**Misiunea - Agentia pentru Dezvoltare Regionala Nord-Est (ADR Nord-Est)** are misiunea de a sprijini dezvoltarea economico-sociala a regiunii cu scopul reducerii dezechilibrelor intra si interregionale pentru cresterea calitatii vietii si atingerii standardelor europene si ofera servicii pentru stimularea cresterii economice durabile, a parteneriatelor si a spiritului antreprenorial.

In acest sens ADR Nord-Est conduce agenda de dezvoltare economică regională prin promovarea inovării și a competitivității, pregătirea regiunii pentru creșterea și succesul în economia de la nivel european mondial.

**Scopul –** 1. crearea unui mediu care promovează dezvoltarea economică prin îmbunătățirea și extinderea infrastructurii publice;

 2. promovarea creării de locuri de muncă prin susținerea inovării, creșterii productivității și a spiritului antreprenorial;

 3. responsabilizarea comunităților locale care se confruntă cu un șomaj ridicat și cu venituri reduse pe cap de locuitor pentru dezvoltarea afacerilor din sectorul privat și atragerea de investiții de capital a crescut în sectorul privat;

**De ce sunt importante incubatoarele de afaceri?** -Întreprinderile mici și mijlocii (IMM‑uri­le) joacă un rol important în ceea ce privește crearea de locuri de muncă și creșterea economică. Se estimează că, per ansamblu, IMM‑urile din Europa, în număr de 20,7 milioane, furnizează 67 % din totalul locurilor de muncă și produc 58% din valoarea adăugată brută. Prin urmare, sprijinirea IMM‑urilor a devenit o prioritate politică tot mai importantă la nivel european în ultimii ani. Strategia de la Lisabona a acordat o importanță deo­sebită sectorului reprezentat de IMM‑uri. Ulterior, în strategia Europa 2020, un accent puternic s‑a pus pe importanța IMM‑urilor și a inovării pentru economia Uniunii Europene, precum și pe rolul esențial pe care acestea îl joacă în vede­rea unei creșteri inteligente, durabile și favorabile incluziunii.

Potrivit unor cercetări publicate, IMM‑urile care au beneficiat de sprijin în cadrul unor astfel de incubatoare ar fi mult mai puțin predispuse riscului de a eșua în primii ani de activitate după înființarea lor. Rata de supraviețuire a noilor societăți după trei ani de la înființare este de 56 %3, în timp ce rata de supraviețuire după trei ani a societăților care au fost sprijinite de in­cubatoare de afaceri este în jur de 90 % (92% in perioada de incubare).

În consecință, sprijinirea IMM‑urilor a devenit o prioritate politică din ce în ce mai importantă de‑a lungul anilor. Cuantumul ajutorului care a fost alocat din fondurile structurale pentru sprijinirea IMM‑urilor în ultimele două perioade de programare s‑a ridicat la 23 și, respectiv, la 15 miliarde de euro. Incubatoarele de afaceri sunt menite să sprijine consti­tuirea cu succes a societăților de tip start‑up (întreprin­derile nou‑înființate), precum și dezvoltarea ulterioară a acestora.

**Clusterele – de ce pot fi promovate ca instrumente de stimulare a activitatii economice ?**

Clusterele oferă un cadru pentru înțelegerea competitivității și pot constitui motorul atragerii investițiilor private și a creării locurilor de muncă;

Clusterele pot ajuta la identificarea și prioritizarea oportunităților pentru investițiile publice – referire rolul clusterelor in realizarea S3 Nord-Est;

Clusterele pot spori transferul de cunoștințe si astfel pot asigura climatul necesar pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial.

**Incubatoarele de afaceri -** Critical to the definition of an incubator is the provision of management guidance, technical assistance, and consulting tailored to the needs of new enterprises.

***Key Findings***

1) **No one incubator practice, policy, or service is guaranteed to produce incubation program success. Instead, it’s the synergy among multiple practices, policies, and services that produce optimal outcomes.**” As previous research has demonstrated, the needs of incubator clients vary depending on their level of development, industry sector, and management skills. The communities served by incubators differ in terms of capacity, and *sponsors* (see “primary sponsor”) vary in resources, mission, and requirements. Thus, it’s the relationship between helpful policies and services that matter most to incubator success.

