



**INSTITUTUL NATIONAL DE CERCETARE STIINTIFICA IN  
DOMENIUL MUNCII SI PROTECTIEI SOCIALE**  
**- I.N.C.S.M.P.S. -**

Romania, Bucuresti, Str. Povernei nr.6-8, Sector 1, 71124,  
Telefon: 021.312.40.69, Fax: 021.311.75.95, [www.incsmps.ro](http://www.incsmps.ro),  
e-mail: [inccmps@inccmps.ro](mailto:inccmps@inccmps.ro)

APROBATĂ ÎN CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE

Din 19.01.2016

**STRATEGIE DE DEZVOLTARE  
PENTRU PERIOADA 2016-2020**

**CUPRINS**

**CAPITOL 1. CADRUL GENERAL DE DEZVOLTARE**

**1.1.Locul, rolul și obiectivul INCSMPS**

**1.2. Analiza SWOT științifică**

**1.3.Analiza SWOT financiară**

**CAPITOL 2. ORIENTĂRI STRATEGICE, OBIECTIVE SPECIFICE, DIRECȚII DE ACȚIUNE**

**2.1. Activitatea științifică**

**2.2. Dezvoltarea resurselor umane**

**2.3.Infrastructura de cercetare-dezvoltare**

**2.4.Parteneriate strategice și vizibilitate: evenimente, comunicare, colaborare**

**2.5.Transferul tehnologic și atragerea de fonduri private de cercetare**

**2.6.Activitatea financiară**

**Viziunea:** În perioada de implementare a planului strategic de dezvoltare 2016-2020, INCSMPS își va consolida poziția de lider național în domeniul cercetării economice și sociale și va acționa în sensul extinderii recunoașterii lui ca actor regional important, în domeniu, la nivelul pieței europene și mondiale. INCSMPS va deveni astfel, una dintre cele mai performante, mai dinamice și mai flexibile instituții de cercetare științifică în domeniul științelor economice și sociale din România, un pol de excelență, în jurul căruia se va articula rețelele partenariale puternice, în măsură să genereze o masă critică de cunoaștere, ca suport pentru decizie și dezvoltare națională și recunoaștere internațională.

## CAPITOLUL 1. CADRUL GENERAL DE DEZVOLTARE

Elaborarea Strategiei de Dezvoltare a Institutului Național de Cercetare Științifică în domeniul Muncii și Protecției Sociale, pentru perioada 2016-2020, se produce într-un moment în care, atât în plan național, cât și în plan european și mondial au loc provocări majore, potențate de accente specifice datorate efectelor economice, sociale și politice post-criză. În acest context, strategiile de dezvoltare economică și socială, precum și politicile din domeniul cercetării științifice care să susțină aceste strategii, sunt fundamental reorientate și, de multe ori, au la bază chiar încercări de schimbare paradigmatică.

Această strategie, ținând cont de elementele de fundamentare de bază (viziune, misiune, starea actuală - punctele forte și vulnerabilitățile interne) pentru INCSMPS - ca institut *național* de cercetare, *centru de excelență* pentru cercetarea fundamentală și aplicativă în domeniu, orientează dezvoltarea institutului către o performanță științifică de top, la nivel național și internațional, realizabilă doar în condițiile asigurării unui optim de resurse umane, financiare și materiale.

În elaborarea planului strategic s-a avut în vedere în principal orientările de la nivel național și european ale Strategiei „Europa 2020”, Strategiei Uniunii Europene de CDI “ORIZONT 2020”, Strategiei Naționale de CDI 2014-2020, documentele programatice ale UE și ale României din domeniul pieței muncii, educației și din domeniul social, cele mai noi și relevante orientări tematice și rezultate de cercetare din domeniul economiei muncii și politicilor sociale din ultimii ani, la nivel mondial.

### 1.1. Locul, rolul și obiectivul INCSMPS

#### 1.1.1. Obiectiv general

*INCSMPS, ca unic institut național de cercetare științifică în domeniul economiei muncii și politicilor sociale din România, are ca obiectiv strategic general îndeplinirea misiunii sale legale de a fundamenta științific strategiile și politicile din domeniul său de activitate, prin rezultate de cercetare de cea mai înaltă calitate, disseminate și validate de comunitatea științifică națională și internațională la cel mai înalt nivel, dar și prin transfer tehnologic specific către beneficiarii direcți (Guvernul României, Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice și structurile administrative ale acestuia de la nivel central și local responsabile cu elaborarea și implementarea politicilor din domeniu).*

Îndeplinirea acestei misiuni legale se realizează permanent prin implementarea unei strategii articulate de dezvoltare instituțională orientată către excelență științifică, consolidare pe piață și sustenabilitate pe termen lung.

### **1.1.2. Încadrarea institutului în spațiul național, european și internațional al cercetării științifice**

Contextul extern al cercetării științifice este unul relativ favorabil și acordă prioritate maximă domeniului cercetării economico-sociale. Accentuarea globalizării a condus la creșterea importanței colaborării internaționale, a schimbului de cunoaștere explicită și a creat comunități științifice internaționale puternice, fără însă a reduce importanța pe care complexul de factori locali o are în adaptarea și valorificarea cunoașterii. În acest mediu colaborativ și competitiv în același timp, semnificația excelenței a cunoscut o creștere exponențială, Institutele Naționale de Cercetare – Dezvoltare sunt provocate să se transforme în actori importanți pe piața cunoașterii, atrăgând și dezvoltând resurse umane de vârf și concentrând facilități de cercetare importante. Implicarea în activitatea de cercetare și legăturile tot mai strânse cu mediul economic au devenit nu doar surse suplimentare de venit, ci elemente intrinseci ale procesului de educație și formare.

Viziunea Uniunii Europene asupra viitorului cercetării științifice din domeniul științelor sociale și umaniste, exprimată și în noua sa strategie de dezvoltare „Europa 2020”, are în vedere un efort de eliminare a barierelor naționale, disciplinare și, la fel de important, sectoriale. Numai acționând astfel, Europa va fi capabilă să facă progrese notabile către o economie competitivă în care cunoașterea este considerată principalul său suport de dezvoltare. Dar elaborarea unei vizionuri noi privind dezvoltarea economică și socială, are loc într-un moment în care presiunile interne și externe asupra societăților statelor membre sunt cele mai mari înregistrate vreodată în istorie. În acest context, cercetarea științifică în științele sociale și umaniste având la îndemână instrumente specifice de a evalua trecutul, de a analiza forțele relevante care acționează în prezent și de a previziona viitorul, va putea mai mult ca oricând să contribuie la înțelegerea mai bună a cauzelor și factorilor schimbării și, în consecință la echiparea societăților statelor membre cu instrumente eficiente pentru a putea gestiona această schimbare.

