Aerospațială "Elie Carafoli"

Bd. Iuliu Maniu nr. 220, Sector 6, Cod 061126, București, ROMÂNIA

Tel.: (+40-21) 434 00 83; Fax: (+40-21) 434 00 82

e-mail: incas@incas.ro

www.incas.ro

Prezentul Raport este si echivalentul Raportului de Gestiune pentru anul 2024

CAPITOLUL 2

PRINCIPII MANAGERIALE

Principiile fundamentale aliniate cu filozofia Managementului Calității Totale (TQM), adoptate de Directorul general și integrate în cultura managerială a INCAS-ului, stau la baza unei funcționări eficiente, orientate spre calitate și impact, leadership eficient și implicarea activă a personalului, după cum urmează:

I. Impact și valoare

Activitatea managerială a I.N.C.A.S. București se concentrează pe stabilirea unor obiective ambițioase, măsurabile, realizabile, relevante și cu termene precise (SMART), care să vizeze impactul științific, economic și social al cercetării ținând cont de obiectivele asumate în anul anterior pentru 2024.

Implementarea unor sisteme de monitorizare a indicatorilor cheie de performanță (KPIs) pentru a urmări progresul către obiectivele stabilite și pentru a identifica eventualele blocaje.

Dezvoltarea de metodologii pentru a evalua impactul rezultatelor cercetării (publicații, brevete, produse, servicii, politici publice) asupra societății și economiei.

Cultivarea unei mentalități de "livrare" prin încurajarea personalului să se concentreze pe finalizarea proiectelor și pe generarea de rezultate concrete și valorificabile.

II. Asumarea deplină a răspunderii

Directorul general prin asumarea responsabilității acționează proactiv pentru a asigura atingerea obiectivelor. Prin delegare eficientă și stabilirea unor mecanisme clare de raportare, se asigură că fiecare membru al organizației înțelege și își asumă responsabilitățile pentru atingerea obiectivelor stabilite.

Transparență în decizii și acțiuni prin comunicarea deschisă a deciziilor și a acțiunilor către personal și către părțile interesate, asumându-și consecințele acestora și nu în ultimul rând promovarea unei culturi a responsabilității prin încurajarea întregului personal pentru asumarea responsabilității în finalizarea sarcinilor și contribuțiilor.

III. Leadership vizionar și inspirațional:

Leadership-ul vizionar și inspirațional, esențial într-un mediu dinamic, se manifestă prin capacitatea de a menține o coerență strategică solidă – scopul organizației – în timp ce se adaptează și se inspiră din schimbările continue. Prin articularea unei viziuni ambițioase care să inspire și să motiveze personalul CD cu o comunicare eficientă de tip top-down a viziunii, top managementul creează și menține un mediu intern în care oamenii, inclusiv cei ajunși la vârsta pensionării, pot fi implicați total în realizarea obiectivelor organizației. Directorul general, personifică integritatea, profesionalismul, angajamentul și concentrarea pe rezultate, devenind astfel un punct de referință pentru echipă.

IV. Implicarea activă și motivarea personalului:

Pentru a stimula implicarea personalului, Top managementul prin Directorul general, promovează un mediu de lucru colaborativ și incluziv, bazat pe respect și comunicare deschisă. Implementarea unor sisteme de evaluare a performanței, cu mecanisme de recunoaștere și recompensare a contribuțiilor valoroase, și crearea unor canale de comunicare prin care personalul să își exprime ideile și preocupările. Cultivarea unui puternic sentiment de apartenență și mândrie asigură implicarea activă a personalului în succesul INCD-ului.

V. Inovare, îmbunătățire și investiție continuă în pregătirea Resursei Umane:

Directorul General recunoaște personalul ca fiind cea mai valoroasă resursă a INCD-ului. Pentru a atinge excelența, Directorul general a adoptat o mentalitate de schimbare prin învățare continuă, care provoacă status quo-ul și creează oportunități de inovare și îmbunătățire. Prin urmare, urmărirea constantă a îmbunătățirii este un obiectiv permanent. INCD-ul investește strategic în personal prin identificarea precisă a nevoilor de formare, facilitarea accesului la programe de perfecționare relevante și promovarea unei culturi a învățării continue, inclusiv prin mentorat și coaching, pentru a asigura expertiza necesară și adaptabilitatea la evoluțiile din domeniu.

VI. Dezvoltarea proactivă de parteneriate strategice:

INCD-ul urmărește activ identificarea și dezvoltarea de relații cu actori cheie (universități, alte institute de cercetare, companii, organizații guvernamentale și internaționale) din diverse sectoare, construind alianțe strategice pentru proiecte comune și participând în rețele și consorții relevante, cu scopul de a accesa resurse, expertiză complementară și de a-și extinde impactul, asigurând negocierea și gestionarea eficientă a acordurilor de colaborare.

VII. Responsabilitate socială cu impact tehnologic



INCAS - Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare Aerospațială "Elie Carafoli"

Bd. Iuliu Maniu nr. 220, Sector 6, Cod 061126, București, ROMÂNIA

Tel.: (+40-21) 434 00 83; Fax: (+40-21) 434 00 82

e-mail: incas@incas.ro

www.incas.ro

Prin acest pricipiu, I.N.C.A.S. București se angajează să genereze un impact pozitiv asupra societății prin orientarea cercetării către soluționarea problemelor relevante și prin transferul activ și etic al rezultatelor tehnologice către industrie, asigurând astfel beneficii economice, sociale și de mediu sustenabile.

Funcționalitatea I.N.C.A.S. București este construită pe baza acestor principii ale ***Excelenței***, care stau la baza desfășurării activității și a rezultatelor înregistrate în anul 2024.

