

## **Anexa nr. 2 la Contractul de administrare**

### **STRATEGIA DE MONITORIZARE A PERFORMANTELOR REZIDENTILOR**

Strategia de monitorizare și evaluare a performanțelor firmelor rezidente din Incubatorul de Afaceri Sfântu Gheorghe are ca scop asigurarea unei supravegheri continue a progresului fiecărei întreprinderi, corelată cu indicatorii și rezultatele prevăzute în cererea de finanțare. Aceasta urmărește identificarea timpurie a riscurilor, adaptarea intervențiilor de sprijin și măsurarea impactului economic, social și teritorial generat de incubator. Strategia de monitorizare și evaluare stabilește de asemenea indicatorii de performanță care determină atât monitorizarea pe parcursul diverselor stadii de incubare, cât și evaluarea.

#### *Metodologia de monitorizare*

Proiectele selectate în incubator sunt monitorizate în mod sistematic și permanent, printr-o combinație de instrumente calitative și cantitative, coordonate de echipa de management a incubatorului și reprezentanții fondatorului, în scopul determinării modului adecvat de intervenție a Administratorului Incubatorului. Metodologia include:

- Întâlniri periodice (lunare, trimestriale și anuale) între managementul incubatorului și firmele rezidente – în cadrul cărora se vor discuta teme precum rezultatele lunare ale firmelor incubate, training-uri și dezvoltarea incubațiilor, promovări sau identificarea de oportunități de parteneriat și finanțare suplimentară;
- Raportări lunare și trimestriale privind performanța financiară și operațională a fiecărei firme;
- Evaluări anuale de progres, pe baza indicatorilor cheie de performanță (KPI);
- Vizite la sediile firmelor pentru verificarea aplicării planurilor de afaceri și a utilizării serviciilor de sprijin;
- Monitorizare prin baza de date internă care centralizează datele raportate de firme și permite analiza sintetizată a performanței;
- Ședințe de feedback și mentorat, pentru ajustarea planurilor de dezvoltare.

Rezultatele și progresul fiecărei companii incubate vor fi revizuite o dată la șase luni. Documentele și strategiile care trebuie dezvoltate și stabilite de și în coordonare cu firmele incubate în faza incipientă includ:

- Planul anual de acțiuni și afaceri ale dezvoltării și activităților strategice;



- Propunerea de mijloace financiare – bugetul anual;
- Planul anual de promovare al incubatorului;
- Planul de training de scurtă/lungă durată și planul de lungă durată de asigurare a sustenabilității beneficiarilor;
- Instrumente de planificare, monitorizare și dezvoltare a rezidenților;
- Sistemul de măsurare al performanțelor rezidenților incubatorului;
- Planurile de ieșire și dezvoltare ale rezidenților, în scopul realizării obiectivului de creare a unui Incubator sustenabil pe termen lung;
- Mecanisme de raportare periodică (trimestrială/semestrială) către factorii interesați (autoritatea finanțatoare, parteneri strategici, autorități publice locale).

#### *Indicatorii de performanță monitorizați*

Indicatorii sunt organizați pe trei dimensiuni principale, conform metodologiei din ghid și corelați cu indicatorii de rezultat ai proiectului:

#### Indicatori de eficiență operațională

- Numărul total de solicitări primite și rata de conversie în firme incubate;
- Gradul de ocupare al spațiilor și echipamentelor;
- Tipurile de activități economice atrase în incubator;
- Rata firmelor ieșite și localizate pe teritoriul județului Covasna;
- Rata de nereușită a firmelor (ieșiri premature, închideri, suspendări);
- Eficiența utilizării resurselor și serviciilor oferite de incubator.

#### Indicatori de performanță financiară

- Nivelul veniturilor și cheltuielilor firmelor incubate;
- Capacitatea de a genera flux de numerar pozitiv;
- Gradul de autofinanțare;
- Costul mediu per incubat și raportul cost-beneficiu al serviciilor primite;
- Accesarea de surse externe de finanțare (granturi, credite, capital privat).

#### Indicatori de impact local și social

- Numărul de locuri de muncă nou create și menținute;
- Numărul de șomeri, tineri sau persoane defavorizate deveniți antreprenori;
- Gradul de comercializare a produselor/serviciilor pe piață;
- Gradul de transfer tehnologic și inovare implementată;
- Rata de supraviețuire a firmelor la 2 ani după părăsirea incubatorului, indicator strategic de sustenabilitate post-incubare;



- Contribuția la dezvoltarea economică locală (parteneriate, fiscalitate locală, vizibilitate regională).