Viziunea noului Program Cadru de Cercetare al Uniunii Europene „Orizont 2020” se bazează pe definirea unor priorități care au la bază o creștere inteligentă în domenii economice cheie, bazată pe rezultate ale cercetării care să conducă la inovarea masivă în aceste domenii cheie, țintind în final o creștere substanțială de competitivitate. De asemenea, Programul ORIZONT 2020, se focalizează pe investiția în domenii de cercetare care să ofere răspunsuri la „Marile Provocări Societale” definite de Strategia Europa 2020. În acest context, științele sociale și umaniste trebuie să fie implicate în toate programele de cercetare, în toate etapele de derulare ale acestora și, în special, în etapele de evaluare.

Prin participarea și aportul cercetării din domeniul științelor socio-umaniste, acest Program de cercetare bazat pe „marile provocări societale” poate să conveargă către atingerea obiectivelor cheie ale Strategiei Europa 2020 (ocupare, educație, combaterea sărăciei, energie și climă) și poate ajuta la plasarea lor într-un context global, cultural, economic și politic.

Cercetarea și inovarea la nivelul Uniunii Europene se va adresa cu prioritate fenomenelor de excluziune socială, discriminării și diferitelor forme de inegalități. Bazându-ne pe considerațiile anterioare, principalele **arii tematice de cercetare** pe care științele socio-umaniste le pot aborda din perspectiva „Marilor Provocări”, pot fi:

- 1. Valorificarea diversității, reducerea inegalităților - către societăți mai inovative și inclusive*, țintind către identificarea aspectelor instituționale necesare unor economii sociale de piață, în care să fie promovate echitatea inter-generațională, participarea economică și politică, sustenabilitatea, cunoașterea și integrarea. Cercetarea științifică trebuie să studieze inegalitățile socio-economice, sărăcia, diversitatea de gen și socio-culturală, creșterea ocupării și calitatea ei, probleme de demografie, de îmbătrânire activă, mobilitate și migrație, valorificarea capitalului uman.

2. **Buna guvernare (Europeană și Internațională)**: țintind către o analiză a guvernării, managementului și proceselor de coordonare a politicilor structurale, economice și sociale.
3. **Memorie, identitate și schimbări culturale**: țintind către evaluarea specificități lor culturale (tradiții, religie, instituții sociale și inovare) în Europa.

În acest context european și în concordanță cu această nouă viziune europeană, INCSMPS ca singur institut național de cercetare – dezvoltare – inovare (CDI) în domeniul socio-economic, beneficiind de expertiză dovedită pe ariile tematice dezvoltate în ultimii ani, poate participa cu succes la susținerea și dezvoltarea cercetării europene de profil și se regăsește aproape exhaustiv în toate domeniile din aria tematică, atât a programelor de cercetare dezvoltate ale UE, cât și celor de la nivel internațional.

În contextul actual de mare complexitate și dinamism, INCSMPS trebuie să își orienteze eforturile pentru a putea furniza soluții inovative pentru unele dintre provocările fără precedent cu care se confruntă domeniul ocupării și al politicii sociale la nivel european și implicit la nivel național, menționând: accelerarea procesului de îmbătrânire a populației, încetinirea ritmului de creștere economică, menținerea dezechilibrelor structurale pe piața muncii, scăderea ocupării în general și deteriorarea situației tinerilor și persoanelor cu nivel de calificare redus, scăderea ocupării forței de muncă, însotită de creșterea populației inactive în vîrstă de muncă, creșterea sărăciei, vulnerabilizarea veniturilor din muncă, creșterea inegalităților, creșterea riscului de marginalizare pentru grupurile vulnerabile.

Pentru a putea răspunde cu rezultate de cercetare relevante, în primul rând, priorităților naționale, în conceperea planului său strategic, institutul are la baza documentele programatice privind cercetarea-dezvoltarea, menționând *Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare pentru perioada 2014-2020* (elaborată la inițiativa Autorității Naționale pentru Cercetare Științifică și Inovare–ANCSI, cu consultarea actorilor instituționali relevanti).

Viziunea Strategiei naționale prezintă sistemul CDI ca motor al inovării și creșterii competitivității economiei românești la nivel regional și global, și generator de bunăstare pentru toți cetățenii. Rezultatele cercetării trebuie, astfel să genereze soluții inovative în toate ariile de interes țintite, inclusiv în politicile publice, inovarea socială devenind factor important de dezvoltare.

**Viziunea** stabilește un set de principii de acțiune, sprijinite pe 3 piloni principali: Pilonul 1.

**Afirmare la nivel regional, afirmare la nivel global: firmele devin operatori cheie ai inovării;**

**Pilonul 2. Excelență prin internaționalizare: sectorul CDI ca spațiu de oportunitate;**  
**Pilonul 3. „Leadership” regional la frontieră științei și în tehnologie: străpungeri în domenii strategice.**

Conform cu viziunea anunțată, principalele *obiective strategice* formulate în Strategia de CDI, sunt:

- Creșterea competitivității economiei românești prin inovare;
- Creșterea contribuției românești la progresul cunoașterii de frontieră;
- Creșterea rolului științei în societate.

*Cu privire la creșterea rolului științei în societate, atingerea obiectivelor de dezvoltare strategică ale INCSMPS poate contribui fundamental la atingerea acestui obiectiv strategic național (Strategia națională urmărește atât rezolvarea problemelor societale prin soluții inovatoare, cât și furnizarea de expertiză în elaborarea politicilor publice).*

**Tinând cont de cele mai sus prezentate, viziunea, misiunea și obiectivele strategice de bază ale INCSMPS sunt elaborate sinergic cu cele ale Strategiei Naționale de CDI, găsindu-și cu precădere reflexia în realizarea de cercetări pentru direcțiile de acțiune 4.3. Soluții inovatoare pentru sectorul public și pentru direcția de acțiune 4.4 Cercetare fundamentală și de frontieră.**

În perioada 2016-2020, cercetarea în domeniul *socio-economic și umanist*\* va avea în vedere numeroase tematici, între care: identificarea și soluționarea principalelor probleme sociale din educație, locuire și ocupare a forței de muncă în vederea elaborării, implementării și evaluării unor proiecte de dezvoltare locală, comunitară, regională sau națională, centrate pe creșterea bunăstării indivizilor; elaborarea de modele de diminuare a inegalităților socio-umane și a disparităților regionale; analiza impactului social și cultural al politicilor publice, programelor și tehnologiilor; identificarea principalelor probleme micro, mezo și macroeconomice cu care se confruntă România în contextul internaționalizării și elaborarea de modele și metode pentru soluționarea lor.