**Top-performing incubation programs often share common management practices.**

Practices most represented among high-achieving programs are having a written mission statement, selecting clients based on cultural fit, selecting clients based on potential for success, reviewing client needs at entry, showcasing clients to the community and potential funders, and having a robust payment plan for rents and service fees. All of these practices are highly correlated with client success. Conversely, incubation programs with lax or no exit policies typically have less-than-optimal performance.

2) **Incubator advisory board composition matters.** Having an incubator *graduate firm* and a technology transfer specialist on an incubator’s *advisory board* correlates with many measures of success. Additionally, accounting, intellectual property (patent assistance), and general legal expertise on the incubator board often result in better performing programs. This study found that government and economic development agency representatives also play key roles in enhanced client firm performance, as their presence ensures that the incubator is embedded in the community, which is necessary for its success. Local government and economic development officials also help educate critical funding sources about the incubation program and its successes.

3) **Neither the size of an incubator facility nor the age of a program is a strong predictor of client firm success.** Many incubator funders and practitioners perceive that the size and age of an incubator are key determinants of success. However, this research underscores that it is the incubator’s programming and management that matter most. For example, staff-to-client ratios are strongly correlated to client firm performance.

5) **High-achieving incubators collect client outcome data more often and for longer periods of time than their peers.** Overall, two-thirds of top-performing incubators (66.7%) collect outcome data. More than half collect this information for two or more years, while slightly over 30% collect data for five or more years. Collected data include client and graduate firm revenues and employment, firm graduation and survival rates, and information on the success of specific program activities and services. This finding could suggest that collecting outcome data demonstrates a positive return on investment and ensures continued program funding, leading to a situation in which success breeds success. It could also mean that incubation programs with the capacity to collect outcome data also have to resources to implement best practices covering the array of management practices and services that lead to client firm success.

6) **Most high-achieving incubators are not-for-profit models.** All but one of the topperforming incubators in this study were nonprofits, as were 93% of the respondent population. This finding suggests that incubation programs focused on earning profits are not strongly correlated to client success. Instead, the most important goals of topperforming incubation programs are creating jobs and fostering the entrepreneurial climate in the community, followed by diversifying the local economy, building or accelerating new industries and businesses, and attracting or retaining businesses to the host region.

7) **Public sector support also contributes to program success.** Only three of the top performing incubation programs in this study operate without public sector support from local government agencies, economic development groups, colleges or universities, or other incubator sponsors. On average, nearly 60% of an incubator’s budget is accounted for by client rent and service fees. Thus, this research suggests that some level of public sector investment contributes to greater incubator outcomes in terms of job creation, graduation rates, etc.

8) **Incubation programs with larger budgets (both revenues and expenditures) typically outperform incubators with budget constraints.** Programs with more financial resources have more capacity to deliver critical client services and are more stable. However, the sources of incubation program revenues and the ways the incubator uses these resources also are important. This study found that incubators receiving a larger portion of revenues from rent and service fees perform better than other programs. On the expenditure side, the more programs invest in staffing and program delivery – relative to building maintenance or debt servicing – the higher the probability of improved client outcomes.

9) **All measures of the growth or size of a host region’s economy are poor predictors of incubation program outcomes.** Incubator management practices are better predictors of incubator performance than the size or growth of the region’s employment or GDP. Only the aggregate host region employment in 2007 was a strong predictor of any incubator outcome – change in *affiliate* firm FTE from 2003 to 2008.

**Collectively, measures of a region’s capacity to support entrepreneurship have limited effect on incubation program outcomes.** Compared with incubator quality variables, regional capacity variables have less predictive power. Among the regional capacity measures studied, only the proxies for urbanization, work force skills, availability of locally controlled capital, and higher educational attainment have moderate influence on incubator client outcomes.

11) **The findings provide empirical evidence that business incubation best practices are positively correlated to incubator success.** Specifically, practices related to the composition of advisory boards, hiring qualified staffs that spend sufficient time with clients, and tracking incubator outcomes result in more successful incubation programs, clients, and graduates.

*Recommendations for Policymakers*

Incubation programs that receive public funding should be required to implement industry best practices. Additionally, *stakeholders* (see “primary stakeholders”) should ensure that the incubators have the money they need to provide the entrepreneurial support services demonstrated to catalyze client success. Although most incubators aim to maximize the amount of money they bring in through client rent and service fees, many continue to need subsidies to help fund their operations.

