

**Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare
în Construcții, Urbanism și Dezvoltarea Teritorială
Durabilă
INCD “URBAN – INCERC”**

**Manualul
Sistemului de Management
al
INOVĂRII**

MSMIn – 02

**ISO 56001:2024
SR 13572:2016**

Martie 2025

INCD "URBAN-INCERC"	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INOVĂRII	MSMIn-02	
		Ediție 2	Revizie 1
		Pag. 2 din 51	

APROBAT
la data de 17.03.2025

DIRECTOR GENERAL INCD "URBAN – INCERC"

CSI, Conf. univ. dr. ing. Claudiu-Sorin DRAGOMIR

LISTA DE CONTROL A EDIȚIILOR ȘI REVIZIILOR

Ediție	Revizie	Capitol, pagini revizuite	Data	Tipul modificării	Modificat de	Valabil de la
1	0	-	August 2019	Text initial	Ec. Mat. Veronica Paduraru	12.08.2019
2	0	-	Aprilie 2024	Corelare cu PG-8.2	Ing. Daniela Stoica	30.04.2024
2	1	Anexa 2 - Politica	Martie 2025	Actualizare politici	Ing. Daniela Stoica	31.03.2025

Exemplar nr:

Exemplar controlat

DA

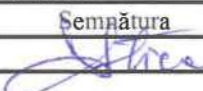
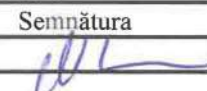
☐

NU

☐

Avertisment: Aceasta procedura este proprietatea INCD "URBAN-INCERC".

Ea nu poate fi copiată sau utilizată de o terță parte fără aprobarea expresă a directorului general al INCD "URBAN-INCERC".

Întocmit		Verificat	
Ing. Daniela Stoica		Ing. Melania Cruceanu	
Data	Semnătura	Data	Semnătura
Martie 2025		Martie 2025	

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 2 din 51	

CUPRINS

	Introducere
	Informații generale
1	SCOP ȘI DOMENIUL DE APLICARE
1.1	Scop
1.2	Domeniu de aplicare
2	REFERINȚE NORMATIVE
3	TERMENI ȘI DEFINIȚII
4	CONTEXTUL INSTITUTULUI
4.1	Contextul în care activează institutul
4.2	Întelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate
4.3	Determinarea domeniului de aplicare al sistemului de management al inovării
4.4	Sistemul de management al inovării și procesele sale
5	LEADERSHIP
5.1	Leadership și angajament
5.1.1	Generalități
5.1.2	Concentrarea pe realizarea valorii
5.1.3	Viziunea privind inovarea
5.1.4	Strategia privind inovarea
5.2	Politica de inovare
5.2.1	Stabilirea politicii referitoare la inovare
5.2.2	Comunicarea politicii referitoare la inovare
5.3	Roluri organizatorice, responsabilități și autorități
6	PLANIFICARE
6.1	Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților
6.2	Obiectivele referitoare la inovare și planificarea realizării lor
6.3	Structuri organizatorice
6.4	Portofolii inovare
7	SUPORT
7.1	Resurse
7.1.1	Generalități
7.1.2	Personal
7.1.3	Timpul
7.1.4	Cunoaștere
7.1.5	Finanțe
7.1.6	Infrastructura
7.2	Competență
7.3	Conștientizare
7.4	Comunicare
7.4.1	Comunicare internă
7.4.2	Comunicare externă
7.5	Informații documentate
7.5.1	Generalități
7.5.2	Creare și actualizare
7.5.3	Controlul informațiilor documentate
7.6	Instrumente și metode
7.7	Managementul informațiilor strategice
7.8	Managementul proprietății intelectuale
8	OPERARE
8.1	Planificare și control operațional
8.2	Inițiative inovare

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 3 din 51	

- 8.3 Procese de inovare
- 8.3.1 Generalități
- 8.3.2 Identificarea oportunităților
- 8.3.3 Crearea de concepte
- 8.3.4 Validarea conceptelor
- 8.3.5 Dezvoltarea de soluții
- 8.3.6 Soluții de implementare

- 9 EVALUAREA PERFORMANȚEI
- 9.1 Monitorizare, măsurare, analizare și evaluare
- 9.1.1 Generalități
- 9.1.2 Analiza și evaluare
- 9.2 Audit intern
- 9.3 Analiza efectuată de management
- 9.3.1 Generalități
- 9.3.2 Elemente de intrare ale analizei efectuate de management
- 9.3.3 Elemente de ieșire ale analizei efectuate de management

- 10 IMBUNĂTĂȚIRE
- 10.1 Generalități
- 10.2 Abatere, neconformitate și acțiuni corectivă
- 10.3 Îmbunătățire continuă

- A1 Anexa 1 - Structura organizatorică a INCD "URBAN-INCERC"
- A2 Anexa 2 - Politica în domeniul inovării
- A3 Anexa 3 - Lista proceselor
- A4 Anexa 4 - Harta proceselor

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 4 din 51	

DIFUZAREA MANUALULUI SMI

Manualul SMIIn cod MSMIn-02 este elaborat de INCD URBAN-INCERC conform prevederilor standardelor în vigoare, fiind proprietatea intelectuală a institutului, care are toate drepturile legale asupra lui. În acest sens, reproducerea integrală sau parțială în scopul utilizării de către alte organizații este interzisă și poate fi sancționată conform legislației în vigoare.

Copii ale Manualului SMIIn sunt numerotate și difuzate în mod controlat managementului INCD URBAN-INCERC, conform Listei de difuzare/retragere, putând fi transmise și clienților/colaboratorilor, la cererea acestora.

INCD URBAN-INCERC, prin intermediul Șef Compartiment Managementul Calității, transmite deținătorilor de copii, sub control, toate modificările (reviziile) care apar, retrăgând exemplarele ieșite din uz.

Exemplarele difuzate clienților în cadrul ofertării sau în alte scopuri pentru care nu este prevăzută ținerea sub control a modificărilor, având un caracter informativ, se notează „PENTRU INFORMARE”.

Evidența distribuirii este ținută prin Listei de difuzare/retragere.

Modul de distribuire, ținere sub control și retragere a Manualului SMIIn este prezentat detaliat în procedura cod: PG-7.5.3 (Controlul informațiilor documentate).

NOTA: Completarea listei de difuzare a MSMIn nu constituie o revizie a acestui document.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 5 din 51	

INTRODUCERE

INFORMAȚII GENERALE

Inovarea este o activitate care are ca rezultat obținerea unui nou produs, a unui serviciu sau a unui proces, a unei noi metode de marketing sau de organizare a unei afaceri sau poate conduce la îmbunătățirea semnificativă a celor existente.

Inovarea poate fi realizată cu pași mici (inovarea incrementală), ceea ce înseamnă îmbunătățiri minore repetate ale produselor, serviciilor, proceselor și modelelor afacerii existente. Motivele alegerii inovării incrementale sunt determinate de faptul că aceasta este mai economică, mai puțin riscantă și ajută la menținerea poziției pe piață. Inovarea poate avea însă ca țintă crearea de produse, servicii, procese, structuri organizaționale sau modele de afaceri în totalitate noi.

Inovarea radicală presupune costuri și riscuri mai mari, dar și un impact important asupra afacerii.

Definiții ale termenului "Inovație" :

- a "o noutate, o schimbare, prefacere"(DEX 98);
- b. "rezolvarea unei probleme de tehnică sau de organizare a muncii cu scopul îmbunătățirii (productivității) muncii, perfecționării tehnice sau raționalizării soluțiilor aplicate"
- c. procesul global de creativitate tehnologică și comercială, transferul unei noi idei sau a unui nou concept până la stadiul final al unui nou produs, proces sau activitate de service acceptate de piață;
- d. transformarea unei idei într-un produs vandabil, nou sau ameliorat, sau într-un proces operațional în industrie sau în comerț sau într-o nouă metodă socială

Tipuri de inovare

Conform Organizației de Cooperare și Dezvoltare Economică și Manualului Oslo pentru măsurarea inovării, există patru tipuri de inovare:

1. Inovare de produs - reprezintă un produs sau serviciu nou sau îmbunătățit în privința specificațiilor tehnice, a componentelor, materialelor, a softului, a atitudinii prietenoase cu utilizatorul sau a altor caracteristici funcționale;
2. Inovare de proces - se referă la o metodă de producție sau de livrare nouă sau îmbunătățită în privința tehnicilor, a echipamentului sau asoftului;
3. Inovare de marketing - implică o metodă nouă de marketing, relevantă pentru schimbările în designul sau ambalajul produsului, plasarea produselor, promovarea produselor sau a prețurilor;
4. Inovare organizațională - este relevantă pentru noi metode organizaționale în practicile de business, organizarea locului de muncă sau relațiilor externe ale unei firme.

Inovarea de management - este relevantă pentru principiile și procesele de management care schimbă până la urmă practica managerială (conform strategiei Gary Hamel).

Conform Schumpeter, tipurile de inovații care au la bază schimbările provocate elementelor existente sunt următoarele:

1. Inovații incrementale sau marginale - reprezintă o noutate indusă unui produs, proces sau metodă existente, reflectând o anumită valoare adăugată în cadrul îmbunătățirii sale continue;
2. Inovație radicală - reprezintă un nivel semnificativ de noutate și generarea de valoare adăugată semnificativă, exprimată printr-un produs, proces sau metodă cu totul noi;
3. Revoluție tehnologică - este relevantă pentru grupări de inovații care, împreună, pot schimba viața aducând un impact semnificativ.

Etapile specifice procesului de inovare sunt:

1. **Conceptualizarea inovării** – permite transformarea unei idei interesante sau a unui rezultat de cercetare într-un prototip tehnologic;
2. **Realizarea proiectului analitic** – presupune trecerea de la prototip la producția efectivă a produsului;
3. **Dezvoltarea și testarea inovației** – constă atât în parcurgerea etapelor rămase pentru producerea produsului cât și testarea acestuia;
4. **Producția pe scară largă** – constă în realizarea cantităților de produse necesare pentru acoperirea nevoii pe piață și asigură pătrunderea institutului, prin produsele pe care le oferă, în segmentul de piață identificat.

Cercetarea-dezvoltarea este un efort specific prin care se ajunge la inovare. Inovarea include cercetarea-dezvoltarea fără de care nu se poate ajunge la o idee nouă de produs, la o tehnologie mai avansată sau la o tehnică îmbunătățită de comercializare a unui produs pe piață.

Cercetarea-dezvoltarea este considerată primul nivel în procesul de inovare, practic „nucleul inovării”, fără de care nu pot fi generate idei noi și nici nu pot fi propuse soluții de implementare a acestor idei.

Pornind de la acest nivel 0 al inovării, procesul de inovare poate fi privit mai extins prin includerea și altor factori implicați:

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 6 din 51	

- Nivelul 1 – angajații din institut care au rolul de a implementa inovarea creată prin activitatea de cercetare-dezvoltare. Este indicat ca, pentru reușita procesului, angajații să contribuie cu idei noi la îmbunătățirea soluțiilor tehnologice identificate inițial;

- Nivelul 2 – clienții institutului, beneficiarii direcți ai inovației, pot contribui la îmbunătățirea soluțiilor tehnice identificate prin formularea propriilor idei. Astfel, compania se poate asigura că noul produs va fi primit corespunzător de către clienții pentru care a fost creat;

- Nivelul 3 – comunitatea de inovatori care se pot implica în activitatea de inovare prin lansarea și participarea la diferite dezbateri pe temă, organizarea de conferințe și propunerea unor soluții noi dacă este cazul;

- Nivelul 4 – Publicul larg

În concluzie, inovarea apare în urma unor acțiuni de cercetare-dezvoltare (acestea fiind forma restrânsă de inovare). Procesul de inovare nu se suprapune peste cel de cercetare-dezvoltare fiind un proces mai amplu, în funcție de alți potențiali factori implicați în proces (angajați, consumatori, comunitățile de inovatori, publicul).

Principalii factori care contribuie la asigurarea succesului unei inovații:

- Deschiderea spre mediului înconjurător institutului – o analiză corectă și completă a mediului intern și a mediului extern specific institutului oferă informații prețioase cu privire la poziția acestuia pe piață și capacitatea de implementare a proiectului de inovare;
- Resursele umane – considerate principala categorie de resurse dat fiind faptul că pot contribui semnificativ la crearea și menținerea unui avantaj competitiv specific institutului;
- Resursele tehnologice
- Resursele financiare
- Organizarea institutului
- Strategia adoptată – este esențială;
- Conducerea institutului – prin imaginea pe care o are asupra importanței inovării, prin modul în care reușește să asigure interfața cu mediul extern și de a mobiliza eficient totalitatea resurselor de care dispune.

Intenția de inovare este baza pentru realizarea strategiei de inovare. Aceasta este posibilă prin o cultură de susținere și colaborare.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Ediție 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 7 din 51	

Prezentarea institutului

Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare în Construcții, Urbanism și Dezvoltare Teritorială Durabilă INCD "URBAN-INCERC" se înființează și funcționează în baza Ordonanței Guvernului nr. 57/2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 324/2003, cu modificările și completările ulterioare, precum și a HG nr. 1398/18.11.2009, ca Institut Național de Cercetare-Dezvoltare, persoană juridică română, în coordonarea MEN.

Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare în Construcții, Urbanism și Dezvoltare Teritorială Durabilă INCD "URBAN-INCERC", denumit în continuare INCD "URBAN-INCERC", se înființează prin comasarea prin fuziune a Institutului Național de Cercetare-Dezvoltare în Construcții și Economia Construcțiilor -INCERC București cu Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Urbanism și Amenajarea Teritoriului - URBANPROIECT București și cu Centrul Național de Cercetare-Dezvoltare și Documentare pentru Construcții, Arhitectura, Urbanism și Amenajarea Teritoriului - CDCAS, care se desființează.

INCD "URBAN-INCERC" are sediul în municipiul București, șos. Pantelimon nr. 266, sectorul 2, dispune de spații în imobilul din municipiul București, str. Nicolae Filipescu nr. 53-55, sectorul 2, și deține imobilele situate în municipiul Cluj-Napoca, str. Florești nr. 117, județul Cluj, în municipiul Iași, str. A. Sesan nr. 37 și str. Gheorghe Asachi nr. 3-5, județul Iași, în municipiul Timișoara, str. Traian Lalescu nr. 2, județul Timiș, în municipiul Constanța, bd. Mamaia nr. 300, județul Constanța, precum și în orașul Câmpina, str. I. H. Rădulescu, f.n. (langa Stația Meteorologică), județul Prahova.

INCD "URBAN-INCERC" are ca obiect de activitate prestarea de servicii de drept public și interes național în principal:

a) activități de cercetare-dezvoltare de interes public în domeniile construcții, urbanism, dezvoltare teritorială durabilă și locuire, care cuprind: cercetări fundamentale și aplicative - sectoriale și prenormative, pentru fundamentarea reglementărilor tehnice și economice specifice domeniilor de activitate; elaborarea reglementărilor tehnice și economice în vederea asigurării cerințelor esențiale de inovare impuse construcțiilor și instalațiilor aferente, inclusiv în vederea creșterii performanței energetice a construcțiilor; dezvoltare tehnologică; elaborare de studii pentru fundamentarea strategiilor naționale, politicilor, programelor și reglementărilor în domeniul dezvoltării teritoriale și urbane, precum și al locuirii; efectuarea de activități specifice de reglementare, respectiv documentări, testări, documentații în domeniile de activitate, audit, prototipuri, analize, sinteze, programe-pilot, realizare de modele funcționale și modele fizice, precum și experimentări in situ de produse și tehnologii noi; creare de baze de date specializate;

b) activități de informare și diseminare a informațiilor/datelor specifice, prin organizarea, funcționarea și dezvoltarea unui punct de informare specializat pe domeniile de activitate ale INCD "URBAN-INCERC", cuprinzând, în principal:

(i) biblioteca tehnică specializată de drept public, inclusiv activități conexe de editare, tipărire și diseminare a informațiilor/datelor specifice;

(ii) activități de formare profesională continuă/perfecționare a specialiștilor cu activitate în domeniile construcții, urbanism, dezvoltare teritorială durabilă și locuire;

(iii) gestionare și actualizare periodică a bazelor de date specializate din domeniile proprii de activitate ale Ministerului Dezvoltării Regionale și Locuinței;

c) activități ce decurg din inovarea de organism de certificare produse pentru construcții, de organism de certificare sisteme de management și, respectiv, de organism de inspecție a producției în fabrică.

INCD "URBAN-INCERC" asigură, după caz, funcționarea secretariatelor tehnice ale comitetelor tehnice de specialitate și ale comisiilor de atestare tehnico-profesională a specialiștilor cu activitate în domeniul construcții, organisme a căror înființare, organizare și funcționare se aprobă prin ordin al ministrului coordonator.

INCD "URBAN-INCERC" poate desfășura, în secundar, activități comerciale și de producție, conform regulamentului propriu de organizare și funcționare, și se poate înregistra la registrul comerțului ca INCD.

INCD "URBAN-INCERC" are în structura organizatorică 5 subunități fără personalitate juridică, organizate ca sucursale, după cum urmează:

a) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala INCERC București, cu sediul în șos. Pantelimon nr. 266, sectorul 2;

b) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala URBANPROIECT București, cu sediul în str. Nicolae Filipescu nr. 53-55, sectorul 2;

c) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala Cluj-Napoca, cu sediul în Cluj-Napoca, str. Florești nr. 117, județul Cluj;

d) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala Iași, cu sediul în Iași, str. A. Sesan nr. 37, județul Iași;

e) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala Timișoara, cu sediul în Timișoara, str. Traian Lalescu nr. 2, județul Timiș.

INCD "URBAN-INCERC" își desfășoară activitatea în conformitate cu reglementările legale în vigoare, precum și cu regulamentul de organizare și funcționare (ROF) prevăzut în anexă la HG 1398/2009. Regulament intern (RI) și completările la regulamentul de organizare și funcționare sunt aprobate de Directorul general al institutului.

În conformitate cu statutul și regulamentul de organizare și funcționare, obiectul actual de activitate al INCD "URBAN-INCERC", cuprinde componente și tipuri de activități grupate astfel:

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 8 din 51	

A. Activități de cercetare-dezvoltare

a) În cadrul "Planului național de cercetare științifică și dezvoltare tehnologică", institutul efectuează cercetări fundamentale și aplicative, de interes public și de interes național, care privesc asigurarea cerințelor fundamentale impuse construcțiilor și instalațiilor aferente prin Legea nr. 10/1995 și prin Directiva Comisiei Europene nr. 89/106, și anume:

- rezistența și stabilitatea;
- siguranța în exploatare;
- siguranța la foc;
- igiena, sănătatea oamenilor, refacerea și protecția mediului;
- protecția termică și hidrofugă, economia de energie;
- protecția împotriva zgomotului,

precum și asigurarea durabilității acestora.

În acest scop, institutul efectuează:

- cercetări fundamentale de bază și orientate, pentru dezvoltarea științei construcțiilor în special în domeniul mecanicii construcțiilor, ingineriei și fizicii construcțiilor;

- cercetări aplicative pentru creșterea siguranței, funcționalității și confortului construcțiilor, precum și dezvoltarea și perfecționarea tehnicilor și tehnologiilor specifice execuției construcțiilor, incluzând și realizarea de modele experimentale, standuri, platforme și stații pilot, încercări "in situ", care se referă la:

- rezistența, stabilitatea și durabilitatea construcțiilor;
- protecția antiseismică a construcțiilor și metode de intervenții
- geotehnică și fundații
- reabilitarea și modernizarea fondului construit;
- protecția construcțiilor contra coroziunii;
- finisarea și estetica construcțiilor;
- închideri și compartimentări;
- instalații și echipamente aferente construcțiilor;
- îmbunătățirea performanțelor produselor de construcții și instalații;
- soluții noi de proiectare și tehnologii performante pentru execuția construcțiilor;
- economia construcțiilor și studii prospective;
- urmărirea comportării construcțiilor;

- studii și cercetări privind:

- strategii ale sectorului de construcții;
- diagnoze și prognoze privind dezvoltarea domeniului științei și tehnologiei construcțiilor;
- sinteze tehnico-științifice;
- informatizarea construcțiilor;

- elaborări de standarde privind concepția, alcătuirea, calculul și execuția construcțiilor și a elementelor de construcții și instalații.

b) În afara Planului național de cercetare științifică și dezvoltare tehnologică, institutul efectuează cercetări aplicative pentru soluționarea problemelor din domeniul său de activitate, și anume:

- Dezvoltarea tehnicilor experimentale și a măsurărilor în laborator și "in situ";
- Elaborarea reglementărilor tehnice și economice care stau la baza activității de proiectare, execuție, exploatare și postutilizare a construcțiilor.
- Elaborarea de studii de fundamentare și de secțiuni ale Planului de Amenajare a Teritoriului Național;
- Realizarea de metodologii și reglementări în domeniile amenajării teritoriului, urbanismului și habitatului;
- Participarea la proiecte finanțate din fonduri europene (PHARE, INTERREG II C, INTERREG III B);
- Perfecționare și utilizarea sistemului informatic geografic (GIS);
- Construirea, utilizarea și perfecționarea de bănci de date specifice;
- Elaborarea de studii axate pe tematici specifice:
 1. concepția globală a amenajării teritoriului (intercomunalitate, scheme directoare, planuri de urbanism, planuri de revitalizare urbană, etc.);
 2. mediu și dezvoltare durabilă (resurse, centuri verzi, parcuri naturale, peisaje);
 3. populație și inovarea vieții (demografie, sănătate, locuire, loisir, cultura, patrimoniu);
 4. aspecte economice și financiare (locuri de muncă, piețe funciare, finanțe locale);
 5. infrastructuri ale teritoriului, mobilitate urbană, echipamente publice, noi tehnologii

B. Activități conexe activității de cercetare-dezvoltare:

- asistență tehnică pentru proiectarea și execuția obiectivelor de construcții și instalații, precum și consultanță de specialitate;

- expertize privind starea și situația construcțiilor, echipamentelor și instalațiilor aferente;
- expertize de specialitate în domeniul proiectării și execuției construcțiilor și instalațiilor;

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Ediție 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 9 din 51	

- soluții tehnice și programe de calcul, metodologii de experimentare, proiectare și execuție de aparatură de laborator, scule și dispozitive;
- studii de fezabilitate, evaluări de active, oferte, documentații pentru participarea la licitații pentru proiectare, execuție și expertizare în domeniu;
- proiecte pentru execuția construcțiilor instalațiilor produselor și echipamentelor aferente.

Institutul, ca membru al Uniunii Europene pentru Acorduri Tehnice în Construcții și în inovare de institut național de cercetare-dezvoltare, elaborează:

- acorduri tehnice pentru materiale, produse, echipamente și procedee produse în țară, cât și pentru cele realizate în străinătate;
- certificări de conformitate pentru produsele fabricilor și producătorilor de materiale și elemente de construcții și instalații;
- rapoarte tehnice în urma testelor efectuate.

C. Activități de formare și specializare profesională în domeniul propriu de activitate:

- pregătire profesională și specializare de nivel mediu;
- pregătire profesională de nivel universitar, postuniversitar și doctoratură, potrivit legii.

D. Activități de editare și tipărire a publicațiilor de specialitate:

- Buletinul construcțiilor;
- Colecția "Probleme economice" în construcții
- studii, rapoarte, sinteze și alte publicații în domeniul propriu de activitate.

E. Activitate de transfer tehnologic al rezultatelor cercetării din domeniul construcțiilor și instalațiilor.

F. Valorificarea rezultatelor cercetărilor din domeniul reabilitării construcțiilor prin execuția experimentală de lucrări de reparații-întreținere-urmărire a comportării construcțiilor.

G. Activitate de execuție în vederea susținerii cercetării și dezvoltării tehnologice în domeniu prin unicate și serii mici de produse, microproducție (pentru valorificarea cercetărilor experimentale elaborate), precum și expoziții pe profil.

Activitățile menționate la lit. A-G pot fi efectuate și în cadrul unor contracte externe.

Institutul poate efectua și activități de import-export, potrivit legii.

Conducerea științifică a institutului este asigurată de Consiliul Științific, iar conducerea generală propriu-zisă, de către Consiliul de Administrație, al cărui președinte este Directorul General, care asigură conducerea operativă a INCD "URBAN-INCERC".

Structura organizatorică a INCD "URBAN-INCERC"

Acest capitol descrie structura organizatorică a INCD "URBAN-INCERC" la care se referă acest manual. Structura organizatorică a INCD "URBAN-INCERC" este reprezentată în schema organizatorică din anexa 0.

Responsabilități

Responsabilitățile și autoritatea unităților organizatorice vor fi definite în continuare cu sarcinile corespunzătoare care trebuie realizate, fiecare în numele Directorului General al institutului.

Directorul general al INCD "URBAN-INCERC" deține autoritatea deplină pentru managementul inovării, în efectuarea lucrărilor de concepție (cercetare-dezvoltare-proiectare), a încercărilor de laborator care stau la baza cercetării, a prestatilor de servicii tehnice și a celorlalte activități din profilul institutului. În acest sens, pornind de la obiectivele precizate prin declarația de politică managerială în domeniul inovării, directorul general răspunde, potrivit legislației în vigoare, de stabilirea și aplicarea programului de management al inovării în realizarea întregii activități.

În exercitarea autorității privind inovarea, Directorul General al INCD "URBAN-INCERC" are următoarele responsabilități principale:

- organizarea și conducerea activităților din profilul institutului, urmărind satisfacerea cerințelor referitoare la inovare, stipulate în contractele încheiate cu clienții sau specificate în reglementările tehnice în vigoare;
- menținerea și îmbunătățirea poziției competitive a institutului, în domeniul său de activitate;
- asigurarea că sistemul de management al inovării se conformează cu cerințele standardului ISO 56001:2024, SR 13572:2016;
- asigurarea că este implementat sistemul de management al inovării și menținută integritatea acestuia;
- verificarea aplicării strategiei de inovare și asigurarea tuturor condițiilor realizării acesteia;
- asigurarea desfășurării activităților din profilul institutului (productive sau funcționale) pe baza de proceduri scrise, avizate și aprobate;
- identificarea riscurilor și oportunităților în materie de inovare, programarea și realizarea acțiunilor de prevenire sau de reducere a efectelor nedorite;

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 10 din 51	

- asigurarea unei îmbunătățiri continue a SMIn;
- asigurarea independenței în deciziile tehnice, a imparțialității și integrității în activitatea laboratoarelor care efectuează încercări în regim autorizat / acreditat, ca activitate suport a cercetării și inovării;
- respectarea principiului confidențialității informațiilor în toate activitățile desfășurate în procesul de cercetare, inovare, încercări.

Directorul general al institutului poate decide delegarea autorității și responsabilității în materie de cercetare-inovare, în următoarele condiții:

- activitățile pentru care se delegă autoritatea și responsabilitatea trebuie să fie bine stabilite și clar definite;
- autoritatea și responsabilitățile delegate, trebuie să fie suficiente pentru a permite atingerea, cu eficacitatea dorită, a obiectivelor de inovare stabilite;
- prin delegarea autorității și responsabilităților în materie de management a inovării, directorul general al institutului nu este absolvit în nici un fel de răspunderea în acest domeniu, aceasta revenindu-i integral;
- principiul general aplicabil pentru delegarea autorității privind managementul inovării este acela că fiecare persoană poate, în limitele autorității sale, să delege realizarea sarcinilor către subordonați, rămânând însă personal răspunzătoare pentru întreaga activitate a respectivei unități organizatorice.

În afară de responsabilitățile specificate la punctele de mai sus, Directorul General al INCD "URBAN-INCERC", trebuie să asigure:

- definirea și aplicarea măsurilor de ținere sub control și coordonare a interfețelor între diverse activități interne sau cu unități exterioare;
- cunoașterea și însușirea, de către întregul personal al institutului, a cerințelor programului de management al inovării, descrise în documentele sistemului;
- analizarea regulată a stadiului implementării sistemului de management al inovării, pentru a garanta eficiența acestuia, precum și dispunerea actualizării în raport cu necesitățile apărute;
- organizarea și efectuarea activității de control și verificare a activității de inovare, în toate fazele și etapele acestora.