Mare parte dintre aceste subiecte de interes pentru dezvoltarea societății noastre sunt integrate tematicii și obiectivelor activității INCSMPS.

**INCSMPS** ține cont în stabilirea obiectivelor și planului său strategic de activitate pentru perioada următoare de aceste elemente de referință, după care este evaluată și activitatea sa; în *implementarea strategiei* respectând principiile majore de responsabilitate față de societate, transparentă, performanță și eficiență activității.

Însemnatele strategic pentru activitatea eficientă a institutului sunt *monitorizarea și evaluarea*, ca și mecanismul de *corecție*, care asigură capacitatea de adaptare a strategiei în funcție de evoluțiile la nivel național și internațional. În Strategia Națională CDI se menționează necesitatea evaluării ex-post a implementării strategiei (atât la mijlocul perioadei de implementare - 2018, cât și la sfârșitul acesteia), care să se facă independent, de preferință internațional.

La nivelul institutului se cunoaște însemnatatea *evaluării impactului implementării strategiei*, deoarece astfel se pot furniza informații necesare formulării strategiilor de activitate viitoare, mai eficiente. De asemenea, anual implementarea strategiei va fi monitorizată, evaluată și modificată corespunzător solicitărilor, necesitătilor, condițiilor și posibilităților (un factor însemnat de perturbare fiind efectele diferențelor șocuri economice și sociale postcriză, care pot impune restricții majore și domeniului CDI, în intregime).

## 1.2. Analiza SWOT științifică

Conditionări și valori – determinanții obiectivelor și direcțiilor de acțiune ale planului strategic al INCSMPS pentru următorii 5 ani

Condiționări interne	Puncte forte:	Puncte slabe:
	<p><b>Puncte forte:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Protecția proprietății intelectuale Marcă înregistrată în Buletinul Oficial al Proprietății Industriale, Secțiunea Mărcino.9/2006, M 200511802; Deposit Data 18.11.2005; number of Mark 072369; Owner: Institutul Național de Cercetare Științifică în Domeniul Muncii și Protecției Sociale - Clase Nisa 42 ; pag 226</li> <li>Existența unei nivel ridicat de expertiză științifică în domeniul ariilor tematice „cheie” concretizată în produse de cercetare științifică- metodologii/modelle specifice obținute;</li> <li>Existența unui grad ridicat de concordanță între ariile tematice abordate în institut cu nevoile și</li> </ol>	<p><b>Puncte slabe:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Capacitate relativ redusă a stimula principalii beneficiari de a previziona/comanda și implementa rezultatele cercetării în activitatea proprie.</li> <li>Creșterea riscului de depreciere calitativă a rezultatelor prin depășirea capacitatii planificate și de suprautilizare a resurselor umane, ca urmare a modificărilor induse de principiile contractori</li> <li>Creșterea riscului de depreciere a cunoștiștelor științifice ale personalului prin creșterea volumului de contracte de prestări servicii</li> <li>Birocratizarea excesivă a</li> </ol>

	<p>cerințele actuale de dezvoltare ale economiilor și societăților. (Criza economică mondială a potențat unele dintre ele)</p> <p><b>4.</b> Existența unei mase critice de cunoștere acumulată în domenii inovative noi de cercetare cu potențial major de a se dezvolta în viitorul apropiat.</p> <p><b>5.</b> O capacitate mare de a atrage finanțare în regim competițional, atât la nivel intern, cât și la nivel internațional (o rata de succes în competiții naționale de 50%, în competiții internaționale de 40%)</p> <p><b>6.</b> Existența unui stoc de produse cu potențial mare de transferabilitate care, pe termen scurt, pot asigura venituri financiare complementare institutului (valorificarea prin proiecte structurale sau servicii științifice oferite instituțiilor publice centrale sau agenților economici privați)</p> <p><b>7.</b> Existența unei resurse umane preponderent tinere (varsta medie 40 ani), deja înalt calificate și specializată în domeniile de interes (45% deținători titlul de doctori și 70% Ph.D+doctoranzi)</p> <p><b>8.</b> Existența unui plan de formare adecvat îmbunătățirii formării continue a cercetătorilor: organizarea cursuri de formare pentru dezvoltarea abilităților de comunicare în limbi străine (Cambridge), cursuri pentru dezvoltarea competențelor de utilizare a programelor de modelare statistic de tip IBM SPSS, STATA, GIS-ARC GIS;</p> <p><b>9.</b> Politici interne focusate pe dezvoltarea carierei în cercetare, în special pentru tinerii cercetători</p> <p><b>10.</b> Trend continuu pozitiv de atragere a tinerilor specialiști și a femeilor pentru cariera de cercetare (80% femei din total)</p> <p><b>11.</b> Potențial ridicat de creare de "centre virtuale de excelență" prin parteneriate durabile la nivel național și internațional și între INCSMPS și firme beneficiare.</p> <p><b>12.</b> Un număr relativ mare și cu</p>	<p>raportărilor rezultatelor pentru unele contracte de CDI, care diminuează timpul necesar activitatii de cercetare</p> <p><b>5.</b> Risc relativ mare de neeligibilitate a cercetătorilor tineri de a accesa proiecte de CDI, în calitate de directori de proiect, în special pentru cercetarea fundamentală și de aceea dificultăți de a prezerva expertiza dobândită pe domeniile cheie ale institutului, ca urmare a unor criterii necorelate impuse de unii finanțatori</p> <p><b>6.</b> Număr insuficient de publicații în reviste cu vizibilitate mare la nivel internațional</p> <p><b>7.</b> Creșterea proporției contractelor cu timp parțial, volatilitatea resursei umane înalt calificate</p> <p><b>8.</b> Legături insuficiente cu mediul de afaceri și rigidități în funcționarea celor existente</p> <p><b>9.</b> Spațiu insuficient pentru o dezvoltare viitoare eficientă (deficit spațiu birouri, deficit spațiu arhivă și servicii funcționale)</p>
--	---	---