Of the top-performing incubation programs identified in this study, five reported operating subsidies that exceeded 53% of their revenue stream. In fact, only three of the top-performing programs in this study do not receive operating subsidies. To keep costs down, incubation programs can leverage existing institutional resources, such as Small Business Development Centers or higher education institutions, for the delivery of critical services. For example, an incubator could partner with a business school in the region to bring in graduate students to help with market research for clients or require that firms attend specific training sessions offered by the local SBDC.

Funding agencies should require publicly funded incubation programs to collect outcome data to monitor the impact of public investments. Some recommended measures include jobs created by incubator clients and graduates, client and graduate revenues, annual number of graduates, survival rate of graduate firms, and retention of graduates in the incubator’s host region. Tracking these figures over time can ensure that the incubator is accomplishing its goals of helping to build successful firms that create jobs, spark economic growth, etc.

External, independent evaluators should conduct periodic assessments of business incubation programs receiving public support. Outcome evaluations need to control for the age of the program and the client base that is served.

A nationwide database of incubation programs, which validates that each program meets the minimum criteria used in this study, should be further developed and maintained. The data set – which should be made available online for public use – should include incubation program characteristics, as well as area(s) of expertise. To encourage incubators to provide current information for the database, public funding agencies could tie incubator funding to registration. For example, to receive public funding, incubation programs could be required to complete a short survey that covers incubator demographics (e.g., incubator size, age, etc.) and program attributes that help ensure the entity is indeed an incubator (e.g., works with earlystage

companies, has set entrance and exit criteria, provides key business assistance services, etc.).

Programs receiving public support should be required to submit annual reports to their public funding source, so funders can monitor progress toward funding goals. These reports should include periodic independent audits of program budgets. By reviewing this data annually, public agencies could continually evaluate public investments in business incubators, ensure that funded programs are implementing best practices known to contribute to program and client success, and identify new industry trends that could affect program performance.

Once incubation programs that receive public support are collecting adequate data and implementing industry best practices, other complementary policies should be considered. Such complementary policies may include providing seed funding for clients, creating appropriate graduate space, offering tax credits for client firms, conducting competitions for top incubation programs and incubator clients (by type), supporting the development of a business service provider network, and encouraging higher education institutions to support business incubation programs.

*Recommendations for Incubation Practitioners*

Incubation advisory boards should include diverse expertise. These boards can help develop quality business assistance services for the incubation program, embed the program in the broader community, market the incubator, and provide effective program oversight. The evidence in this study suggests that advisory boards should have between 8 and 20 individuals and include the following types of professionals: (1) graduate firm; (2) *experienced entrepreneur*; (3) local economic development official; (4) corporate executive; (5) representative of the finance community; (6) business lawyer (and, in some cases, intellectual capital protection legal assistance); (7) university official; and (8) chamber of commerce representative. Other expertise that can play an important role in an incubation program – but that vary by incubator type and other local conditions – are marketing professional, production

engineering specialist, local elected official, state economic development official, tech transfer specialist, incubator manager, and real estate manager/developer.

Incubator management and stakeholders should review the current array of services provided through the incubation program and assess the effectiveness of those services periodically. Services that are statistically significantly related to client firm performance include: (1) providing entrepreneurial training (from business basics to comprehensive training in managing a new enterprise); (2) offering increased access to investment capital; (3) securing strong supportive relationships with local area higher education institution(s); (4) providing production assistance (from R&D and prototyping through to engineering production systems); and (5) developing strong mentor programs (e.g., shadow boards, loaned executives, periodic engagement with incubator managers, participation in program activities).

In addition, incubation programs should not overlook the obvious services needed by start-up businesses and provide high-speed broadband Internet access, shared administrative services and office equipment, and assistance with client presentation and business etiquette skills.

As with any enterprise, having a competent staff with sufficient resources – including time – to effectively deliver key services is paramount. Staff also should implement the following management practices: (1) collecting outcome data; (2) providing *pre- and post- incubation services*; (3) conducting periodic reviews of the budget, service providers, and other program activities; (4) showcasing clients and otherwise marketing the program; and (5) developing effective entry and exit criteria for the incubator.

Funders and incubation practitioners should evaluate incubation programs periodically through two different – though interdependent – units of analysis: outcomes and processes. Client firm performance (outcome analysis), as measured by various proxies (survival rates, jobs created, revenues, taxes paid, intellectual property created, etc.), is the first level of program evaluation. While data collection should occur at least annually, the analysis can be conducted every three to five years. Analysis of incubator processes should be conducted more frequently and cover a wide variety of systems. Services offered, advisory board composition,

service providers, budgets, entry/exit criteria, and program effectiveness all should be reviewed periodically, although some more often than others. This evaluation should be linked to any public funding.