CAPITOLUL 3

ACTIVITĂȚI ȘI REZULTATE

3.1. Activitatea de CDI

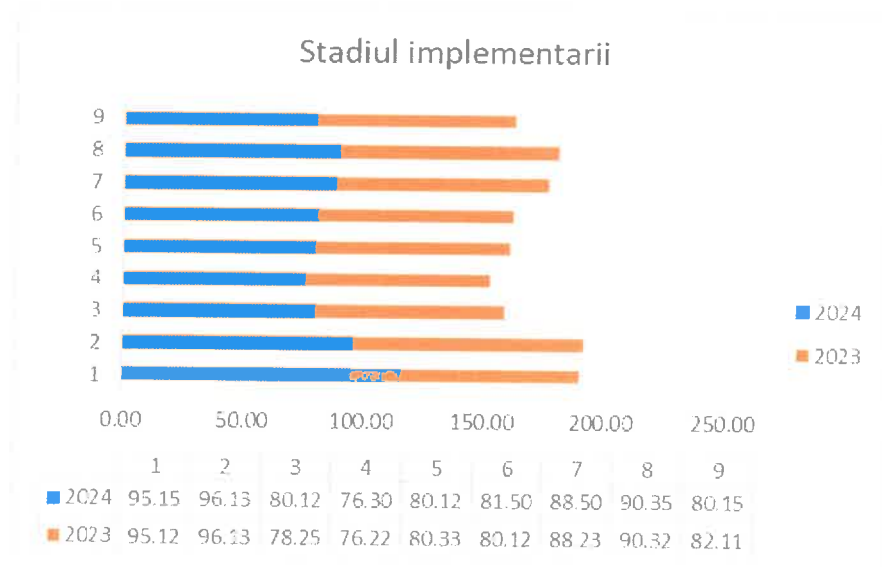
În cadrul INCAS s-au aflat în desfășurare la nivelul anului 2024, un **numar de 23 de proiecte cu parteneri naționali, în cadrul următoarelor programe naționale de finanțare:** Programul 2 - Creșterea competitivității economiei românești prin cercetare, dezvoltare și inovare Subprogramul 2.1 - Competitivitate prin cercetare, dezvoltare și inovare; Cooperare Europeană și Internațională - Subprogram 3.2 - Orizont 2020; Programul 3 - Cooperare internațională / Subprogramul 3.6 SUPORT; Programul 2 / Subprogramul 2.1 - Competitivitate prin cercetare, dezvoltare și inovare; Programul P1 Dezvoltarea sistemului național de cercetare-dezvoltare Subprogramul 1.1 – Resurse Umane, Proiecte de Cercetare Postdoctorală; Programul 2 / Subprogramul 2.1 - Competitivitate prin cercetare, dezvoltare și inovare; Planul sectorial de cercetare-dezvoltare al MAPN aferent perioadei 2022-2025

În ceea ce privește **proiectele Europene**, la începutul prezentului mandat în cadrul INCAS se afla în desfășurare un **numar de 47 de proiecte cu parteneri Europeni** în consorții formate cu instituții de cercetare, mediul academic și industrie în cadrul următoarelor Programe Europene: Horizon 2020, Horizont Europe, Clean Aviation JU, SESAR JU, European Defence Agency, European Space Agency, European Defence Fund, EDIDP, Fonduri Norvegiene.

Dacă ne raportăm la număr de propuneri de proiecte depuse în 2023 respectiv primul trimestru din 2024, în cadrul Apelurilor din Programele Europene Horizon Europe, HE Clean Aviation JU, HE SESAR JU acestea sunt în număr de **19 propuneri de proiecte** din care **3 în proces de contractare și 6 proiecte contractate**. Dacă ne raportăm la numărul de propuneri de proiecte depuse în 2024 în cadrul apelurilor din Programele Naționale sunt în număr de **13 propuneri pentru Proiecte de Transfer la Operator Economic** și în număr de **27 propuneri pentru Proiecte Experimental Demonstrativ**, **4 propuneri pe Soluții și 6 propuneri pe Centre de Excelență**.

3.2. Evaluarea instituțională

Pentru evaluarea instituțională, ne-am aliniat la cerințele CAF 2020 (Common Assessment Framework - Cadrul comun de Autoevaluare a modului de Funcționare a instituțiilor publice (www.eipa.eu/caf)), determinând cele 5 criterii legate de factori și cele 4 criterii privind rezultatele. Nivelul implementării acestui model la INCAS în 2023 și 2024 este sintetizat în graficul de mai jos.



Common Assessment Framework - CAF		
	2024	2023
Conducere	95.15	95.12
Strategie si Planificare	96.13	96.13
Resurse Umane	80.12	78.25
Parteneriate si resurse	76.30	76.22
Procese	80.12	80.33
Satisfactii Clienti	81.50	80.12
Satisfactie Personal	88.50	88.23
Satisfactie Societate	90.35	90.32
Performante Afacere	80.15	82.11

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. Preocupările Directorului general au fost și la nivelul anului 2024 de:

- Menținere a unei orientări corecte a activității Institutului prin dezvoltarea misiunii, viziunii și a valorilor acesteia;
- susținerea unui sistem de management pentru gestionarea schimbării și a performanței;
- motivarea și sprijinirea angajaților instituției și constituirea în model de comportament pentru aceștia;
- susținerea dezvoltării strategiilor de comunicare eficientă și exploatarea oportunităților de colaborare cu industria;
- gestionarea relațiilor cu factorii interesați, pentru a asigura gestionarea responsabilităților partajate și integrarea activității Institutului în strategia țării.

La evaluarea anului 2024 s-a obținut un punctaj de 95,15%, ceea ce corespunde stadiului „conducerea, pe baza analizelor propune modificările necesare” asigurând o constantă și liniaritate în acțiunile întreprinse la nivel de management.

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



INCAS - Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare Aerospațială "Elie Carafoli"
Bd. Iuliu Maniu nr. 220, Sector 6, Cod 061126, București, ROMÂNIA
Tel.: (+40-21) 434 00 83; Fax: (+40-21) 434 00 82
e-mail: incas@incas.ro
www.incas.ro

și actualizarea strategiei și a planului de acțiuni, luând în considerare nevoile stakeholder-ilor/factorilor interesați și resursele existente; continuarea implementării strategiei și a planului de acțiune în instituție; planificarea, implementarea și revizuirea acțiunilor de modernizare și inovare.

La evaluarea anului 2024 s-a obținut un punctaj de 96,13%, ceea ce corespunde stadiului „pe baza analizelor se fac modificările necesare”.