	<p>tendință de creștere de publicații științifice de tip articole în volume colective și în reviste cotate ISI</p> <p><b>13.</b> Capacitate ridicată de a organiza evenimente științifice relevante cu vizibilitate internațională</p> <p><b>14.</b> Vizibilitate ridicată prin creșterea numărului de participanți cu comunicări în Conferințe internaționale prestigioase, în special a tinerilor cercetatori.</p> <p><b>15.</b> Bază materială bună și o infrastructură de cercetare specifică suficientă și valorificabilă pe termen mediu.</p> <p><b>16.</b> Flexibilitate și sensibilitate crescută la stimulii pieței în atragerea de resurse financiare</p> <p><b>17.</b> Standard de calitate ISO 9001</p>	
Condiționări externe	<p><b>Oportunități</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Potențial relativ mare de dezvoltare tematică a activității de cercetare în noi domenii științifice, indus de noile perspective strategice Europa 2020 (îmbătrânirea activă, politici innovative de ocupare, sărăcie etc)</li> <li>Crescerea oportunităților de a participa la cercetări finanțate din fonduri ale UE, în cadrul unor parteneriate europene pentru găsirea de soluții la mari provocări ale perioadei.</li> <li>Crescerea oportunităților de a dezvolta arii tematice noi împreună cu alte domenii de știință, conform noii vizioni UE prevăzută în Planul "ORIZONT 2020"</li> <li>Îmbunătățirea procedurilor naționale de evaluare și selecție a ofertelor viabile și competitive</li> <li>Potențialul în creștere în ceea ce privește concurența reală și corectă din piața de cercetare din România, prin aplicarea unor proceduri de evaluare instituțională transparente bazate pe standarde de calitate înalte</li> <li>Tendința de creștere a numărului de reviste cotate în baze de date internaționale la nivel european și național.</li> <li>Dezvoltarea unor baze de date de gestiune a publicațiilor științifice și la nivel european.</li> </ol>	<p><b>Constrângeri.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Creșterea presiunilor bugetare care induc risc crescut de subfinanțare a cercetării științifice.</li> <li>Insuficiența mecanismelor de stimulare fiscală a agentilor economici privați interesați în finanțarea și susținerea cercetării</li> <li>Acces limitat la bazele de date statistice de tip microdate</li> <li>Nepredictibilitate în respectarea fondurilor contractate în proiectele finanțate național.</li> <li>Sincopă și discontinuități în activitatea organismelor care organizează competiții de finanțate a CDI (ca urmare a eliminării competițiilor strategic planificate, ceea ce induce un risc crescut în planificarea resurselor și de dezvoltare coerentă a ariilor tematice, de fidelizare a personalului înalt calificat și chiar la o imposibilitate de atrage resursă umană deja calificată din țară și străinătate)</li> <li>Fragilizarea instituțională prin accentul „exagerat” pus pe opțiunea „finanțarea urmează cercetătorul” într-un mediu legal și instituțional insuficient adecvat.</li> </ol>

	<p>8. Creșterea posibilităților de a angaja contractual în instituții de CD din România și experți străini cu competențe înalte</p> <p>9. Diversificarea instrumentelor disponibile de protecție a rezultatelor cercetării adecvate domeniului SSH.</p>	<p>7. Instabilitatea sistemului legislativ și instituțional de gestiune a sistemului național de CDI.</p> <p>8. Întârzieri induse în dezvoltarea carierei de cercetare datorită modificărilor permanente ale cadrului legal privind criteriile de promovare.</p> <p>9. Mobilitate încă limitată internațională și între mediul academic și industrie cauzată de dezvoltarea insuficientă a reglementărilor legale.</p>
--	---	--

### 1.3. Analiza SWOT financiară

Realizarea analizei SWOT financiară se bazează pe datele și informațiile financiare de Bilanț din perioada: 01.01.2012 - 31.12.2015, prelucrate după o metodologie de analiză financiară folosită de Edward I Altman în The Journal of Finance. Datele și rezultatele detaliate ale analizei se găsesc în anexa nr. 1 la acest plan strategic. Pentru realizarea acestei analize s-au avut în vedere ca următoarele elemente: 1) Poziția financiară a INCSMPS (Structura activelor și pasivelor, Active nete, Sustenabilitate financiară, Capital curent, Lichidități); 2) Performanța financiară (rezultate financiare, rata de profitabilitate, rata profitului); 3) Ratingul poziției financiare și a performanței financiare.

#### Puncte forte:

##### 1) Poziție financiară bună

- Politica financiară a institutului nu a fost agresivă în finanțarea activității prin atragerea de datorii și prin urmare are un nivel scăzut de risc, echilibrând riscul de îndatorare a capitalurilor cu costul de oportunitate. În ultima zi a perioadei analizate, rata de îndatorare a capitalului a fost egală cu 0,5 și indicatorul lichidității curente a fost egal 0,4. Rata de capitalizare scade cu 0,05 în 2015 față de 2012, în perioada 2012-2014 având o creștere constantă. Pe baza acestor cifre, se poate concluziona că institutul nu apelează la credite care ar fi atras cheltuieli suplimentare de dobânzi.
- INCSMPS este în măsură să își continue operațiunile și are fonduri suficiente pentru a satisface atât datoriile scadente pe termen scurt, cât și cheltuielile operaționale viitoare. Capitalul circulant/fondul de rulment al INCSMPS are o valoare pozitivă pe toată perioada analizată (2012-2015). Acest lucru înseamnă că activele circulante depășesc datoriile curente și relevă o afacere sănătoasă. Capitalul circulant crește cu 0,1 (384 mii lei) în anul 2015 comparativ cu anul 2012.
- INCSMPS a obținut, în fiecare an al întregii perioade analizate locul I și II privind performanța economică și de afaceri, potrivit cu topul realizat de către Camera de Comerț și Industrie a României pentru secțiunea Cercetare, Dezvoltare și High Tech.

##### 2) Solvabilitate și lichiditate bună

- Acțiunile de management au avut ca scop bună eşalonare/planificare a încasărilor în urma căreia au reieșit următoarele aspecte importante: planificarea și urmărirea atentă a fazelor contractuale pentru a asigura o dispersie echitabilă a veniturilor anului și contractarea de

lucrări având diferite surse de fonduri pentru a reduce riscul de blocaj cauzat de orice problemele financiare ale finanțatorului.