Directorul General al INCD "URBAN-INCERC" asigură condiții adecvate pentru ca șeful Compartimentului Managementul Calității să fie investit cu autoritatea și responsabilitățile necesare, pentru a-și putea exercita atribuțiile privind implementarea și controlul aplicării prevederilor sistemului de management al inovării, precum și sarcina elaborării documentelor de sistem aferente.

Directorul Științific este responsabil de elaborarea strategiei de inovare a institutului.

Consiliul Științific al Institutului planifică, implementează, gestionează și controlează inițiativele de inovare în cadrul ședințelor sale.

Responsabilități privind monitorizarea sistemului de management al inovării

Directorul General stabilește pentru institut și pentru fiecare unitate organizatorică toate condițiile referitoare la responsabilitățile și personalul care monitorizează implementarea și funcționarea sistemului de management al inovării

Pentru aceasta el se poate consulta cu șefii unităților organizatorice și cu șeful compartimentului Managementul Calității.

Directorul General nominalizează prin decizie scrisă persoanele cu responsabilitate în implementarea SMIn și le dă acestora împuterniciri scrise pentru a-și putea desfășura activitatea. Aceste împuterniciri nu se pot transmite prin delegare altor persoane.

Șefii unităților organizatorice, dacă apreciază că este necesar, pot numi, pentru activitatea din subordine, persoane competente și cu prestigiu recunoscut pentru monitorizarea unor elemente aplicabile ale sistemului de management al inovării (inclusiv pentru auditurile interne ale inovării).

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 11 din 51	

1. SCOP ȘI DOMENIU DE APLICARE

1.1. Scop

Manualul de Management al Inovării documentează sistemul de management proiectat și implementat în cadrul INCD URBAN-INCERC, având ca scop următoarele:

- prezentarea sistemului de management al inovării aplicat în cadrul institutului, partenerilor contractuali și altor părți interesate;
- demonstrarea conformității acestuia cu prevederile standardelor de referință ISO 56001:2024 și SR 13547:2016;
- comunicarea politicilor și obiectivelor în domeniul inovării atât personalului propriu cât și clienților și altor părți interesate;
- furnizarea bazelor documentate pentru auditarea internă și externă a sistemului de management al inovării;
- instruirea și calificarea personalului din cadrul institutului privind cerințele în domeniul inovării și modalitățile de aplicare a acestora.

Conținutul Manualului de Management al Inovării, din punctul de vedere a capitolelor incluse în acesta, respectă prevederile standardelor ISO 56001:2024 și SR 13547:2016.

1.2. Domeniu de aplicare

Manualul Sistemului de Management al inovării este documentat pentru următorul domeniu principal: Cercetare-dezvoltare în alte științe naturale și inginerie, cu următoarele activități principale:

Cod CAEN – Activitate:

- activitate principală conform codificării:

7219 – Cercetare-dezvoltare în alte științe naturale și inginerie

- activități secundare conform codificării:

5814 – activități de editare a revistelor și periodicelor

5819 – alte activități de editare

6311 – prelucrarea datelor, administrarea paginilor web și activități conexe

7111 – activități de arhitectură

7112 – activități de inginerie și consultanță tehnică legate de acestea

7120 – activități de testare și analize tehnice

7211 – cercetare-dezvoltare în biotehnologie

7220 – cercetare-dezvoltare în științe sociale și umaniste

7320 – activități de studiere a pieței și de sondare a opiniei publice

7410 – activități de design specializat

7420 – activități fotografice

7430 – activități de traducere scrisă și orală (interpreți)

7490 – alte activități profesionale, științifice și tehnice n.c.a.

8559 – alte forme de învățământ n.c.a.

9101 – activități ale bibliotecilor și arhivelor

Sistemul de management al inovării proiectat și implementat în cadrul INCD URBAN-INCERC se aplică pentru toate procesele și la toate nivelele organizatorice din cadrul institutului, de către întreg personalul care desfășoară activități care influențează activitatea de inovare.

Prin Manualul Sistemului de Management al inovării se declară și se asigură că toate procesele din cadrul INCD URBAN-INCERC se desfășoară respectând cerințele standardelor de referință, cerințele impuse contractual de către clienți și alte părți interesate și reglementările legale aplicabile.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 12 din 51	

Procesele ce se desfășoară în cadrul INCD URBAN-INCERC sunt administrate pe baza principiului PDCA.

P Plan	PLANIFICĂ	• planifică • cerințe legale și alte cerințe • obiective • programe de management
D Doc	EFFECTUEAZĂ	• implementare și operare • structura și responsabilități • instruire, conștientizare și competență • consultare și comunicare • documentație • control documente și date • control operațional • capacitate de răspuns •
C Chek	VERIFICĂ	• măsurare și monitorizare performanțe • neconformități, acțiuni corective și preventive • controlul înregistrărilor • audit
A Act	ACTIONEAZĂ	• analiza efectuată de management

Manualul sistemului de management al inovării este documentul care furnizează informații adecvate, atât pentru scopuri interne cât și pentru scopuri externe, referitoare la SMIn din cadrul institutului; el descrie exclusiv sistemul de management al inovării propriu institutului și are ca scop:

- descrierea sistemului de management al inovării care permite institutului să-și formuleze și să-și implementeze politica și obiectivele, ținând seama de cerințele legale și de alte cerințe la care organizația a subscris, precum și de informațiile referitoare la impactul semnificativ asupra mediului.
- stabilirea politicii și a strategiei referitoare la inovare;
- realizarea angajamentelor privind politica referitoare la inovare;
- demonstrarea capacității institutului de a promova "noul" în produse, servicii și tehnologii ce satisfac cerințele părților interesate și cerințele reglementate aplicabile;
- identificarea de oportunități prin inovare, asociate contextului și obiectivelor organizației și a riscurilor asociate;
- implementarea acțiunilor necesare pentru îmbunătățirea performanțelor și demonstrarea conformității cu cerințele specificate ale sistemului de management al inovării;

Manualul descrie sistemul de management al inovării adoptat, constituind modul de îndrumare de lucru și stabilește responsabilitățile personalului, în scopul realizării și îmbunătățirii proceselor pentru satisfacerea cerințelor beneficiarului, și îmbunătățirea continuă a performanței de inovare.

Cunoașterea prevederilor Manualului sistemului de management al inovării la toate nivelurile asigură realizarea în permanență a calității serviciilor, în conformitate cu cerințele beneficiarului și ale reglementărilor în vigoare. Modul de lucru impus prin Manual garantează obținerea, ținerea sub control și dovedirea eficacității SMIn și conformității serviciilor.

Respectarea prevederilor Manualului Sistemului de Management al Inovării este obligatorie pentru tot personalul și în toate activitățile desfășurate în cadrul institutului privind managementul al inovării.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 13 din 51	

1	Rezultatele intenționate ale SMIn - furnizarea consecventă de produse sau servicii care îndeplinesc cerințele clientului și cerințele legale și reglementate aplicabile - sporirea satisfacției clientului prin aplicarea eficace a SMIn - îndeplinirea obligațiilor de conformare - realizarea obiectivelor
2	Elementele/Subiectele interne si externe relevante pentru scopul și direcția strategică a institutului care influențează rezultatele intenționate ale SMIn - Aspecte externe culturale, sociale, politice, legale, reglementate, financiare, tehnologice, economice, naturale și contextul competitiv, indiferent dacă sunt internaționale, naționale, regionale sau locale; - Caracteristicile sau condițiile de organizare, cum ar fi - forma de organizare, fluxurile de informații și procesele de luare a deciziilor; politicile organizaționale, obiectivele și strategiile - capabilitatea institutului , înțeleasă în termeni de resurse (de exemplu, de capital, timp, oameni, cunoștințe, procese, sisteme și tehnologii); - cultura instituției; - standardele, orientările și modele adoptate de institut; - ciclul de viață al produselor și serviciilor institutului
3	Parti interesate relevante pentru SMIn - Autorități legale și de reglementare (locale, regionale, naționale sau internațional), - organizații-mamă, - clienți, - asociații de comerț și profesionale, - grupuri comunitare, - organizații non-guvernamentale, - furnizori, - angajații și alte persoane care lucrează în numele institutului.
4	Așteptările și necesitățile relevante ale părților interesate - legi; - permise, licențe sau alte forme de autorizare; - ordinele emise de agențiile de reglementare; - hotărârile instanțelor administrative; - tratate, convenții și protocoale; - coduri și standarde industriale relevante; - contractele care au fost încheiate; - acordurile cu grupuri comunitare sau organizații non-guvernamentale; - acorduri cu autoritățile publice și clienții; - cerințele organizatorice; - principii sau coduri de practică voluntare; - obligațiile care decurg din acordurile contractuale cu organizația
5	Unitățile organizatorice și delimitările fizice (adresele) în care se aplică SMIn a) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala INCERC Bucuresti, cu sediul in sos. Pantelimon nr. 266, sectorul 2; b) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala URBANPROIECT Bucuresti, cu sediul in str. Nicolae Filipescu nr. 53-55, sectorul 2; c) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala Cluj-Napoca, cu sediul in Cluj-Napoca, str. Floresti nr. 117, judetul Cluj; d) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala Iasi, cu sediul in Iasi, str. A. Sesan nr. 37, judetul Iasi; e) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala Timisoara, cu sediul in Timisoara, str. Traian Lalescu nr. 2, judetul Timis.
6	Domeniul de certificare Activități supuse auditării și evaluării în vederea certificării sistemului de management al inovării, desfășurate în: a) INCD "URBAN-INCERC", Sucursala INCERC București, cu sediul în șos. Pantelimon nr. 266, sectorul 2; b) INCD "URBAN-INCERC", Sucursala URBANPROIECT București, cu sediul în str. Nicolae Filipescu nr. 53-55, sectorul 2; c) INCD "URBAN-INCERC", Sucursala Cluj-Napoca, cu sediul în Cluj-Napoca, str. Floresti nr. 117, județul Cluj; d) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala Iași, cu sediul în Iasi, str. A. Sesan nr. 37, judetul Iași; e) INCD "URBAN-INCERC" - Sucursala Timișoara, cu sediul în Timișoara, str. Traian Lalescu nr. 2, județul Timiș.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 14 din 51	

Implementarea și menținerea sistemului de management al inovării aduce numeroase beneficii precum:

- competitivitate și o poziție bună pe piață;
- diferențierea pe piață prin creșterea prestigiului;
- valorificarea cunoștințelor organizaționale;
- creșterea adaptabilității la schimbările mediului de afaceri și evidențierea pe piață prin noutățile aduse;
- dezvoltarea capacității de a identifica noi oportunități prin inovare, asociate contextului și obiectivelor institutului și a de a stabili și a reduce la minimum riscurile asociate;
- facilitarea creării oportunităților de adaptare la criză și/sau la situații neprevăzute;
- stabilirea unei politici și a unei strategii referitoare la inovare, care să cuprindă liniile directoare, obiectivele, resursele necesare, evaluarea capacității de a inova a institutului, promovarea culturii inovării, asigurarea unui climat favorabil pentru inovare și realizarea angajamentelor privind politica referitoare la inovare.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 15 din 51	

2. REFERINTE NORMATIVE

La baza elaborării manualului SMIn și a implementării sistemului de management al inovării în INCD URBAN-INCERC stau următoarele documente:

- SR EN ISO 9001:2015 Sisteme de management al calității. Cerințe
- SR EN ISO 9000: 2015 Sisteme de management al calității – principii fundamentale și vocabular
- **SR EN ISO 19011:2011 Ghid pentru auditarea sistemelor de management al calității și/sau de mediu**
- Legea nr.10/1995 privind Inovarea în construcții;
- HG 1398: 2009 – Hotărârea de înființare a Institutului Național de Cercetare-Dezvoltare în Construcții, Urbanism și Dezvoltare Teritorială Durabilă « URBAN-INCERC »
- Legea 350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul, cu modificările și completările ulterioare
- **SR 13547-1:2012, Model de dezvoltare a afacerii prin inovare. Partea 1: Managementul inovării. Principii generale și linii directoare** care furnizează principii și linii directoare pentru implementarea și menținerea unui management al inovării într-o institut. Prevederile din acest standard se referă la politica și la strategia de inovare, la identificarea părților implicate în procesul de inovare, la responsabilitățile cu privire la managementul inovării, la promovarea culturii inovării și a colaborării interne și externe, la etapele și fazele procesului de inovare, la evaluarea rezultatelor procesului de inovare și la descrierea factorilor care favorizează managementul inovării.
- **SR 13547-2:2012, Model de dezvoltare a afacerii prin inovare. Partea 2: Managementul proprietății intelectuale. Principii generale și linii directoare**, care stabilește principii generale și linii directoare pentru managementul proprietății intelectuale. Prevederile din acest standard se referă la cadrul organizațional de desfășurare a procesului de management al proprietății intelectuale la nivelul unei organizații, obiectele proprietății intelectuale, protecția acestora, precum și la relația dintre standarde și drepturile de proprietate intelectuală.
- **SR 13547-3:2012, Model de dezvoltare a afacerii prin inovare. Partea 3: Transfer tehnologic. Principii generale și linii directoare**, care stabilește elementele componente ale transferului tehnologic, metodologia de desfășurare a activităților specifice de transfer tehnologic, astfel încât să realizeze legătura între managementul inovării și dezvoltarea afacerii prin inovare, precum și rolul entităților de transfer tehnologic, respectiv rolul brokerului de tehnologie în realizarea transferului tehnologic.
- **SR 13547- 4:2012, Model de dezvoltare a afacerii prin inovare. Partea 4: Evaluarea capacității de inovare și a performanței managementului inovării**, care stabilește o metodă sistematică de evaluare a capacității de inovare și a performanței managementului inovării pentru o institut în scopul creșterii competitivității acesteia. Evaluarea capacității de inovare și a performanței managementului inovării conduce la identificarea de politici, strategii și acțiuni de inovare care au ca scop creșterea competitivității acestora pe piață.
- **SR 13572:2016 – Sisteme de management al inovării. Cerințe**
- **ISO 56001:2024 - Innovation management system - Requirements**

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 16 din 51	

3. TERMENI ȘI DEFINIȚII

Pentru scopurile acestui document se aplică termenii și definițiile din ISO 9000:2015, SR 13572:2016.

3.1 Termeni referitori la organizație și leadership

3.1.1 Sistem de management

Ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune ale unei *organizații* (3.1.4) pentru a stabili politici, *obiective* 3.2.5) și *procese* (3.3.5) prin care se realizează acele obiective.

3.1.2 Organizație

Persoană sau grup de persoane care are propriile sale funcții cu responsabilități, autorități și relații pentru a-și îndeplini *obiectivele* (3.2.5)

3.1.5 Management de la cel mai înalt nivel

Persoană sau grup de persoane care conduce și controlează o *organizație* (3.1.4) la cel mai înalt nivel

3.1.6 Parte interesată

Persoană sau *organizație* (3.1.4) care poate afecta, poate fi afectată, sau poate percepe că este afectată de o decizie sau o activitate.

EXEMPLU: Clienți, comunități, furnizori, autorități de reglementare, organizații neguvernamentale, investitori și angajați.

3.2 Termeni referitori la planificare

3.2.1 Obiectiv

Rezultat care urmează a fi îndeplinit

3.2.2 Cerința

Nevoie sau așteptare care este declarată, în general implicită sau obligatorie.

3.2.9 Obligații de conformare (termen preferat)

Cerințele legale și alte cerințe (termen admis)

Cerințe (3.2.8) legale față de care o organizație (3.1.4) este obligată să se conformeze și alte cerințe față de care o organizație este obligată sau alege să se conformeze

3.2.10 Risc

Efectul incertitudinii

3.2.11 Riscuri și oportunități

Efecte adverse potențiale (amenințări) și efecte benefice potențiale (oportunități)

3.3 Termeni referitori la suport și operare

3.3.1 Competență

Capacitatea de a aplica cunoștințe și abilități pentru a obține rezultate așteptate.

3.3.2 Informații documentate

Informațiile necesare a fi controlate și menținute de o organizație (3.1.4) și mediul suport al acestora.

3.3.3 Ciclul de viață

Etape consecutive și intercorelate ale unui sistem produs (sau serviciu), de la achiziția materiilor prime sau generarea acestora din resurse natural până la reintegrarea în natură.

3.3.4 A externaliza (verb)

A încheia un angajament cu o organizație (3.1.4) externă care efectuează o parte a funcției sau a procesului (3.3.5) institutului.

3.3.5 Proces

Ansamblul de activități corelate sau în interacțiune care transformă elementele de intrare în elemente de ieșire.

3.4 Termeni referitori la evaluarea performanței și îmbunătățire

3.4.1 Audit

Proces (3.3.5) sistematic, independent și documentat pentru obținerea de dovezi de audit și evaluarea acestora cu obiectivitate pentru a determina măsura în care sunt îndeplinite criteriile de audit.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 17 din 51	

3.4.2 Conformitate

Îndeplinirea unei cerințe (3.2.8)

3.4.3 Neconformitate

Neîndeplinirea unei cerințe (3.2.8)

3.4.4 Acțiune corectivă

Acțiune de eliminare a cauzelor unei neconformități (3.4.3) și de prevenire a reapariției

3.4.5 Îmbunătățire continuă

Activitate recurentă pentru creșterea performanței (3.4.10)

3.4.6 Eficacitate

Măsura în care activitățile planificate sunt realizate și rezultatele planificate sunt atinse

3.4.7 Indicator

Reprezentarea măsurabilă a stării sau stadiului proceselor de operare, de management sau a condițiilor

3.4.8 Monitorizare

Determinarea stării unui sistem, proces (3.3.5) sau a unei activități

3.4.9 Măsurare

Proces (3.3.5) pentru a determina o valoare

3.4.10 Performanța

Rezultat măsurabil

3.5 Termeni și definiții referitori la inovare

În scopul asigurării unei înțelegeri uniforme a termenilor utilizați în documentele sistemului de management al inovării, aceștia se definesc conform standardului SR 13572:2016, SR 13547-1:2012, SR 13547-2:2012, SR 13547-3:2012, SR 13547-4:2012 precum și cele care urmează:

Inovare - activitate care are ca rezultat obținerea și implementarea cu succes pe piață a unui/unei produs/serviciu/proces/tehnologii/metode de marketing/metode organizaționale/ model de afaceri nou/noi, sau îmbunătățirea semnificativă a celui/celeia existente în diferite domenii de activitate

NOTA 1 - prin produs nou se înțelege produs/ serviciu/ proces/tehnologie/metodă de marketing/ metodă organizațională/model de afaceri nou/nouă.

NOTA 2 - Organizația poate să aplice următoarele tipuri de inovare:

- *inovarea instituțională, presupune dezvoltarea de parteneriate între grupuri și comunități pe baze noi, la fel ca și între părțile interesate într-un anumit domeniu de activitate economică sau socială cu scopul îmbunătățirii condițiilor de viață;*
- *inovarea strategică, presupune măsuri în vederea dezvoltării unor modele de afaceri noi cu scopul de a asigura un avantaj competitiv pentru organizație, precum și pentru reinventarea regulilor competiției;*
- *inovarea în afaceri, presupune transformarea mai multor elemente ale unui model de afacere la un asemenea nivel, încât conduce la crearea unei valori sporite pentru client sau aceeași valoare, dar realizată într-un mod diferit.*
- *inovarea de produs, presupune realizarea unui produs nou sau a unui produs semnificativ îmbunătățit în ce privește caracteristicile sau destinațiile sale de utilizare;*
- *inovarea de proces, presupune implementarea de procese noi sau semnificativ îmbunătățite (tehnologii, sisteme de transport sau de livrare etc.);*
- *inovarea de marketing, presupune implementarea unor concepte sau a unor metode de vânzare noi sau semnificativ îmbunătățite pentru creșterea cererii de bunuri și servicii sau pentru intrarea pe noi piețe;*
- *inovarea organizațională, presupune implementarea unor metode manageriale noi sau a unor schimbări semnificative în structura organizației.*

În funcție de gradul de înnoire, organizația poate să aplice următoarele tipuri de inovare:

- *inovarea progresivă (incrementală), presupune îmbunătățiri graduale ale produselor, existente. În general, inovarea progresivă nu este foarte costisitoare sau foarte riscantă, iar rolul ei constă în menținerea poziției câștigate pe piață;*

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 18 din 51	

- inovarea radicală, presupune crearea de produse în totalitate noi cu impact semnificativ asupra pieței. În mod uzual, proiectele de inovare radicală presupun un nivel foarte ridicat de risc și costuri mari având un grad înalt de incertitudine și complexitate, cu impact mare asupra afacerii.

inovație - rezultat al inovării

produs nou - rezultat al inovării de produs

proces de inovare - ansamblu de activități intercorelate și interdependente în scopul realizării și implementării unei inovații

organizație - persoană sau grup de persoane care are propriile sale funcții cu responsabilități, autorități și relații, pentru a-și îndeplini obiectivele

NOTĂ Conceptul de organizație include, dar nu se limitează la, întreprinzător individual, companie, corporație, firmă, întreprindere, autoritate, parteneriat, asociație, instituție de binefacere sau altfel de instituție sau parte ori combinație a acestora, încorporată sau nu, publică sau privată.

management - activități coordonate pentru a orienta și a conduce o organizație

management al inovării - ansamblu de acțiuni coordonate pentru a orienta și a monitoriza procesul de inovare

sistem de management al inovării (SMIn) - ansamblu de elemente corelate sau interactive ale unei organizații prin care se stabilesc politicile și obiectivele referitoare la inovare, precum și procesele prin care se realizează aceste obiective

politică - obiective și direcție ale unei organizații așa cum sunt exprimate oficial de managementul său de la cel mai înalt nivel

politică referitoare la inovare - declarație asumată de către managementul de la cel mai înalt nivel cu privire la intențiile și direcțiile organizației referitoare la managementul inovării

strategie referitoare la inovare - ansamblu de obiective cu privire la inovare cuantificabile pe termen mediu și lung, cu acțiuni ce urmează să fie implementate, termene, responsabilități și resurse alocate

management de la cel mai înalt nivel - persoană sau grup de persoane care conduce și controlează o organizație la cel mai înalt nivel

management al proiectului de inovare - ansamblu de activități care cuprinde planificarea, organizarea, monitorizarea, verificarea, raportarea și întreprinderea acțiunilor corective necesare tuturor proceselor unui proiect

manager de inovare - responsabil cu gestionarea eficientă a procesului de inovare într-o organizație. Răspunde de exercitarea funcțiilor manageriale de identificare a ideilor/soluțiilor noi, de analiză, sinteză și previziune, organizare, antrenare, coordonare, control-evaluare, precum și de identificarea schimbărilor de la nivelul produselor/serviciilor/proceselor

plan de inovare - parte a planului general al organizației care stabilește toate elementele organizației implicate în procesul de inovare. Specifică abordarea, desfășurarea, componentele de management și resursele necesare

context al organizației - ansamblu de aspecte interne și externe care pot avea un efect asupra modului în care o organizație abordează realizarea și dezvoltarea obiectivelor sale

NOTA 1 - Obiectivele unei organizații pot fi referitoare la produsele și serviciile sale, la investiții și comportament față de părțile ei interesate.

NOTA 2 - Conceptul de context al organizației este aplicabil în mod egal atât organizațiilor publice sau nonprofit, cât și celor care urmăresc profitul.

obiectiv - rezultat de îndeplinit

NOTA 1 - Un obiectiv poate fi strategic, tactic sau operațional.

parte interesată - persoană sau organizație care poate afecta, poate fi afectată de, sau se poate percepe ea însăși ca fiind afectată de o decizie sau activitate

eficacitate - gradul în care activitățile planificate sunt realizate și rezultatele planificate sunt obținute

eficiență - relație între rezultatul obținut și resursele utilizate

monitorizare - verificare, supraveghere, observare critică sau determinare continuă a stării de fapt, cu scopul de a identifica schimbarea față de nivelul de performanță solicitat sau așteptat

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 19 din 51	

NOTĂ - În cadrul organizației monitorizarea poate fi aplicată managementului inovării, unui proces de inovare sau în cadrul unor etape ale procesului de inovare.

Benchmarking - compararea metodelor, performanțelor și a proceselor asemănătoare din organizație sau a celor asemănătoare din alte organizații, pentru a învăța din experiența acestora cu scopul de a îmbunătăți propriile procese

informații documentate - informații care necesită a fi controlate și menținute de o organizație împreună cu mediul care le conține

NOTA 1 Informațiile documentate pot exista în orice format, pe orice mediu și din orice sursă.