**Cum sprijină Fondul european de Dezvoltare regională (FEDER) incubatoarele de afaceri?**

În practică, fondurile structurale, în special Fondul european de dezvoltare regională (FEDER), constituie principalele surse de finanțare din partea UE pentru programele prin care sunt sprijinite IMM‑urile.

Fondurile structurale sunt programate pentru o perioadă de șapte ani, iar bugetul aferent este planificat tot pentru aceeași perioadă. Bugetul total al fondurilor structurale pentru perioa‑ da de programare 2000‑2006 a fost de aproximativ 225 de miliarde de euro; pentru perioada 2007‑2013, bugetul total a fost în jur de 345 de miliarde de euro. Fondurile alocate sprijinirii IMM‑urilor s‑au ridicat la 23, respectiv, 15 miliarde de euro. Nu există cifre disponibile cu privire la sumele care au fost alocate în mod special înființării de incubatoare de afaceri.

Derularea proiectelor care vizează incubatoarele de afaceri și care sunt cofinanțate de FEDER poate fi împărțită în două faze distincte:

**Faza I: Înființarea** - Această fază demarează în momentul semnării contractului de finanțare.

Managerul de proiect începe apoi să elaboreze planurile pentru construcția (sau reamenajarea) spațiilor care vor găzdui incubatorul și să planifice achiziția echipamentelor necesare. Faza se încheie atunci când incubatorul este dotat cu echipamentele necesare, întregul personal aferent este angajat și incubatorul este pregătit pentru a funcționa efectiv și când investiția a fost definitivată din punct de vedere juridic și financiar.

Incubatorul este, în acest moment, pregătit pentru a găzdui primii săi „chiriași” (clienții). Această fază durează, în gene‑ ral, până la doi ani.

 **Faza a II-a: Funcționarea** - Această fază începe atunci când sunt admiși primii clienți ai incubatorului și este demarat procesul de incubare și durează până la sfârșitul perioadei de sustenabilitate (cu alte cuvinte, până când condițiile contractului de finanțare nu mai obligă administratorul proiectului să mențină rezultatele acestuia sau să dețină active în scopul activității de incubare). De obicei această fază s‑a încheiat după cinci ani de la semnarea contractului de finanțare și a durat, de regulă, aproximativ trei ani de la încheierea fazei I.

**Recomandarile Curtii de Conturi Europene privind dozvoltarea incubatoarelor de afaceri finantate FEDER**

In cadrul raportului Curtii de Conturi Europene asupra dezvoltarii incubatoarelor de afaceri finantate FEDER s-a constat, in primul rand, lipsa de atenție acordată eficacității funcțiilor de consultanță în afaceri ale incubatoarelor atunci când acestea au fost înființate. În al doilea rând, serviciile de incubare erau doar vag corelate cu obiectivele de afaceri specifice fiecărui client. În al treilea rând, informațiile de gestiune generate de sistemele de monitorizare din cadrul incubatoarelor erau inadecvate. În fine, problemele legate de sustenabilitatea financiară au împiedicat realizarea efectivă a activității de incubare.

La nivelul autorităților de management, sistemele de gestiune erau prea axate pe realizările fizice și nu au acordat o atenție suficientă activității operaționale a incubatoarelor de afaceri. În special, procedura de selecție a incubatoarelor în vederea cofinanțării nu a acordat atenția

cuvenită mai multor elemente care sunt esențiale pentru activitatea de incubare, cum ar fi calificările personalului, sfera și pertinența serviciilor de incubare și sustenabilitatea financiară. În cele mai multe cazuri, beneficiile preconizate pentru economia regională nu fuseseră evaluate.

**Curtea recomandă următoarele:**

În primul rând, Comisia ar trebui să solicite statelor membre să autorizeze înființarea de noi incubatoare cu cofinanțare de la UE numai în situația în care este demonstrată îndeplinirea următoarelor aspecte:

(a) Incubatoarele de afaceri ar trebui să fie înființate pe baza unor planuri de afaceri detaliate și realiste, acor­dându‑se o atenție deosebită viabilității din punct de vedere economic a activității lor de incubare care este fără scop lucrativ.

