

## Programul Operațional Regional 2014-2020

### Axa prioritară 2 - Îmbunătățirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii

Prioritatea de investiții 2.1 – Promovarea spiritului antreprenorial, în special prin facilitarea exploatarei economice a ideilor noi și prin încurajarea creării de noi întreprinderi, inclusiv prin incubatoare de afaceri

[titlul proiectului]

## PLAN DE AFACERI

### Cuprins

1.	Incubatorul .....	2
2.	Investiția.....	3
3.	Planul de dezvoltare a incubatorului de afaceri .....	5
4.	Analiza și previziunea financiară .....	8
5.	Anexe .....	12

## 1. Incubatorul

Precizați următoarele informații de identificare a incubatorului:

- Denumirea Incubatorului;
- Prezentarea detaliată a solicitantului
- Adresa locului de implementare
- Numele complet al reprezentantului legal al incubatorului
- Sectorul incubatorului - sectorul economic în care se realizează investiția propusă prin proiect

*Identificați sectorul economic în care se realizează investiția propusă prin proiect, descrieți experiența incubatorului în acest sector*

- Descrierea sectorului economic, statusul actual și posibile direcții pentru sectorului economic; existența anumitor trenduri în sectorului economic și / sau a unor măsuri legislative care o impactează.
- Se vor prezenta sursele relevante care au stat la baza întocmirii analizei sectorului economic (rapoarte, baze de date, statistici, etc)
- Prezentarea unei imagini de ansamblu asupra punctelor forte și asupra punctelor slabe ale sectorului economic al regiunii, cu detalierea blocajelor și provocărilor atât la nivelul economiei, cât și al incubatorului.

*Prezentați analiza mediului de afaceri prin identificarea factorilor specifici mediului extern incubatorului de afaceri (și relația dintre ei) care ar putea avea un impact asupra activității acestuia.*

Se va folosi matricea TOWS: strategii SO, strategii WO, strategii ST și respectiv strategii WT.

O reprezentare schematică a Matricei TOWS este prezentată în continuare.

	<b>Puncte tari – S</b> <b>Listarea punctelor interne tari</b>	<b>Slăbiciuni – W</b> <b>Listarea punctelor intene slabe</b>
	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
<b>Oportunități – O</b> <b>Listarea oportunităților externe</b>	<b>Strategii SO</b> <b>Identificarea acțiunilor strategice care să țină cont de oportunități și punctele tari</b>	<b>Strategii WO</b> <b>Identificarea acțiunilor strategice care să țină cont de oportunități și să îmbunătățească sau evite punctele interne slabe</b>
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
<b>Amenințări – T</b>	<b>Strategii ST</b>	<b>Strategii WT</b>

Listarea amenințărilor externe	Identificarea acțiunilor strategice care să țină cont de punctele interne tari și să evite amenințările externe	Identificarea acțiunilor defensive strategice care să îmbunătățească sau evite punctele interne slabe și să evite amenințările externe
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	

#### *Prezentați analiza cererii pentru serviciile incubatorului*

- Modalitățile de cooperare cu actorii (entități, structuri, instituții atât publice cât și private) implicați în acțiuni de dezvoltare locală și regională. Detaliați implicarea acestor actori în etapa de identificare a cererii de servicii de incubare. Prezentați dacă solicitantul a încheiat parteneriate, protocoale cu actori relevanți în acest sens.
- Identificarea mărimii potențialei piețe, caracteristicile și nevoile existente și viitoare.
- Descrieți experiența solicitantului în sectorul economic în care se realizează investiția propusă prin proiect.
- Demonstrați că sectorul specific incubatorului este unul strategic la nivel regional, cu potențial inovativ, respectiv într-o zonă de avantaj competitiv.

## **2. Investiția**

### **2.1. Descrieți locul de implementare și exploatare a investiției. Aspecte relevante în acest sens:**

- Prezentați suprafața de teren, clădirea, vecinătățile și aria de intervenție ( ex: echivalentul unui plan urbanistic);
- Detaliați adecvarea amplasamentului și clădirii la scopul principal și obiectivele programului de incubare a afacerilor- modul în care amplasarea locului de implementare susține activitatea incubatorului. Amplasamentul, structura și dimensiunile incubatorului trebuie să reflecte scopul pentru care a fost creat, tipul și numărul de firme cărora li se adresează.
- Detaliați modul în care se realizează accesul la imobilul ce face obiectul investiției.
- Detaliați configurația interioară a clădirii pentru a demonstra dacă aceasta permite desfășurarea în condiții optime a activităților programului de incubare (număr de etaje, ușurința circulației, împărțirea clădirii, lungimea și înălțimea ca niveluri, spații optim de utilizat etc.). Menționați dacă pereții interiori de compartimentare permit flexibilitatea funcțională a activităților programului de incubare al afacerilor.
- Prezentați starea finisajelor interioare: tencuielile și zugrăvelile exterioare, pardoselile, plafoanele, tâmplăria interioară și tâmplăria exterioară. Se va comenta fiecare element menționat deoarece acestea vor fi repere pentru realizarea lucrărilor de reamenajare sau reconstruire.
- Prezentați dacă clădirea este conectată la utilitățile necesare: apă și canalizare, electricitate, gaze, comunicații etc. Se va prezenta sistemul de încălzire al clădirii care asigură eficiența energetică (Clădirea dispune de sistem centralizat de încălzire / sistem de racordare la rețeaua locală de distribuție a căldurii / sisteme individuale de încălzire

(panouri de incalzire electrice, etc).