NOTA 2 Informațiile documentate se pot referi la:

- sistemul de management, inclusiv la procesele conexe;
- informațiile create în scopul funcționării organizației (documentație);
- dovezi ale rezultatelor obținute (înregistrări).

cunoștințe organizaționale - cunoștințe deținute de organizație pentru a se asigura funcționarea proceselor acesteia

NOTĂ - Cunoștințele organizaționale se pot baza pe:

a) surse interne (de exemplu: proprietate intelectuală; cunoștințe obținute din experiență; lecții învățate din eșecuri și din proiecte de succes; captarea și împărtășirea cunoștințelor și experiențelor nedocumentate; rezultatele îmbunătățirilor proceselor, produselor și serviciilor;

b) surse externe (de exemplu: standarde, surse academice, conferințe, baze de date, obținerea de cunoștințe de la clienți sau furnizori externi).

cultura inovării - atitudini, convingeri, comportamente, norme de conduită, valori și aspirații care asigură și stimulează un proces de inovare continuu

creativitate - capacitatea de a identifica noi conexiuni între elemente (obiecte, evenimente, reglementări) aparent fără ieșătură între ele. Creativitatea implică întotdeauna aducerea unui element de noutate și este punctul de plecare al inovării

Alte Definiții

- sistem ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune
- organizație ansamblu de persoane și facilități cu responsabilități, autorități și relații definite
- structura organizatorică ansamblu de responsabilități, autorități și relații dintre persoane
- entitate organizatorică structura organizatorică descrisă și luată în considerare în mod individual în cadrul unei organizații (compartiment, birou, formație de lucru din cadrul institutului)
- infrastructură sistem de facilități, echipamente sau servicii necesare pentru funcționarea unei organizații
- mediul de lucru ansamblu de condiții în care se desfășoară activitatea
- client organizație sau persoana care primește un produs
- furnizor organizație sau persoana care furnizează un produs
- managementul inovării activități coordonate pentru a orienta și controla o organizație în ceea ce privește inovarea
- politica referitoare la inovare intenții și orientări generale ale unei organizații referitoare la inovare așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel
- obiectiv al inovării ceea ce se urmărește sau este avut în vedere referitor la inovare
- cerința nevoie sau așteptare care este declarată, în general implicită sau obligatorie
- inovare măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinește cerințele
- satisfacția clientului percepție a clientului despre măsura în care cerințele clientului au fost îndeplinite
Nota 1: Reclamațiile clientului constituie un indicator obișnuit al satisfacției scăzute a clientului, dar absența acestora nu implică în mod necesar o satisfacție înaltă a clientului.
Nota 2: Chiar dacă cerințele clientului au fost stabilite cu acesta și au fost îndeplinite, aceasta nu asigură în mod necesar o satisfacție înaltă a clientului.
- capabilitate abilitatea unei organizații, sistem sau proces de a realiza un produs care va îndeplini cerințele pentru produs
- planificarea inovării parte a managementului inovării concentrată pe stabilirea obiectivelor inovării și care specifică procesele operaționale și resursele aferente necesare pentru a îndeplini obiectivele inovării

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 20 din 51	

- audit proces sistematic, independent și documentat în scopul obținerii de dovezi de audit și de evaluare a lor cu obiectivitate pentru a determina măsura în care sunt îndeplinite criteriile de audit
- program de audit ansamblu de unul sau mai multe audituri planificate pe un anumit interval de timp și orientate spre un scop specific
- criterii de audit ansamblu de politici, proceduri sau cerințe
- dovezi de audit înregistrări, declarații despre fapte sau alte informații care sunt relevante în raport cu criteriile de audit și verificabile
- informație date semnificative
- document informația împreună cu mediul său suport
- înregistrare document prin care se declară rezultate obținute sau furnizează dovezi ale activităților realizate
- proces grup de activități corelate sau în interacțiune care transformă intrări în ieșiri
- produs rezultat al unui proces
- procedura mod specificat de desfășurare a unei activități sau a unui proces
- trasabilitate abilitatea de a regăsi istoricul, realizarea sau localizarea a ceea ce este luat în considerare
- conformitate îndeplinirea unei cerințe
- neconformitate neîndeplinirea unei cerințe
- defect neîndeplinirea unei cerințe referitoare la o utilizare intenționată sau specificată
- acțiune preventivă acțiuni de eliminare a cauzei unei neconformități potențiale sau a altei posibile situații nedorite
Nota 1: Pot exista mai multe cauze pentru o neconformitate potențială.
Nota 2: Acțiunea preventivă este întreprinsă pentru a preveni apariția, iar acțiunea corectivă se întreprinde pentru a preveni reparația.
- acțiune corectivă acțiuni de eliminare a cauzei unei neconformități detectate sau a altei situații nedorite
Nota 1: Pot exista mai multe cauze pentru o neconformitate.
Nota 2: Acțiunea corectivă este întreprinsă pentru a preveni reparația, iar acțiunea preventivă este întreprinsă pentru a preveni apariția.
Nota 3: Există o distincție între corecție și acțiune corectivă.
- corecție acțiune întreprinsă pentru a elimina o neconformitate constatată
Nota 1: O corecție poate fi efectuată împreună cu o acțiune corectivă
- mediu mediul înconjurător în care funcționează o organizație, care include aerul, apa, solul, resursele naturale, flora, fauna, oamenii și relațiile dintre acestea
- aspect de mediu element al activităților, produselor sau serviciilor unei organizații care poate interacționa cu mediul.
- impact asupra mediului orice modificare a mediului, dăunătoare sau benefică, care rezultă total sau parțial din activitățile, produsele sau serviciile unei organizații.
- obiectiv de mediu obiectiv general de mediu, în concordanță cu politica de mediu, pe care o organizație și-l propune să-l atingă.
- performanța de mediu rezultate măsurabile ale managementului aspectelor de mediu dintr-o organizație
- ținta de mediu cerința detaliată de performanță, aplicată institutului sau unei părți a institutului, care rezultă din obiective de mediu și care trebuie stabilită și îndeplinită pentru atingerea acestor obiective.
- parte interesată individ sau grup preocupat sau afectat de performanța de mediu a unei organizații.
- prevenirea poluării utilizarea unor procese, practici, tehnici, materiale, produse, servicii sau energie care împiedică, reduc sau controlează (separat sau în combinație) crearea, emisia sau descărcarea oricărui tip de poluant sau deșeu, pentru a reduce impacturile dăunătoare asupra mediului.
- risc acceptabil risc care a fost redus la un nivel care poate fi acceptat de către o organizație în raport cu obligațiile sale legale și propria sa politica SSM.
- îmbunătățire continuă proces repetat de dezvoltare a sistemului de management SSM pentru îmbunătățirea performanțelor globale SSM, în acord cu politica SSM a institutului .
- pericol sursa, situație sau acțiune cu un potențial de a produce o vătămare, în termeni de rănire sau îmbolnăvire profesională sau o combinație a acestora.
- identificare pericol proces de recunoaștere a faptului că există un pericol și de definire a caracteristicilor acestora
- îmbolnăvire profesională condiție fizică sau psihică deteriorată, identificabilă, provocată de/sau înrăutățită de o activitate profesională și/sau o situație legată de muncă.
- incident eveniment legat de muncă care a generat sau ar fi putut să genereze o rănire sau îmbolnăvire profesională (indiferent de gradul de severitate) sau deces.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 21 din 51	

- parte interesată persoană sau grup, în interiorul sau în afara locului de muncă, preocupat sau afectat de performanțele SSM ale unei organizații.
- lucrător persoană care efectuează o muncă sau activități legate de muncă aflate sub controlul organizației
- sistem de management SSM parte dintr-un sistem de management utilizat (utilizată) pentru realizarea politicii referitoare la SSM.
- obiectiv SSM obiectiv stabilit de organizație pentru obținerea unor rezultate specifice consecvente cu politica SSM
- performanță SSM performanță referitoare la eficacitatea prevenirii traumatismului și bolii lucrătorilor și la asigurarea unor locuri de muncă sigure și sănătoase
- politica SSM politică de prevenire a rănirii și îmbolnăvirii determinate de muncă a lucrătorilor și de asigurare a unor locuri de muncă sigure și sănătoase
- risc SSM combinație dintre probabilitatea de apariție a unui (unor) eveniment (evenimente) sau a unei (unor) expuneri periculoase legate de muncă și gravitatea traumatismului și bolii care poate (pot) fi cauzate de acel (acele) eveniment (evenimente) sau expunere (expuneri)
- evaluare risc Proces de estimare a riscului care rezulta dintr-un pericol, ținând seama de caracterul corespunzător al oricaror controale existente, și de luare a deciziei asupra faptului ca riscul este sau nu este acceptabil.
- loc de muncă loc aflat sub controlul organizației, în care o persoană este necesar să se afle sau către care este necesar să se deplaseze pentru a-și efectua munca
- eficacitate grad în care activitățile planificate sunt realizate și rezultatele planificate sunt obținute
- eficiență Relația între rezultatul obținut și resursele utilizate

PRESCURTĂRI

În conținutul Manualului MSMI-02, s-au utilizat o serie de prescurtări ale căror semnificații sunt:

SMIn	Sistem de management al inovării
MSMIn	Manual Sistemului de Management al inovării
PS	Procedura de sistem
RN	Raport de neconformitate
RMIn	Responsabil management al inovării
ROF	Regulament de organizare și funcționare
ISO	Organizația Internațională de Standardizare
PO	Procedură Operațională
RM	Reprezentantul Managementului
CA	Consiliul de Administrație

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 22 din 51	

4. CONTEXTUL INSTITUTULUI

4.1 Contextul în care activează institutul

Institutul INCD URBAN-INCERC trebuie să identifice și să evalueze periodic aspectele interne și externe, actuale și viitoare, relevante pentru direcția sa strategică și care influențează capacitatea sa de a obține rezultatele intenționate de propriu Sistem de management al inovării.

La evaluarea mediului extern trebuie luate în considerare:

- aspecte referitoare la nevoile partenerilor, clienților, etc.
- aspecte legislative și reglementări specifice;
- aspecte economico-sociale;
- stadiul actual al tehnicii și dezvoltării științifice.

La evaluarea mediului intern trebuie luate în considerare:

- corelarea SMIn cu existența altor sisteme de management implementate;
- cultura inovării, cunoștințele organizaționale, performanțele în cadrul colaborării interne, comportamentul și implicarea în raport cu inovarea la diferite niveluri manageriale ale organizației;
- aspecte privind realizările și eșecurile recente;
- aspecte legate de resursele institutului – personal competent, local, instalații, echipamente, posibilități de investiții din surse interne/externe și posibilități de colaboare externă în raport cu inovarea

4.2 Înțelegerea necesităților și așteptărilor părților interesate

Așteptările legale ale părților interesate sunt analizate prin documentarea legislației aplicabile, iar necesitățile lor sunt documentate în contracte sau cereri de ofertă.

Orientare către client

Așteptările și cerințele clienților (inclusiv cerințele legislative și reglementate aferente) sunt clarificate cu ocazia înțelegerilor între părți (la încheierea contractului) și în cadrul planificării sistemului de management și sunt transpuse în cerințe documentate într-o formă care asigură îndeplinirea întocmai a acestora în domeniile implicate

În scopul creșterii satisfacției clientului, îndeplinirea întocmai a cerințelor acestuia și a cerințelor legislative și reglementate aferente sunt analizate în mod reglementat, cu ocazia controalelor efectuate pe parcursul proceselor și cele finale, iar rezultatele sunt acceptate numai în cazul în care aceste cerințe sunt îndeplinite în întregime.

INCD URBAN-INCERC a determinat, monitorizează și analizează:

- a) părțile interesate relevante pentru sistemul de management al inovării.
- b) cerințele acestor părți interesate care sunt relevante pentru sistemul de management al inovării.
- c) care dintre aceste nevoi și așteptări devin obligațiile sale de conformare

Acest manual este destinat:

- utilizării interne
- utilizării externe

4.3 Determinarea domeniului de aplicare al sistemului de management al inovării

INCD URBAN-INCERC a dezvoltat și documentat un sistem de management al inovării în scopul îndeplinirii politicilor și atingerii obiectivelor în domeniul inovării, aliniat cu intenția de inovare, care să includă procesele și suportul necesare și interacțiunile lor, în conformitate cu cerințele standardului și cu principiile managementului inovării.

Documentația sistemului de management al inovării a fost elaborată avându-se în vedere tipul și complexitatea lucrărilor executate și a proceselor desfășurate în cadrul INCD URBAN-INCERC, fiind formată din următoarele documente:

- a) Declarația de politică și angajamentul conducerii în domeniul managementului inovării;
- b) Strategia în domeniul inovării;
- c) Manualul de management al inovării;
- d) Proceduri de sistem;
- e) Proceduri operaționale;
- f) Programe de management;
- g) Înregistrările din domeniul inovării.

Documentația SMIn se completează cu următoarele tipuri de documente de proveniență externă:

- a) Prescripții tehnice (fișe tehnice, cataloage);
- b) Normative, regulamente;
- c) Alte documente de proveniență externă: documente legale și reglementate aplicabile

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 23 din 51	

4.4 Sistemul de management al inovării și procesele sale

4.4.1 INCD URBAN-INCERC și-a stabilit, implementează, și își propune să mențină și să îmbunătățească continuu un sistem de management al inovării, aliniat cu intenția de inovare, care să includă procesele și suportul necesare și interacțiunile lor, în conformitate cu cerințele standardului și cu principiile managementului inovării.

Conducerea INCD URBAN-INCERC definește obiectivele generale ale institutului, precum și politica sa în domeniul inovării. Fiecare responsabil de Compartiment/Laborator/Secție, și de proces trebuie să-și însușească obiectivele generale ale institutului și politica în domeniul inovării și să-și stabilească obiectivele specifice pe compartiment/laborator/secție. Intenția de inovare este susținută la nivelul institutului prin promovarea unei culturi de susținere și colaborare.

La toate nivelurile, procesele de management funcționează după principiul PDCA:

- Plan – planifică – definește obiectivele
- Do – execută, ce s-a definit prin:
 - comunicarea obiectivelor părților interesate,
 - furnizarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor
 - punerea în practică a procedurilor pentru atingerea obiectivelor
- Check – verifică – punerea în practică a indicatorilor și utilizarea lor pentru verificarea regulată a îndeplinirii obiectivelor definite.
- Act – acționează – punerea în practică a măsurilor de îmbunătățire și/sau de eliminare a neconformităților.
 - stabilește planul de acțiune pentru corectarea eventualelor abateri față de obiective
 - punerea în practică a planului de acțiune pentru corectarea abaterilor față de obiectivele propuse.

Procesele incluse în SIMn sunt structurate în 6 categorii:

- procese de leader ship -
 - procese de planificare-
 - procese suport
 - procese de operare
 - procese de măsurare, monitorizare, analiză și evaluare
 - procese de îmbunătățire
 - prin procedurile SIMn s-a stabilit succesiunea și interacțiunea între procesele incluse în SIM.
- Astfel, în fiecare procedură, elaborată ca descriere de proces, sunt precizate:
- ieșirile din procesele din amonte care sunt intrări în procesul descris de procedură
 - ieșirile din procesul descris de procedură care sunt intrări în procesele din aval
 - prin informațiile documentate s-au stabilit criteriile și metodele necesare pentru a se asigura că desfășurarea și controlul proceselor sunt eficace
 - sunt asigurate resursele necesare pentru a susține desfășurarea și monitorizarea proceselor
 - pentru îmbunătățirea continuă a SIMn:
 - s-au stabilit obiective specifice ale inovării
 - s-a stabilit ciclul P-D-C-A pentru fiecare proces inclus în SIM, astfel încât din descrierea de proces rezultă etapele de Planificare-Executare-Verificare-Îmbunătățire
 - toate procesele sunt monitorizate, măsurate și analizate
 - sunt implementate acțiuni necesare pentru a realiza obiectivele stabilite și îmbunătățirea continuă a proceselor.

Managementul inovării reprezintă ansamblul activităților coordonate pentru a orienta și controla organizația în ceea ce privește inovarea, obiectivele și responsabilitățile pe care le implementează în cadrul SMI, prin mijloace cum ar fi: planificarea, controlul, îmbunătățirea și performanța.

Managementul inovării este în responsabilitatea tuturor nivelurilor de management și este condus de managementul de la nivelul cel mai înalt.

Activitatea în fiecare punct de lucru este organizată pentru realizarea în întregime a activităților planificate. Deasemenea, în fiecare punct de lucru este organizată activitatea de întreținere și reparații, de mentenanță preventivă și corectivă a echipamentelor.

4.4.2 Cultura

INCD URBAN-INCERC promovează o cultură care să susțină activitățile de inovare, cu scopul de a permite coexistența unor mentalități creative împreună cu cele bazate pe aplicabilitate, întrucât ambele sunt necesare pentru a inova.

4.4.2.1 INCD URBAN-INCERC asigură un mediu de muncă caracterizat prin:

- a) deschidere, curiozitate și înclinare spre utilizator;
- b) încurajarea feed-back-ului și sugestiilor;
- c) încurajarea învățării, experimentării, creativității, schimbării și provocării ipotezelor actuale;

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 24 din 51	

- d) încurajarea asumării de riscuri și învățării din greșeli în timp ce se păstrează personalul motivat;
- e) relații, colaborări și participări interne și externe (la conferințe, expoziții, dezbateri, cursuri etc.);
- f) diversitate, respect și includerea diverselor persoane, discipline și perspective în activitățile de inovare;
- g) împărtășirea valorilor, credințelor și comportamentelor;
- h) echilibrarea analizei și luării deciziilor între cele bazate pe presupuneri și cele bazate pe dovezi;
- i) echilibrarea proceselor liniare și non-liniare.

4.4.2.2 INCD URBAN-INCERC promovează o cultură de susținere a activităților de inovare prin:

- a) conducători la toate nivelurile care promovează și demonstrează angajamentul lor în activitățile de inovare;
- b) management al coexistenței și transferului efectiv dintre diferitele activități de inovare, în termenii valorilor, credințelor și comportamentului inovativ al institutului;
- c) susținerea și recunoașterea inventatorilor, comportamentului inovator, inițiativelor de inovare și promovării acestora;
- d) stimularea realizărilor în inovare, cu focusarea pe motivarea intrinsecă, creșterea autonomiei și scopului, fiind preferate motivării extrinseci de sine stătătoare;
- e) dezvoltarea de competențe ca suport al activităților de inovare;
- f) aprecierea culturii utilizând indicatori relevanți;
- g) existența de structuri pentru realizarea colaborării multidisciplinare.

4.4.3 Colaborarea

INCD URBAN-INCERC a stabilit o abordare pentru managerierea colaborărilor interne și externe. Scopul colaborării este acela de a facilita împărtășirea și accesul la cunoștințe, competențe și alte calități intelectuale și resurse.

INCD URBAN-INCERC ia în considerare:

- a) strategia de inovare, obiectivele și capabilitatea existentă, resursele, cunoștințele și competențele
- b) diversitatea experiențelor, disciplinelor, competențelor, perspectivelor etc,
- c) diferitele abordări, metode, reguli și acorduri ale colaboratorilor externi,
- d) problematica proprietății intelectuale,
- e) revizuirea și alinierea regulată a colaborărilor de importanță strategică,
- f) importanța respectului, deschiderii și încrederii între părți.

Colaborarea susține activități precum identificarea nevoilor, așteptărilor și provocărilor existente pe piața internă și externă, schimbul de idei, cunoștințe, competențe și know-how, accesarea infrastructurii, portofolii, piețe, și utilizatori, dobândind noi competențe și resursele și punând în aplicare în comun operațiuni de inovare.

Colaborarea poate implica persoane din aceleași sau diferite echipe, compartimente, sucursale, și funcții în cadrul organizației. Colaborarea poate implica utilizatori, clienți, parteneri, furnizori, mediul academic, industrie și asociațiile comerciale și alte părți interesate și rețele relevante externe institutului, inclusiv părți în afara rețelilor de valori proprii.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 25 din 51	

5. LEADERSHIP

5.1 LEADERSHIP ȘI ANGAJAMENT

5.1.1 Generalități

Managementul de la cel mai înalt nivel demonstrează leadership și angajament referitor la sistemul de management al inovării, prin:

- a) asumarea răspunderii pentru eficacitatea și eficiența SMIn;
- b) asigurarea că viziunea, strategia, politica și obiectivele sunt stabilite și sunt compatibile cu direcția strategică și contextul în care funcționează institutul;
- c) întreținerea unei culturi ce susține activitățile de inovare;
- d) asigurarea că cerințele sistemului de management al inovării sunt adoptate și integrate în structura și procesele de afaceri ale organizației;
- e) susținerea altor niveluri și roluri relevante de management, pentru a demonstra leadership-ul și implicarea acestora în dezvoltarea leadership-ului privind inovarea, așa cum se aplică nivelului lor de responsabilitate
- f) asigurarea că structurile, susținerea, inclusiv resursele și procesele necesare pentru SMIn sunt disponibile;
- g) crearea conștientizării și comunicarea importanței unui sistem de inovare eficace și a conformării cu cerințele SMIn
- h) asigurarea că SMIn obține rezultatele intenționate;
- i) angrenarea, direcționarea și susținerea persoanelor pentru a contribui la eficacitatea SMIn;
- j) încurajarea și recunoașterea inovatorilor pentru demonstrarea bunelor practici, asigurarea angajamentelor și accesibilitatea învățării atât din reușite cât și din eșecuri;
- k) promovarea evaluării performanței la intervale planificate și continua îmbunătățire a sistemului de management al inovării.

Angajamentul managementului cuprinde atingerea următoarelor obiective:

- Certificarea sistemului de management al inovării, aliniat la ISO 56001:2024, SR 13572:2016;
- Menținerea unui proces continuu de instruire și perfecționare a întregului personal;
- Creșterea performanței în domeniul cercetării, dezvoltării și inovării;
- Satisfacerea cerințelor clienților, la timp și cu un grad ridicat de satisfacție a acestora;
- Instruirea personalului în vederea îmbunătățirii cunoștințelor profesionale, înțelegerii și însușirii politicii referitoare la calitate;
- Dezvoltarea culturii organizaționale participative care sprijină inițiativele inovatoare, permițând coexistența creativității și modului de gândire orientat către proces;
- Cunoașterea documentelor sistemului de management al inovării, însușirea și aplicarea reglementărilor de către întregul personal al institutului;
- Preocuparea permanentă în vederea asigurării funcționării institutului conform principiilor de bună practică;
- Asigurarea pe termen lung a funcționării profitabile a institutului;
- Asigurarea unor condiții bune de lucru, a unui mediu atractiv și motivant pentru angajați, propice muncii creative;
- Dezvoltarea activităților științifice, de cercetare, dezvoltare și inovare, incluzând activitatea de încercări ca bază a cercetării aplicative;
- Realizarea de servicii cu un înalt grad de profesionalism;
- Eficientizarea proceselor prin modernizarea logisticii necesare desfășurării acestora;
- Creșterea satisfacției clienților;
- Asigurarea resurselor umane, materiale și de infrastructură necesare îmbunătățirii continue a eficacității sistemului astfel încât să se realizeze conformitatea cu cerințele clientului;
- Managementul proceselor în conformitate cu cerințele standardelor de referință pentru realizarea și îmbunătățirea continuă a performanței în domeniul inovării;
- Conformarea cu cerințele legale și reglementate aplicabile activităților institutului în domeniul inovării;
- Identificarea pericolelor, evaluarea, diminuarea continuă și ținerea sub control a riscurilor privind inovarea;
- Responsabilitate și autoritate pentru salariați;
- Reducerea pierderilor și creșterea veniturilor;
- Îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management al Inovării.

5.1.2 Concentrarea pe realizarea valorii

Managementul de la cel mai înalt nivel al INCD URBAN-INCERC demonstrează leadership și angajament referitor la respectarea realizării valorii, prin:

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 26 din 51	

- a) identificarea oportunităților, prin perspective exploatabile, bazate pe nevoi și așteptări prezente sau viitoare, declarate sau nedeclarate;
- b) luarea în considerare a echilibrului dintre oportunități și riscuri, inclusiv consecințele pierderii oportunităților;
- c) luarea în considerare a predispoziției la risc și toleranței la eșec;
- d) permiterea conceptualizării, experimentării și realizării de prototipuri, implicând utilizatori, clienți și alte părți interesate să testeze și să valideze ipoteze;
- e) promovarea perseverenței și asigurarea implementării la timp a inovațiilor.

Managementul de la cel mai înalt nivel al INCD URBAN-INCERC urmărește implementarea la toate nivelurile a mentalității conform căreia inovarea reprezintă cea mai bună soluție pentru dezvoltare economică și competitivitate.

5.1.3 Viziunea privind inovarea

Managementul de la cel mai înalt nivel stabilește, implementează și menține viziunea privind inovarea care:

- a) este o descriere a unei stări viitoare la care aspiră institutul, din punct de vedere al activităților de inovare, inclusiv rolul viitor al institutului și impactul dorit al inovațiilor sale;
- b) este ambițios, contestă status quo-ul și nu este restricționat de capacitățile actuale ale institutului;
- c) servește drept ghid pentru alegerile strategice și oferă un cadru pentru stabilirea strategiei, politicii și obiectivelor de inovare;
- d) poate fi comunicată și înțeleasă intern pentru a inspira personalul să se angajeze și să lucreze;
- e) poate fi comunicată extern pentru a spori reputația institutului și pentru a atrage părțile interesate relevante;
- f) este disponibilă ca informație documentată.

5.1.4 Strategia privind inovarea

5.1.4.1 Managementul de la cel mai înalt nivel stabilește, implementează și menține o strategie de inovare și se asigură că:

- a) descrie de ce activitățile de inovare sunt importante pentru institut;
- b) este flexibilă și adaptabilă și este permis să se schimbe sau să apară ca urmare a feedback-ului și a performanței activității de inovare;
- c) este comunicată și înțeleasă de către părțile interesate relevante;
- d) este menținută ca informație documentată.

5.1.4.2 Strategia de inovare include descrieri ale:

- a) contextul organizației;
- b) viziunea și politica de inovare;
- c) roluri, responsabilități și autorități;
- d) obiectivele de inovare și planurile de realizare a acestora;
- e) structura organizațională;
- f) sprijin și procese, inclusiv alocarea resurselor.

Scopul strategiei INCD URBAN-INCERC dedicată activităților de inovare este concentrarea pe realizarea valorii în condiții de incertitudine. Aceasta presupune un echilibru între luarea deciziilor bazate pe presupuneri și cele bazate pe dovezi, eventualele practici noi sau modificate, leadership, structuri și procese.

Strategie de inovare ajută personalul de cercetare și inovare al institutului și părțile interesate să înțeleagă deciziile luate pentru atingerea obiectivelor de inovare, contribuind totodată la inspirarea și realizarea lor.

5.2 POLITICA DE INOVARE

5.2.1 Stabilirea politicii referitoare la inovare

Managementul de la cel mai înalt nivel a stabilit, implementează și menține o politică referitoare la inovare care:

- a) descrie angajamentul la activitățile de inovare;
- b) este adecvată scopului și contextului institutului și susține direcția sa strategică, în concordanță cu viziunea de inovare
- c) asigură un cadru pentru stabilirea strategiei și obiectivelor referitoare la inovare;
- d) ia în considerare principiile managementului inovării;
- e) include un angajament pentru satisfacerea cerințelor aplicabile, inclusiv a standardelor de referință ISO 56001:2024 și SR 13547:2016 și aspectelor privind etica și sustenabilitatea;
- f) include un angajament pentru îmbunătățirea continuă a sistemului de management al inovării.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 27 din 51	

Politica este comunicată, înțeleasă și aplicată de întreg personalul care desfășoară activități care influențează inovarea produselor și serviciilor, de personalul care desfășoară activități ce generează aspecte de mediu și care are obligații în domeniul SSM. De asemenea, politica este comunicată și personalului care lucrează în numele INCD URBAN-INCERC (contractanți, furnizori etc).

De asemenea, Directorul General actualizează, ori de câte ori este cazul, conținutul acestora astfel încât politica și obiectivele în domeniul sistemului de management al inovării stabilite să fie în permanență adecvate necesităților și așteptărilor, exprimate sau implicite, ale clienților, angajaților și altor părți interesate.

5.2.2 Comunicarea politicii referitoare la inovare

În cadrul institutului se iau măsuri pentru ca Politica de la cel mai înalt nivel a INCD URBAN-INCERC să fie:

- disponibilă și menținută ca informație documentată;
- comunicată, înțeleasă și aplicată în cadrul institutului;
- să fie disponibilă părților interesate relevante, după caz.

Pentru a fi comunicate și înțelese prevederile politicii în domeniul sistemului de management al inovării, de întregul personal vizat, sunt realizate următoarele activități:

- prezentarea politicii în domeniul inovării și obiectivelor în cadrul unor activități de informare și instruire;
- afișarea politicilor în compartimente și/sau în zonele de acces;
- inclusiunea cerințelor aplicabile din politică în documentele contractuale, după cum este cazul.

De asemenea, politica de inovare este afișată în zonele în care are acces publicul și este comunicată autorităților locale, ori de câte ori este necesar.

Este responsabilitatea conducerii institutului de a aloca resursele necesare, materiale și umane, pentru a se asigura implementarea politicii în domeniul inovării, și realizarea obiectivelor.

5.3 Roluri organizaționale, responsabilități și autorități

Managementul de la cel mai înalt nivel se asigură că responsabilitățile și autoritățile pentru rolurile relevante sunt atribuite, comunicate și înțelese în cadrul institutului și sunt menținute ca informații documentate.

5.3.1 Managementul de la cel mai înalt nivel desemnează responsabilități și autorități pentru:

- a se asigura că sistemul de management al inovării se conformează cu cerințele standardului ISO 56001:2024;
- raportarea, în special către managementul de la cel mai înalt nivel, referitor la performanța SM al inovării și la oportunitățile de îmbunătățire;
- a se asigura că este menținută integritatea sistemului de management al inovării.

5.3.2 Responsabilitățile și autoritățile pot fi atribuite:

- rolurilor existente, sau rolurile legate de funcții specifice, sucursale/compartimente/servicii;
- roluri dedicate, cu accent pe gestionarea managementului general al inovării sau pe inițiative și activități specifice de inovare.

Directorul General stabilește pentru institut și pentru fiecare unitate organizatorică toate condițiile referitoare la responsabilitățile și personalul care monitorizează implementarea și funcționarea sistemului de management al inovării.

Pentru aceasta el se poate consulta cu șefii unităților organizatorice și cu șeful compartimentului Managementul Calității.

Directorul General nominalizează prin decizie scrisă persoanele cu responsabilitate în implementarea SMIn și le dă acestora împuterniciri scrise pentru a-și putea desfășura activitatea. Aceste împuterniciri nu se pot transmite prin delegare altor persoane.

Directorul General numește Grupul de lucru, responsabil pentru implementarea SMIn, precum și Responsabilii Sistemului de Management al inovării din fiecare compartiment/laborator/sucursală.