- Institutul are o stare bună de sănătate financiară, nu are tendință către starea de faliment. Valoarea indicatorului lichidității curente și cea a indicatorul lichidității imediate, la sfârșitul anului 2015 a fost de 2,8 și reflectă faptul că institutul este în măsură să plătească înapoi datoriile pe termen scurt cu activele sale pe termen scurt (cash, inventar, creanțe). Un raport mai mare de 1 sugerează că institutul ar fi în măsură să plătească obligațiile în momentul în care devin scadente. INCSMPS nu are probleme să plătească datoriile pe seama încasării creanțelor. Nu sunt întârzieri de plată a salariilor sau a bunurilor și serviciilor achiziționate și instituția asigură achiziția în timp util a materialelor, serviciilor și consumabilelor, asigurând rambursarea la timp a contravalorii acestora (16-17 zile). Instituția este eficientă și are capacitatea de a transforma rezultatul activității de cercetare în numerar. Coeficientul de lichiditate poate da un sentiment de eficiență ciclului de exploatare a unei companii reflectând capacitatea sa de a transforma produsul muncii sale în numerar. Valoarea raportului de numerar (1,1 în anul 2015), la fel ca și cei doi indicatori anteriori, se află în intervalul acceptabil la data de 31.12.2015. INCSMPS a avut o creștere în coeficientul de lichiditate, în 2015 față de 2012 cu 0,4 și se observă că nu a avut un deficit de numerar și echivalent de numerar pentru a satisface datoriile sale curente.

### 3) Performanță financiară bună

- *INCSMPS este capabil de a utiliza activele sale pentru a genera venituri.* Veniturile obținute în 2015, au fost mai mari cu 24% decât în anul 2014. În 2015, ca de altfel în toata perioada 2011-2015 institutul a realizat profit (EBIT). Profitul net la sfârșitul anului 2015 a fost de 97 mii lei. Pentru perioada 01.01.2014-31.12.2015, institutul a realizat profit din activitățile operaționale și financiare, care au devenit un motiv pentru valori pozitive ale celor trei indicatori de rentabilitate importante pentru performanța financiară (ROE, ROA și ROCE). Un indicator cheie al rentabilității afaceri este rentabilitatea capitalurilor proprii (ROE), adică restituirea banilor investiți. Rentabilitatea medie a capitalului investit în INCSMPS (ROCE) este de 2,9% (pentru perioada 2012-2015), comparativ cu o valoare acceptabilă, de 1% pentru institutele naționale. Valoarea medie pentru Rentabilitatea capitalurilor proprii (ROE) pentru perioada 2012-2015 a fost de 4,8%, o rentabilitate buna pentru institutele naționale.
- *INCSMPS are o bună reputație în rândul partenerilor și autoritățile contractante.* Indicatorii bazati pe cifra de afaceri exprimă rapiditatea cu care stocurile trec prin toate stadiile activității până se întorc în forma bănească inițială, numărul de refolosiri a capitalului propriu pe seama veniturilor înregistrate într-o perioadă de gestiune, arătând în perioada 2012-2015 o condiție financiară bună, în termeni de lichiditate. Viteza de rotație a furnizorilor (34 zile) arată în câte zile firma își achita obligațiile către furnizori, indicând decalajul mediu în zile între data facturării și data plății contravalorii bunurilor și serviciilor achiziționate. Viteza de rotație a creanțelor clienți (68 zile) exprimă durata medie în zile de încasare a contravalorii cerințelor curente, adică decalajul între data facturării/a depunerii cererii de plată și data încasării creanței. Decalajul între viteza de rotație debite client și cea de rotație credite furnizori arată că institutul apelează la rezervele sale constituite din profitul anilor precedenți pentru a achita la timp obligațiile ce îi revin pentru achitarea contravalorii serviciilor și altor bunuri achiziționate de institut în procesul operațional, menținând și în același timp reputația de societate bun-platnică.

### 4) Flux de venituri diversificat

Diversificarea surselor de venit este cheia pentru reducerea riscurilor. Angajarea în atragerea de fonduri de la mai multe tipuri de finanțatori presupune o politică managerială corectă,

presupunând diversificarea activităților care fac obiectul institutului. Astfel, scopul a fost de a dezvolta un plan cuprinzător cu rază lungă de a dezvolta mai multe surse de venit.

### **5) Instrumente eficiente de gestiune economică și financiară**

În INCSMPS există și se dezvoltă instrumente de management economic și finanțier eficiente (program de management integrat pentru contabilitate economică), proceduri operaționale pentru a sprijini fluxurile economice și finanțiere. Acestea iau în considerare procedura de aprobare a achizițiilor realizate sau alte cheltuieli din fonduri de finanțare sau din fonduri instituționale.

### **6) Relațiile bune între angajați și departamentul administrativ-finanțier.**

Există o bună cunoaștere a legii privind cercetarea și dezvoltarea, care permite îndeplinirea tuturor cererilor avute de personalul cercetare. Există o persoană dedicată pentru a asigura contactul cu autoritatea contractantă pentru executarea sarcinilor administrative, pentru fiecare contract în parte.

#### **Puncte slabe**

- 1) O ușoară scădere a activelor circulante/activele curente în total active de la 93% în 2012 la 92,3% în 2014. Această scădere este determinată, în primul rând, de o reducere semnificativă a creanțelor comerciale, stocurile fiind aproape inexistente. În aceeași perioadă 2012-2015 se observă o scădere echilibrată atât a datorilor (cu 59,1%), cât și a creanțelor (cu 40,7%), a numerarului și echivalențelor de numerar de la 2,4%;
- 2) Numărul mediu de zile în care sunt colectate creanțele a crescut în perioada 2014-2015 de la 36 la 68 zile. Creșterea a fost determinată de starea generală privind încasările creanțelor aferente proiectelor finanțate de Planul sectorial de cercetare al MMFPSPV pentru perioada 2013-2015;
- 3) Numărul mediu de zile în care datoriile sunt decontate, în perioada 2011-2014, a crescut de la 26 la 34 de zile. Acest indicator a relevat o creștere a numărului de zile în care datoria institutului a fost plătită către partenerii care fac parte din echipa proiectelor care implementează proiecte finanțate din Planul sectorial de cercetare al MMFPSPV pentru perioada 2013-2015.