Criteriu 3: ANGAJAȚII INSTITUTIEI

Organizația s-a preocupat și în anul 2024 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. **La evaluarea anului 2024 s-a obținut un punctaj de 80.12%, ceea ce corespunde stadiului „pe baza analizelor se fac ajustările necesare”.**

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 și în anul 2024 de: dezvoltarea și implementarea de parteneriate cheie; dezvoltarea de parteneriate cu clienții; gestionarea resurselor financiare, tehnologice, a informațiilor și a cunoștințelor. **La evaluarea anului 2024 s-a obținut un punctaj de 76,30%, ceea ce corespunde stadiului „pe baza analizelor se fac modificările necesare”.**

Criteriul 5: PROCESE

Directorul General, pentru îndeplinirea misiunii și a respectarea strategiei organizației, a fost preocupat să identifice, să administreze și să înnoiască procesele cheie în mod constant, implicând părțile interesate, dezvoltând, totodata, și monitorizând atât furnizarea serviciilor orientate către clienți cât și inovarea proceselor. **La evaluarea anului 2024 s-a obținut un punctaj de 80,12%, ceea ce corespunde stadiului „pe baza analizelor se fac ajustările necesare”.**



INCAS - Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare Aerospațială "Elie Carafoli"

Bd. Iuliu Maniu nr. 220, Sector 6, Cod 061126, București, ROMÂNIA

Tel.: (+40-21) 434 00 83; Fax: (+40-21) 434 00 82

e-mail: incas@incas.ro

www.incas.ro

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. **La evaluarea anului 2024 s-a obținut un punctaj mediu de 85.12%.**

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.

Preocuparea Directorului General este și în 2024 de: menținere în termeni pozitivi a imaginii de ansamblu a organizației și a reputației publice, de transparență, de respectarea standardelor de calitate, de extinderea unor analize periodice desfășurate de comun acord cu părțile interesate. **La evaluarea anului 2024 s-a obținut un punctaj de 80,12%, ceea ce corespunde stadiului „pe baza analizelor se fac modificările necesare”.**

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 și în 2024 de: implementarea mecanismelor necesare evitării conflictului de interese; promovarea și susținerea comportamentului etic;



INCAS - Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare Aerospațială "Elie Carafoli"
Bd. Iuliu Maniu nr. 220, Sector 6, Cod 061126, București, ROMÂNIA
Tel.: (+40-21) 434 00 83; Fax: (+40-21) 434 00 82
e-mail: incas@incas.ro
www.incas.ro

evaluarea și recunoașterea eforturilor individuale și de echipă; stabilirea de țeluri, alocarea de resurse; strategii de resurse umane. **La evaluarea anului 2024 s-a obținut un punctaj de 88,50%, ceea ce corespunde stadiului „rezultatele arată tendințe majore de îmbunătățire”.**

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.

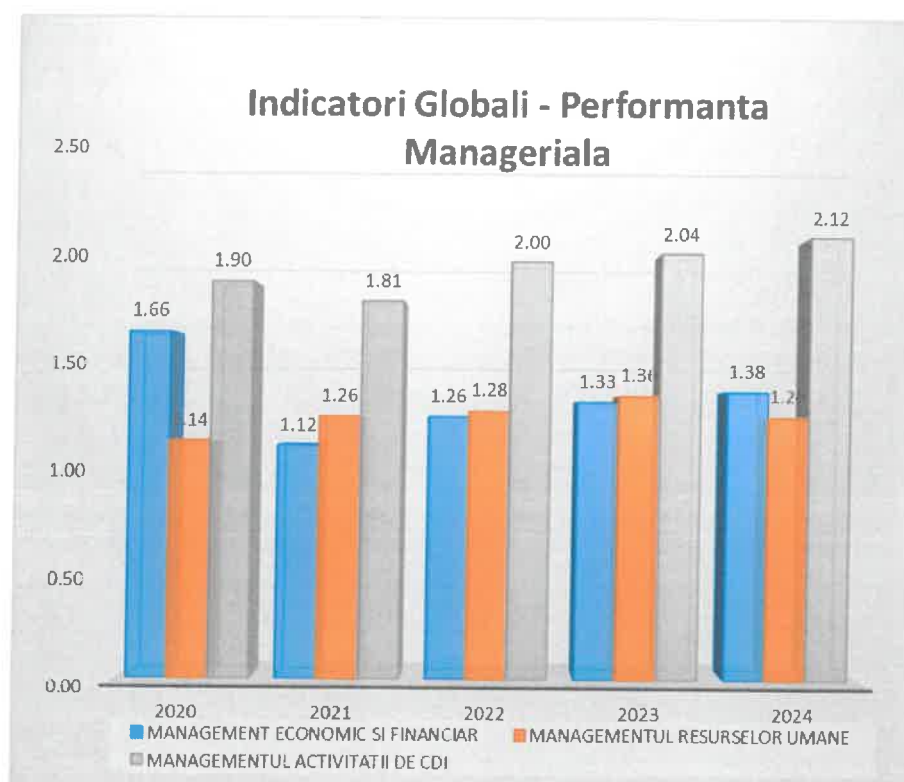
Directorul General este preocupat de sustenabilitatea mediului și calitatea vieții. **La evaluarea anului 2024 s-a obținut un punctaj de 90,35%, ceea ce corespunde stadiului „rezultatele arată tendințe majore de îmbunătățire”.**

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. Mentionam ca în anul 2024, în urma procesului de evaluare instituțională declanșată de MCID, I.N.C.A.S. a fost evaluat la gradul A+.

La evaluarea anului 2024 s-a obținut un punctaj de 92,01%, ceea ce corespunde stadiului „rezultatele indica un progres major”

Indicatori Performanta Manageriala									
				2020	2021	2022	2023	2024	Global
MANAGEMENT ECONOMIC SI FINANCIAR				1.66	1.12	1.26	1.33	1.38	1.35
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE				1.14	1.26	1.28	1.36	1.26	1.26
MANAGEMENTUL ACTIVITATII DE CDI				1.90	1.81	2.00	2.04	2.12	1.97
Indicator Global				1.56	1.39	1.51	1.58	1.59	1.53