Șefii unităților organizatorice, dacă apreciază că este necesar, pot numi, pentru activitatea din subordine, persoane competente și cu prestigiu recunoscut pentru monitorizarea unor elemente aplicabile ale sistemului de management al inovării (inclusiv pentru auditurile interne ale inovării).

Directorul General al institutului poate decide delegarea autorității și responsabilității în materie de cercetare-inovare, în următoarele condiții:

- activitățile pentru care se delegă autoritatea și responsabilitatea trebuie să fie bine stabilite și clar definite;

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 28 din 51	

- autoritatea și responsabilitățile delegate, trebuie să fie suficiente pentru a permite atingerea, cu eficacitatea dorită, a obiectivelor de inovare stabilite;
- prin delegarea autorității și responsabilităților în materie de management a inovării, directorul general al institutului nu este absolvit în nici un fel de răspunderea în acest domeniu, aceasta revenindu-i integral;
- principiul general aplicabil pentru delegarea autorității privind managementul inovării este acela că fiecare persoană poate, în limitele autorității sale, să delege realizarea sarcinilor către subordonați, rămânând însă personal răspunzătoare pentru întreaga activitate a respectivei unități organizatorice.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 29 din 51	

6. PLANIFICARE

Planificarea sistemului de management al inovării

Procesul de planificare a sistemului de management al inovării este coordonat de Responsabilul managementului inovării și are următoarele obiective:

- stabilirea, la nivelurile și funcțiile relevante din cadrul institutului, a obiectivelor specifice în domeniul inovării, precum și a țintelor;
- urmărirea și evaluarea periodică a nivelului de îndeplinire a obiectivelor;
- asigurarea îndeplinirii cerințelor referitoare la funcționarea și îmbunătățirea proceselor SMI;
- menținerea integrității sistemului de management al inovării în cazul unor schimbări care pot afecta funcționarea acestuia.

Obiectivele specifice sunt stabilite anual și sunt documentate în **Programul de management al SMIn**, prin grija RMI în colaborare cu Șefii compartimentelor/laboratoarelor/secțiilor din cadrul **INCD URBAN-INCERC**. Programul de management al SMIn este aprobat de către Directorul General și este difuzat funcțiilor relevante.

La apariția unor modificări de procese, la implementarea unor noi proiecte de dezvoltare sau la modificarea cerințelor legale, Programul de management al SMIn este actualizat astfel încât să asigure o aplicare corespunzătoare a SMIn în cadrul institutului.

Procesul de Planificare a SMIn este monitorizat periodic de către șefii de compartimente/laboratoare/secție și urmărit prin auditarea internă și cu ocazia analizei efectuată de management. Ori de câte ori apar neconformități sau probleme generate de planificare, șefii de compartimente/laboratoare/secție iau măsurile necesare pentru realizarea rezultatelor planificate.

Atunci când INCD URBAN-INCERC determină necesitatea de schimbare a sistemului de management al inovării, schimbările trebuie efectuate într-un mod planificat, luându-se în considerare:

- scopul schimbărilor și consecințele potențiale ale acestora;
- integritatea sistemului de management al inovării;
- disponibilitatea resurselor;
- alocarea sau realocarea responsabilităților și autorităților.

6.1 Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților

În cazul INCD URBAN-INCERC, la planificarea SMIn, s-a ținut seama de contextul institutului, precum și de nevoile și așteptările părților interesate, respectiv de:

- contextul general în care își desfășoară activitatea institutul și modul în care acesta poate afecta atingerea rezultatelor dorite în ceea ce privește sistemul de management al inovării;

- factorii externi (contextul extern), precum:

- aspecte economice, de piață, sociale, culturale, științifice, tehnologice, legale, politice și de mediu care are influență în desfășurarea activităților institutului în ceea ce privește activitățile sale de inovare;

- scara geografică (internațională, națională, regională sau locală) la care se aplică inovarea specifică activităților compartimentului/laboratorului/secției;

- experiența pe care secția a avut-o în ceea ce privește activitatea de inovare, precum și situația actuală și scenariile pentru activitățile viitoare;

- rezistența institutului la schimbările ce pot apare și potențialul impact al direcțiilor și tendințelor în domeniul de activitate al institutului;

- potențialele oportunități și amenințări ce pot afecta procesele de inovare, inclusiv cele datorate perturbării sau întreruperilor activității;

- factorii interni (inclusiv la nivel instituțional), inclusiv aptitudinile, calitățile și capitalul existent al institutului:

- viziunea, direcțiile strategice și nivelul de competențe

- existența unor structuri de management în cadrul institutului

- performanța institutului și a capacității sale de inovare, reflectate în realizările dar și eșecurile sale recente, comparativ cu cele ale unor organizații/colective similare

- aspectele operaționale, ex. procese, bugetare, control, colaborări

- potențialul și gradul de maturitate ale ofertelor

- gradul de specializare și unicitatea personalului institutului, cunoștințele specifice, tehnologiile aplicate și infrastructura specifică, parteneriatele sale

- gradul de adaptabilitate a strategiilor institutului și a alocării resurselor

- atitudinea și implicarea la nivel de compartiment/laborator/secție

- competențele de inovare ale membrilor institutului de-a lungul timpului.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 30 din 51	

Părțile interesate externe sunt reprezentate de utilizatori, cetățeni, comunități locale, grupuri de interese, autorități publice, cei ce sunt afectați de activitățile sau deciziile luate în cadrul activității de inovare din cadrul institutului în domeniul său de activitate.

Părțile interesate interne sunt cele care lucrează în sucursalele institutului, la toate nivelele.

Pentru identificarea nevoilor și așteptărilor prezente și viitoare ale părților interesate se iau în considerare aspectele financiare și non-financiare, gradul de noutate și de schimbare a produsului de inovare, de piețele existente sau în curs de creare, de produsele, serviciile, procesele, modelele, metodele existente, de ofertele deja existente și de posibilitatea de înlocuire cu unele noi, de angajamentele curente.

Pentru asigurarea faptului că sistemul de management al inovării (SMI) își poate atinge rezultatele, în cadrul compartimentului/laboratorului/secției se determină oportunitățile și riscurile ce pot apărea în activitățile său de inovare, precum și modul de prevenire sau reducere a efectelor nedorite.

Pentru determinarea oportunităților, personalul institutului analizează nevoile, așteptările și necesitățile clienților precum și sursele de finanțare disponibile sau care sunt în dezbatere publică.

6.1.1 Riscurile legate de neîndeplinirea așteptărilor părților interesate sau de aspectele interne și externe sunt identificate în **Registrul de Riscuri**.

INCD URBAN-INCERC determină riscurile și oportunitățile pentru fiecare obiectiv specific al laboratoarelor/secțiilor/compartimentelor care necesită a fi tratate pentru:

- a) a da asigurări că sistemul de management al inovării poate obține rezultatul/rezultatele intenționat/intenționate;
- b) a crește efectele dorite;
- c) a preveni sau a reduce efectele nedorite;
- d) a compara efectele riscurilor acceptate cu cele ale prevenirii lor;
- e) a realiza îmbunătățirea continuă.

6.1.2 INCD URBAN-INCERC trebuie să planifice:

a) acțiunea de tratare a riscurilor și oportunităților luând în considerare:

- 1) incertitudinile asociate oportunităților;
- 2) gradul și tipul riscurilor care vor fi sau nu vor fi acceptate;;

b) modul în care:

- 1) să integreze și să implementeze acțiunile în procesele sistemului de management al inovării
- 2) să evalueze eficacitatea acestor acțiuni.

Pe lângă oportunități și riscuri ce afectează sistemul de management al inovării există oportunități care pot duce la inițiative de inovare.

La planificarea sistemului de management al inovării, INCD URBAN-INCERC ia în considerare domeniul de aplicare al sistemului de management al inovării și determină riscurile și oportunitățile referitoare la inovare, obligațiile de conformare și alte subiecte și cerințe, care sunt necesar a fi tratate pentru:

- a se asigura că SMIIn își poate realiza rezultatele intenționate;
- a preveni și a reduce efectele nedorite, inclusiv posibilitatea ca organizația să fie afectată de condițiile de mediu externe;
- a realiza o îmbunătățire continuă.

INCD URBAN-INCERC menține informații documentate referitoare la:

- riscurile și oportunitățile necesar a fi tratate conform registrului de riscuri pentru inovare.

Opțiunile de tratare a riscurilor pot include evitarea riscului, asumarea riscului pentru a valorifica o oportunitate, eliminarea sursei de risc, reducerea probabilității sau a consecințelor, împărțirea riscului sau menținerea riscului prin decizie informată.

6.2. OBIECTIVELE REFERITOARE LA INOVARE ȘI PLANIFICAREA REALIZĂRII LOR

Managementul de la cel mai înalt nivel al INCD URBAN-INCERC se asigură că obiectivele în domeniul inovării sunt stabilite pentru funcțiile relevante și la nivelurile relevante ale institutului.

În cadrul INCD URBAN-INCERC, obiectivele inovării sunt în concordanță cu politica referitoare la inovare, sunt transpuse în obiective specifice și sunt măsurabile prin stabilirea unor indicatori și a unor valori țintă.

Funcțiile și nivelurile relevante din cadrul INCD URBAN-INCERC pentru care se stabilesc obiective specifice, precum și ținte sunt:

- a) Director General
- b) Director Științific
- c) Director Sucursală
- d) Șefii de laboratoare/compartimente/secție

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 31 din 51	

Pentru îndeplinirea cerințelor referitoare la serviciile furnizate, a cerințelor procesului de inovare, a cerințelor beneficiarilor, a funcționării și îmbunătățirii continue a SMIn implementat, conducerea institutului a stabilit obiectivele inovării pentru nivelurile relevante ale institutului, astfel ca acestea să fie măsurabile și în concordanță cu „Politica în domeniul inovării”

Obiectivele inovării sunt elementele cheie în domeniul inovării, atingerea lor având ca scop îmbunătățirea abilității institutului de a satisface necesitățile clienților și a altor părți interesate.

Obiectivele generale vor fi detaliate, stabilite, transmise și cunoscute la toate nivelurile relevante pentru a putea fi analizate la intervalele planificate.

Echipa de lucru a stabilit obiective. Aceste obiective și ținte definesc:

1. obiective de performanță (Investigare / Studiere, Control / Menținere sau Îmbunătățire);
2. ținte cuantificabile care definesc obiectivele de performanță;
3. termenele de realizare planificate pentru atingerea țăintelor și sunt cuprinse în Programul de Management al Inovării

Pentru îndeplinirea obiectivelor și țăintelor, Echipa de Inovare a stabilit, a implementat și menține un program de management al inovării.

6.2.1. Obiectivele inovării

Obiectivele trebuie:

- a) să fie consecvente cu politica referitoare la inovare și să aibă ca țăintă viziunea privind inovarea;
- b) să fie consecvente pentru funcțiile și nivelurile institutului;
- c) să fie măsurabile sau verificabile;
- d) să ia în considerare cerințele aplicabile;
- e) să fie monitorizate;
- f) să fie comunicate și înțelese;
- g) să fie actualizate, după caz.

INCD URBAN-INCERC trebuie să mențină informații documentate referitoare la obiectivele inovării. Se pot considera trei tipuri de obiective:

- obiective care includ dezvoltarea unei noi activități de cercetare (interdisciplinare), sau care actualizează o activitate existentă, din cadrul unor laboratoare ale institutului.
- obiective care contribuie la reducerea unor costuri de producție/punere în operă, utilizare eficientă materiale, obținere proprietăți mai bune ale unor materiale de construcții, consum redus de energie/pierderi de energie diminuate, prin aplicarea unor noi tehnologii/tehnici fundamentate în cadrul unor cercetări din cadrul institutului.
- obiective care se referă la protecția mediului înconjurător, mediului construit și populație, prin completarea/actualizarea prevederilor normativelor/standardelor din domeniul construcțiilor referitoare la protecția în caz de dezaastre naturale.

Obiectivele trebuie corelate cu prevederile referitoare la procesul de inovare din cadrul strategiei de dezvoltare-inovare a institutului, înțelese, transmise, însușite, monitorizate și actualizate la toate nivelurile relevante din cadrul institutului.

Prin *strategia de dezvoltare- inovare* sunt urmărite, de asemenea:

- accentuarea necesității cooperării între INCD URBAN-INCERC, universitățile de profil din țară și străinătate și firmele din domeniul construcțiilor (produse, soluții, servicii etc.).
- promovarea parteneriatului public-privat, ca un mecanism cheie pentru realizarea de legături între domeniul economie, învățământul superior și cercetare-dezvoltare.
- implementarea unui sistem de inovare și a unui management specific.

6.2.2. Planificarea realizării obiectivelor se referă la:

Atunci când planifică modul în care să-și realizeze obiectivele referitoare la inovare INCD URBAN-INCERC determină:

- a) ce se va face, ținând cont de oportunitățile identificate, de tipul de inovări pe care se pune accent;
- b) cine va fi implicat, în funcție de părțile interesate interne sau externe;
- c) ce va fi necesar, de ex.: structura organizațională, susținerea, inclusiv resursele și procesele;
- d) cine va fi responsabil;
- e) când se va finaliza, în termeni de planificare finală și parțială;
- f) ce criterii strategice și de portofoliu vor fi utilizate pentru evaluarea inițiativelor de inovare;
- g) cum se vor evalua rezultatele, inclusiv utilizarea indicatorilor de performanță în inovare;
- h) cum vor fi protejate rezultatele, și dacă este aplicabil cum vor fi exploatate;
- i) cum se va face comunicarea;
- j) ce informații documentate vor fi păstrate sau menținute.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 32 din 51	

Planificarea obiectivelor referitoare la inovare se efectuează anual, iar verificarea gradului de îndeplinire a acestora la termenul stabilit se monitorizează în cadrul analizei de management.

La planificarea obiectivelor referitoare la activitatea de inovare se parcurg următoarele etape:

- stabilirea surselor de informații/parteneriatelor (clustere) necesare procesului de inovare.
- stabilirea activităților pentru clarificarea, înțelegerea, însușirea, monitorizarea, actualizarea obiectivelor stabilite.
- stabilirea criteriilor/indicatorilor de evaluare a rezultatelor obținute (număr brevete, articole cotate ISI, clasare institut, aport la bazele de date internaționale etc.).
- stabilirea modalităților de diseminare, exploatare, actualizare pentru rezultatele procesului de inovare.

Tipurile de obiective în domeniul inovării în funcție de termenul de realizare sunt :

1. Obiective realizabile în termen scurt:

- Propuneri de proiecte de interes cu aplicare imediată
- Elaborare de baze de date,
- Obținerea de atestări de la instituțiile specializate
- Participarea cercetătorilor la proiecte și programe de schimb de experiență și parteneriat, inclusiv internaționale
- Dezvoltarea cooperării cu alte unități cu activitate în domeniul de activitate al institutului.

2 Obiective realizabile în termen mediu:

- Propuneri de proiecte – tehnologii spațiale utilizate pentru a face față marilor provocări societale, tehnologii spațiale utilizate în managementul riscului
- Sprijinirea participării la manifestări de specialitate și a publicării rezultatelor cercetării în reviste de specialitate
- Dezvoltarea cooperării cu alte institute și universități.
- Organizarea unor dezbateri interdisciplinare cu participarea conducerii INCD URBAN-INCERC, a altor sucursale, a compartimentelor funcționale
- Organizarea unor ședințe periodice de informare cu membrii echipelor de cercetători

3. Obiective realizabile pe termen lung:

- Propuneri de proiecte pe tematica IT și noile tehnologii digitale (cloud computing, open data, big data etc.) și pe tematica noilor provocări societale
- Dezvoltarea și extinderea infrastructurii de cercetare-dezvoltare-inovare
- Valorificarea competențelor personalului, prin întărirea capacității de lucru în echipă
- Reorientarea activităților de CDI în raport cu noile cerințe ale pieței de profil în context post-2022 și crearea de parteneriate public-privat.
- Instruirea permanentă a cercetătorilor în domeniul autoratului științific, scrierii sau managementului de proiecte, identificării și monitorizării continue a surselor de finanțare.
- Asigurarea unei noi generații de cercetători cu potențial de formare continuă, care să se plieze cerințelor naționale și internaționale în domeniul CDI

6.3. STRUCTURI ORGANIZATORICE

Conducerea institutului stabilește și coordonează nu numai strategia de dezvoltare-inovare, ci și modalitățile de organizare privind sistemul de inovare (colectiv implicat-aport individual adus, responsabilități, căi de comunicare, transparența în cadrul procesului, resurse, acceptare riscuri etc.), pentru atingerea obiectivelor propuse.

Structura organizatorică este adaptată în funcție de următoarele aspecte:

- cine caută idei
- cine decide cu privire la urmărire
- cine dezvoltă ideile în continuare
- ce idei sunt urmărite în structurile de cercetare și dezvoltare stabilite
- care idei au nevoie de o echipă de dezvoltare diferită, bazată pe tipul de inovație sau pe gradul de inovație
- ce niveluri ierarhice trebuie incluse în diferitele etape ale dezvoltării etc.

Managementul la cel mai înalt nivel trebuie:

- a) să se asigure că structurile organizatorice relevante și adaptabile sunt puse în aplicare pentru a atinge rezultatele dorite pentru sistemului de management al inovării;
- b) să ia în considerare modul în care creativitatea și experimentarea, pe de o parte, dezvoltarea și eficiența pe de altă parte, pot coexista sau pot fi integrate în cadrul INCD URBAN-INCERC;
- c) să ia în considerare stabilirea unei structuri organizatorice adecvate dimensiunii organizației, atunci când:
 - 1) inovațiile sunt de așteptat să fie perturbatoare sau radicale, cu respectarea sau concurarea cu ofertele existente;
 - 2) sunt necesare alte stiluri de conducere, stimulente, indicatori sau culturi;
 - 3) sprijinul specific, inclusiv resursele, trebuie să fie disponibil exclusiv pentru activitățile de inovare;
 - 4) operațiunile specifice, inclusiv procesele, trebuie adaptate la un grad mai ridicat de incertitudine și variație în comparație cu procesele stabilite.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 33 din 51	

6.4. PORTOFOLII INOVARE

Scopul unui portofoliu pentru inovare este de a gestiona riscul inerent inovației, optimizând în același timp rezultatele obținute prin investiții. Provocarea particulară legată de portofoliile de inovare este aceea că proiectele - investițiile, care trebuie luate în considerare, nu sunt niciodată complete sau mature, astfel încât valoarea lor viitoare este extrem de incertă.

Managementul portofoliului inovării este un proces dinamic, prin care o listă de proiecte active de cercetare și dezvoltare este actualizată și revizuită constant. În acest proces, noile proiecte sunt evaluate, selectate și prioritizate; proiectele existente pot fi accelerate, sau abandonate; resursele sunt alocate și realocate proiectelor active.

Procesul de pregătire și gestionare a portofoliilor de inovare constă în:

- stabilirea legăturii cu strategia de dezvoltare-inovare și contribuția la aceasta.
- modelarea factorilor strategici cheie și evaluarea lor; definirea ponderii caracteristicilor și scorul pentru atractivitate.
- definirea criteriilor care trebuie luate în considerare și evaluarea lor; definirea ponderii caracteristicilor și scorul pentru atractivitate.
- evaluarea riscurilor și alegerea portofoliul ideal pentru inovație (relația avantaje, castiguri-riscuri); realizarea unui echilibru între riscuri și venituri, grad de noutate și tipuri de inovare și orizontul de timp și aplicare
- îmbunătățirea portofoliilor inovării, strategiei, obiectivelor de inovare.
- Portofoliul inovării este reprezentat de proiectele referitoare la inovare care s-au desfășurat în anii precedenți unei analize (de ex.: ultimii 5 ani).

Evaluarea factorilor strategici ai portofoliului se realizează prin calcularea scorului ca produs a ponderii și gradului de importanță, atribuite următorilor indicatori și criterii:

a. Indicatori portofoliu

- Potentialul de inovare
- Calitatea inițiativelor de inovare
- Acceptarea riscurilor
- Prestigiu
- Impactul tehnologiilor noi din domeniu
- Premiarea financiară

b. Criterii portofoliu

- Unicitatea
- Ponderea succesului vs risc
- Costuri implicate
- Timpul alocat/ necesar
- Protecția proprietății intelectuale
- Potențial creare centru/
- Platforma inovație

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 34 din 51	

7 SUPORT

7.1 RESURSE

7.1.1 Generalitati

Directorul General asigură alocarea resurselor prin aprobarea bugetului pentru:

- implementarea și menținerea SMIn și îmbunătățirea continuă a eficacității acestuia
- creșterea satisfacției beneficiarilor prin îndeplinirea cerințelor și așteptărilor lor
- atingerea obiectivelor stabilite.

INCD URBAN-INCERC determină și asigură necesarul de resurse pentru a implementa și menține Sistemul de management al inovării și pentru îmbunătățirea continuă a eficacității acestui sistem, creșterea satisfacției beneficiarilor săi prin îndeplinirea cerințelor lor, conformarea cu cerințele legale și alte cerințe.

INCD URBAN-INCERC ia în considerare:

- a) o abordare proactivă, transparentă, flexibilă și adaptabilă pentru obținerea resurselor;
- b) capacitățile și constrângerile referitoare la resursele interne existente;
- c) ce este necesar să se obțină de la furnizorii externi, prin subcontractare sau parteneriat;
- d) colaborări interne și externe, de ex: utilizarea în comun sau reutilizarea pentru optimizarea utilizării resurselor;
- e) asigurarea de resurse pentru activitățile de inovare separate de alte activități;
- f) construirea pe termen lung a capacităților pentru activitățile de inovare

Managementul de la cel mai înalt nivel asigură resursele necesare pentru implementarea, ținerea sub control și îmbunătățirea continuă a Sistemului de management al inovării, incluzând: instruiți, resurse umane, abilități specializate, resurse financiare, tehnologice, servicii informaționale, infrastructură organizațională etc.

ASIGURAREA RESURSELOR

• Conducerea **INCD URBAN-INCERC** își stabilește necesarul de resurse astfel încât sistemul de management al inovării, prin menținere și eficacitate continuu îmbunătățită, să răspundă unei funcționări dinamice și adaptate condițiilor curente referitoare la volumul activității și cererea pe piață și să determine creșterea satisfacției clienților și a altor părți interesate, prin îndeplinirea cerințelor acestora.

• Aceste resurse includ:

- a) resurse umane;
- b) infrastructura;
- c) mediul de lucru;
- d) resurse financiare.

• Resursele necesare pentru implementarea, menținerea și îmbunătățirea SMIn și pentru îndeplinirea cerințelor clienților și a altor părți interesate referitoare la inovare, sunt identificate prin:

- e) programele de management ale SMIn, în care sunt identificate resursele necesare îndeplinirii obiectivelor specifice ale inovării;
- f) analizele de management prin care se stabilesc resursele necesare pentru măsurile propuse și aprobate în vederea menținerii și îmbunătățirii SMIn, creșterii performanței institutului în domeniul inovării și pentru obținerea satisfacției clienților și altor părți interesate;
- g) programele anuale de instruire;
- h) documentele financiar-contabile (bugetul de venituri și cheltuieli, etc.)

• Conducerea institutului răspunde, direct sau prin personalul din subordine, de asigurarea resurselor necesare pentru funcționarea SMIn și pentru realizarea lucrărilor și proceselor în condiții corespunzătoare.

Cerințele privind resursele sunt determinate în timpul planificării inovării.

Fiecare responsabil de proces are ca sarcină utilizarea la întreaga capacitate a resurselor existente pentru funcționarea eficientă a procesului pe care îl gestionează. De asemenea, fiecare responsabil de proces are ca sarcină identificarea și propunerea de noi resurse pentru îndeplinirea obiectivelor care îi revin în cadrul politicii organizaționale privind inovarea.

7.1.2 Personal

RESURSE UMANE

Conducerea institutului trebuie să determine, să asigure și să conducă persoanele necesare pentru implementarea eficace a sistemului propriu de management al inovării luând în considerare următorii factori:

- a) nevoia de a atrage, recruta și păstra personalul;

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 35 din 51	

- b) formarea echipelor cu o diversitate și o varietate de oameni, inclusiv din discipline diferite, cu atribute personale și experiențe diferite care să încurajeze colaborarea încrucișată care poate duce la rezultate pozitive neașteptate;
- c) stabilirea stimulentei adecvate, inclusiv stimulente nefinanciare, de ex. premii și recunoaștere;
- d) protejarea inovatorilor având în vedere un grad potențial mai mare de risc al activităților de inovare;
- e) stabilirea și comunicarea termenilor și condițiilor pentru proprietatea ideilor, gestionarea brevetelor și exploatarea inovațiilor, care pot fi supuse diferitelor legi, reglementări naționale și alte acorduri.

7.1.2.1 Conducerea institutului stabilește cerințele referitoare la competența personalului din punct de vedere al studiilor, instruirii, abilităților și experienței necesare pentru întreg personalul ce desfășoară activități în domeniul cercetării și inovării.

INCD URBAN-INCERC dispune de personalul necesar pentru implementarea eficace a sistemului propriu de management al inovării și pentru operarea și controlul proceselor sale.

7.1.3 Timpul

Conducerea institutului stabilește modalitățile de abordare pentru gestionarea timpului pentru implementarea eficientă a sistemului său de management al inovării.

La alocarea timpului se au în vedere următoarele activități și aspecte:

- a) în general, activități de inovare și formare într-un mod echilibrat, de ex. ca procent din timpul total de lucru;
- b) în mod specific, fiecare inițiativă de inovare și diferitele procese de inovare;
- c) roluri dedicate și alte roluri relevante în organizație, folosind indemnizații după caz.

7.1.4 Cunoaștere

Conducerea institutului stabilește modalitățile de abordare pentru gestionarea cunoștințelor pentru implementarea eficientă a sistemului său de management al inovării.

Se iau în considerare următoarele aspecte:

- a) dobândirea cunoștințelor interne și externe, tacite sau explicite, obținute din inteligență și experiență, de ex. înțelegerea contextului actual, intern și extern, în domeniul de activitate al institutului, lecțiile învățate din succesul și din eșecul inițiativelor de inovare și din analiza datelor de performanță;
- b) facilitarea accesului și reutilizării cunoștințelor pentru a evita pierderea sau duplicarea cunoștințelor existente;
- c) menținerea unui mecanism adecvat pentru analiza informațiilor și pentru gestionarea cunoștințelor existente și viitoare, de ex. direcții ale domeniilor de expertiză și intereselor oamenilor sau planificarea resurselor;
- d) nivelul și mijloacele de confidențialitate și protecția activelor intelectuale;
- e) probleme etice legate de utilizarea cunoștințelor;
- f) prioritizarea surselor de cunoștințe externe prin, de ex. fiabilitate, accesibilitate și cost.

Cunoașterea se referă atât la nivel individual cât și colectiv, tacită sau explicită. Cunoștințele colective sunt obținute de la oameni ce colaborează, codifică și împărtășesc cunoștințele lor tacite și implicite.

Sursele de cunoștințe externe pot fi utilizatori, clienți, parteneri, furnizori, concurenți, consultanți, baze de date, rețele de experți, conferințe, standarde, mediul academic etc.

7.1.5 Finanțe

Conducerea institutului stabilește necesitățile financiare și furnizează resursele financiare pentru implementarea eficientă a sistemului său de management al inovării.