#### **Oportunități**

- 1) Diminuarea birocrației în administrarea fondurilor structurale;
- 2) Schimbări în regulile de administrare fiscală prin utilizarea sistemelor de raportare on-line;
- 3) Condiționalități de realizare a analizelor de impact politici, programe, proiecte finanțate din fonduri europene creează o piață specifică pentru care INCSMPS are competență și reputație mare.

#### **Factori externi nefavorabili, contextuali**

- 1) Reducerea fondurilor publice naționale alocate pentru cercetarea socio-economică și condiții de generare pe piață specifică a unei concurențe nelioiale pentru finanțarea proiectelor din Planul Național, programul de cercetare fundamentală;
- 2) Nepredictibilitate privind finanțările publice și în respectarea calendarului competițional;
- 3) Imprevizibilitate a finanțării activității de CDI din cauza lipsei proiecțiilor bugetare multianuale a bugetului de stat;
- 4) Cerința de a participa la co-finanțare pentru o mulțime de proiecte de cercetare și dezvoltare;

- 5) Nivelul avansului primit de la finanțator ca modalitate de finanțare a contractelor este insuficientă pentru a asigura cheltuielile specificate în devizele estimative de cheltuieli;
- 6) Categorii de cheltuieli indirecte specifice dezvoltării instituționale și impuse de legea specifică, neeligibile pentru anumite tipuri de contracte de finanțare. În condițiile în care, aceste proiecte vor avea o pondere din ce în ce mai mare în total activitate a INCSMPS, se pot genera probleme de finanțare a cheltuielilor indirecte absolut necesare tipului de instituție INCD.
- 7) Numărul mic de companii interesate să intre într-un parteneriat pentru a contacta serviciile de cercetare.

## CAPITOL 2. ORIENTĂRI STRATEGICE, OBIECTIVE SPECIFICE, DIRECȚII DE ACȚIUNE

### 2.1. Activitatea științifică

#### 2.1.1. ARII TEMATICE DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ ȘI POTENȚIALUL LOR DE DEZVOLTARE

Având în vedere, marile provocări sociale actuale și previzionate, contextul economic și social, contextul dezvoltării cercetării-inovării la nivel european și românesc, INCSMPS își propune dezvoltarea pentru următorii 5 ani a 7 arii tematice cheie dezvoltate:

**Toate cele șapte priorități tematice vor fi abordate având în vedere dezideratul inovării sociale, al creșterii competitivității economice, a calității vieții și nivelului de trai pentru toți cetățenii.**

1. Politici de ocupare pentru creșterea cantitativă și calitativă a ocupării
2. Politici salariale, relații industriale și flexibilitate pe piața muncii
3. Modele de evaluare a eficienței, eficacității și impactului politicilor publice, programelor și proiectelor asupra creșterii economice, competitivității și dezvoltării sociale.
4. Dezvoltarea capitalului uman, educație și formare continuă
5. Tranziția de la scoala la muncă și mobilitate pe piața muncii
6. Sisteme de protecție socială inovative, eficiența pieței muncii și creșterea calității vieții pentru toți cetățenii
7. Inegalități sociale, reducerea sărăciei – spre o societate mai inclusivă

#### 2.1.2. GRUPUL DE POTENȚIALI UTILIZATORI / BENEFICIARI ȘI TENDINȚELE DE EVOLUȚIE A CONFIGURAȚIEI ȘI STRUCTURII ACESTUIA

Conform cu misiunea sa legală și ținând cont de specificul domeniului de cercetare al INCSMPS, principalele rezultate obținute de INCSMPS sunt valorificate cu precădere de următorii beneficiari:

- Guvernul României
- Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice;
- Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice;
- Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă;
- Casa Națională de Pensii și alte Drepturi de Asigurări Sociale;
- Alte minister, Agenții și Autorități ale administrației publice centrale;
- Comisia Europeană- Directoratul General pentru Ocupare și Directoratul General pentru Educație;
- Alte Agenții ale Comisiei Europene care gestionează activități din domeniul specific INCSMPS
- Partenerii Sociali ( Patronate, Sindicale);
- Organizații ale Societății Civile ;
- Agenți economici
- Universități

Noile tendințe ale evoluției pieței cercetării, impun INCSMPS dezvoltarea tipologiei și structurii de beneficiari direcți ai produselor de cercetare obținute . Având în vedere tendințele tot mai vizibile de descentralizare a deciziei de la nivel național către nivel local; INCSMPS trebuie să acționeze pentru a-și câștiga o piață locală, la nivelul administrațiilor județene și locale , la nivelul instituțiilor specializate în elaborarea de politici publice la nivelul altor state aflate în proces de preaderare

(Republica Moldova, Turcia, Serbia etc), organisme de finanțare a programelor de cercetare internaționale.

### **2.1.3. Obiective științifice și direcții de acțiune**

**Obiectivul 1. Sprijinirea dezvoltării ariilor tematice cheie, în conformitate cu misiunea INCSCMPS, prin inovarea tehniciilor de cercetare corelat cu utilizarea achizițiilor de cunoștințe deja acumulate în perioadele anterioare**