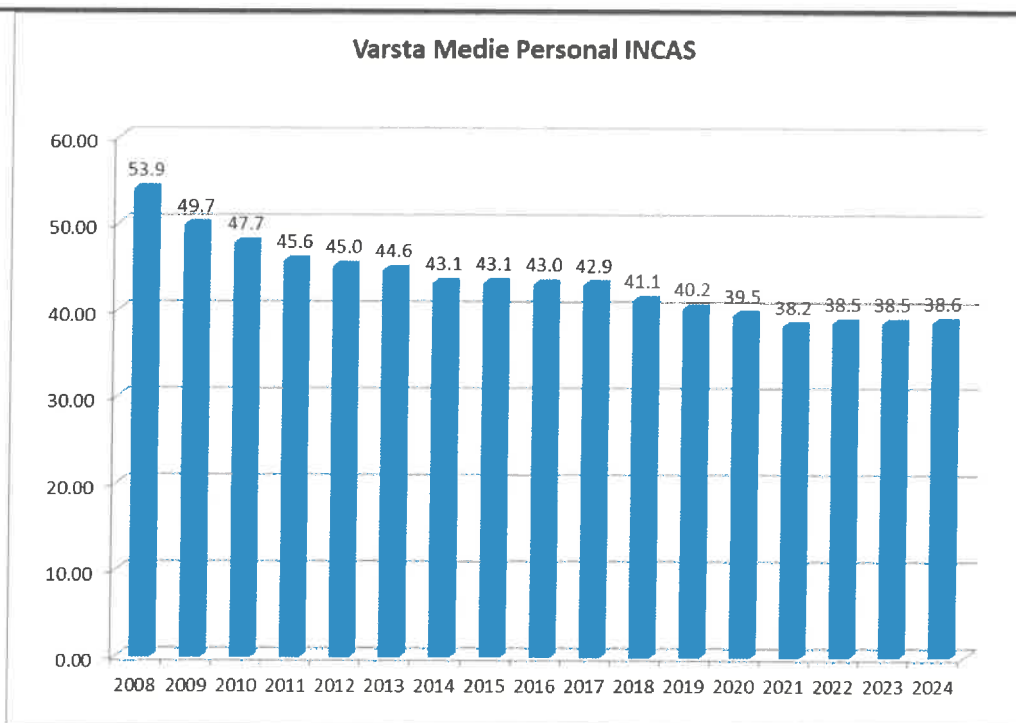
3.3. Formarea și perfecționarea resurselor umane – crearea masei critice de cercetători

La finele anului 2024, din cei 254 de salariați (echivalent norma întreaga 234), 41 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 INCAS.

Ponderea numărului de doctori și doctoranzi este în constantă creștere. În anul 2024 numărul de doctori în științe este de 48 și 35 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. (83 doctori+drd reprezintă 37% din personalul cu studii superioare și 34.18% din personal FTE (31.6% din total personal)).

Din cei 198 de salariați cu studii superioare numai 6 sunt aferenți serviciilor de întreținere a platformei și 12 se ocupă de activități ne-științifice (contabilitate, financiar, marketing, personal, secretariat).

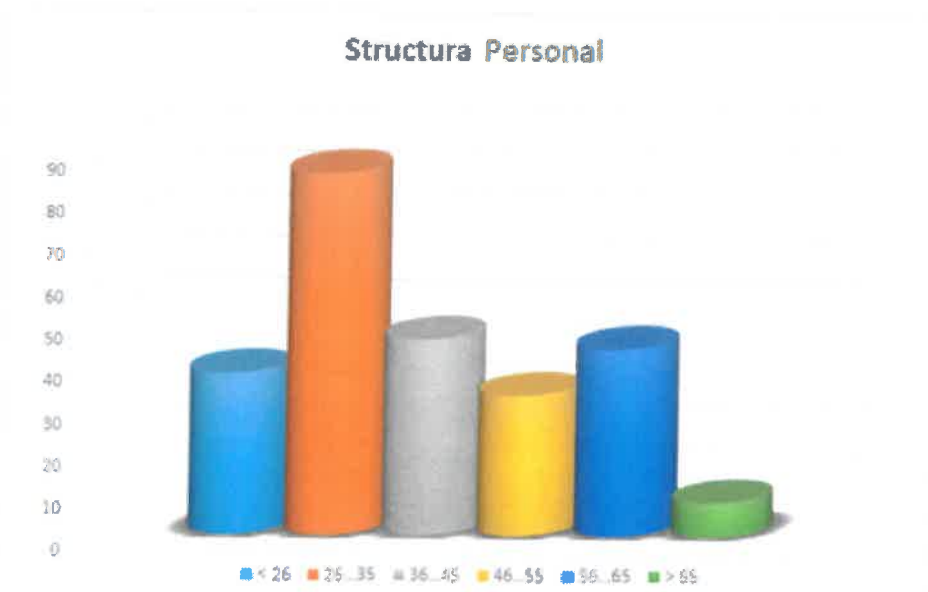
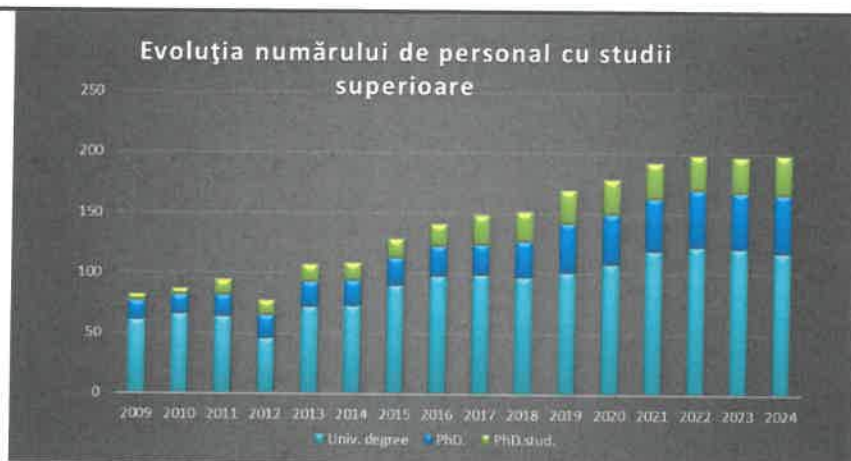
În ultimii douăzeci de ani, INCAS a înregistrat o scădere semnificativă a vârstei medii a personalului, atingând 49.8 ani, iar această tendință s-a menținut, stabilizându-se în jurul valorii de 38 de ani în 2023 și **păstrându-se la acest nivel și în 2024**, o medie considerată mult mai adecvată decât valoarea inițială, percepută ca necorespunzătoare pentru un institut de cercetare.



În paralel, structura pe vârste a personalului din activitatea CDI a INCAS a cunoscut o transformare semnificativă, atingând o vârstă medie de 38 de ani în 2024, cu implicații economice, tehnice și sociale majore.

În timp ce unele studii sugerează ca productivitatea poate atinge apogeul într-o anumită categorie de vârstă, managementul INCAS considera ca este crucial să se recunoască variabilitatea individuală și expertiza care joacă un rol deosebit în performanța cercetătorilor. Managementul INCAS a adaptat modelul de productivitate în funcție de variabilitate domeniului specific de cercetare din cadrul sectorului aerospațial.

Structura de personal cu studii superioare a evoluat în felul următor:



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 2024-2029, aprobată de CA I.N.C.A.S. în anul 2023.