Se iau în considerare următoarele aspecte:

- a) oportunitățile financiare, riscurile și constrângerile asociate cu activitățile de inovare, inclusiv implicațiile financiare și alte riscuri ale lipsei inovării;
- b) stabilirea principiilor de finanțare, de ex. resurse financiare centrale versus finanțare prin buget local sau operațional;
- c) alocarea resurselor financiare dedicate pentru activități de inovare, de ex. ca procent anual;
- d) bugetul sau desemnarea fondurilor pentru inițiativa de inovare ale conducerii de top
- e) identificarea și accesarea resurselor financiare relevante din afara organizației, de ex. de la investitori publici și privați, agenții de cercetare, parteneri, co-sponsori, subvenții pentru inovare, credite fiscale pentru cercetare și dezvoltare, sau altele;
- f) stabilirea principiilor de investiții, de ex. investiții în activități interne versus externe, investiții în start-up-uri, capital de risc corporativ sau acceleratoare de inovare;
- g) echilibrul finanțării pe orizonturi de timp diferite, grade diferite de risc și tipuri diferite de inovații;
- h) asigurarea finanțării altor resurse și susțineri relevante, de ex. oameni, timp, infrastructură sau competență;
- i) asigurarea faptului că abordarea de finanțare acoperă toate activitățile necesare.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 36 din 51	

7.1.6 Infrastructura

7.1.6.1 Conducerea INCD URBAN-INCERC determină, pune la dispoziție și menține infrastructura necesară pentru a realiza mandatului pe care-l are și pentru implementarea eficientă a sistemului său de management al inovării.

La determinarea infrastructurii necesare se țin cont de:

- performanță;
- disponibilitate;
- cost;
- siguranță;
- rata de reînnoire;
- dezvoltarea metodelor de mentenanță pentru a se asigura că infrastructura continuă să satisfacă necesitățile institutului pentru fiecare element al infrastructurii, în funcție de utilizarea sa.

Se are în vedere ca:

- a) infrastructura care să sprijine și să faciliteze sistemul de management al inovării și procesele sale;
- b) separarea versus utilizarea în comun a infrastructurii, atunci când este cazul, luând în considerare factori precum: flexibilitate, eficiență în materie de costuri și beneficii de coordonare;
- c) ce infrastructură ar trebui obținută de la părțile interesate relevante externe, inclusiv utilizatorii și clienții, de exemplu, prin externalizare sau parteneriat;
- d) să evalueze și să ia în considerare pro-activ progresele în infrastructuri, inclusiv noile tehnologii, instrumentele și metodele, cerințe legale și de reglementare.

7.1.6.2 Infrastructura pentru sprijinirea activităților de inovare include:

- a) clădiri, instalații și utilități asociate, de ex. medii creative, laboratoare de cercetare și dezvoltare, spații pentru producție, laboratoare de simulare sau in situ;
- b) echipamente de cercetare și simulare, instrumente fizice, alte tipuri de hardware, software, metode, tehnologii avansate și modele;
- c) resurse de transport;
- d) tehnologia informației și comunicațiilor, de ex. pentru gestionarea colaborării, ideilor, portofoliilor, informațiilor, talentelor, proiectelor sau programelor etc;
- e) rețele, de ex. rețele de dobândire a cunoștințelor sau rețele de piață

Infrastructura institutului – zona de amplasament, spații de lucru, mașini, echipamente, aparatura, servicii și structuri de suport - este definită, adaptată și întreținută în permanență pentru menținerea performanțelor și disponibilității în scopul îndeplinirii nevoilor beneficiarilor, a personalului lucrator, precum și a obiectivelor conducerii.

Infrastructura INCD URBAN-INCERC cuprinde:

a) clădiri:

- bibliotecă;
- garaj.

b) echipament pentru procese:

- echipamente necesare pentru prelevarea probelor și efectuarea încercărilor de laborator;
- echipamente necesare pentru valorificarea rezultatelor obținute în urma cercetărilor efectuate: calculatoare electronice și echipamente periferice;
- software;
- echipamente de măsurare și monitorizare;
- acces la internet;
- software specializat GIS;
- stații grafice GIS;
- rețea de calculatoare;
- tehnică de calcul;
- laptop-uri;
- aparate foto digital;
- cameră video;
- videoproiector.

c) servicii suport:

- centrală telefonie fixă;
- telefonie mobilă;
- mijloace de transport (mașini de teren, mașini transport persoane).

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 37 din 51	

Clădirile

Conducerea **INCD URBAN-INCERC** asigură mentenanța clădirilor și spațiilor de lucru adecvate desfășurării activităților și proceselor din cadrul institutului.

Utilitățile

Utilitățile necesare pentru realizarea proceselor în cadrul institutului sunt: apa, energia și gazele. Acestea nu au cerințe de inovare (caracteristici, parametri, etc.) speciale, acestea fiind procurate din rețelele de distribuție existente.

Mijloacele de transport

Mentenanța mijloacelor de transport se realizează în conformitate cu prevederile legale aplicabile.

Echipamentele pentru procese

Echipamentele pentru procese sunt asigurate și menținute prin grija conducerii institutului. Aceasta administrează, gestionează și menține resursele implicate în realizarea obiectivelor informatice.

Menținerea infrastructurii este responsabilitatea managementului. Funcție de necesități, dar cel puțin o dată pe an, la analiza efectuată de management, este analizată conformitatea acesteia. Monitorizarea resurselor infrastructurale – inclusiv activitățile de investiție și întreținerea acestora este reglementată în procedura Monitorizarea și mentenanța infrastructurii.

7.2 COMPETENȚĂ

Conducerea **INCD URBAN-INCERC** acordă o atenție deosebită pentru dezvoltarea și managementul competențelor.

7.2.1 Conducerea **INCD URBAN-INCERC** manifestă o preocupare permanentă pentru:

- determinarea competențelor necesare ale persoanelor care lucrează sub controlul institutului și pot să influențeze performanța și eficacitatea sistemului de management al inovării;
- a se asigura că personalul angrenat în activitatea de inovare este competent pe baza studiilor, instruirilor sau experienței adecvate;
- stabilirea unei evidențe a competențelor existente în institut și identificarea eventualelor lipsuri;
- atunci când este aplicabil, întreprinderea de acțiuni de dobândire și continuă evaluare, îmbunătățire și reînnoire a competențelor necesare, de evaluare a eficacității acțiunilor întreprinse;
- determinarea nevoii de competență externalizată, de ex. colaborarea cu consultanți academici, parteneri externi, servicii de asistență pentru inovare sau resurse online pentru a ajuta activitățile de inovare;
- stabilirea conexiunilor și colaborărilor necesare între persoane cu competențe diferite pentru a ridica nivelul de competență colectivă a organizației;
- necesitatea alinierii competențelor interne cu părțile interesate relevante externe pentru a obține o înțelegere comună și o convergență a vocabularului, atitudinilor și abordărilor;
- păstrarea de informații documentate corespunzătoare, ca dovadă a competenței.

7.2.2 Conducerea **INCD URBAN-INCERC** evaluează competențele luând în considerare capacitatea de:

- gestionare a activităților de inovare, de ex. în ceea ce privește conducerea, gestionarea schimbărilor, alocarea resurselor,
- implicare și abilitare a personalului, facilitarea echipei, implicarea, colaborarea, încurajarea unei culturi de sprijin a activităților de inovare, gestionarea incertitudinii, efectuarea de cercetări și gestionarea proprietății intelectuale;
- identificare a perspectivei și oportunităților, folosind de ex. analiza de piață și de tehnologie, analiza decalajelor, experimentare bazată pe date și testare de ipoteze, gândire de proiectare, planificarea scenariilor, datelor analitice și datelor de ansamblu;
- creare a ideilor și conceptelor, de ex. creativitate și tehnici provocatoare, gândire critică, descoperirea abilităților (asociere, interogare, observare, experimentare și rețea), cunoștințe tehnice, analiza de piață, scrierea cazurilor de afaceri și modelarea realizării valorilor care include generarea ecuațiilor valorilor utilizatorului;
- dezvoltare.

Modalitățile de determinare a necesităților de competență, instruire și conștientizare pentru personalul din cadrul **INCD URBAN-INCERC** sunt stabilite în Procedura operațională "Competență, instruire și conștientizare".

Ca urmare a instruirii personalului, conducerea institutului se asigură că personalul angajat este conștientizat de:

- importanța conformării cu politica și procesele SMIn și cu cerințele acestuia, precum și cu cerințele legale și reglementate în domeniul inovării.
- consecințele acțiunilor actuale sau potențiale asupra mediului respectiv SSM privind activitățile desfășurate;
- importanța îmbunătățirii performanțelor personale în acord cu cerințele proceselor și ale SMIn;
- rolul și responsabilitățile fiecărui angajat în realizarea politicilor și obiectivelor și în aplicarea procedurilor SMIn;
- consecințele potențiale ale neaplicării procedurilor specificate.

Cursurile de formare se pot desfășura atât în interiorul **INCD URBAN-INCERC** (de exemplu pentru noii angajați, formările referitoare la postul pe care îl ocupă), cât și în exterior (în cazul policalificărilor sau al specializărilor). Toate

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 38 din 51	

formările, fie interne sau externe, vor fi înregistrate și arhivate de Repsonsabilul Resurse Umane în dosarele individuale ale salariaților.

Eficacitatea formării este evaluată de fiecare responsabil de proces, individual. În funcție de rezultatele obținute de salariat, responsabilul de proces poate propune recompense sau, din contră, reluarea procesului de instruire.

Personalul INCD URBAN-INCERC este considerat calificat în funcție de:

- Nivelul inițial de cunostinte – diplome de studii, certificări, atestări etc.
- Experiența profesională – funcții deținute anterior
- Activitățile practice ce pot fi întreprinse
- Formarea complementară (atât internă cât și externă) din cadrul institutului

Personalul nou angajat, indiferent de natura pregătirii, va fi instruit cu privire la următoarele aspecte:

- Cunoașterea institutului și a activităților
- Politica în domeniul cercetării și inovării, precum și în celelate domenii de activitate a institutului inovarea și mediul
- Prezentarea generală a sistemului inovării
- Reglementările în vigoare cu privire la conduita și sarcinile de serviciu.

7.3 CONȘTIENTIZARE

INCD URBAN-INCERC se asigură că persoanele care lucrează sub controlul institutului sunt conștientizate referitor la:

- a) viziunea inovării, strategia, politica referitoare la inovare;
- b) obiectivele relevante referitoare la inovare;
- c) contribuția lor la eficacitatea sistemului de management al inovării, inclusiv beneficiile performanței îmbunătățite;
- d) implicațiile neconformării cu cerințele sistemului de management al inovării;
- e) contribuția lor la eficacitatea sistemului de management al inovării, inclusiv beneficiile unei performanțe crescute
- f) implicațiile neconformării cu cerințele sistemului de management al inovării.

Evaluările angajaților sunt avizate de Directorul General INCD URBAN-INCERC.

7.4 COMUNICARE

Comunicarea se face pentru a crea conștientizare, pentru a crește implicarea personalului, pentru a pregăti acțiuni, pentru stabilirea unui leadership de gândire pentru a influența, pentru a oferi valoare brandului etc.

Comunicarea poate fi internă, de ex. întâlniri de echipă, anunțuri, intra-net, buletine informative, reviste, ședințe cu personalul și instruire, și externă, de ex. site-uri web, rapoarte anuale, literatură corporatistă, cărți albe, informații pentru instituții financiare, utilizatori, clienți, parteneri, furnizori și alte părți interesate relevante, publicitate, comunicate de presă, conferințe profesionale.

7.4.1 Comunicare internă

INCD URBAN-INCERC determină comunicările interne și externe relevante pentru SM al inovării, inclusiv:

- a) despre ce se comunică;
- b) de ce se comunică;
- c) când se comunică;
- d) cu cine se comunică;
- e) cum se comunică;
- f) cine comunică

INCD URBAN-INCERC

- a) Comunică intern informațiile relevante pentru SMIn, între diferitele niveluri și funcții ale institutului, inclusiv modificări la SMIn, după caz;
- b) Asigură că procesele sale de comunicare dau posibilitatea persoanelor care efectuează lucrări sub controlul institutului să contribuie la îmbunătățirea continuă.

În cadrul INCD URBAN-INCERC **comunicarea internă** se realizează prin:

- a) instruirii și informări ale personalului institutului referitoare la activitățile și performanțele institutului în domeniul inovării;
- b) afișarea politicii și obiectivelor în domeniul inovării în locuri vizibile din institut;
- c) difuzarea documentelor aferente sistemului de management al inovării și a programelor de management specifice sistemului de management al inovării;
- d) afișarea la panou sau în alte locuri vizibile a diverselor subiecte legate de inovare.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 39 din 51	

7.4.2 Comunicare externă

INCD URBAN-INCERC comunică extern informațiile relevante pentru SMIn, așa cum s-a stabilit prin procesele de comunicare ale institutului și cum se cere prin obligațiile sale de conformare.

Comunicarea externă are ca obiective:

- modul de primire, documentare și transmitere a răspunsurilor corespunzătoare la solicitările pertinente ale părților interesate referitoare la inovarea lucrărilor executate, aspectele de mediu ale institutului și SSM;
- prezentarea directă către părțile interesate de rapoarte și informații privind inovarea lucrărilor executate, aspectele semnificative de mediu, performanța de mediu, performanța SSM;

Solicitățile părților interesate (autorități publice, clienți, public, alte organizații interesate de performanța institutului) cu privire la probleme de inovare/mediu/SSM se primesc de către Directorul General, se înregistrează și se repartizează RMC în vederea documentării și elaborării răspunsului.

La identificarea unor aspecte importante legate de activitatea de inovare RMC informează cu promptitudine Directorul General care hotărăște prin decizie scrisă, modalitatea de realizare a comunicării externe și care sunt locurile, respectiv informațiile referitoare la aspectele semnificative care sunt subiect al comunicării.

Participarea și consultarea angajaților institutului în domeniul SMIn se realizează prin implicarea acestora în investigarea incidentelor, în semnalarea potențialelor riscuri, în analiza și dezvoltarea politicilor și obiectivelor prin propuneri de îmbunătățire care se păstrează de RMC.

Detalii referitoare la modul de realizare a comunicării interne și externe precum și a participării și consultării angajaților se regăsesc în procedura de sistem **"Informare și comunicare", cod PS-SCIM-12.**

Pentru a putea îmbunătăți fluxul informațional dintre compartimente, personalul institutului și cel cu părțile externe în legătură cu sistemul de management, sunt definite canalele de comunicație.

Majoritatea comunicărilor cu părțile externe sunt făcute în legătură cu încadrarea în termenii legali ai activităților desfășurate și cu cei contractuali, după caz. În cadrul institutului sunt stabilite și menținute modalități de comunicare internă între diferite funcții ale sistemului, precum și modul de comunicare externă cu beneficiarii și furnizorii, astfel încât să se asigure o gestiune eficientă a tuturor informațiilor utile SMIn.

7.5 INFORMAȚII DOCUMENTATE

7.5.1 Generalități

Sistemul de management al inovării include:

- informații documentate cerute de standardul de referință
- informații documentate determinate în cadrul INCD URBAN-INCERC ca fiind necesare pentru eficacitatea sistemului de management al inovării

SMIn este documentat conform prevederilor ISO 56002 și SR 13572 și cuprinde:

- politica și obiectivele inovării - viziunea institutului
- Strategia în domeniul inovării
- manualul sistemului de management - descrie sistemul de management al inovării
- proceduri de sistem/generale – descriu managementul proceselor din cadrul sistemului inovării în conformitate cu prevederile standardelor de referință ISO 56002 și SR 13572
- proceduri de proces - descriu cu amănunte anumite aspecte din procesele specifice operaționale
- înregistrări - dovezi ale conformității cu cerințele și ale activității realizate
- documente organizaționale - Regulament de Organizare și Funcționare, Regulament Intern, organigramă, fișe de post.
- documentații tehnice și legislative - autorizații, atestate, standarde, legi, etc.

Amplarea informațiilor documentate ale sistemului de management al inovării este stabilită pentru mărirea INCD URBAN-INCERC, tipul activităților desfășurate, complexitatea și interacțiunea proceselor sale și competența personalului din institut.

7.5.2 Creare și actualizare

În procedura generală **"Controlul documentelor", cod PG-8.3** sunt descrise Documentele sistemului de management al inovării și se detaliază:

- Identificarea și descrierea (titlu, data, autor)
- Formatul și mediul suport
- Modalitățile de analizare și aprobare din punct de vedere al potrivirii și adecvării

Informațiile documentate ale sistemului de management al inovării din institut există atât pe suport informatic, cât și pe suport de hârtie.

Manualul SMIn elaborat în cadrul institutului include:

- scopul și domeniul de aplicare al SMIn,

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 39 din 51	

7.4.2 Comunicare externă

INCD URBAN-INCERC comunică extern informațiile relevante pentru SMIn, așa cum s-a stabilit prin procesele de comunicare ale institutului și cum se cere prin obligațiile sale de conformare.

Comunicarea externă are ca obiective:

- modul de primire, documentare și transmitere a răspunsurilor corespunzătoare la solicitările pertinente ale părților interesate referitoare la inovarea lucrărilor executate, aspectele de mediu ale institutului și SSM;
- prezentarea directă către părțile interesate de rapoarte și informații privind inovarea lucrărilor executate, aspectele semnificative de mediu, performanța de mediu, performanța SSM;

Solicitățile părților interesate (autorități publice, clienți, public, alte organizații interesate de performanța institutului) cu privire la probleme de inovare/mediu/SSM se primesc de către Directorul General, se înregistrează și se repartizează RMC în vederea documentării și elaborării răspunsului.

La identificarea unor aspecte importante legate de activitatea de inovare RMC informează cu promptitudine Directorul General care hotărăște prin decizie scrisă, modalitatea de realizare a comunicării externe și care sunt locurile, respectiv informațiile referitoare la aspectele semnificative care sunt subiect al comunicării.

Participarea și consultarea angajaților institutului în domeniul SMIn se realizează prin implicarea acestora în investigarea incidentelor, în semnalarea potențialelor riscuri, în analiza și dezvoltarea politicilor și obiectivelor prin propuneri de îmbunătățire care se păstrează de RMC.

Detalii referitoare la modul de realizare a comunicării interne și externe precum și a participării și consultării angajaților se regăsesc în procedura de sistem **"Informare și comunicare"**, cod **PS-SCIM-12**.

Pentru a putea îmbunătăți fluxul informațional dintre compartimente, personalul institutului și cel cu părțile externe în legătură cu sistemul de management, sunt definite canalele de comunicație.

Majoritatea comunicărilor cu părțile externe sunt făcute în legătură cu încadrarea în termenii legali ai activităților desfășurate și cu cei contractuali, după caz. În cadrul institutului sunt stabilite și menținute modalități de comunicare internă între diferite funcții ale sistemului, precum și modul de comunicare externă cu beneficiarii și furnizorii, astfel încât să se asigure o gestiune eficientă a tuturor informațiilor utile SMIn.

7.5 INFORMAȚII DOCUMENTATE

7.5.1 Generalități

Sistemul de management al inovării include:

- informații documentate cerute de standardul de referință
- informații documentate determinate în cadrul INCD URBAN-INCERC ca fiind necesare pentru eficacitatea sistemului de management al inovării

SMIn este documentat conform prevederilor ISO 56001 și SR 13572 și cuprinde:

- politica și obiectivele inovării - viziunea institutului
- Strategia în domeniul inovării
- manualul sistemului de management - descrie sistemul de management al inovării
- proceduri de sistem/generale – descriu managementul proceselor din cadrul sistemului inovării în conformitate cu prevederile standardelor de referință ISO 56001 și SR 13572
- proceduri de proces - descriu cu amănunte anumite aspecte din procesele specifice operaționale
- înregistrări - dovezi ale conformității cu cerințele și ale activității realizate
- documente organizaționale - Regulament de Organizare și Funcționare, Regulament Intern, organigramă, fișe de post.
- documentații tehnice și legislative - autorizații, atestate, standarde, legi, etc.

Amploarea informațiilor documentate ale sistemului de management al inovării este stabilită pentru mărirea **INCD URBAN-INCERC**, tipul activităților desfășurate, complexitatea și interacțiunea proceselor sale și competența personalului din institut.

7.5.2 Creare și actualizare

În procedura generală **"Controlul documentelor"**, cod **PG-8.3** sunt descrise Documentele sistemului de management al inovării și se detaliază:

- Identificarea și descrierea (titlu, data, autor)
- Formatul și mediul suport
- Modalitățile de analizare și aprobare din punct de vedere al potrivirii și adecvării

Informațiile documentate ale sistemului de management al inovării din institut există atât pe suport informatic, cât și pe suport de hârtie.

Manualul SMIn elaborat în cadrul institutului include:

- scopul și domeniul de aplicare al SMIn,

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 40 din 51	

- descrierea generală a SMIn,
- proceduri documentate sau referiri la acestea,
- procesele SMIn și interacțiunile dintre acestea

Manualul SMIn este principalul document în care sunt descrise prevederile și cerințele sistemului de management ales. Acesta conține o prezentare a institutului, politica în domeniul inovării, organizarea și responsabilitățile în domeniul inovării și o prezentare a sistemului de management.

Informațiile documentate se gestionează având în vedere:

- Identificarea documentului
- Elaborarea documentului
- Aprobarea documentului
- Difuzarea documentului
- Reviziile documentului
- Retragera din uz a documentelor

Informațiile documentate SMIn sunt elaborate, analizate și aprobate de funcțiile desemnate, înainte de emiterea lor, pentru a se asigura că sunt adecvate scopului pentru care sunt elaborate. Pentru prevenirea utilizării documentelor nevalabile și/sau perimate, sunt stabilite modalitățile de difuzare a documentelor valabile, retragerea celor nevalabile, distrugerea sau arhivarea documentelor perimate.

7.5.3 Controlul Informațiilor documentate

Informațiile documentate cerute de sistemul de management al inovării și de standardul internațional de referință trebuie controlate pentru a se asigura că:

- a) sunt disponibile și adecvate pentru utilizare, acolo unde și atunci când este necesar;
- b) sunt protejate adecvat (de exemplu împotriva pierderii confidențialității, utilizării incorecte sau deteriorării).

În procedura **"Controlul informațiilor documentate"** cod **PS-7.5.3** sunt reglementate sarcinile, responsabilitățile și competențele legate de identificare, completare, păstrare, trasabilitate și arhivarea înregistrărilor.

În procedura generală **"Controlul documentelor"**, cod **PG-8.3** sunt descrise modalitățile de menținere sub control a tuturor tipurilor de documente, și anume:

- a) Aprobarea documentelor, înainte de emitere, în ceea ce privește adecvarea lor;
- b) Analiza, actualizarea, dacă este cazul, și reprobarea documentelor;
- c) Asigurarea că sunt identificate modificările și stadiul revizuirii curente a acestora;
- d) Asigurarea că versiunile relevante ale documentelor aplicabile sunt disponibile la punctele de utilizare;
- e) Asigurarea că documentele rămân lizibile și identificabile cu ușurință;
- f) Asigurarea că documentele de proveniență externă determinate de organizație ca fiind necesare pentru planificarea și operarea SMIn sunt identificate și distribuția lor este controlată;
- g) Prevenirea utilizării neintenționate a documentelor perimate și aplicării acestora unei identificări adecvate dacă sunt păstrate indiferent în ce scop.

Înregistrările în domeniul inovării sunt un tip special de documente stabilite pentru a furniza dovezi ale conformității cu cerințele clientului, ale altor părți interesate, cerințele legale și reglementate cât și ale funcționării eficiente a sistemului de management al inovării.

Controlul înregistrărilor implică reguli pentru:

- a) identificarea și emiterea înregistrărilor;
- b) indexarea, colectarea, îndosărirea înregistrărilor;
- c) depozitarea, protejarea, regăsirea înregistrărilor;
- d) durata de păstrare și eliminarea înregistrărilor.

Înregistrările sunt lizibile, regăsite cu ușurință, identificabile față de produsul, procesul și/sau activitatea la care se referă, păstrate și arhivate în spații corespunzătoare care să ofere protecția necesară pe toată durata de păstrare sau arhivare.

Dacă sunt solicitate contractual alte perioade de păstrare, acestea primează față de cele stabilite în documentele SMIn. În această perioadă, clienții pot consulta înregistrările aferente produselor contractate.

Prevederi referitoare la controlul înregistrărilor utilizate în cadrul **INCD URBAN-INCERC** sunt specificate în procedura generală **"Controlul înregistrărilor"**, cod **PG – 8.4**.

Modul în care sunt identificate și comunicate **cerințele legale și reglementate** referitoare la inovare, precum și la alte cerințe la care **INCD URBAN-** este prezentat în detaliu în procedura de sistem **"Cerințe legale și alte cerințe"**, cod **PS – 08**.

Documentele care descriu cerințele legale și alte cerințe aplicabile în institut pot fi:

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 41 din 51	

a) **cerințe legale:** prevederi legale și reglementări specifice activității/proceselor; prevederi legale și reglementări specifice lucrărilor executate de institut; prevederi legale și reglementări specifice mediului; permise, licențe sau alte forme de autorizatii; prevederi legale și reglementări specifice de protecția muncii; norme regionale, naționale, internaționale; tratate, convenții, protocoale;

b) **alte cerințe:** acorduri încheiate cu autoritățile publice, acorduri încheiate cu clienții, ghiduri nereglementate, cerințe ale asociațiilor comerciale, principii sau coduri de bună practică, voluntare etc.

Aceste documente sunt procurate prin grija RMC, consultându-se, după cum este cazul, cataloage legislative, Monitorul Oficial, programe legislative etc. și sunt înregistrate în *Lista de evidență cerințe legale și alte cerințe*, întocmită pe domenii.

7.6 INSTRUMENTE ȘI METODE

Sucursala URBANPROIECT contribuie la stabilirea și întreținerea unor instrumente și metode necesare pentru crearea, menținerea și îmbunătățirea SMIn. Acestea sunt de tip descriptiv, analitic sau comunicative - sub formă de instrucțiuni, cercetări, planificări, diferite template-uri sau prezentări. Toate aceste instrumente și metode sunt selectate în funcție de specificul activităților de inovare din secție, astfel încât să le poată sprijini. Sucursala asigură accesul la acestea și oferă instrucțiuni cercetătorilor privind utilizarea, partajarea, colaborarea pentru re-utilizarea lor.

Conducerea INCD URBAN-INCERC determină, utilizează și menține instrumentele și metodele necesare pentru dezvoltarea, menținerea și îmbunătățirea sistemului de gestionare a inovării.

Conducerea INCD URBAN-INCERC ia în considerare:

- selectarea și furnizarea de diverse instrumente și metode adecvate care susțin activitățile de inovare, precum și diferite tipuri de activități de inovare;
- crearea metodelor de conștientizare, asigurarea accesului și furnizarea de instruire pentru instrumentele și metodele disponibile;
- utilizarea la comun, reutilizarea și colaborarea în utilizarea instrumentelor și metodelor.

Instrumentele și metodele pentru crearea, menținerea și îmbunătățirea SMIn pot fi de diferite tipuri, inclusiv descriptive, stimulative, participative, analitice și comunicative. Ele pot lua mai multe forme și formate, inclusiv ghiduri, instrucțiuni, șabloane, prezentări, videoclipuri, software și hardware.