**Direcții de acțiune:**

1. Promovarea cercetărilor axate pe elaborarea sistemelor de indicatori și a metodologii de măsurare a rezultatelor și eficienței politicilor de ocupare inovatoare, evaluarea ex-ante a impactului acestor politici asupra creșterii calitative și cantitative a ocupării forței de muncă, asupra creșterii economice și asupra dezvoltării capitalului uman; dezvoltarea de analize utilizând tehnici de cercetare spațială;
2. Dezvoltarea metodelor de cercetare privind programele și previziunile (mai ales cercetări perspective), prin extinderea utilizării tehniciilor de analiză spațială, îmbunătățirea modelelor de prognoză, crearea de noi metodologii de cercetare în ceea ce privește măsurarea și identificarea concordanței dintre cererea și oferta de muncă;
3. Continuarea cercetărilor privind tranzițiile și mobilitatea pe piața forței de muncă, prin dezvoltarea de instrumente științifice de măsurare a impactului comportamentului de piață, dar și evaluarea comportamentului indivizilor privind realizarea cu succes a tranziției de la școală la muncă, de măsurare a tranzițiilor pe piața muncii de la inactivitate, respectiv șomaj la ocuparea forței de muncă, măsurarea mobilității ocupaționale și de statut profesional, a mobilității teritoriale și a migrației forței de muncă;
4. Dezvoltarea ariei tematice „Dezvoltarea capitalului uman, pregătire și formare continuă”, prin menținerea și dezvoltarea parteneriatelor strategice, dezvoltarea instrumentelor de e-învățare și digitalizarea economiei;
5. Continuarea cercetărilor în aria tematică a politicilor privind oportunități egale și politici anti-discriminare, prin dezvoltarea unor abordări noi privind măsurarea tipurilor de discriminare, excludere socială, dezagregare socială, discriminare multiplă și impactul acestor fenomene asupra performanței pieței muncii, sărăciei, creșterii economice și dezvoltării sociale;
6. Dezvoltarea ariei tematice “Sisteme de protecție socială inovative, Eficiența pieței muncii și creșterea calității vieții pentru toți cetățenii” prin abordări sinergice ale politicilor sociale cu procesele generate de dezvoltarea demografică și cu politicile pieței muncii și elaborarea de studii de impact economic și social deopotrivă ex-ante și ex-post. Dezvoltarea capacitatei de modelare econometrică în domeniul pentru elaborarea unor modele de optimizare între nevoia de protecție socială, solidaritate și performanță economică.
7. Abordări inovative privind măsurarea inegalităților de venit și inegalităților sociale, în general, și evaluarea impactului acestora asupra eficienței economice și bunăstării individuale și sociale pe tot parcursul vieții;
8. Extinderea cercetărilor din aria tematică „Politici salariale, relații industriale flexibilitate pe piața muncii” spre proiectarea și optimizarea sistemelor de taxare a muncii, elaborarea de modele de optimizare a procesului de negocieri și dezvoltarea cercetărilor micro-economice privind managementul resurselor umane.

**Obiectivul 2. Dezvoltarea unor mecanisme privind anticiparea și dezvoltarea de noi domenii tematice, în conformitate cu principalele provocări și fenomene critice ale economiei românești și europene**

**Direcții de acțiune:**

1. Crearea unei bănci de idei în cadrul secretariatului științific și listarea ideilor de dezvoltare tematică astfel:

- i. Propuneri de direcții tematice/teme de cercetare/idei de proiecte de continuare și dezvoltare a temelor de cercetare în cadrul echipelor de cercetare sau pentru noi arii tematice;
  - ii. Identificarea de direcții de acțiune la nivel european și mondial privind piața muncii și dezvoltarea socială. Se va crea un raport trimestrial conținând principalele probleme și care se va transmite spre analiză Consiliului științific și cercetătorilor din echipele și departamentele de cercetare;
  - iii. Acțiuni de identificare a cererii din mediul economic, atât public, cât și privat la care să se poată răspunde prin cercetări sau proiecte de transfer;
  - iv. Listarea cererilor directe de cercetări formulate de către Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale și Persoanelor vârstnice
  - v. Identificarea de noi tendințe și direcții de abordare științifică în domeniul de interes al institutului prin participarea la conferințe, seminarii și grupuri de lucru științifice, atât la nivel intern, cât și internațional;
  - vi. Găsirea de noi mecanisme care să permită dezvoltarea de noi proiecte de cercetare cu un caracter ridicat de interdisciplinaritate, în care științele socio-umaniste să contribuie la crearea de valoare adăugată;
2. Dezvoltarea de colective și echipe specializate în cadrul parteneriatelor naționale și internaționale, ceea ce va crește excelența cercetării în institut;
  3. Stimularea creativității și calității cercetărilor în cadrul institutului prin premierea celor mai bune lucrări de cercetare științifică în cadrul concursului "Gheorghe Răboacă".

## **2.2. Dezvoltarea resurselor umane**

**Obiectivul 3. Imbunătățirea componentei specifice de pregătire profesională, promovare, recrutare, selecție ce va asigura extinderea colectivelor de cercetare și creșterea capacitații lor de a atinge obiectivele din programul de cercetare al institutului.**

**Direcții de acțiune:**

1. Creșterea capacitații departamentelor de a-și dezvolta propria strategie de pregătire și recrutare a resurselor umane în conformitate cu strategia de dezvoltare științifică;
2. Dezvoltarea de proceduri și mecanisme de atragere de experți cu calificare înaltă și cu experiență internațională de cercetare științifică în cadrul echipelor de cercetare, în special în ariile tematice noi;
3. Recrutarea și selectarea tinerilor absolvenți cu studii doctorale finalizate în țară și/sau străinătate care să ofere un stoc de resurse umane pentru dezvoltarea de noi activități în cadrul programului de cercetare;
4. Susținerea materială/financiară a pregăririi post-doctorale a cercetătorilor din institut în domeniile cheie de activitate;
5. Acțiuni de crearea de structuri parteneriale între INCD și universități în vederea organizării pe baze de colaborare a școlilor doctorale, astfel încât INCSPMS să fie capabil să specializeze resursa umană în domeniile sale de activitate;
6. Perfecționarea sistemului de management al performanței în sensul creșterii motivării și dezvoltarea carierei specialiștilor din institut în vederea atingerii noilor standarde naționale;
7. Continuarea acțiunilor de specializare a personalului prin studii doctorale și post-doctorale axate pe tematica domeniilor de interes ale institutului;
8. Stimularea participării cercetătorilor în programe de studii de scurtă durată (școli de vară, stagii de practică organizate în instituții de cercetare și de învățământ naționale și internaționale);
9. Dezvoltarea capacitații interne de a organiza programe de studii de scurtă durată împreună cu instituții de educație recunoscute și de renume;

10. Organizarea de cursuri de pregătire pentru dezvoltarea cunoștințelor de bază, cunoștințelor de modelare econometrică, competențe lingvistice și de utilizare a softurilor statistice, în concordanță cu Planul de pregătire profesională al institutului.