INCAS – Institutul Național de Cercetări Aerospațiale “Elie Carafoli” din București are o infrastructura de cercetare avansată în domeniul științelor aerospațiale, amplasată în patru locații principale :

- Platforma Militari (București) – instalații experimentale de interes național (suflerii aerodinamice, simulatoare și instalații mecano-climatice)
- Platforma Maneciu (jud. Prahova) – instalații pentru cercetări eoliene și de mediu
- Baza ATMOSLAB – Aerodrom Strejnic (jud. Prahova) – baza de operare pe aerodrom
- Centrul TGA Craiova – Centru pentru tehnologii verzi și Centrul CAART la Strejnic – Prahova

INCD INCAS este acționar unic al S.C. Aerospace Consulting S.R.L., societate spin-off a INCAS înființată în anul 2011 pentru activități de transfer tehnologic și pentru Operator Aerian - General Aviation în cadrul ATMOSLAB.

În anul 2013 INCD INCAS a achiziționat 90% din acțiunile S.C. STRAERO S.A., societate cu activitate de cercetare-dezvoltare aflată pe Platforma Militari și care



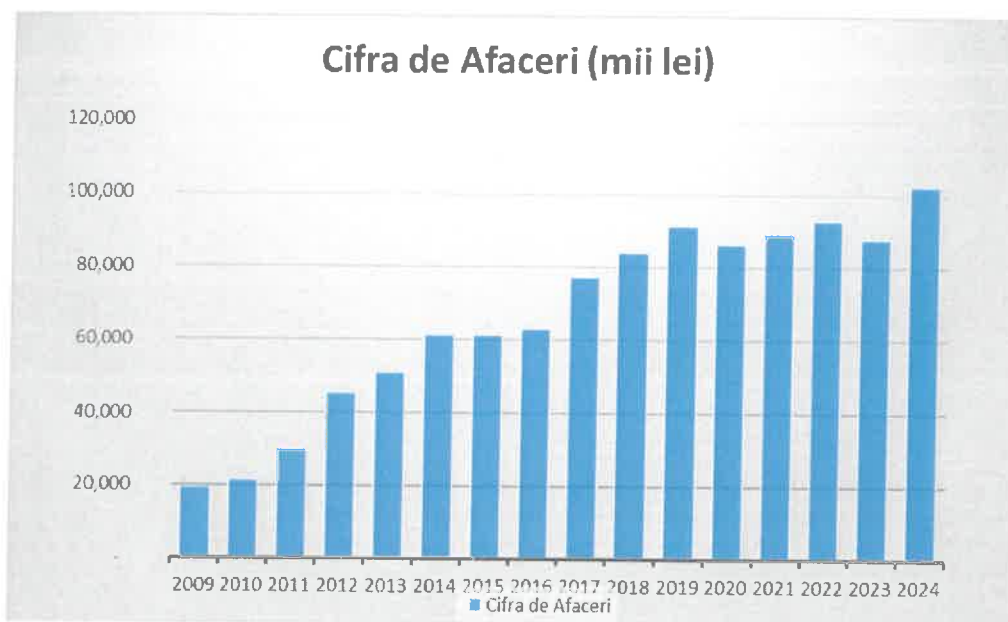
INCAS - Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare Aerospațială "Elie Carafoli"
Bd. Iuliu Maniu nr. 220, Sector 6, Cod 061126, București, ROMÂNIA
Tel.: (+40-21) 434 00 83; Fax: (+40-21) 434 00 82
e-mail: incas@incas.ro
www.incas.ro

reprezenta fostul departament de analiză și încercări structurate al ICSITAv în anul 1991.

3.5. Managementul economic și financiar

Evoluția principalilor indicatori economici, volumul total de activitate, cheltuielile aferente și profitul brut în anii 2014 - 2024 este prezentată în tabelul următor:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cifra de Afaceri	61,196	61,191	62,931	77,115	84,003	91,278	86,456	89,415	92,698	87,838
Venituri Totale	64,776	75,716	80,481	89,341	91,157	101,952	104,743	101,688	96,635	107,449
Cheltuieli Totale	63,409	74,239	78,720	86,468	87,362	97,980	103,132	99,149	94,110	105,851
Profit Brut (mii lei)	1,367	1,477	1,761	2,873	3,795	3,972	1,611	2,539	2,525	1,597



La întocmirea situațiilor financiare anuale simplificate privind exercițiul financiar 2024 s-au avut în vedere regulile cu caracter general prevăzute în Legea contabilității nr. 82/1991 republicată, și reglementările Ordinului ministrului finanțelor publice nr. 1802/2014 pentru aprobarea reglementărilor conforme cu directivele europene.

Bilanțul contabil s-a întocmit anual pe baza balanței de verificare a conturilor sintetice la data de 31.12.2024 puse de acord cu soldurile din balanța conturilor analitice.

Posturile înscrise în bilanțul contabil corespund cu datele înregistrate în contabilitate, puse de acord cu situația reală a elementelor patrimoniale pe baza inventarului.

Soldul conturilor contabile reflectă operațiunile reale efectuate și înregistrate în contabilitate pe bază de documente justificative conform normelor metodologice și instrucțiunilor de aplicare a planului de conturi.



INCAS - Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare Aerospațială "Elie Carafoli"
Bd. Iuliu Maniu nr. 220, Sector 6, Cod 061126, București, ROMÂNIA
Tel.: (+40-21) 434 00 83; Fax: (+40-21) 434 00 82
e-mail: incas@incas.ro
www.incas.ro

S-a efectuat anual inventarierea patrimoniului în conformitate cu Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 2861/09.10.2009 pentru aprobarea Normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii patrimoniului și a Dispozițiilor INCAS din 2015 - 2024, rezultatul fiind menționat în procesul verbal încheiat de comisia de inventariere.

Principalii indicatori economico-financiari la sfârșitul exercițiului financiar 2024 (exercitiu incheiat oficial) au fost:

I. VENITURI TOTALE	126.384.513	lei
1) Venituri din exploatare	125.970.804	lei
din care:		
a) din activitatea de baza cercetare dezvoltare	102.098.266	lei
b) din subventii de exploatare	259.988	lei
c) din producția stocată (sold C 711-D711)	(1.748.754)	lei
d) din producția de imobilizări		lei
e) alte venituri din exploatare	25.361.304	lei
2) Venituri financiare	413.709	lei
din care:		
venituri din dobanzi	1.413	lei
alte venituri financiare	412.296	lei

CIFRA DE AFACERI a institutului în 2024 (producția vândută, respectiv venituri din studii și cercetări și venituri din alte activități diverse) este de: **102.358.254 lei**

II. CHELTUIELI TOTALE	124.874.143 lei
1) Cheltuieli aferente veniturilor din exploatare	121.610.076 lei
2) Cheltuieli financiare	3.264.067 lei

Datoriile curente în legătura cu personalul au fost achitate pana la 25.01.2025, conform legii.