Exemple de instrumente și metode sunt backcasting (metodă de planificare care începe cu definirea unui viitor de dorit și apoi lucrează înapoi pentru a identifica politicile și programele care vor conecta acel viitor specificat la prezent), cercetarea etnografică, planificarea scenariului, brainstorming, managementul ideilor, design incluziv și șabloane de model de afaceri

7.7 MANAGEMENTUL INFORMAȚIILOR STRATEGICE

Conducerea INCD URBAN-INCERC stabilește o abordare pentru gestionarea informațiilor strategice, luând în considerare:

- stabilirea bunurilor de proprietate intelectuală care ar trebui sau care nu ar trebui să fie protejate, când, cum și unde vor fi protejate, de ex. brevete, drepturi de autor, marcă comercială, secrete comerciale, licențe creative și licențe de tip open source;
- motivele pentru crearea, protejarea și utilizarea proprietății intelectuale, de ex. realizarea valorii, obținerea libertății de a opera și apărarea împotriva încălcării acestora;
- motivele de a nu proteja proprietatea intelectuală, de ex. confidențialitate, cost, viteză și riscuri;
- stabilirea și menținerea unui inventar al activelor intelectuale ale organizației;
- monitorizarea și analizarea în mod regulat a proprietății intelectuale făcute publice care este relevantă pentru institut, din punct de vedere al contribuției la activitățile de inovare, pentru a asigura libertatea de elaborare, precum și pentru a evita încălcarea potențială;
- necesitatea gestionării proprietății intelectuale, inclusiv stabilirea proceselor adecvate, clarificarea dreptului de proprietate în raport cu partenerii externi, de ex. în inițiative de inovare colaborativă, inclusiv clarificarea împărțirii proprietății intelectuale în fazele de generare a ideilor;
- modul de realizare a valorii din proprietatea intelectuală, de ex. prin licențiere, licență încrucișată, vânzare și parteneriate de colaborare;
- crearea de conștientizare și instruirea organizației cu privire la abordare, inclusiv proprietatea și confidențialitatea legate de proprietatea intelectuală, precum și consecințele de încălcare potențială a proprietății intelectuale a unei terțe părți, de ex. costuri de licențiere și litigii;
- asigurarea accesului sau restricției la proprietatea intelectuală a persoanelor, intern și extern, când sunt necesare muncii lor, de ex. prin acorduri, proceduri și politici de confidențialitate;
- modul de gestionare a încălcărilor, potențiale și reale, de la alte părți;
- monitorizarea dezvoltării și diferențelor legislațiilor naționale relevante și a altor reglementări legale aplicabile la nivel internațional și angajamente de conformitate.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 42 din 51	

Din acest punct de vedere, institutul face toate demersurile necesare pentru a se pune la curent cu ultimele informații privind inovarea, din orice fel de surse – interne sau externe – precum și cu posibilitățile de colaborare cu părțile interesate relevante domeniului de activitate. Pentru aceasta, se utilizează orice tip de instrumente și metode – precum supravegherea tehnologiei apărute cu utilizare în domeniu.

Managementul informațiilor se face ținându-se cont de perspectivele existente, de cerere și ofertă, de furnizorii de date și tehnologii, beneficiarii de rezultate, competitorii de pe piață ce activează în domenii similare, de produse/metodologiile/metodele/procese noi apărute sau îmbunătățite. În institut, managementul informațiilor strategice ține seamă și de necesitatea unor activități ce pot influența acceptarea inovărilor respective.

Activități: colectarea, interpretarea, analiza, evaluarea, furnizarea de date și informații necesare, precum și partajarea acestora cu factori de decizie sau alte părți interesate relevante.

Referitor la proprietatea intelectuală, aceasta este protejată la nivelul institutului, prin angajamentul fiecărui angajat, angrenat în activitatea de cercetare și inovare, să păstreze secretul profesional și confidențialitatea asupradatelor cu caracter secret și a rezultatelor cercetărilor la care a luat parte sau la care are acces.

Prevederi referitoare la păstrarea secretului profesional și de confidențialitate în cadrul INCD URBAN-INCERC sunt specificate în procedura generală "Personal", cod PG-6.2

7.8 MANAGEMENTUL PROPRIETĂȚII INTELECTUALE

În cazul INCD URBAN-INCERC proprietatea intelectuală constă în invenții, tehnologii, lucrări științifice, modele, metodologii, date, tehnologii, abilități și competențe dobândite pe parcursul activităților de cercetare-dezvoltare.

În ceea ce privește managementul proprietății intelectuale, conducerea INCD URBAN-INCERC a stabilit o abordare pentru alinierea proprietății intelectuale, astfel încât să susțină strategia de inovare. Astfel, se urmărește stabilirea următoarele aspecte:

- bunurile de proprietate intelectuală care ar trebui sau care nu ar trebui să fie protejate, când, cum și unde vor fi protejate, de ex. brevete, drepturi de autor, marcă comercială, secrete comerciale, licențe creative și licențe de tip open source;
- motivele pentru crearea, protejarea și utilizarea proprietății intelectuale, de ex. realizarea valorii, obținerea libertății de a opera și apărarea împotriva încălcării acestora;
- motivele de a nu proteja proprietatea intelectuală, de ex. confidențialitate, cost, viteză și riscuri;
- stabilirea și menținerea unui inventar al activelor intelectuale ale organizației;
- monitorizarea și analiza în mod regulat a proprietății intelectuale făcute publice care este relevantă pentru organizație, din punct de vedere al contribuției la activitățile de inovare, pentru a asigura libertatea de elaborare, precum și pentru a evita
- încălcarea potențială;
- necesitatea gestionării proprietății intelectuale, inclusiv stabilirea proceselor adecvate, clarificarea dreptului de proprietate în raport cu partenerii externi, de ex. în inițiative de inovare colaborativă, inclusiv clarificarea împărțirii proprietății intelectuale în fazele de generare a ideilor;
- modul de realizare a valorii din proprietatea intelectuală, de ex. prin licențiere, licență încrucișată, vânzare și parteneriate de colaborare;
- crearea conștientizării și instruirea personalului cu privire la abordare, inclusiv proprietatea și confidențialitatea legate de proprietatea intelectuală, precum și consecințele de încălcare potențială a proprietății intelectuale a unei terțe părți, de ex. costuri de licențiere și litigii;
- modalitățile de asigurare a accesului sau restricției la proprietatea intelectuală a persoanelor, intern și extern, când sunt necesare muncii lor, de ex. prin acorduri, proceduri și politici de confidențialitate;
- modul de gestionare a încălcărilor, potențiale și reale, de la alte părți;
- monitorizarea dezvoltării și diferențelor legislațiilor naționale relevante și a altor reglementări legale aplicabile la nivel internațional și angajamente de conformitate

În cadrul sucursalei au fost stabilite care sunt bunurile de proprietate intelectuală (care, când, cum și unde trebuie protejate) prin analiza motivelor (confidențialitate, cost, riscuri etc.) ce duc la protecția sau non-protecția acestora. Inventarierea se face regulat, prin analiza informațiilor ce pot fi dezvăluite public, relevante la nivel de institut și care stau la baza activităților de inovare, evitându-se astfel potențialele încălcări ale acestor drepturi. Se stabilesc ședințe de informare la intervale regulate sau ori de câte ori este necesar privind drepturile de proprietate și confidențialitatea, precum și costurile încălcării acestora.

Deoarece activitățile de inovare presupun și consorții sau parteneriate, se impune stabilirea proceselor prin care se face împărțirea proprietăților intelectuale, ceea ce constă în clarificarea proprietății încă din faza de generare a proiectului/ideii.

Se urmărește asigurarea unui acces total sau restricționat la proprietatea intelectuală pentru unele persoane (din interior sau exterior), dacă acest lucru este necesar în activitatea desfășurată pe parcursul derulării unor proiecte de cercetare-dezvoltare-inovare, prin acorduri de confidențialitate sau anumite proceduri. Nu în ultimul rând, se monitorizează diferențele dintre legislațiile naționale și cele internaționale precum și cerințele legale și angajamentele de conformitate.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 43 din 51	

8 OPERARE

8.1 PLANIFICARE ȘI CONTROL OPERAȚIONAL

INCD URBAN-INCERC planifică, implementează și controlează inițiativele de inovare, procesele, structurile și susținerile necesare pentru a identifica oportunitățile de inovare, pentru realizarea obiectivului său principal, a satisface cerințele și a implementa acțiunile prevăzute la pct. 6.2, prin:

- determinarea criteriilor pentru inițiativele și procesele de inovare;
- implementarea controlului asupra inițiativelor și proceselor de inovare în conformitate cu criteriile;
- păstrarea informațiilor documentate atât cât este necesar pentru: a avea încredere că inițiativele și procesele de inovare.

Conducerea INCD URBAN-INCERC controlează schimbările planificate și analizează consecințele schimbărilor neintenționate, întreprinzând acțiuni care să diminueze orice efecte negative. De asemenea se asigură că procesele externalizate sunt controlate.

Cod CAEN – Activitate:

- activitate principală conform codificării:

7219 – Cercetare-dezvoltare în alte științe naturale și inginerie

- activități secundare conform codificării:

5814 – activități de editare a revistelor și periodicelor

5819 – alte activități de editare

6311 – prelucrarea datelor, administrarea paginilor web și activități conexe

7111 – activități de arhitectură

7112 – activități de inginerie și consultanță tehnică legate de acestea

7120 – activități de testări și analize tehnice

7211 – cercetare-dezvoltare în biotehnologie

7220 – cercetare-dezvoltare în științe sociale și umaniste

7320 – activități de studiere a pieței și de sondare a opiniei publice

7410 – activități de design specializat

7420 – activități fotografice

7430 – activități de traducere scrisă și orală (interpreți)

7490 – alte activități profesionale, științifice și tehnice n.c.a.

8559 – alte forme de învățământ n.c.a.

9101 – activități ale bibliotecilor și arhivelor

Conducerea INCD URBAN-INCERC a identificat procesele necesare realizării serviciului, care să satisfacă cerințele clienților.

Pentru planificarea realizării lucrărilor în cadrul **INCD URBAN-INCERC** sunt stabilite următoarele:

- obiectivele inovării și cerințele pentru produs/serviciu;
- proceduri/instrucțiuni aplicabile pentru fiecare proces sau subproces și asigurarea resurselor specifice pentru produs/serviciu;
- activitățile cerute de verificare, validare, monitorizare, inspecție specifice realizării produsului, precum și criteriile pentru acceptarea acesteia;
- înregistrările necesare pentru a furniza dovezi că procesele de realizare a produsului satisfac cerințele - în conformitate cu cerințele legale și reglementate și prevederile din documentele aplicabile.

În INCD URBAN-INCERC, documentele care definesc procesele sistemului de management al inovării (inclusiv procesele de realizare a produsului) și resursele care se aplică pentru un produs specific, proiect sau contract sunt planificările acestora.

Menținerea evidențelor care demonstrează funcționarea eficientă a proceselor se face conform procedurilor specifice fiecărui proces.

Modul de organizare a instituției și a sistemului de management permite să se determine cerințele beneficiarilor relativ la serviciu, astfel încât acestea să fie satisfăcute.

În cadrul INCD URBAN-INCERC este implementat un sistem de management care gestionează:

- Dezvoltarea planului principal de realizare a serviciilor
- Planificarea necesarului de resurse și de produse la furnizorii externi și emiterea comenzilor corespunzătoare de achiziționare și/sau a programelor de livrare
- Elaborarea programelor/planificărilor în cadrul compartimentelor/laboratoarelor/secției
- Monitorizarea modului în care sunt respectate programele/planificările de realizare a serviciului și de aprovizionare, intervenind în mod eficient în caz de abateri sau definirea unor programe/planuri alternative.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 44 din 51	

La începutul fiecărui an calendaristic, se elaborează și se emit bugetele necesare pentru desfășurarea activității aferente institutului .

Principalele criterii care stau la baza procesului de dimensionare a bugetului sunt:

- planuri previzionale de achiziție
- date istorice din anul precedent.

În cadrul planificării proceselor, s-au stabilit următoarele:

- cerințele și obiectivele inovării referitoare la serviciile furnizate
- procesele și documentele necesare, precum și asigurarea resurselor necesare
- activitățile de verificare, validare, monitorizare legate de serviciile furnizate
- înregistrările necesare care fac dovada că procesele de realizare a serviciului satisfac cerințele.

La elaborarea reglementărilor, se acorda o atenție deosebită supravegherii parametrilor care au influență deosebită asupra eficienței inovării.

8.2 INITIATIVE INOVARE

8.2.1. Managementul inițiativelor de inovare se bazează pe considerarea următoarelor aspecte:

- verificarea permanentă a obiectivelor stabilite, precum și revizuirea lor pe măsură ce se modifică ceva în planul de inovare;
- stabilirea de indicatori pentru a atinge obiectivele propuse și a modalităților de aplicare a acestora pentru a evalua și îmbunătăți inițiativa;
- stabilirea structurilor de conducere și decizionale, de ex. grupuri de direcție sau de referenți;
- asigurarea structurilor și resurselor necesare și a unei conduceri adecvate
- asigurarea și păstrarea personalului cu competențele și experiențele potrivite și construirea echipei;
- stabilirea rolurilor, responsabilităților și autorității necesare, inclusiv persoanele pentru administrare și instruire;
- revizuirea progresului și la nevoie implicarea unor oameni cu cunoștințe și competențe avizate din exterior;
- stabilirea și implementarea proceselor de inovare adecvate;
- protejarea proprietății intelectuale;
- asumarea riscurilor implicate, care poate avea și efecte pozitive pe termen lung, etc.
- acumularea continuă a lecțiilor învățate, pentru a obține noi cunoștințe și perspective;
- utilizarea eșecurilor ca oportunități de învățare pentru organizație.

8.2.2. Implementarea inițiativelor de inovare se poate face având în vedere colaborările din interiorul laboratoarelor/secțiilor/sucursalelor institutului, cu alte institute de cercetare, în cadrul unor parteneriate, programe publice, clustere, precum și prin externalizare parțială, sau totală, cesionare parțială, sau totală, etc.

Conducerea INCD URBAN-INCERC stabilește modul de punere în aplicare a fiecărei inițiative inovatoare, utilizând o singură abordare sau o combinație de abordări diferite, cum ar fi:

- o abordare internă într-un laborator/secție/sucursală sau în mai multe dintre acestea aparținând institutului;
- consultarea personalului din întreaga organizație (concept de crowdsourcing), într-un aranjament permanent sau temporar;
- colaborări, de ex. parteneriate, alianțe, întreprinderi comune, programe publice, etc.;
- subcontractare, integral sau parțial;
- achiziție, fuziune completă sau investiții parțiale;
- cesionarea, anularea integrală sau parțială.

Modul de abordare poate fi reanalizat în timpul proceselor.

În cadrul Sistemului de Management al Inovării s-a stabilit și sunt verificate cu ocazia pregătirii-planificării realizării serviciului următoarele:

- cerințele impuse de beneficiar, inclusiv cele referitoare la termenele și condițiile de realizare, dacă este cazul
- cerințele nedeclarate de beneficiar, dar necesare pentru realizarea serviciului
- cerințele legate de serviciul furnizat stabilite prin cerințe legale și reglementări, standarde aplicabile
- alte cerințe interne stabilite de organizație

8.3 PROCESE DE INOVARE

8.3.1 Generalități

Procesul de inovare este un proces continuu și nu se poate asimila cu o încercare/testare standardizată care presupune o acțiune procedurală.

Conducerea INCD URBAN-INCERC configurează procesele de inovare astfel încât să corespundă inițiativei de inovare.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 45 din 51	

Procesele de inovare pot fi flexibile și adaptabile și pot forma diferite configurații, în funcție de ex. de tipurile de inovații și context. Procesele de inovare pot:

- forma o urmărire rapidă pentru procesele selectate;
- avea o secvență neliniară;
- fi iterative;
- fi implementate în cadrul sau independent de alte procese din institut;
- fi conectate la alte procese din institut.

Procesele creative și de experimentare se concentrează pe explorare pentru a dobândi cunoștințe și pot necesita rezistență și flexibilitate.

Procesele de inovare pot interacționa și interrelaționa cu alte procese din institut, de exemplu cercetare, dezvoltare de produse, marketing, vânzări, parteneriate, achiziții, colaborare și proprietate intelectuală.

În general, procesul de inovare se desfășoară în 5 etape și se poate reveni de fiecare dată la o etapă anterioară, etapele se pot suprapune, fiecare etapă poate să fie conectată la alte procese din sistemul de management.

Etapele unui proces de inovare:

- Identificare oportunități (8.3.2)
 - Colectare date, informații din studii/cercetări normative-prenormative/programe naționale, state-of-the-art ;
 - Studii scenarii de risc și potențialul lor.
- Generare idei și alternative posibile (8.3.3.)
 - Valoare preliminară, pondere incertitudini, grad de noutate, necesar resurse și structura organizatorică.
- Mobilizare/punerea unei probleme pe ordinea de zi, analiza pro-contră, validare (8.3.4.)
 - Analiza timp-cost-riscuri
- Dezvoltare inovatie (8.3.5.)
 - Experimentare/dezvoltarea de noi soluții în sprijinul inovației
 - Evaluare criterii, indicatori performanță
- Diseminare rezultate/soluții/Implementare (8.3.6)
 - Modalități de valorificare

8.3.2 Identificarea oportunităților

Pentru a identifica și a defini oportunitățile, trebuie să se ia în considerare următoarele elemente de intrare:

- înțelegerea organizației și a contextului său;
- intenția de inovare;
- scopul inițiativei de inovare;
- cunoașterea și experiențele din inițiativele de inovare anterioare.

În procesul de identificare a oportunităților se ia în considerare:

- înțelegerea și cunoștințele referitoare la nevoile și așteptările declarate și nedeclarate;
- înțelegerea și cunoștințele referitoare la tendințele și provocările relevante, de exemplu referitoare la competiție, tehnologii, proprietate intelectuală și piață;
- identificarea și definirea oportunităților sau ariilor de oportunități, de exemplu impactul care poate fi obținut, valoarea care poate fi realizată sau enunțarea problemelor;
- prioritizarea oportunităților.

Instrumentele și metodele de identificare a oportunităților pot include cercetarea de bază, căutarea, analize de perspectivă, analiză comparativă, cercetări interne și externe, interviuri, activități de predicție, scenarii ale utilizatorilor, analize de risc, modele de sistem dinamice etc.

Aceste activități pot avea ca rezultat următoarele elemente de ieșire:

- înțelegerea valorii potențiale care trebuie realizate și a altor impacturi potențiale;
- oportunități identificate, definite și prioritizate, domenii de oportunitate sau enunțarea problemelor;
- înțelegerea stadiului actual, inclusiv drepturile de proprietate intelectuală.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 46 din 51	

8.3.3 Crearea de concepte

Pentru a crea concepte, în cadrul INCD URBAN-INCERC trebuie să se considere oportunitățile identificate și definite drept date de intrare.

Următoarele etape care trebuie parcurse sunt:

- generare de idei noi, soluții potențiale sau combinații ale celor existente, din surse interne și externe, folosind rezolvarea creativă a problemelor, idei sau alte metode;
- investigare, să documentare și evaluarea ideilor și soluțiilor potențiale, de ex. referitoare la gradul de noutate, risc, fezabilitate, viabilitate, dezirabilitate, durabilitate și drepturi de proprietate intelectuală;
- selectarea ideilor preferate și soluțiilor potențiale pe baza criteriilor stabilite;
- dezvoltarea conceptelor din idei și soluții potențiale, inclusiv propuneri de valoare;
- dezvoltarea de alternative pentru modul în care valoarea poate fi realizată, de ex. modele ipotetice de afaceri, operaționale sau de marketing.

Aceste activități pot avea ca rezultat următoarele date de ieșire:

- concepte cu modele preliminare de realizare a valorilor care pot fi validate;
- înțelegerea incertitudinilor sau presupunerilor critice pentru fiecare concept care trebuie validat;
- evaluarea inițială a riscurilor, gradul de noutate și implicațiile sale pentru dezvoltarea ulterioară în termeni de procese, structuri etc.

8.3.4 Validarea conceptelor

Pentru a fi validate, conceptele create sunt considerate date de intrare.

Validarea începe cu validarea versiunii inițiale a conceptului, luându-se în considerare mai multe abordări de validare, teste, experințe, studii. Se pornește cu cele mai critice incertitudini, ipoteze sau presupuneri, pentru a învăța, pentru a obține feedback și a crea noi cunoștințe pentru a reduce incertitudinea legată de:

- interacțiunea cu utilizatorii, clienții, partenerii și alte părți interesate;
- sprijin, inclusiv resurse;
- aspecte tehnice, juridice, de marketing, timp pentru comercializare, aspecte financiare și organizaționale.

În cursul validării trebuie să se ajusteze și să se îmbunătățească conceptul pe baza lecțiilor învățate, a feedback-ului și a noilor cunoștințe, să se evalueze fezabilitatea conceptului și, dacă rămân incertitudini, ipoteze sau presupuneri neacoperite și să se ia în considerare validarea suplimentară, dacă este necesar.

Aceste activități pot avea ca rezultat următoarele date de ieșire:

- concepte validate sau dovada conceptelor cu niveluri acceptabile ale incertitudinii pentru dezvoltarea ulterioară;
- relațiile cu utilizatorii, clienții, partenerii și alte părți interesate;
- cunoștințe noi.

8.3.5 Dezvoltarea de soluții

Pentru a dezvolta soluții, în activitatea de inovare din cadrul INCD URBAN-INCERC se iau în considerare conceptele validate ca elemente de intrare.

Următoarele etape în dezvoltarea de soluții sunt:

- dezvoltarea conceptului într-o soluție de lucru, inclusiv modelul de realizare a valorilor;
- analizarea posibilității de dezvoltare a soluției intern sau prin achiziție, licențiere, parteneriate, externalizare, etc;
- identificare și abordare riscuri asociate implementării, de ex. acceptul utilizatorului, cerințele legale, capacitatea, ciclul bugetar și calendarul;
- verificarea stadiului actual al tehnicii pentru a evita încălcarea drepturilor de proprietate intelectuală existente;
- determinarea posibilității și necesității de protecție a soluției;
- dezvoltarea și stabilirea capacităților de implementare necesare, de ex. promovare, producție, furnizare și parteneriate.

Aceste activități au ca rezultat următoarele elemente de ieșire:

- soluții dezvoltate cu modele de realizare a valorilor, inclusiv propuneri de valori;
- planuri cu activități, resurse, relații și calendar pentru o implementare completă sau treptată a soluțiilor;
- îndeplinirea nevoilor și cerințelor de implementare, inclusiv considerente privind drepturile de proprietate intelectuală

8.3.6 Soluții de implementare

Pentru a implementa soluții, în cadrul INCD URBAN-INCERC se iau în considerare soluțiile dezvoltate ca elemente de intrare.

Pașii urmați sunt:

- se pune soluția la dispoziția utilizatorilor, clienților, partenerilor și a altor părți interesate, de ex. prin lansarea, implementarea sau livrarea soluției;
- se promovează și se sprijină soluția, de ex. vânzări, marketing, comunicare, creare de conștientizare și implicare cu utilizatori, clienți, parteneri și alte părți interesate;

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 47 din 51	

- c) se monitorizează ratele de adoptare și feedback-ul utilizatorilor, clienților, partenerilor și altor părți interesate;
- d) se monitorizează impactul în termeni de realizare sau redistribuire a valorii;
- e) se identifică noile implicații asupra proprietății intelectuale;
- f) se captează noi cunoștințe din implementare pentru a îmbunătăți soluțiile, a dezvolta relații și a declanșa noi oportunități.

Aceste activități pot avea ca rezultat următoarele elemente de ieșire:

- valoarea realizată, financiară sau nefinanciară;
- impactul sub formă de adoptare și de noi comportamente ale utilizatorilor, clienților, partenerilor și ale altor părți interesate;
- perspective și noi cunoștințe pentru îmbunătățirea soluțiilor.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 48 din 51	

9. EVALUAREA PERFORMANȚEI

9.1 MONITORIZARE, MĂSURARE, ANALIZARE ȘI EVALUARE

9.1.1 Generalități

9.1.1.1 În cadrul activității de cercetare și inovare se determină:

- ce necesită să fie monitorizat și măsurat, inclusiv ce indicatori de performanță pentru inovare ar trebui folosiți;
- instrumentele și metodele de monitorizare, măsurare, analizare și evaluare necesare pentru a se asigura rezultate valide;
- când ar trebui efectuate monitorizarea și măsurarea;
- când ar trebui analizate și evaluate rezultatele monitorizării și măsurării;
- cine va fi responsabil.

9.1.1.2 Setul de indicatori de performanță ai inovării, cantitativi sau calitativi, includ un echilibru între:

- indicatori de intrare, de ex. număr de idei, număr de inițiative de inovare, potențial de creare a ideilor de valoare, noi surse de cunoaștere, perspective noi, resurse și competență;
- indicatori legați de randament, de ex. viteza de experimentare, învățare și dezvoltare, număr sau raport de angajați, manager sau utilizatori implicați sau instruiți, eficiența colaborării și relațiilor, noi instrumente și metode adoptate, timp pentru profit, timp pentru piață, nivel de implicare și conștientizarea mărcii;
- indicatori de producție, de ex. numărul sau raportul de idei implementate, rentabilitatea investițiilor în inovare, creșterea veniturilor și profitului, cota de piață, ușurința de utilizare, viteza adoptării de către utilizatori, satisfacția utilizatorului, rata de difuzare a inovării, reînnoirea și transformarea organizațională, beneficii sociale și durabile, economii de costuri, rata de învățare, proprietatea intelectuală, utilizatorii noi și imaginea.

Indicatorii de performanță pentru inovare se aplică la nivel de sistem, portofoliu sau inițiativă și pot fi evaluați și îmbunătățiți, după caz. Ei se pot concentra fie asupra evaluării elementelor sistemului de management al inovării, a interacțiunilor acestora, cât și asupra rezultatelor.

În evaluarea performanței, managementul INCD URBAN-INCERC poate utiliza comparații cu alte organizații atunci când monitorizează și evaluează performanța.

9.1.2 Analiză și evaluare

În cadrul INCD URBAN-INCERC se analizează și evaluează performanța inovării și eficacitatea și eficiența sistemului de management al inovării.

Analiza și evaluarea iau în considerare:

- realizarea și redistribuirea valorii, în raport cu strategia și obiectivele de inovare și ca rezultat al activităților de inovare;
- elementele sistemului de management al inovării și interacțiunile acestora, inclusiv portofolii, suport, inițiative și procese.

Frecvența analizei și evaluării, precum și instrumentele și metodele utilizate corespund nevoii de a îmbunătăți în continuare performanța inovării.

În cadrul INCD URBAN-INCERC monitorizarea și măsurarea proceselor sistemului de management al inovării se efectuează pentru a determina dacă:

- este demonstrată capabilitatea proceselor de a obține rezultatele planificate (evaluarea eficacității proceselor);
- procesele sunt menținute și funcționarea acestora este îmbunătățită;
- sunt îndeplinite cerințele specificate pentru produs/serviciu.

În cadrul INCD URBAN-INCERC sunt aplicate, în funcție de tipul proceselor, mai multe metode de măsurare și monitorizare. Acestea pot fi, după cum este cazul:

- Evaluarea eficacității proceselor prin urmărirea realizării indicatorilor de performanță/ obiectivelor stabilite.
Eficacitatea proceselor se evaluează anual, de regulă de către RMI, prin urmărirea îndeplinirii indicatorilor de performanță stabiliți. Consemnarea rezultatelor se face de către RMI.
- Urmărirea modului de realizare a proceselor și a conformității acestora cu prevederile din documentele aplicabile prin auditarea internă. Toate procesele se evaluează prin auditarea internă, iar rezultatele obținute se documentează în Rapoartele de audit corespunzătoare. Ori de câte ori se identifică abateri de la cerințele specificate în documentele de execuție a proceselor se inițiază acțiuni corective, care se tratează în conformitate cu procedura "Acțiuni corective", cod PS-05. Rezultatele obținute prin auditarea internă, referitoare la eficacitatea proceselor, sunt comunicate conducerii prin Rapoartele de analiză, în care se prezintă rezultatele auditării interne (auditeri realizate, neconformități identificate, acțiuni corective inițiate).
- Monitorizarea realizării serviciilor contractate și a conformității acestora cu prevederile din documentele aplicabile. Aceste monitorizări se efectuează de personal desemnat, în conformitate cu prevederile din proceduri, instrucțiuni și alte documente aplicabile, iar rezultatele obținute se confirmă în înregistrări

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 49 din 51	

specifice. Ori de câte ori se înregistrează abateri față de cerințe, se iau măsurile necesare pentru a se asigura conformitatea procesului și/sau îndeplinirea rezultatelor planificate.

Responsabilitățile pentru realizarea monitorizărilor și măsurărilor proceselor revin, în funcție de metodele utilizate, responsabililor de proces, echipei de audit sau personalului desemnat a măsura și/sau monitoriza procesele. În documentele care descriu modalitățile de desfășurare a fiecărui proces (proceduri) sunt indicate metodele de măsurare și monitorizare aplicabile, precum și responsabilitățile corespunzătoare.