#### *Evaluarea performanței pe etape*

Monitorizarea performanțelor firmelor se realizează diferențiat, în funcție de stadiul de dezvoltare și durata de incubare:

1. Etapă de pre-incubare (maximum 6 luni) – Serviciile de pre-incubare sunt serviciile oferite în perioada premergătoare ciclului de incubare, care cuprinde: perioada dintre selectarea viitorului rezident și semnarea contractului de incubare. Colectarea datelor se face prin contact direct cu viitoarele firme incubate / persoane fizice, identificarea potențialilor rezidenți, măsurându-se prin următoarele indicatori:
  - Numărul de solicitări primite și idei de afaceri analizate;
  - Numărul de planuri de afaceri elaborate;
  - Rata de conversie a participanților în firme incubate;
  - Gradul de participare la sesiunile de formare antreprenorială;
  - Nivelul de satisfacție a participanților (măsurat prin chestionare).
2. Etapă de incubare (maximum 3 ani) – apare din momentul în care a fost formulat un plan de afaceri selectat spre incubare, iar firma și-a început activitatea. În această perioadă, firma trebuie să înființeze noi locuri de muncă pe care trebuie să le mențină pe durata perioadei de incubare. În perioada de incubare, rezidenții vor beneficia de serviciile specifice, integrate, personalizate și specializate ale Incubatorului de Afaceri, în funcție de nevoile fiecăruia. Pe toată durata derulării programului de incubare, performanțele firmelor incubate vor fi monitorizate și evaluate. În vederea evaluării criteriilor de performanță se vor colecta date despre:
  - Gradul de ocupare al spațiilor și echipamentelor;
  - Crearea și menținerea locurilor de muncă;
  - Evoluția cifrei de afaceri, profitabilitate și sustenabilitate financiară;
  - Numărul de servicii specializate utilizate de firme;
  - Nivelul de integrare în rețele de colaborare și parteneriate;
  - Gradul de inovare și digitalizare implementat.
3. Etapă de post-incubare (maximum 2 ani) – constă în susținerea firmelor, care au terminat cu succes perioada de incubare, precum și în monitorizarea performanțelor acestora. În această etapă firmele are nevoie de alte tipuri de



servicii din partea Incubatorului, cum sunt serviciile de accelerator de afaceri, deci Incubatorul va continua să găzduiască o parte din firmele aflate în această etapă de dezvoltare pentru o perioadă de timp de 2 ani. Monitorizarea rezidenților Incubatorului pe parcursul a celor 2 ani de post-incubare se va realiza prin evaluarea criteriilor de performanță. Pentru a evalua aceste criterii, se vor colecta periodic următoarele date de la rezidenți:

- Evoluția veniturilor și stabilitatea financiară a firmelor absolvente;
- Numărul și stabilitatea locurilor de muncă menținute;
- Gradul de expansiune pe piețe externe sau noi segmente, creșterea cotei de piață;
- Gradul de inovare și transfer tehnologic;
- Capacitatea de atragere de investiții și finanțări externe;
- Menținerea legăturilor cu incubatorul și participarea la programe de follow-up;
- Rata de supraviețuire a firmelor la 2 ani după ieșirea din incubator, corelată cu indicatorii de rezultat ai proiectului.

Rezultatele monitorizării post-incubare sunt evaluate anual de către echipa de management a incubatorului. În funcție de performanța firmelor absolvente, incubatorul ajustează și diversifică programele de sprijin, cu accent pe mentorat, formare antreprenorială și inovare. Exemplele de succes sunt documentate și comunicate ca bune practici și modele transferabile la nivel regional, contribuind la dezvoltarea ecosistemului antreprenorial și la creșterea impactului proiectului.

#### *Rezultate așteptate pentru primul ciclu de incubare*

##### Rezultate măsurabile privind firmele incubate

- Număr de firme incubate: cel puțin 26 firme
- Număr locuri de muncă create și menținute: 40 de locuri de muncă
- Rata de absolvire (procent al firmelor incubate care părăsesc anual Incubatorul): 90%
- Rata de ocupare (procentul din spațiul Incubatorului destinat firmelor incubate): 90%
- Rata de supraviețuire (procent al firmelor, care după ce au terminat ciclul de incubare, și-au continuat activitatea în aceeași regiune geografică): 90%

##### Rezultate nemăsurabile cu efect pozitiv asupra comunității



- Prin stimularea creării de noi societăți comerciale și a dezvoltării celor existente din sectorul automotive și mecatronică; sectorul IT și industrii creative și sectorul mediu construit sustenabil se preconizează creșterea competitivității regionale;
- Prin activitățile de promovare bunurile și serviciile de calitate din județ vor găsi noi piețe de desfacere;
- Atragerea de noi investiții în orașul Sfântu Gheorghe;
- Stimularea cooperării dintre sectorul public și cel privat;
- Creșterea numărului manifestărilor culturale la nivelul orașului.

### *Concluzie*

Strategia de monitorizare și evaluare reprezintă un instrument esențial pentru asigurarea succesului Incubatorului de Afaceri și a rezidenților săi. Prin stabilirea unor indicatori clari, a unor proceduri de raportare și a unor mecanisme de intervenție timpurie, se creează cadrul necesar pentru creșterea performanței firmelor incubate și pentru consolidarea sustenabilității Incubatorului pe termen lung.

Indicatorii monitorizați sunt corelați cu indicatorii de rezultat din cererea de finanțare, conform sistemului RCO și RCR stabilit de Ghidul solicitantului. Astfel, sistemul de monitorizare asigură o trasabilitate completă a rezultatelor, contribuind la raportarea coerentă către autoritatea finanțatoare și la fundamentarea deciziilor strategice privind dezvoltarea incubatorului.

Astfel, sistemul de monitorizare nu doar că va permite măsurarea progresului, dar va contribui activ la dezvoltarea competitivității regionale și la generarea de impact economic și social pozitiv în comunitate.