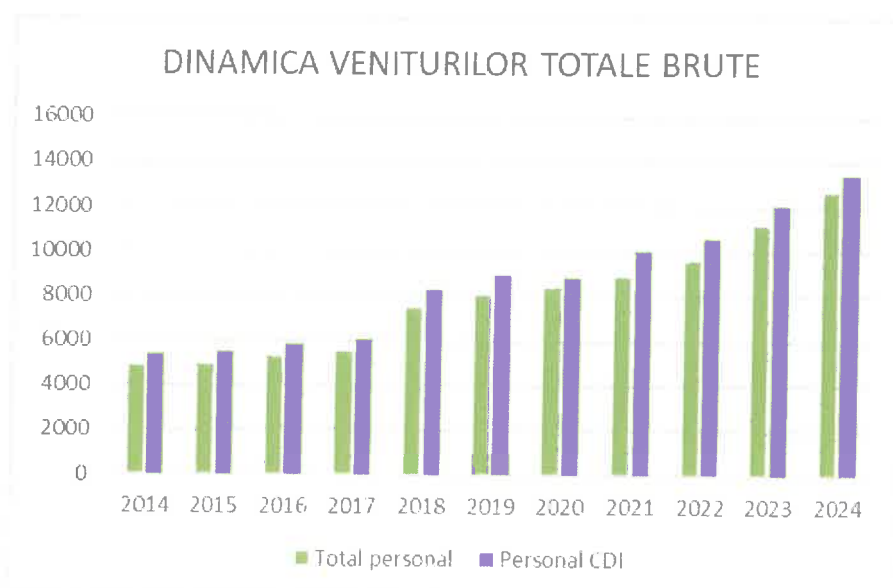
- Dobanzi si penalitati la stat: 0 lei

Cheltuielile financiare în sumă de 3.264.067 lei reprezintă dobanzi bancare si diferențe de curs valutar nefavorabil.

Salariul mediu pentru personalul CDI

Situația evoluției salariului mediu pentru personalul CDI din INCAS este prezentată în situația alăturată.

Venituri Salariale Brute	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total personal	4827	4918	5250	5444	7468	8023	8350	8856	9538	11157	12636
Personal CDI	5343	5444	5812	6027	8267	8962	8826	9990	10559	12067	13400



Situația actuală este în corelație directă cu decizia strategică a Directorului General INCAS ca valoarea veniturilor totale salariale brute la nivel de personal CDI să fie echivalentul salarizării personalului atestat pentru CDI la nivel de CS-III.

Totodată, începând cu anul 2020, această corelație este realizată atât la nivel de număr mediu de cercetători la nivel CS-III/IDT-III și ca medie a veniturilor salariale anuale la nivel INCAS. (respectiv nivelul mediu al veniturilor unui cercetător este realizat la nivelul mediei personalului CDI care este și la nivelul CS-III/IDT-III).

Situația investitiilor finantate prin programele ANCSI/MCID este prezentată în situația alăturată.



Pe lângă eforturile constante de atragere a finanțării guvernamentale pentru investiții în perioada 2019-2024 și implementarea cu succes a proiectelor majore de infrastructură cu fonduri UE între 2020 și 2024, INCAS dispune de o strategie proprie și solidă de dezvoltare instituțională. Aceasta se concretizează prin reinvestirea unei părți din fondurile obținute în mod competitiv în proiecte CDI și prin asigurarea cofinanțării pentru acele proiecte care beneficiază de susținere financiară din partea altor entități decât ANCSI/MCID.

Rezultate financiare/rentabilitate

lei	A. REZULTATUL DIN EXPLOATARE (profit)	4.360.728
lei	B. REZULTATUL FINANCIAR (pierdere)	2.850.358
lei	C. REZULTATUL CURENT AL EXERCITIULUI (profit)	1.510.370
lei	D. REZULTATUL BRUT AL EXERCITIULUI (profit)	1.510.370
lei	Impozitul pe profit	0
lei	E. REZULTATUL NET AL EXERCITIULUI (profit)	1.510.370

Principalii indicatori economico - financiari:

1.Rata profitului net:

(Profit net /Cifra de afaceri) x 100

$$(1.510.370/102.358.254) \times 100 = \mathbf{1,48 \%}$$

2.Rata rentabilității exploataării:

(Rezultatul exploataării /Cifra de afaceri) x 100

$$(4.360.728/102.358.254) \times 100 = \mathbf{4,26\%}$$

3.Rata rentabilității economice:

(Rezultatul exploataării / Active total) x 100

$$(4.360.728/576.983.038) \times 100 = \mathbf{0,76 \%}$$

4.Productivitatea muncii:

(Venituri totale / Nr. mediu total de personal)

$$(126.384.513 / 271) = \mathbf{466.364 \text{ lei/salariat}}$$

5.Perioada de recuperare a creanțelor:

(Creanțe / Cifra de afaceri) x 365

$$(41.174.208/102.358.254) \times 365 = \mathbf{147 \text{ zile}}$$

6.Perioada de rambursare a datoriilor:

(Datorii / Cifra de afaceri) x 365

$$(69.564.711/102.358.254) \times 365 = \mathbf{248 \text{ zile}}$$

7.Consumul specific de energie electrică:

(Consum de energie electrică / Cifra de afaceri)

$$(2.963.518 \text{ Kw/h} / 102.358.254) = \mathbf{0,03}$$

8.Rata lichidității generale:

(Active circulante / Datorii pe termen scurt)

$$(78.242.083/47.523.919) = \mathbf{1,65}$$

9. Rata lichidității parțiale:

((Active circulante - Stocuri) / Datorii pe termen scurt)

$$((78.242.083-28.620.812)/ 47.523.919) = 1,04$$

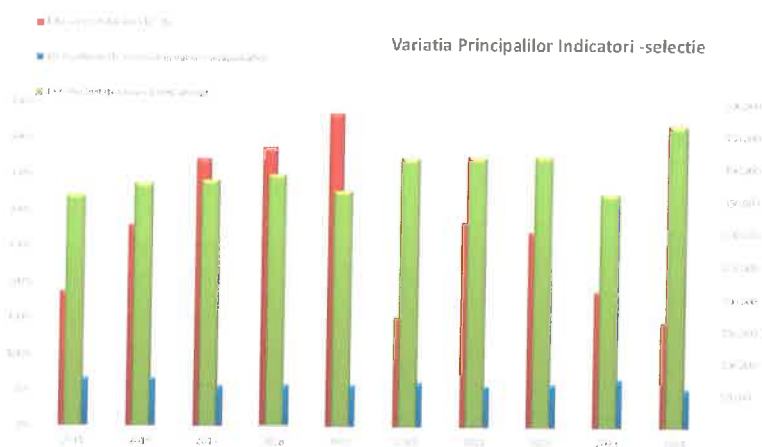
10. Ponderea cheltuielilor cu personalul în valoare adăugată:

(Cheltuieli cu personalul/Valoarea adăugată) x 100

$$(44.314.519/81.097.690) \times 100 = 54,64\%$$

Variația principalilor indicatori în perioada 2014 – 2024 este prezentată în tabelul următor, precum și variația grafică pentru o selecție dintre aceștia.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.Rata profitului net x10 (%)	1.88%	2.80%	3.72%	3.88%	4.35%	1.53%	2.85%	2.72%	1.89%	1.48%
2.Rata rentabilității exploatare:	2.20%	3.14%	4.11%	4.29%	4.46%	1.56%	2.82%	3.64%	2.20%	4.26%
3.Rata rentabilității economice:	0.60%	0.90%	1.49%	1.98%	1.95%	0.96%	0.96%	0.60%	0.63%	0.76%
4.Productivitatea muncii (Lei/salariat)	357,152	375,180	380,170	389,287	364,628	414,000	417,230	418,331	360,552	466,364
5.Perioada de recuperare a creanțelor:	194.38	160.73	113.22	107.55	78.39	82.11	80.18	38.65	195.51	147.00
6.Perioada de rambursare a datoriilor:	81.04	88.78	65.18	61.24	70.78	68.23	62.09	51.70	81.51	248.00
7.Consumul specific de energie electrică:	0.0274	0.0287	0.0264	0.0298	0.0316	0.0442	0.0605	0.0300	0.0276	0.0300
8.Rata lichidității generale:	3.55	3.41	3.12	3.58	3.52	3.72	5.11	5.63	5.62	1.65
9. Rata lichidității parțiale:	2.98	2.74	1.94	2.07	1.96	2.01	4.33	4.91	4.72	1.04
10. Ponderea ch. personal în valoare adăugată:	67.95%	67.49%	57.02%	58.56%	59.10%	62.23%	56.88%	60.56%	67.95%	54.64%



Din analiza variației principalilor indicatori rezulta următoarele concluzii preliminare pentru activitatea din perioada 2015 - 2024:

- Tendința de revenire a ratei de creștere a profitului net sub 2% în perioada 2020-2024, după o creștere semnificativă în intervalul 2017-2019 este confirmată de datele din table. Această evoluție susține strategia declarată a INCAS de a se concentra pe investițiile în infrastructura de cercetare și dezvoltarea resurselor umane. Scăderea ratei de creștere a profitului net după anul 2019, în concordanță cu politica de valorificare a rezultatelor cercetării și transferul potențial al profitului către entități spin-off, este vizibilă în cifre. Astfel, **rata de creștere modestă a profitului net în perioada recentă reflectă implementarea strategiei INCAS de reinvestiție și de susținere a dezvoltării pe termen lung a capacităților sale de cercetare, în linie cu profilul unui institut axat pe inovare și dezvoltare.**
- Rentabilitatea INCAS este pozitivă și urmează o tendință de consolidare către țintele stabilite, depășind deja 4.6% pentru rentabilitatea exploatarei și 0.7% pentru cea economică. Această evoluție are loc într-un context în care dezvoltarea instituțională, în special la nivel de infrastructură, reprezintă un obiectiv principal pentru INCAS. Valorile actuale sunt semnificativ influențate de aplicarea legii privind scutirea de impozit pe profit în activitatea de Cercetare-Dezvoltare-Inovare (CDI).
- Deși consumul specific de energie electrică a înregistrat o ușoară scădere față de 2021, datorită creșterii valorii adăugate prin analiza și post-procesarea în activitatea de testare, indicatorul rămâne puternic influențat de dinamica ascendentă a prețului energiei electrice pentru consumatorii industriali.
- Creșterea semnificativă a termenului de recuperare a creanțelor la 147 de zile și a perioadei de plată a datoriilor la 248 de zile în anul analizat este direct influențată de structura contractelor multianuale cu parteneri din UE. Aceste contracte, caracterizate de plăți în avans substanțiale (30-90%) și decontare finală, generează decalaje temporale semnificative, în special datorită faptului că decontările se realizează preponderent în trimestrul al doilea al anului următor. Pentru a gestiona decalajul dintre încasări și plăți și pentru a asigura capacitatea de plată, s-a recurs la utilizarea unui credit bancar ca mecanism tampon.
- În interpretarea variației anuale a parametrilor economico-financiarilor trebuie ținut cont de următoarele particularități specifice INCAS :
 - Institutul are peste 40% din venituri din contracte UE, cu regim de decontare pe baza de contracte multianuale cu plăți parțiale intermediare. Aceasta particularitate conduce la o serie de variații de cash-flow cu propagare multianuală ;

-
- În anul 2024, INCAS a beneficiat de plata finală a programelor finanțate prin POC Axa 1, demarate în 2019. Această plată, reprezentând 65% din valoarea totală a programelor, a fost condiționată de rambursarea parțială (tot 65%) în 2023, după confirmarea și validarea cheltuielilor efectuate în acel an. Astfel, anul 2024 a marcat finalizarea ciclului financiar al acestor programe semnificative, având un impact semnificativ asupra fluxului de numerar și a indicatorilor financiari ai institutului.

Pe ansamblu, din analiza principalilor indicatori economici rezulta o situație consolidată și stabilă, cu o creștere pozitivă pentru toți indicatorii care fac obiectul monitorizării activității manageriale pentru anul 2024.

Nota : Performanța înregistrată de INCAS în anul 2024 este evaluată în raport cu rezultatele anului 2023. Este important de subliniat că performanța anului 2023, care servește drept bază de comparație, a fost realizată sub mandatul managementului anterior, al cărui contract a început în 2019 și a avut ca an de referință 2018. Astfel, indicatorii anului 2024 reflectă evoluția institutului față de obiectivele și realizările asumate de conducerea precedentă în anul 2023.

CAPITOLUL 4

CONTROLUL ORGANELOR ABILITATE – măsuri și modalitatea acestora de rezolvare

In cursul anului 2024 nu au existat alte actiuni/activitati de control ale organelor abilitate.