În cazul în care nu sunt îndeplinite cerințele specificate, sunt inițiate corecții sau acțiuni corective, după cum este cazul.

9.1.2.1 În cadrul INCD URBAN-INCERC analizei și evaluarea iau în considerare:

- realizarea și redistribuirea valorii în raport cu strategia de inovare și obiectivele;
- elementele SMIn și interacțiunile lor, inclusiv portofolii, suport, inițiative și procese.

Frecvența analizei și evaluării, ca și metode utilizate depind de contextul în care își desfășoară activitatea institutul și de dorința de obținere a performanței în domeniul inovării.

9.1.2.2 Rezultatele analizei se utilizează pentru a evalua:

- a) nivelul de înțelegere a contextului;
 - b) gradul de angajament al conducerii;
 - c) eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a aborda oportunitățile și riscurile;
 - d) eficacitatea strategiei de inovare;
 - e) eficacitatea și eficiența suportului și proceselor de inovare;
 - f) împărtășirea cunoștințelor și învățarea atât din succese cât și din eșecuri;
 - g) necesitatea îmbunătățirii sistemului de management al inovării.
- Organizația ar trebui să păstreze informații documentate adecvate ca dovadă a rezultatelor.

9.2 Auditul intern

INCD URBAN-INCERC analizează și evaluează performanța inovării și eficacitatea și eficiența sistemului de management al inovării anual, printr-un audit intern, stabilit prin programul de audit intern pentru anul în curs.

În cadrul INCD URBAN-INCERC auditul intern se desfășoară conform procedurilor "Auditul intern" cod PS-9.2 și "Audituri interne" cod PG-8.8.

În planul de audit sunt definite și definesc obiectivele auditurilor, criteriile și scopul auditului

La auditul intern se verifică și evaluează:

- conformitatea SMIn cu prevederile standardelor de referință SR 13572:2016 și ISO 56001:2024;
- stadiul de implementare a SMIn și de menținere a acestuia;
- toate activitățile și procesele SMIn;
- eficacitatea proceselor
- punctele slabe și măsurile necesare pentru corecție și îmbunătățire;
- acțiunile întreprinse și raportarea rezultatelor verificării.

Selectarea auditorilor și modul de efectuare al auditului asigură obiectivitatea și imparțialitatea procesului de audit conform cerințelor ISO 19011:2011, urmărindu-se asigurarea că auditorii nu-și auditează propria activitate.

Rezultatele auditului se înregistrează și se difuzează personalului cu responsabilități în zona auditată, concluziile auditării fiind prezentate conducerii institutului ca elemente de intrare pentru analiza efectuată de management.

Managementul responsabil pentru zona auditată acționează fără întârziere pentru eliminarea neconformităților detectate și a cauzelor acestora.

9.3 ANALIZA EFECTUATA DE MANAGEMENT

9.3.1 Generalități

Directorul General al institutului, împreună cu conducerea executivă, anual sau de câte ori este nevoie, efectuează analize referitoare la modul în care funcționează sistemul de management al inovării stabilit și definit prin Manualul de Management al inovării și procedurile asociate acestuia. De asemenea, prin analiza efectuată de management se urmărește eficiența și eficacitatea acestuia, stadiul îndeplinirii obiectivelor în domeniul inovării și adecvarea lor la viziunea și strategia conducerii institutului în domeniul inovării, precum și posibilitățile de îmbunătățire.

Aceste analize se efectuează de către conducerea institutului, în conformitate cu procedura „Analizele efectuate de management”, cod PG-8.9.

9.3.2 Elemente de intrare ale analizei efectuate de management

Elementele de intrare pentru realizarea analizei managementului se regăsesc în **Raportul informativ**, pregătit de către RSMIn pe fiecare sucursală, care conține:

- a) stadiul acțiunilor de la analizele de management precedente;
- b) modificări în aspectele externe și interne care sunt relevante pentru SMIn;
- c) informații despre performanța SMIn, inclusiv tendințele referitoare la:
 - 1) realizarea și redistribuirea valorii;
 - 2) măsura în care au fost atinse obiectivele inovării;

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 50 din 51	

- 3) performanța portofoliilor, inițiativelor și proceselor de inovare;
- 4) schimbul de cunoștințe și învățarea atât din succese, cât și din eșecuri;
- 5) abateri, neconformități și acțiuni corective;
- 6) monitorizarea, măsurarea, analiza și rezultatele evaluării;
- 7) rezultatele auditului.
- d) consecvența viziunii, strategiei și politicii de inovare în raport cu direcția strategică a organizației;
- e) adecvarea sprijinului, inclusiv a resurselor și competențelor;
- f) adecvarea indicatorilor de performanță ai inovării;
- g) eficacitatea acțiunilor întreprinse pentru a aborda oportunitățile și riscurile;
- h) oportunități de îmbunătățire continuă.

9.3.3 Elemente de ieșire ale analizei efectuate de management

Rezultatele analizelor se documentează în **Procesul verbal al analizei managementului**, care conține:

- a) oportunități de îmbunătățire;
- b) necesități de modificare a SM al inovării, având în vedere disponibilitatea pentru schimbări.

Deciziile luate în cadrul analizei efectuate de management se consemnează în **Raportul analizei managementului** de către RMSMin pe fiecare sucursală și se aprobă de Director general; cuprinde concluziile privind eficacitatea SMIn, măsurile stabilite în domeniile analizate, respectiv:

- modificarea politicii referitoare la inovare și obiectivele viitoare în domeniul inovării
- îmbunătățirea eficacității SMIn și a proceselor sale
- măsuri pentru menținerea și îmbunătățirea competenței personalului
- asigurarea resurselor necesare pentru realizarea măsurilor stabilite
- responsabilii desemnați pentru implementarea măsurilor de îmbunătățire
- termene de realizare a implementării măsurilor de îmbunătățire

Datele de ieșire sunt:

- Obiective și măsuri de îmbunătățire
- Plan de îmbunătățire

Se păstrează informații documentate ca dovadă a rezultatelor analizelor efectuate de management.

	MANUALUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT	MSMIn - 02	
INCD " URBAN-INCERC "	al	Editie 2	Revizie 1
	INOVĂRII	Pag. 51 din 51	

10 ÎMBUNĂTĂȚIRE

10.1 GENERALITĂȚI

Organizația trebuie să determine și să selecteze oportunitățile pentru îmbunătățire și să implementeze orice acțiuni necesare sistemului de management al inovării, luând în considerare rezultatele evaluării performanței.

În cadrul INCD URBAN-INCERC acțiunile și modificările stabilite vizează acțiuni pentru a:

- menține sau a îmbunătăți punctele forte;
- aborda punctele slabe și lacunele;
- corecta, preveni sau reduce abaterile și neconformitățile.

Conducerea institutului se asigură, prin măsurile întreprinse, că acțiunile și modificările sunt implementate în timp util, complet și eficient.

În cadrul INCD URBAN-INCERC se comunică acțiunile și schimbările în cadrul institutului, la toate nivelurile organizatorice și tuturor factorilor interesați, se efectuează instruirii și informări periodice. De asemenea se comunică acțiunile și schimbările și altor părți interesate relevante, pentru a stimula învățarea și îmbunătățirea.

Abaterile sunt descrise ca un efect nedorit sau ca o diferență față de performanța așteptată, în timp ce o neconformitate este neîndeplinirea unei cerințe.

10.2 ABATERE, NECONFORMITATE ȘI ACȚIUNE CORECTIVĂ

10.2.1 Atunci când apare o abatere sau o neconformitate în cadrul INCD URBAN-INCERC se iau următoarele măsuri:

- se întreprind acțiuni pentru controlul și corectarea acesteia;
- se analizează consecințele;
- se evaluează necesitatea de acțiune pentru eliminarea cauzei abaterii sau neconformității, cu scopul ca aceasta să nu reapară sau să nu apară în altă parte, prin:
 - 1) examinarea și analizarea abaterii sau neconformității;
 - 2) determinarea principalelor cauze ale abaterii sau neconformității;
 - 3) determinarea existenței unor abateri sau neconformități similare sau care ar putea eventual să apară;
- se implementează orice acțiune necesară;
- se analizează eficacitatea oricărei acțiuni corective întreprinse;
- se actualizează riscurile și oportunitățile determinate în timpul planificării, dacă este necesar;
- se efectuează modificări ale SMIn, dacă este necesar.

Acțiunile corective trebuie să fie adecvate efectelor abaterilor și neconformităților survenite.

Modul de tratare a acțiunilor corective inițiate în INCD URBAN-INCERC pentru a elimina cauzele neconformităților, în scopul de a preveni reapariția acestora, este prezentat în procedura "Neconformitate și acțiune corectivă" cod: PS-10.2.

Stabilirea acțiunilor corective se face pe baza:

- a) analizei neconformităților (inclusiv a reclamațiilor clienților);
- b) determinării cauzelor neconformităților;
- c) evaluării necesității de acțiuni pentru a se asigura că neconformitățile nu reapar;
- d) determinării și implementării acțiunii necesare;
- e) înregistrărilor rezultatelor în urma acțiunilor întreprinse;
- f) analizei eficacității acțiunilor corective întreprinse.

Scopul acestora este acela de a elimina cauzele neconformităților aparute, a slabei funcționări a sistemului, a defectelor și/sau a ineficienței, îmbunătățind stabilitatea și capacitatea proceselor organizatorice.

10.2.2 În cadrul INCD URBAN-INCERC se păstrează informații documentate ca dovadă pentru:

- a) natura abaterilor sau neconformităților și orice acțiuni întreprinse ulterior;
- b) rezultatele oricărei acțiuni corective.

10.3 ÎMBUNĂTĂȚIRE CONTINUĂ

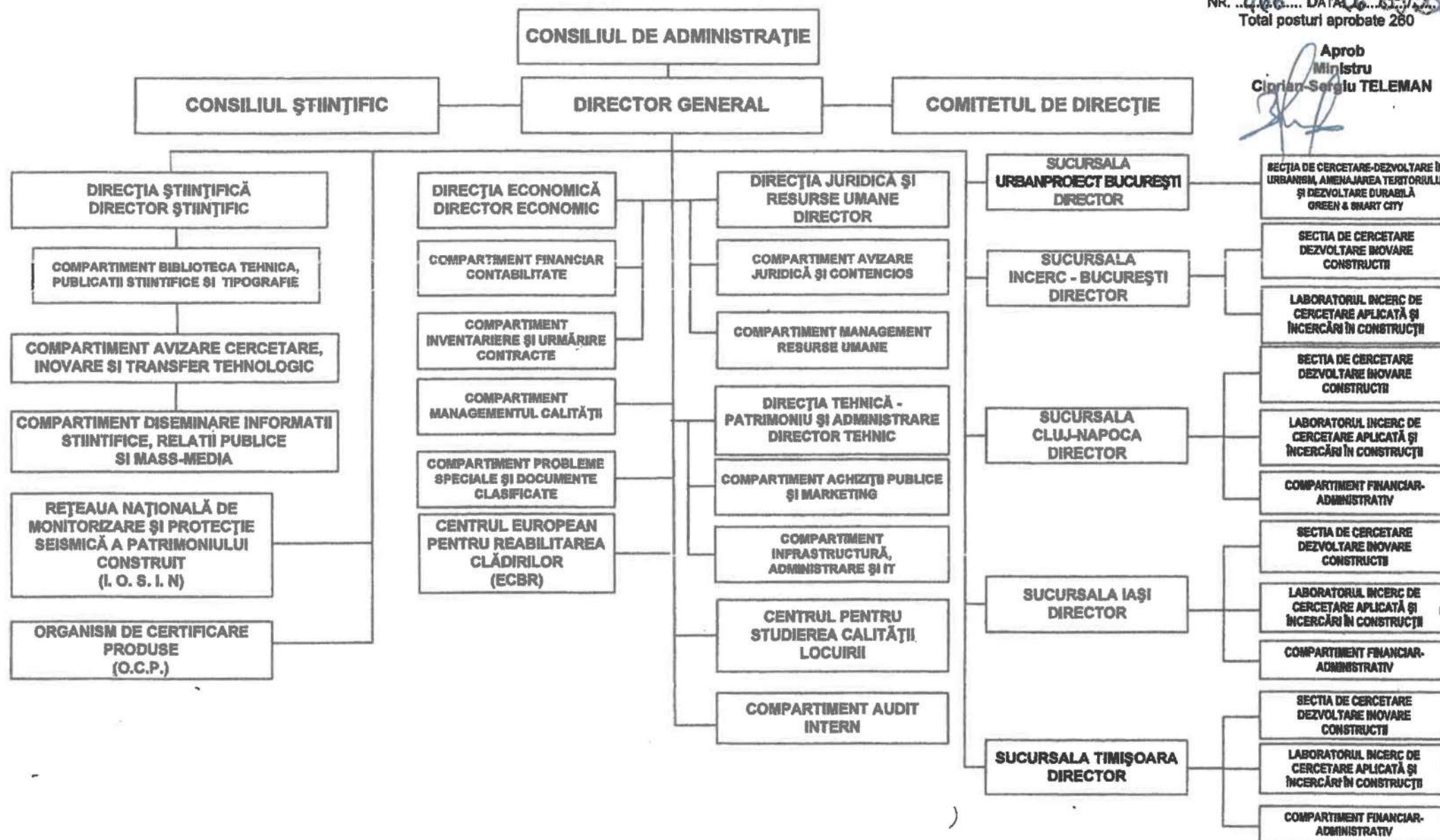
În cadrul INCD URBAN-INCERC, îmbunătățirea continuă se urmărește și se realizează prin:

- a) eficacitatea și eficiența sistemului de management al inovării
- b) evaluarea nivelului de realizare a obiectivelor inovării stabilite;
- c) adecvarea lor la viziunea în domeniul inovării și la strategia adoptată;
- d) analiza rezultatelor auditurilor interne;
- e) inițierea acțiunilor corective și preventive;
- f) analiza efectuată de management;
- g) actualizarea documentelor SMIn;

ANEXA 1

Structura organizatorică INCĐ URBAN-INCERC (organigrama)

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ



ANEXA 2

Politica în domeniul inovării

**POLITICA ÎN DOMENIUL INOVĂRII
DECLARAȚIA – ANGAJAMENT A
DIRECTORULUI GENERAL**

Strategia Națională de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă (SNCISI) 2021-2027 definește inovarea și antreprenoriatul de inovare ca modele de succes pentru dezvoltarea sustenabilă a României și exprimă opțiunea fermă de a recunoaște și susține excelența, de a recompensa performanța, de a stimula dezvoltarea colaborării între mediul public și cel privat pentru a adresa provocările economice și societale. Mandatul INCD URBAN-INCERC este acela de a promova cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică în domeniul construcțiilor. Acest mandat implică atât contribuții științifice semnificative în domeniile menționate, cât și activități de consultanță specifice și de transfer tehnologic. În acest fel, cercetătorii și cadrele tehnice din INCD URBAN-INCERC contribuie direct la competitivitatea economică și la îmbunătățirea calității vieții.

Pentru a realiza acest mandat, INCD URBAN-INCERC este angajat într-un proces de perfecționare continuă a activităților sale, menit să satisfacă la cel mai înalt nivel nevoile părților interesate, atât interne cât și externe, atât actuale cât și viitoare, să identifice oportunitățile prin inovare și să contribuie la promovarea "noului" în produse, servicii și tehnologii.

Pentru realizarea acestor deziderate, aplicarea prevederilor din manualul managementului inovării este obligatorie pentru toți angajații, care sunt implicați în activitățile de cercetare-dezvoltare și inovare.

Conducerea INCD URBAN-INCERC s-a angajat în proiectarea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a unui sistem de management al inovării conform cerințelor ISO 56001:2024, SR 13572:2016, astfel încât prin aceasta să crească continuu capacitatea și calitatea proceselor stabilite pentru domeniul de activitate al institutului.

Politica conducerii INCD URBAN-INCERC referitoare la inovare are în vedere:

- scopul și direcția strategică a institutului;
- evaluarea capabilității de inovare;
- stabilirea și menținerea unei strategii cu privire la inovare;
- consecvența cu politica institutului referitoare la aspectele tehnico-economice și la sistemul de management integrat implementat;
- angajamentul conducerii institutului referitoare la îndeplinirea obligațiilor de conformare cu cerințele sistemului de management al inovării;
- angajamentul conducerii pentru îmbunătățirea continuă a propriului sistem de management al inovării în vederea creșterii performanței în domeniu;
- politica de resurse umane care să stimuleze creativitatea, dobândirea de cunoștințe noi, accesul personalului propriu la informațiile relevante referitoare la managementul inovării;
- politica de colaborare internă și externă;
- contextul legislativ, economico-social, tehnic și de piață în care activează institutul, considerentele ecologice, economice și etice de îmbunătățire a produselor;
- asigurarea resurselor financiare pentru susținerea unui sistem eficient de gestionare a inovării;
- angajamentul conducerii cu privire la reducerea efectului schimbărilor climatice, în conformitate cu Acordul de la Paris din 2015, cu accent pe reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, pe creșterea eficienței energetice și pe promovarea surselor de energie regenerabilă.

Îndeplinirea politicii conducerii INCD URBAN-INCERC referitoare la inovare se poate realiza prin atingerea următoarelor obiective:

- Certificarea sistemului de management al inovării, aliniat la ISO 56001:2024, SR 13572:2016;
- Menținerea unui proces continuu de instruire și perfecționare a întregului personal;
- Creșterea performanței în domeniul cercetării, dezvoltării și inovării;
- Satisfacerea cerințelor clienților, la timp și cu un grad ridicat de satisfacție a acestora;

- Instruirea personalului în vederea îmbunătățirii cunoștințelor profesionale, înțelegerii și însușirii politicii referitoare la calitate;
- Dezvoltarea culturii organizaționale participative care sprijină inițiativele inovatoare, permițând coexistența creativității și modului de gândire orientat către proces;
- Protejarea drepturilor de proprietate intelectuală;
- Realizarea unui transfer optim a rezultatelor obținute din activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare;
- Cunoașterea documentelor sistemului de management al inovării, însușirea și aplicarea reglementărilor de către întregul personal al institutului;
- Preocuparea permanentă pentru asigurării funcționării institutului conform principiilor de bună practică;
- Asigurarea pe termen lung a funcționării profitabile a institutului;
- Asigurarea unor condiții bune de lucru, a unui mediu atractiv și motivant pentru angajați, propice muncii creative;
- Dezvoltarea activităților științifice, de cercetare, dezvoltare și inovare, incluzând activitatea de încercări ca bază a cercetării aplicative;
- Realizarea de servicii cu un înalt grad de profesionalism;
- Eficientizarea proceselor prin modernizarea logisticii necesare desfășurării acestora;
- Creșterea satisfacției clienților;
- Asigurarea resurselor umane, materiale și de infrastructură necesare îmbunătățirii continue a eficacității sistemului astfel încât să se realizeze conformitatea cu cerințele clientului;
- Managementul proceselor în conformitate cu cerințele standardelor de referință pentru realizarea și îmbunătățirea continuă a performanței în domeniul inovării;
- Conformarea cu cerințele legale și reglementate aplicabile activităților institutului în domeniul inovării;
- Identificarea pericolelor, evaluarea, diminuarea continuă și ținerea sub control a riscurilor privind inovarea;
- Creșterea gradului de conștientizare a personalului privind adaptarea la efectele schimbărilor climatice (reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, economie de energie, economie de apă, măsuri de protejare împotriva temperaturilor extreme, etc.);
- Responsabilitate și autoritate pentru salariați;
- Reducerea pierderilor și creșterea veniturilor;
- Îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management al Inovării

În calitate de Director General mă angajez pentru stabilirea, implementarea și menținerea politicii referitoare la inovare, pentru asigurarea tuturor resurselor necesare unei bune funcționări a Sistemului de Management al Inovării în cadrul institutului și îmbunătățirea continuă a acestuia, pentru îndeplinirea obligațiilor de conformitate cu cerințele SMIn, în vederea creșterii performanței în activitatea INCĐ URBAN-INCERC.

Director General INCĐ URBAN-INCERC,
CS I, Conf. univ. dr. ing. Claudiu – Sorin DRAGOMIR



Data: 17.03.2025

**DECLARAȚIA DE POLITICĂ a
Directorului Sucursalei INCERC București
referitoare la Sistemul de Management al Inovării**

Politica referitoare la activitatea de inovare desfășurată în cadrul Sucursalei INCERC București din cadrul INCĐ URBAN-INCERC este de a asigura conformitatea cu cerințele ISO 56001:2024, SR 13572:2016, astfel încât Sistemul de Management al Inovării să fie implementat, menținut și să funcționeze cu eficacitate.

Politica referitoare la activitatea de inovare a conducerii Sucursalei INCERC București se înscrie politicii managementului INCĐ URBAN-INCERC, viziunii de dezvoltare și direcțiilor strategice ale institutului.

Principalele obiective urmărite de conducerea Sucursalei INCERC București din cadrul INCĐ URBAN-INCERC, referitoare la activitatea de inovare, sunt:

- desfășurarea activității cu respectarea cerințelor ISO 56001:2024, SR 13572:2016;
- respectarea viziunii, politicii în domeniul inovării și a strategiei conducerii INCĐ URBAN-INCERC referitoare la direcțiile de cercetare, dezvoltare și inovare;
- angajamentul pentru menținerea SMIn și pentru îmbunătățirea continuă a acestuia în activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare desfășurată de personalul din sucursală;
- promovarea abordării pe bază de proces și a gândirii pe bază de risc;
- asigurarea resurselor materiale, financiare și de personal pentru buna desfășurare a activității de cercetare, dezvoltare și inovare;
- conștientizarea personalului de importanța implementării SMIn;
- asigurarea unor condiții bune de lucru, a unui mediu atractiv și motivant pentru angajați, propice muncii creative;
- dezvoltarea activităților științifice, de cercetare, dezvoltare și inovare, incluzând activitatea de încercări ca bază a cercetării aplicative;
- facilitarea accesului personalului propriu la informațiile relevante din domeniul său de activitate pentru dobândirea de noi cunoștințe referitoare la managementul inovării;
- protejarea drepturilor de proprietate intelectuală;
- realizarea de servicii cu un înalt grad de profesionalism;
- eficientizarea proceselor prin modernizarea logisticii necesare desfășurării acestora;
- identificarea pericolelor, evaluarea, diminuarea continuă și ținerea sub control a riscurilor privind inovarea;
- creșterea gradului de conștientizare a personalului privind adaptarea la efectele schimbărilor climatice (reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, economie de energie, economie de apă, măsuri de protecție împotriva temperaturilor extreme, etc.).

Cerințele SMIn trebuie să fie respectate de tot personalul din Sucursală, care este instruit în mod continuu și înțelege că aplicarea acestuia duce la creșterea eficienței și eficacității în toate procesele desfășurate în activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare.

Conducerea INCĐ URBAN-INCERC a numit pentru Sucursala INCERC București un Responsabil Sistem Management al Inovării, care este investit cu autoritate și responsabilitate pentru menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management al inovării în cadrul sucursalei, în conformitate cu ISO 56001:2024, SR 13572:2016.

Director Sucursală INCERC București,
Dr. ing. Irina POPA

17.03.2025



**DECLARAȚIA DE POLITICĂ a
Directorului Sucursalei URBANPROIECT București
referitoare la Sistemul de Management al Inovării**

Politica referitoare la activitatea de inovare desfășurată în cadrul Sucursalei URBANPROIECT București din cadrul INCĐ URBAN-INCERC este de a asigura conformitatea cu cerințele ISO 56001:2024, SR 13572:2016, astfel încât Sistemul de Management al Inovării să fie implementat, menținut și să funcționeze cu eficacitate.

Politica referitoare la activitatea de inovare a conducerii Sucursalei URBANPROIECT București se înscrie politicii managementului INCĐ URBAN-INCERC, viziunii de dezvoltare și direcțiilor strategice ale institutului.

Principalele obiective urmărite de conducerea Sucursalei URBANPROIECT București din cadrul INCĐ URBAN-INCERC, referitoare la activitatea de inovare, sunt:

- desfășurarea activității cu respectarea cerințelor ISO 56001:2024, SR 13572:2016;
- respectarea viziunii, politicii în domeniul inovării și a strategiei conducerii INCĐ URBAN-INCERC referitoare la direcțiile de cercetare, dezvoltare și inovare;
- angajamentul pentru menținerea SMIn și pentru îmbunătățirea continuă a acestuia în activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare desfășurată de personalul din sucursală;
- promovarea abordării pe bază de proces și a gândirii pe bază de risc;
- asigurarea resurselor materiale, financiare și de personal pentru buna desfășurare a activității de cercetare, dezvoltare și inovare;
- conștientizarea personalului de importanța implementării SMIn;
- asigurarea unor condiții bune de lucru, a unui mediu atractiv și motivant pentru angajați, propice muncii creative;
- dezvoltarea activităților științifice, de cercetare, dezvoltare și inovare, incluzând activitatea de încercări ca bază a cercetării aplicative;
- facilitarea accesului personalului propriu la informațiile relevante din domeniul său de activitate pentru dobândirea de noi cunoștințe referitoare la managementul inovării;
- protejarea drepturilor de proprietate intelectuală;
- realizarea de servicii cu un înalt grad de profesionalism;
- eficientizarea proceselor prin modernizarea logisticii necesare desfășurării acestora;
- identificarea pericolelor, evaluarea, diminuarea continuă și ținerea sub control a riscurilor privind inovarea;
- creșterea gradului de conștientizare a personalului privind adaptarea la efectele schimbărilor climatice (reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, economie de energie, economie de apă, măsuri de protecție împotriva temperaturilor extreme, etc.).

Cerințele SMIn trebuie să fie respectate de tot personalul din Sucursală, care sunt instruiți în mod continuu și înțeleg că aplicarea acestuia duce la creșterea eficienței și eficacității în toate procesele desfășurate în activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare.

Conducerea INCĐ URBAN-INCERC a numit pentru Sucursala URBANPROIECT București un Responsabil Sistem Management al Inovării, care este investit cu autoritate și responsabilitate pentru menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management al inovării în cadrul sucursalei, în conformitate cu ISO 56001:2024, SR 13572:2016.

Director Sucursală URBANPROIECT București,
Dr. ing. Adrian SIMION

17.03.2025

**DECLARAȚIA DE POLITICĂ a
Directorului Sucursalei Cluj-Napoca
referitoare la Sistemul de Management al Inovării**

Politica referitoare la activitatea de inovare desfășurată în cadrul Sucursalei Cluj- Napoca din cadrul INCĐ URBAN-INCERC este de a asigura conformitatea cu cerințele ISO 56001:2024, SR 13572:2016, astfel încât Sistemul de Management al Inovării să fie implementat, menținut și să funcționeze cu eficacitate.

Politica referitoare la activitatea de inovare a conducerii Sucursalei Cluj-Napoca se înscrie politicii managementului INCĐ URBAN-INCERC, viziunii de dezvoltare și direcțiilor strategice ale institutului.