### **2.3. Infrastructura de cercetare-dezvoltare**

**Obiectiv 4. Îmbunătățirea continuă a infrastructurii și abordarea de direcții noi de dezvoltare (construcția de noi facilități și colaborarea la construcția unor facilități internaționale de cercetare specifice domeniului de tip bănci de date)**

**Direcții de acțiune:**

1. Menținerea operațională a softurilor statistice și de modelare econometrică a fenomenelor economice și sociale achiziționate deja la nivelul celor mai noi variante de lucru prin upgradarea continuă;
2. Crearea unei bănci de date operațională privind adiționarea bazelor de date existente obținute în INCSMPS prin anchete statistice și completarea cu altele noi;
3. Dezvoltarea și actualizarea echipamentelor de tip tehnică de calcul în corelație cu nevoia de a gestiona baze de date mari;
4. Participarea în parteneriat la programele UE de dezvoltare a statisticii sociale și economice;
5. Achiziția de servicii informatici și echipamente de stocare adecvate pentru securizarea datelor statistice achiziționate sau existente.

**Obiectiv 5. Crearea a 2 infrastructuri mari de interes național**

**Direcții de acțiune**

1. Crearea „Observatorului Social din România”, centru de cercetare cu gestiune proprie, infrastructura de cercetare de interes național, prin care vor fi crea baze de date și informații privind starea și evoluția indicatorilor privind sărăcia și incluziunea socială;
2. Crearea unui centru de cercetare „Forecasting Labour and Skills Shortages -centru de cercetare cu gestiune proprie”, infrastructura de cercetare de interes național, prin care pot fi create baze de date și informații privind evoluția cererii de muncă în structură ocupațională și date și informații privind oferta de muncă pe domenii de pregătire și indicatori de concordanță între cerere și ofertă.

### **2.4. Parteneriate strategice și vizibilitate: evenimente, comunicare, colaborare**

**Obiectivul 6. Construirea unor parteneriate puternice la nivel intern și internațional astfel încât INCSMPS să devină un centru focal și un pol de excelență național, capabil să genereze o masă critică de cunoștințe – suport pentru decizie politică, cu recunoaștere națională și internațională**

**Direcții de acțiune:**

1. Dezvoltarea parteneriatelor existente prin participarea împreună la competiții și dezvoltarea de acțiuni comune de diseminare a rezultatelor științifice;
2. Crearea unei baze de date cu potențiali parteneri la nivel național și internațional și încheierea unor protocoale de colaborare cu aceștia;
3. Dezvoltarea parteneriatului public-privat cu MMFPSPV și organismele din subordinea acestuia.

## **Obiectiv 7. Creșterea vizibilității științifice naționale și internaționale a institutului**

### **Direcții de acțiune:**

1. Creșterea vizibilității institutului prin reactualizarea paginii de WEB, postarea on line a rezumatelor cu principalele rezultate ale cercetărilor efectuate în cursul anului și afilierea la organisme internaționale de cercetare recunoscute;
2. Organizarea unei serii de conferințe anuale cu participare internațională, în cadrul căreia vor fi diseminate principalele rezultate de CD obținute;
3. Înființarea unei publicații proprii cu comitet editorial internațional, indexată de ANCS;
4. Publicarea rezultatelor de cercetare în reviste indexate ISI cu factor relativ de influență mai mare de 0,5;
5. Publicarea rezultatelor cercetărilor în volume publicate în edituri recunoscute internațional și național;
6. Participarea cu prezentări la conferințe internaționale de prestigiu care publică lucrările prezentate în volume cotate ISI;
4. Participarea în dezbatările organizate de MMFPSPV și către alte organisme guvernamentale;
5. Participarea cercetătorilor ca membrii în comitele naționale și internaționale ale diverselor organisme de cercetare la nivelul UE sau la nivel național.

## **2.5.Transferul tehnologic și atragerea de fundori private de cercetare**

**Obiectiv 8 : Creșterea numărului de rezultate de cercetare transferabile în societate și economie, care să susțină efortul de reformare/adaptare legislativă, instituțională, elaborare de politici, planificare și implementare în domeniul de activitate al Institutului**

### **Obiectiv 9. Reechilibrarea structurii veniturilor pe surse de finanțare**

### **Direcții de acțiune:**

1. Finalizarea fiecărui proiect de cercetare cu un produs posibil de transferat în economie și societate de tip: studiu de previziune, studiu de impact ex-ante și ex-post, analiză cauzală, studiu comparativ, serviciu științific;
2. Utilizarea și actualizarea rezultatelor obținute în perioadele anterioare nevalorificate pe piață;
3. Participarea cu expertiză și oferirea de consultanță de specialitate prin participarea în grupurile de lucru ale MMFPSPV și în comisiile naționale care elaborează documente programatice și politici specifice, conform cu misiunea de institut național;
4. Acțiuni mai intensive de atragere a fondurilor din surse publice și private internaționale prin participarea la fiecare competiție dedicată ariei tematice specifice în cadrul programului ORIZONT 2020, la licitațiile organizate de alte organisme de finanțare internaționale (DG. Employment, Programele PROGRES, CEDEFOP, Banca Mondială, UNDP; ILO etc);
5. Dezvoltarea de proiecte directe cu mediul de afaceri, în special în domeniul creării sistemelor de salariazare bazate pe evaluare de posturi, introducerii modelelor de management al performanței în sistemele de gestiune a resurselor umane, aplicarea unor sisteme de normare a muncii și legătura lor cu sistemele de salarizare, capabile să genereze profit;
6. Promovarea în cadrul MMFPSPV a unui nou Plan Sectorial de cercetare și participarea la licitațiile organizate în cadrul acestuia;
7. Selectarea și contractarea prudențială a unor proiecte finanțate din fondurile structurale;
8. Dezvoltarea de servicii de cercetare oferite instituțiilor publice și private, a cursurilor de formare prin crearea unor domenii noi de instruire și promovarea lor mai agresivă pe piață.

## **2.6. Activitatea financiară**

### **Obiectivul 10. Menținerea sustenabilității financiare**

#### **Direcții de acțiune:**

1. Acțiuni mai intense de atragere de fonduri din surse internaționale publice și private prin participarea la toate competițiile dedicate ariei tematice specifice a institutului;
2. Participarea la licitațiile organizate în Planul sectorial de CDI al MMFPSPV;
3. Creșterea ponderii finanțării din fonduri structurale în proiecte de evaluare a impactului, dezvoltare instituțională și programul operațional capital uman.
4. Elaborarea de proceduri de compensare a resurselor financiare între proiecte astfel încât derularea acestora să se realizeze conform programării și totodată să fie asigurat un flux financiar sustenabil pentru derularea întregii activități a institutului
5. Păstrarea rate de solvabilitate financiară prin acțiuni de optimizarea a costurilor funcționale, logistice.

DIRECTOR GENERAL,