(b) Activitățile de incubare ar trebui să fie realizate, de la bun început, de un personal care să dispună de competențe adecvate și care să poată oferi sprijin individual relevant clienților și potențialilor viitori antreprenori.

(c) Incubatoarele ar trebui să fie mai anticipative în ceea ce privește prospectarea și acumularea de noi clienți, indiferent de localizarea geografică a acestora din urmă, concentrându‑se pe cei cu idei de afaceri inovatoare și cu un potențial mare de dezvoltare, cu scopul de a maximiza eficiența finanțării publice și, prin urmare, valoarea adăugată care poate fi adusă prin intermediul fondurilor UE.

(d) Procesul de incubare pentru fiecare societate‑client ar trebui să înceapă cu pregătirea unui program de incubare detaliat și personalizat. Punerea în aplicare a acestui program ar trebui să fie monitorizată, iar gradul de îndeplinire a obiectivelor afacerii ar trebui să fie evaluat.

(e) Incubatoarele ar trebui să își ofere serviciile și societăților nerezidente, ceea ce ar permite ca sprijinul de incubare să aibă un impact mai extins asupra comunității de afaceri locale și ar îmbunătăți posibilitățile pentru stabilirea de contacte.

(f) Incubatoarele ar trebui să instituie un sistem de monitorizare bazat nu doar pe datele obținute cu privire la propria lor activitate, ci și pe datele privind activitățile de afaceri comunicate de clienții sprijiniți.

În al doilea rând, Comisia ar trebui să solicite autorităților statelor membre să includă următoarele elemente în conceperea procedurilor de selecție și de supraveghere a proiectelor de incubatoare de afaceri cofinanțate prin FEDER:

(g) La nivelul criteriilor de selecție a proiectelor, ar trebui să se pună un accent mai mare mai curând pe rezul­tatele preconizate ale proiectelor decât pe realizările fizice.

(h) Pe parcursul procesului de evaluare a proiectelor și atunci când sunt definite obligațiile contractua­le, ar trebui să se recurgă într‑o măsură mai mare la cunoștințe de specialitate în ceea ce privește activitățile de incubare de afaceri.

(i) Nivelul sprijinului public ar trebui să se bazeze pe previziunea de realizare a rezultatelor definite pentru proiectul de incubare de afaceri. Valoarea plăților FEDER ar trebui să fie corelată cu rezultatele obținute de incubator.

(j) Perioada de sustenabilitate ar trebui să fie astfel definită încât să corespundă ciclului real de viață al activelor unui incubator de afaceri cofinanțat de FEDER.

**Bune practici**

* **Sistem de monitorizare integrat:** Unul dintre cele mai de succes incubatoare auditate în Republica Cehă a monitorizat periodic performanța societăților găzduite, precum și relevanța și calitatea sprijinului oferit acestora. Pentru a realiza acest lucru, incu­batorul dezvoltase un sistem de indicatori‑cheie de performanță care includeau informații exhaustive legate de activitatea incubatorului (de exemplu, numărul de sesiuni de formare organizate, numărul de conferințe oferite) și de performanța societăților găzduite (de exemplu, cifra de afaceri, numărul solicitărilor de înregistrare de brevete, numărul de locuri de muncă în echivalent normă întreagă create). Informațiile rezultate au fost utilizate de condu­cere pentru a evalua eficacitatea programelor de incubare.
* **Sprijin financiar din partea organizației‑mamă:** În Spania, pentru a garanta stabilitatea operațiunilor și viabilitatea financiară, camerele de comerț – organizațiile care asigurau gestionarea incubatoarelor – se angajaseră în mod oficial să acopere ele însele orice deficit anual. Acest angajament oficial este o dovadă concretă a voinței părților interesate ale incubatoarelor de a participa la materializarea politicii de creare de întreprinderi, care este percepută ca o misiune publică ce concordă cu activita­tea organizației‑mamă.
* **Perioada de sustenabilitate**: În Polonia, în perioada de programare 2007-2013, problema perioadei scurte de sustenabilitate fusese soluționată în cazul uneia dintre măsurile incluse în programul operațional orizontal. Perioada de sustenabilitate prevăzută în contractul de finanțare fusese extinsă la 20 de ani. În cursul acestei perioade, administratorii proiectelor erau obligați să transfere IMM‑urilor găzduite, sub formă de consultanță în afaceri, întreaga finanțare publică pe care o primiseră pentru construcția clădirii.