Principalele obiective urmărite de conducerea Sucursalei Cluj-Napoca din cadrul INCĐ URBAN-INCERC, referitoare la activitatea de inovare, sunt:

- desfășurarea activității cu respectarea cerințelor ISO 56001:2024, SR 13572:2016;
- respectarea viziunii, politicii în domeniul inovării și a strategiei conducerii INCĐ URBAN-INCERC referitoare la direcțiile de cercetare, dezvoltare și inovare;
- angajamentul pentru menținerea SMIn și pentru îmbunătățirea continuă a acestuia în activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare desfășurată de personalul din sucursală;
- promovarea abordării pe bază de proces și a gândirii pe bază de risc;
- asigurarea resurselor materiale, financiare și de personal pentru buna desfășurare a activității de cercetare, dezvoltare și inovare;
- conștientizarea personalului de importanța implementării SMIn;
- asigurarea unor condiții bune de lucru, a unui mediu atractiv și motivant pentru angajați, propice muncii creative;
- dezvoltarea activităților științifice, de cercetare, dezvoltare și inovare, incluzând activitatea de încercări ca bază a cercetării aplicative;
- facilitarea accesului personalului propriu la informațiile relevante din domeniul său de activitate pentru dobândirea de noi cunoștințe referitoare la managementul inovării;
- protejarea drepturilor de proprietate intelectuală;
- realizarea de servicii cu un înalt grad de profesionalism;
- eficientizarea proceselor prin modernizarea logisticii necesare desfășurării acestora;
- identificarea pericolelor, evaluarea, diminuarea continuă și ținerea sub control a riscurilor privind inovarea;
- creșterea gradului de conștientizare a personalului privind adaptarea la efectele schimbărilor climatice (reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, economie de energie, economie de apă, măsuri de protecție împotriva temperaturilor extreme, etc.).

Cerințele SMIn trebuie să fie respectate de tot personalul din Sucursală, care sunt instruiți în mod continuu și înțeleg că aplicarea acestuia duce la creșterea eficienței și eficacității în toate procesele desfășurate în activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare.

Conducerea INCĐ URBAN-INCERC a numit pentru Sucursala Cluj-Napoca un Responsabil Sistem Management al Inovării, care este investit cu autoritate și responsabilitate pentru menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management al inovării în cadrul sucursalei, în conformitate cu ISO 56001:2024, SR 13572:2016.

Director Sucursală Cluj-Napoca,
Dr. ec. Mirela Iosif



17.03.2025

**DECLARAȚIA DE POLITICĂ a
Directorului Sucursalei IAȘI
referitoare la Sistemul de Management al Inovării**

Politica referitoare la activitatea de inovare desfășurată în cadrul Sucursalei Iași din cadrul INCĐ URBAN-INCERC este de a asigura conformitatea cu cerințele ISO 56001:2024, SR 13572:2016, astfel încât Sistemul de Management al Inovării să fie implementat, menținut și să funcționeze cu eficacitate.

Politica referitoare la activitatea de inovare a conducerii Sucursalei Iași se înscrie politicii managementului INCĐ URBAN-INCERC, viziunii de dezvoltare și direcțiilor strategice ale institutului.

Principalele obiective urmărite de conducerea Sucursalei Iași din cadrul INCĐ URBAN-INCERC, referitoare la activitatea de inovare, sunt:

- desfășurarea activității cu respectarea cerințelor ISO 56001:2024, SR 13572:2016;
- respectarea viziunii, politicii în domeniul inovării și a strategiei conducerii INCĐ URBAN-INCERC referitoare la direcțiile de cercetare, dezvoltare și inovare;
- angajamentul pentru menținerea SMIn și pentru îmbunătățirea continuă a acestuia în activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare desfășurată de personalul din sucursală;
- promovarea abordării pe bază de proces și a gândirii pe bază de risc;
- asigurarea resurselor materiale, financiare și de personal pentru buna desfășurare a activității de cercetare, dezvoltare și inovare;
- conștientizarea personalului de importanța implementării SMIn;
- asigurarea unor condiții bune de lucru, a unui mediu atractiv și motivant pentru angajați, propice muncii creative;
- dezvoltarea activităților științifice, de cercetare, dezvoltare și inovare, incluzând activitatea de încercări ca bază a cercetării aplicative;
- facilitarea accesului personalului propriu la informațiile relevante din domeniul său de activitate pentru dobândirea de noi cunoștințe referitoare la managementul inovării;
- protejarea drepturilor de proprietate intelectuală;
- realizarea de servicii cu un înalt grad de profesionalism;
- eficientizarea proceselor prin modernizarea logisticii necesare desfășurării acestora;
- identificarea pericolelor, evaluarea, diminuarea continuă și ținerea sub control a riscurilor privind inovarea;
- creșterea gradului de conștientizare a personalului privind adaptarea la efectele schimbărilor climatice (reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, economie de energie, economie de apă, măsuri de protejare împotriva temperaturilor extreme, etc.).

Cerințele SMIn trebuie să fie respectate de tot personalul din Sucursală, care sunt instruiți în mod continuu și înțeleg că aplicarea acestuia duce la creșterea eficienței și eficacității în toate procesele desfășurate în activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare.

Conducerea INCĐ URBAN-INCERC a numit pentru Sucursala Iași un Responsabil Sistem Management al Inovării, care este investit cu autoritate și responsabilitate pentru menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management al inovării în cadrul sucursalei, în conformitate cu ISO 56001:2024, SR 13572:2016.

Director Sucursală Iași,
Dr. ing. Aurelia BRADU



17.03.2025

**DECLARAȚIA DE POLITICĂ a
Directorului Sucursalei Timișoara
referitoare la Sistemul de Management al Inovării**

Politica referitoare la activitatea de inovare desfășurată în cadrul Sucursalei Timișoara din cadrul INCĐ URBAN-INCERC este de a asigura conformitatea cu cerințele ISO 56001:2024, SR 13572:2016, astfel încât Sistemul de Management al Inovării să fie implementat, menținut și să funcționeze cu eficacitate.

Politica referitoare la activitatea de inovare a conducerii Sucursalei Timișoara se înscrie politicii managementului INCĐ URBAN-INCERC, viziunii de dezvoltare și direcțiilor strategice ale institutului.

Principalele obiective urmărite de conducerea Sucursalei Timișoara din cadrul INCĐ URBAN-INCERC, referitoare la activitatea de inovare, sunt:

- desfășurarea activității cu respectarea cerințelor ISO 56001:2024, SR 13572:2016;
- respectarea viziunii, politicii în domeniul inovării și a strategiei conducerii INCĐ URBAN-INCERC referitoare la direcțiile de cercetare, dezvoltare și inovare;
- angajamentul pentru menținerea SMIn și pentru îmbunătățirea continuă a acestuia în activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare desfășurată de personalul din sucursală;
- promovarea abordării pe bază de proces și a gândirii pe bază de risc;
- asigurarea resurselor materiale, financiare și de personal pentru buna desfășurare a activității de cercetare, dezvoltare și inovare;
- conștientizarea personalului de importanța implementării SMIn;
- asigurarea unor condiții bune de lucru, a unui mediu atractiv și motivant pentru angajați, propice muncii creative;
- dezvoltarea activităților științifice, de cercetare, dezvoltare și inovare, incluzând activitatea de încercări ca bază a cercetării aplicative;
- facilitarea accesului personalului propriu la informațiile relevante din domeniul său de activitate pentru dobândirea de noi cunoștințe referitoare la managementul inovării;
- protejarea drepturilor de proprietate intelectuală;
- realizarea de servicii cu un înalt grad de profesionalism;
- eficientizarea proceselor prin modernizarea logisticii necesare desfășurării acestora;
- identificarea pericolelor, evaluarea, diminuarea continuă și ținerea sub control a riscurilor privind inovarea;
- creșterea gradului de conștientizare a personalului privind adaptarea la efectele schimbărilor climatice (reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, economie de energie, economie de apă, măsuri de protecție împotriva temperaturilor extreme, etc.).

Cerințele SMIn trebuie să fie respectate de tot personalul din Sucursală, care sunt instruiți în mod continuu și înțeleg că aplicarea acestuia duce la creșterea eficienței și eficacității în toate procesele desfășurate în activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare.

Conducerea INCĐ URBAN-INCERC a numit pentru Sucursala Timișoara un Responsabil Sistem Management al Inovării, care este investit cu autoritate și responsabilitate pentru menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management al inovării în cadrul sucursalei, în conformitate cu ISO 56001:2024, SR 13572:2016.

Director Sucursală Timișoara,
Ing. Aurelian GRUIN



17.03.2025

ANEXA 3

Lista proceselor

LISTA CU PRINCIPALELE PROCESE ALE SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INOVĂRII

Nr. crt.	Denumire proces	Tip proces (intern /extern)	Responsabil proces	Intrări	Ieșiri	Criterii/metode de operare și control	Mod de monitorizare și/sau măsurare	Indicatori de performanță	Riscuri și oportunități (R&Op)	Acțiuni pentru abordarea R&Op
Procese manageriale										
1	Stabilirea politicilor și obiectivelor specifice în domeniul inovării	Intern	Director general, director științific, directori sucursale, responsabil calitate SMC	Cerințe legale și reglementare. Politica în domeniul inovării, declarația de angajament a directorului general	Declarația de politică în domeniul inovării a directorilor de sucursale Decizii responsabilități	PS-SCIM-12 PS-SCIM-04 PS-SCIM-08 PS-08 PS-7.5.3 PS-9.2 PO-9.3 PG-6.2 PG-8.4 PG-8.9	Analiza de management Audituri interne Instruire personal	Informarea și instruirea personalului Conformarea activității cu cerințele legale și de reglementare	<i>Riscuri</i> Neatingerea obiectivelor stabilite în domeniul inovării <i>Oportunități</i> Dezvoltarea organizației și a sucursalelor prin asigurarea de servicii de calitate clienților, fără constrângeri de natură financiară Dezvoltarea portofoliului de clienți pe principii strict legate de diversitatea serviciilor acordate	Asigurarea resurselor (umane și financiare), precum și a infrastructurii necesare pentru atingerea obiectivelor stabilite prin proceduri
2	Planificarea sistemului de management al inovării	Intern	Director științific, Responsabil SMC	Acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților Stabilirea obiectivelor referitoare la inovare și planificarea realizării	Registrul riscurilor Strategia de inovare INCD URBAN-INCERC 2024-2028 Strategia de cercetare-dezvoltare și inovare pe sucursale	PS-SCIM-04 PS-SCIM-08 PS-SCIM-12 PS-08 PS-9.2 PO-9.2 PO-9.3 PO-9.4 PG-6.2 PG-8.4 PG-8.6	Analiza de management Audituri interne Instruire personal Tipul de răspuns la riscul identificat în stabilirea strategiei	Conformarea activității cu cerințele legale și de reglementare Gestionarea riscurilor din activitatea de inovare la nivelul organizației	<i>Riscuri</i> Incertitudine asupra activității desfășurate <i>Oportunități</i> Colectarea de informații utile, de prevenție a pericolelor și riscurilor asociate	Identificarea riscurilor asociate activităților derulate Dezvoltarea unei strategii de prevenție a riscurilor asociate activității

				obiective inovare Planificarea schimbărilor	Integrarea și implementarea obiectivelor de inovare stabilite în procese de cercetare- dezvoltare din cadru sucursalelor din INCD Planul de inovare pe sucursală Evaluarea capabilității de inovare Evaluarea performanței de inovare	Registrul riscurilor Obiective de inovare și măsuri de îmbunătățire Plan anual de îmbunătățire Plan pentru implementarea măsurilor de control	adoptate (acceptare, monitorizare, evitare, transferare, tratare) Chestionar evaluarea capabilității de inovare Chestionar evaluarea performanței de inovare	Urmărirea disponibilității resurselor Alocarea sau realocarea responsabilită ților		Asigurarea resurselor (financiare și de personal) necesare pentru îndeplinirea obiectivelor de inovare
3	Comunicare și consultare	Intern	Director științific, Responsabil SMC, Responsabili sistem management inovare pe sucursale	Cerințe ale documentației sistemului de management al inovării referitoare la comunicarea internă/ externă Cerințe interne și externe (manual, proceduri, standarde, ghiduri, reglementări)	Decizii funcții și responsabilități Note, solicitări și transmitere de documente interne Comunicări privind actualizarea documentelor legislative, de modificarea, actualizarea documentelor interne Înregistrări privind activitatea curentă și verificarea rezolvării eventualelor neconformități	PS-SCIM-12 PS-SCIM-04 PG-8.4 Afișare politică director general și director sucursală Registrul de intrare – ieșire al corespondenței (cod F-PG-8.4- 01)	Evaluarea continuă a cunoștințelor însușite de personalul implicat în activitatea de cercetare- dezvoltare din INCD în domeniul inovării Audit intern la nivel de sucursală	Instruiri și informări ale personalului în INCD referitoare la activitățile și performanțele institului în domeniul inovării Difuzarea documentelor afere sistemului de management al inovării	<i>Riscuri</i> Lipsa informațiilor actualizate legate de cerințele sistemului de management al inovării <i>Oportunități</i> Fluența în desfășurarea activităților	Îmbunătățirea fluxului informațional dintre compartimente și personalul din sucursale prin crearea unei platforme digitală internă

					Înregistrări privind instruirea personalului, auditul intern, analiza de management					
4	Analiza efectuată de management	Intern	Director general Directori sucursale Responsabili sistem management inovare pe sucursale	Raportul directorilor de sucursală pregătit de către responsabilul sistemului de management al inovării pe sucursală; Raportul directorului general pregătit de către directorul științific pe baza raporturilor directorilor de sucursală; Rezultate ale auditurilor din sucursale; Performanța procesului de inovare; Acțiuni de urmărire ale obiectivelor; Stadiul acțiunilor corective și preventive; Schimbări care ar putea influența sistemul de management al inovării	Obiective și măsuri de Îmbunătățire Program de pregătire și perfecționare a personalului Program de audituri interne	PS-SCIM-12 PG-8.9 PO 9.3 PS 9.2	Acțiuni de urmărire ale obiectivelor stabilite Audit intern	Asigurarea serviciilor de calitate, fără constrângeri de natură financiară	<i>Riscuri</i> Lipsa informațiilor legate de performanța și eficacitatea sistemului de management al inovării <i>Oportunități</i> Identificarea necesităților privind resursele (financiare, umane) și a îmbunătățirii activității de cercetare-dezvoltare	Analiza constantă și planificată a activității desfășurate

Procese de bază (proces de realizare a activității de cercetare – dezvoltare)

5.	Relația cu clientul	Extern	Director de proiect Responsabil de contract	a) Competiții/ Licitatii proiecte de cercetare naționale; proiecte de cercetare europene b) comandă client	Contract de cercetare științifică Lucrări de cercetare științifică (documentații, studii, articole, etc.) Proces verbal analiză comandă Contract de cercetare științifică Lucrări de cercetare (studii și cercetări) Chestionar evaluare grad de satisfacție client	Evaluare proiecte de cercetare PS-SCIM-12 PO-7.1 PO-7.11 PS 9.2 PO 9.3 PS-SCIM-12 PG-4.1 PG-6.2 PG-7.1 PG-8.6.2	Analiza de management Audit intern Instruire personal	Informarea și instruirea personalului Chestionare feed-back client	<i>Riscuri</i> Finanțarea insuficientă a programelor de cercetare, prin reducerea/sistarea finanțării externe <i>Oportunități</i> Creșterea nivelului de calitate al lucrărilor efectuate <i>Riscuri</i> Comunicarea dificilă cu clientul <i>Oportunități</i> Creșterea nivelului de calitate al lucrărilor efectuate	Diversificarea surselor de finanțare, cu accent pe accesarea fondurilor europene Clarificarea împreună cu clientul a tuturor aspectelor contractuale pentru efectuarea lucrărilor
6.	Identificarea și evaluarea rezultatelor inovării	Intern	Director de proiect Responsabil de proiect	Obiective stabilite prin contract	Lucrări de cercetare științifică (documentații, studii, articole, brevete de invenție, etc.) Raport final de activitate Fișa de evidență a rezultatelor	PS-SCIM-12 PO-7.1 PG-4.1 PG-4.2	Analiza de management Audit intern Instruire personal	Informarea și instruirea personalului	<i>Riscuri</i> Identificarea incompletă a stadiului tehnic și științific actual pe plan național și internațional pentru domeniile de interes <i>Oportunități</i> Documentarea adecvată,	Accesarea de resurse financiare pentru accesarea principalelor baze de date din domeniu și pentru participarea la manifestări științifice în domeniu

					activităților de CD Lista rezultatelor				permanentă, accesul permanent la bazele de date existente în domeniu	
7.	Identificarea riscurilor și oportunității lor	Intern	Director de proiect Director sucursală Responsabil sistem management inovare pe sucursale	Formular de alertă la risc	Plan pentru implementarea măsurilor de control pentru activitatea de inovare Raportarea riscurilor identificate în Registrul riscurilor – activitatea de inovare	PS-SCIM-04 PS-SCIM-08 PS-SCIM-12	Tipul de răspuns la riscul identificat și stabilirea strategiei adoptate (acceptare, monitorizare, evitare, transferare, tratare)	Gestionarea riscurilor la nivelul organizației	<i>Riscuri</i> Incertitudine asupra activității desfășurate <i>Oportunități</i> Colectarea de informații utile, de prevenție a pericolelor și riscurilor asociate	Identificarea riscurilor asociate activităților derulate Dezvoltarea unei strategii de prevenție a riscurilor asociate activității
8.	Servicii de cercetare-dezvoltare-inovare	Extern	Director de proiect Director sucursală	Contract pentru servicii cercetare-dezvoltare Comandă client Proceduri de sistem Proceduri operaționale Proceduri de control intern managerial (SCIM)	Servicii de cercetare-dezvoltare	PS-SCIM-12 PO-9.1	Planificarea verificărilor lucrărilor de cercetare	Monitorizarea și verificarea lucrărilor de cercetare	<i>Riscuri</i> Realizarea de lucrări neconforme Lipsa personalului calificat pentru executarea proiectului <i>Oportunități</i> Stabilirea filtrelor de control pentru lucrările elaborate Motivarea personalului implicat în activitatea de inovare (financiar, premii, zile libere, etc.)	Planificarea verificării lucrărilor elaborate Avisări interne ale lucrărilor Perfecționarea personalului existent Atragere de specialiști în domeniu (tineri absolvenți)
9.	Aprovizionare	Intern	Responsabil achiziții publice Director proiect	Referat de necesitate Referat de achiziție	Program anual al achizițiilor publice Documente privind achiziția	PS-SCIM-12 PS-SCIM-06 PG-6.6	Monitorizare prin audit intern	Stabilirea listei de furnizori evaluați acceptați de organizație	<i>Riscuri</i> Aprovizionarea cu produse neconforme de la furnizori neevaluați	Controlul procedurat al procesului

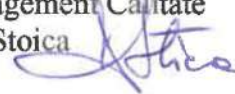
			(responsabil proiect) Director sucursală		(comandă, notă de intrare recepție, fișă de magazie, bon de consum Registru evidență referate de necesitate				Derularea cu dificultate a procesului de achiziție <i>Oportunități</i> Controlul procesului de aprovizionare prin utilizarea de furnizori competenți de produse și servicii	
10.	Controlul echipamentelor de măsurare și monitorizare	Intern/extern	Director de proiect Director sucursală Responsabil echipamente	Program de mentenanță Program de etalonare Program anual de verificări intermediare	Fișe de mentenanță Certificate de etalonare Fișă stabilire interval de etalonare	PS-SCIM-12 PG-6.4	Audit intern	Funcționarea în parametrii a echipamentelor de măsurare și monitorizare	<i>Riscuri</i> Utilizarea de echipamente depășite fizic și moral, neadaptate cerințelor tehnice moderne sau a unor echipamente defecte <i>Oportunități</i> informare permanentă cu privire la performanțele echipamentelor de ultimă generație utilizate pe plan extern	Verificarea intermediară (internă) a echipamentelor suplimentar față de procesul de etalonare
Procese de asistență/suport (Managementul resurselor)										
11.	Managementul resurselor umane	Intern	Director general Șef compartiment Resurse Umane Director sucursală	Cerințe interne ale institutului Cerințe legale și de reglementare	Instruire continuă internă și externă a personalului Angajare de personal	PS-SCIM-12 PG-6.2 PS-SCIM-06 PS-SCIM-03-1 PS-SCIM-03-2 PO-29	Monitorizarea personalului cu privire la nivelul de calificare	Creșterea nivelului de competență a personalului prin asigurarea de resurse necesare instruirilor externe	<i>Riscuri</i> Limitarea accesului la cunoștere pentru personalul organizației <i>Oportunități</i> Eficientizarea resurselor în scopul asigurării de forță	Asigurarea accesului la resurse

									de muncă competență	
12.	Managemen tul infrastruc- turii și al mediului de lucru	Intern	Director general Director sucursală	Cerințe interne ale institutului Cerințe legale și de reglementare	Plan infrastructură Lista echipamente lor de măsurare/încercare	PS-SCIM-12 PS-SCIM-06 PS-08	Monitorizar e la nivel de organizație pentru identificarea nevoilor de dezvoltare a infrastructur ii și a mediului de lucru	Dezvoltare infrastructuri prin prioritizarea resurselor	<i>Riscuri</i> Mediu de lucru neconform, infrastructură nedezvoltată <i>Oportunități</i> Gestionarea eficientă a resurselor în scopul dezvoltării infrastructurii	Utilizarea eficientă și aplicată a prevederilor din PO-SCIM-23
13.	Competență, instruire, conștientiza re	Intern/ Extern	Director general Director sucursală Șef comparti- ment Resurse Umane	Procese verbale de instruire/reinstr uire în domeniul inovării și în domeniul tehnic	Certificate, diplome de formare profesională	PS-SCIM-12 PS-SCIM-03-1 PO-SCIM-03- 2 PO-29 PG-6.2 PS-SCIM-06	Program anual de pregătire și perfecționa re profesională pentru personalul institutului	Creșterea nivelului de competență a personalului	<i>Riscuri</i> Nerespectarea programului anual de instruiți din lipsa resurselor financiare necesare (instruiți externe) <i>Oportunități</i> Posibilitatea de a dezvolta competența personalului organizației	Asigurarea accesului personalului la resurse
14.	Controlul documentel or și înregistrări lor	Intern	Responsabil calitate SMC, Responsabili sistem management inovare pe sucursale Directori sucursale	Implementarea documentelor aferele sistemului de management al inovării și a formulelele aferele procedurilor	Lista documentelor interne din INCD URBAN- INCERC Lista formulelele utilizate pentru înregistrări Evidența înregistrărilor arhivate	PS-SCIM-12 PG-8.3 PG-8.4 PS-7.5.3	Audit intern	Funcționarea adecvată a proceselor și activităților de inovare	<i>Riscuri</i> Utilizarea de documente ieșite din uz care conduc la înregistrări neactualizate <i>Oportunități</i> Derularea facilă și procedurală a activităților specifice managementului de inovare	Control permanent prin intermediul auditurilor interne

15.	Controlul rezultatelor, identificare și trasabilitate	Intern	Director de proiect Responsabil de proiect/contract Compartiment Inventariere și Urmărire Contracte	Comenzi, solicitări, evaluări proiecte Registru de intrări-ieșiri al corespondenței Registru de evidență contracte	Contracte de cercetare științifică Lucrări de cercetare Procese verbale de avizare a lucrărilor de cercetare Listă de articole, brevete de invenție, participări la simpozioane, workshop-uri etc.	PS-SCIM-12 PG-7.1 PO-7.8 PO-7.11 PO-9.1 PG-8.4	Audit intern	Identificare unică a înregistrărilor	<i>Riscuri</i> Nerespectarea cerințelor din procedurile specifice activității de inovare <i>Oportunități</i> Urmărirea cu strictețe a prevederilor din procedurile interne	Control permanent prin audituri interne
Procese de măsurare, analiză, îmbunătățire										
16.	Controlul produsului neconform	Intern	Responsabil calitate SMC Directori sucursale Director de proiect Responsabili sistem management inovare pe sucursale	Raport de neconformități și acțiuni corective Registru neconformități	Plan de acțiuni	PS-SCIM-12 PG-7.10 PS-10.2	Audit intern	Acțiuni corective și preventive eficiente pentru îndepărtarea neconformităților sau prevenirea acestora	<i>Riscuri</i> Neidentificarea eficace sau în timp util a unei activități neconforme <i>Oportunități</i> Control periodic al activităților prin derularea de audituri interne planificate	Control intern procedurat
17.	Audit intern	Intern	Responsabil calitate SMC Responsabili sistem management inovare pe sucursale	Chestionar de audit	Raport de audit Raport de neconformitate	PS-SCIM-12 PS-9.2 PG-4.1	Program anual de audituri interne	Frecvența și numărul de neconformități înregistrate	<i>Riscuri</i> Evaluarea propriei activități <i>Oportunități</i> Identificarea eventualelor disfuncționalități în procesele de management inovare	Stabilirea echipelor de audit după principiul imparțialității

18.	Monitorizarea satisfacției clientului	Intern/ Extern	Directorii de proiect Responsabil sistem management inovare pe sucursală	Chestionar evaluare a gradului de satisfacție a clientului	Fișa de analiză a feedback- ului de la clienți	PS-SCIM-12 PG-8.6.2	Audit intern Analiza de management	reșterea gradului de satisfacție a clienților	<i>Riscuri</i> Netransmiterea chestionarelor către clienți <i>Oportunități</i> Cunoașterea opinieii clienților asupra serviciilor prestate	Control intern și analiza datelor
19.	Pregătire pentru situații de urgență și capacitate de răspuns	Intern	Responsabil situații de urgență	Plan de intervenție pentru situații de urgență Programul de simulare a situațiilor de urgență	Exerciții practice de alarmare, cu înregistrarea rezultatelor acestora	PS-SCIM-12 PS-09	Audit intern Analiza de management	Capacitatea de răspuns determinată pe baza exercițiilor practice de alarmare	<i>Riscuri</i> Neefectuarea simulărilor practice de alarmare <i>Oportunități</i> Stabilirea de măsuri de prevenire și intervenție în situații de urgență	Instruirea frecventă a personalului privind pregătirea pentru situații de urgență
20.	Acțiuni corective și preventive	Intern	Responsabil calitate SMC Directorii sucursală Responsabil sistem management inovare pe sucursală	Raport neconformități și acțiuni corective/ îmbunătățire al activității de cercetare- dezvoltare	Plan de acțiuni Obiective și măsuri de îmbunătățire	PS-SCIM-12 PG-7.9 PG-8.7 PS-9.2 PO-9.3	Audit intern	Frecvența și numărul de reclamații înregistrate	<i>Riscuri</i> Lipsa unui plan de măsuri pentru eventualele neconformități constatate <i>Oportunități</i> Control continuu asupra activităților desfășurate la nivel de sucursală, precum și a serviciilor oferite	Efectuarea auditurilor conform planului stabilit, iar la constatarea prin audit intern a activităților neconforme, luarea de măsuri prin stabilirea de de acțiuni corective/preven tive

Întocmit,
Șef Compartiment Management Calitate
Ing. Daniela Stoica

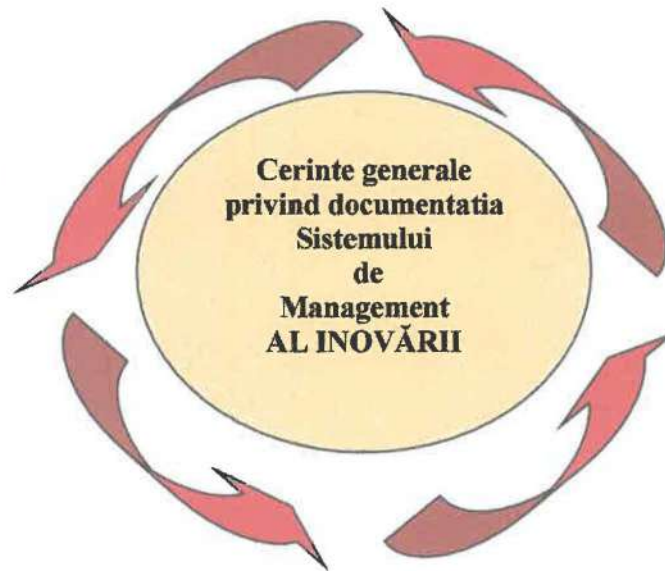


ANEXA 4

Harta proceselor



Procese de asistență/suport



HARTA PROCESELOR SISTEMULUI DE MANAGEMENT A INOVĂRII

Procese de bază



Procese de masurare, analiza, imbunatatire



Implementare → functionare