CAPITOLUL 5

Dintre problemele considerate esențiale de către DG în perioada delegării sau, pentru a căror soluționare este necesară o susținere la nivel managerial și administrativ la înalt nivel în perioada 2023 - 2024, menționăm:

1. Menținerea vârstei medii a personalului INCAS necesită atragerea constantă de tineri absolvenți. Deși s-au înregistrat progrese, reținerea acestora pe termen lung rămâne o provocare semnificativă, influențată de salarizarea, motivarea și concurența externă. Obiectivul pentru 2025 este de a aborda aceste aspecte prin adaptarea reglementărilor salariale (introduse în 2022), valorificarea numărului mare de proiecte internaționale în curs de contractare și implementarea unei organigrame funcționale (structurată în 2023 pentru perioada 2023-2026).
2. O altă componentă care se menține prioritară și care trebuie întreprinsă și susținută la nivel instituțional este **resursa umană**, respectiv **performanța**. **Formarea și perfecționarea resurselor umane** este imperios necesară, pentru susținerea calității activităților de cercetare-dezvoltare-inovare derulate în cadrul programelor contractate pentru a răspunde indicatorilor asumați.
3. Investițiile în infrastructura de cercetare INCAS rămân esențiale, în special pentru succesul contractării și implementării programelor internaționale de cercetare precum CLEAN AVIATION Partnership, ESA și EDF. De asemenea, valorificarea Centrului GREEN TECHNOLOGY Craiova și a bazelor experimentale Măneciu și Strejnicu este prioritară pentru atragerea de fonduri de cercetare europene și naționale. Prin urmare, susținerea direcției de finanțare prin programe naționale și europene este o necesitate stringentă.

PERSPECTIVE PENTRU ANUL 2025

Participarea la programele pentru finantarea activitatilor de CD (selectie)

Propuneri/in derulare:

- a. Programul Operațional Competitivitate (POC) / Programul Operațional Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare (POCIDIF) 2021-2027 - Axa Prioritară 1: Cercetare, dezvoltare tehnologică și inovare – *proiect in derulare*
- b. Programul Operațional Educație și Ocupare (POEO) 2021-2027 - Axa Prioritară 1: Învățământ superior și cercetare avansată
- c. Programul Operațional Regional (POR) 2021-2027 - Axa Prioritară relevantă pentru CD

Propuneri HE/CSII/Cleann Aviation Partnership

- Advanced Manufacturing, Repair and recycling technologies for highly sensor-integrated, damage-tolerant hybrid Composite aerostructures
- Investigating Methane for Climate Action
- Portuguese Romanian Excellence Hub in Space Robotics and Transportation
- Experimental Aircraft for European Leadership In Aviation
- MULTIFUNCTIONAL AND LIGHT-WEIGHT ADVANCED COMPOSITE MATERIALS PRODUCTION FOR CLEAN AVIATION INDUSTRY
- Advancing Aeronautics and Aerosol research to Accelerate Climate neutral aviation
- Intelligent software cOmpanion for collaborative maritime border management
- GLOBally Competitive Space Systems Support

Propuneri ESA

Apeluri ITT – In evaluare/contractare (dupa caz)

- Orbital Transfer Innovative System
- Software for oPtimal guidance Computed online
- Development of modular peripheral and redundancy switch controller
- Demonstrator development and testing for advanced and adaptive Thrust Vector Control (TVC) system integration in space applications
- ADAMP Qualification BB



INCAS - Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare Aerospațială "Elie Carafoli"
Bd. Iuliu Maniu nr. 220, Sector 6, Cod 061126, București, ROMÂNIA
Tel.: (+40-21) 434 00 83; Fax: (+40-21) 434 00 82
e-mail: incas@incas.ro
www.incas.ro

-
- Deployable Metallic Mesh Antenna Reflector for Telecom Applications
 - Energy storage for space applications using compressed gas

Proiecte cu participarea partenerilor din industria națională:

1. Matricea criteriilor de certificare a aeronavigabilitatii referitoare la avionul IAR 99 SOIM, MAPN UM 02512 Z Craiova, Contract A 2241/16.07.2015 – AD 2022.
2. Matricea criteriilor de certificare a aeronavigabilitatii referitoare la avionul IAR 99 SOIM. Trenul de aterizare si sistemele de decelerare, Contract A 3032/ 07.10.2015, AD-2022.
3. Realizarea de puncte de măsură tensometrice în aripa aeronavei IAR 99 ȘOIM nr. 719 și acordarea de asistență tehnică în cursul testelor în zbor, Contract A 1442/ 04.05.2015 – AD 2022.
4. Revitalizare SMHR/2 – contract ACV – 2021.
5. Programul IAR-99 SM – contract MAPN-Avioane Craiova S.A., cu INCAS recunoscut in calitate de Autoritate de Proiectare – A-147/2020.

CAPITOLUL 6

CONCLUZII DG - 2024

INCAS a reușit în anul 2024 să realizeze următoarele:

a) O creștere cu 11% a volumului total de activități fata de 2023, concomitent cu asigurarea sustenabila a principalelor surse de finantare;

b) Productivitatea muncii a atins nivelul de peste 466.364 lei/salariat, în paralel cu o ușoară creștere a proporției de tineri cercetători în activitățile CDI ale INCAS. Această evoluție reflectă intenția principală de a investi în capitalul uman, pregătind tineri cercetători capabili să preia noi contracte și activități CDI în viitor;

c) INCAS are o implicare substanțială în proiecte internaționale, atât prin numărul semnificativ de inițiative în derulare, cât și prin valoarea totală considerabilă a acestora. Este de remarcat, de asemenea, participarea activă a institutului în Programele Europene de Finanțare pe Apărare începând cu anul 2022, cu un volum financiar de aproximativ 5,2 milioane de euro.;

d) Menținerea personalului de specialitate (în special ingineri de aviație) și creșterea numărului de doctori în științe și doctoranzi;

e) Participarea INCAS în parteneriate europene atestă statutul său de entitate de cercetare de top la nivel european și alinierea cu prioritățile UE, dovedite și de calitatea sa de membru asociat EREA, ESRE și implicarea în ACARE, IFAR, SATA și STAI. Acest succes, construit pe un istoric solid de colaborare internațională și recunoaștere europeană, reflectă o conducere strategică și o viziune clară.

Pentru a menține statutul INCAS ca instituție de cercetare de top la nivel european și pentru a consolida poziția sa de lider, actualul management își menține o implicare continuă și susținută.