- Prezența autorizații, avize și acorduri obținute/necesare pentru implementarea și exploatarea investiției
- Descrieți facilitățile existente (birouri, echipamente de birou, telecomunicații, laborator / prototipuri / testare a echipamentelor, săli de ședințe, etc)
- Pentru incubatoarele existente, prezentați o evaluare a activității, justificând activitatea / prezența pe piață.

## 2.2. Investiția

- Justificați necesitatea realizării investiției incubare în comparație cu alte tipuri de servicii de sprijinire a afacerilor și a inițiativelor antreprenoriale,
- Justificați decizia de creare/extindere a incubatorului, în sectorul economic propus.
- În funcție de categoria de investiție inițială (definită conform normelor în materia ajutorului de stat regional) cuprinsă în cererea de finanțare, precizați, după caz:
  - Dacă investiția constă în crearea unui incubator de afaceri ;
  - Cum investiția va conduce la extinderea capacității unei unități existente, respectiv extinderea capacității unui incubator de afaceri;
- Prezentați lista lucrărilor/ bunurilor/ serviciilor ce fac obiectul investiției propuse în cererea de finanțare, cu încadrarea acestora pe liniile bugetare aferente și în categoria de cheltuieli eligibile, respectiv neeligibile:

Nr. crt.	Denumirea lucrărilor / bunurilor/ serviciilor	UM	Cantitate	Preț unitar (fără TVA)	Valoare Totală (fără TVA)	Linie bugetară	Eligibil/ neeligibil*
Lucrări de construcții							
TOTAL							
Dotări (active corporale)							
TOTAL							
Active necorporale							
TOTAL							
Servicii							

TOTAL							

(\*se va menționa suma inclusă pe eligibil și suma inclusă pe neeligibil)

- Detaliați spațiu de desfășurare a activității de incubare (spre ex. parcare, zona de birouri, zona de lucru, depozitare, săli de conferință/întâlniri/instruiri, spațiul de amenajare a echipamentelor în corelare cu tipul firmelor incubate; laborator / prototipuri / testare a echipamentelor etc);
- Detaliați dacă investiția include măsuri de îmbunătățire a calității mediului înconjurător și de creștere a eficienței energetice
- Detaliați dacă investiția măsuri de asigurare a egalității de șanse și tratament

### 3. Planul de dezvoltare a incubatorului de afaceri

- Descrieți viziunea, misiunea, strategia și obiectivele pe termen scurt, mediu și lung.
- Justificați necesitatea serviciilor de incubare în comparație cu alte tipuri de servicii de sprijinire a afacerilor și a inițiativelor antreprenoriale.
- Descrieți avantajele înființării oferite de incubatorul tehnologice și de afaceri în funcție de caracterul nevoilor socio-economice identificate în regiune.
- Descrieți principiile de organizare și funcționare a incubatorului

#### 3.1. Structura organizațională, organigrama

- Detaliați criteriile de selecție ale administratorului incubatorului, obligațiile, drepturile și competențele acestuia; Prezentați principalele atribuții ale administratorului incubatorului;
- Prezentați experiență în dezvoltarea și/sau gestionarea unui incubator de afaceri, experiență în mediul privat, în regiune, cunoaște mediul antreprenorial;
- Detaliați planificarea resurselor umane implicate în realizarea investiției (implementarea proiectului):
  - descrieți echipa care gestionează proiectul: structura, rolurile, funcțiile, responsabilitățile, relațiile funcționale între membrii echipei de proiect, expertiza
- Detaliați planificarea resurselor umane implicate în operarea (exploatarea) investiției:
  - identificați și justificați necesarul de personal pentru faza de operare a investiției. Dacă este cazul, fundamentați creșterea previzionată a numărului mediu de salariați .
  - detaliați cerințele pentru faza de operare a investiției, cu descrierea responsabilităților, competențelor și abilităților necesare. Puteți atașa, la planul de afaceri, fișe de post, organigrama întreprinderii etc.
  - detaliați modul în care se va realiza recrutarea, selecția și integrarea (pentru posturile nou create); Detaliați criteriilor de selecție pentru serviciile externe necesare pentru funcționarea incubatorului.
  - Descrierea modului în care va fi realizată fiecare activitate, persoanele

responsabile, rezultatele preconizate și durata de realizare a acestora corelate cu calendarul activităților din graficul Gantt

- Detaliați experiențele personalului în sectorul economic al incubatorului de afaceri.

Atenție!!! Informațiile prezentate se vor corela cu serviciile prestate de incubatorul de afaceri.

### 3.2. Detaliați serviciile oferite de incubatoarul de afaceri, corelate cu nevoile identificate în mediul antreprenorial și sectorul economic specific incubatorului

Tipuri de servicii oferite afacerilor	Furnizare Internă (%)	Responsabilul incubatorului*	Furnizare Externă (%)
<b>Servicii de pre-incubare</b>			
Evaluarea potențialului ideii de afaceri, eventual potențialul inovativ			
Instruire atât în aspecte generale (e.g. management, cât și mai specifice (e.g. proprietate intelectuală)			
Stabilirea modelului de business și elaborarea planului de afaceri, inclusiv a proiecțiilor financiare ale afacerii			
...			
...			
...			
...			
<b>Servicii de incubare</b>			
Servicii administrative (recepție, secretariat, securitate, comunicare, curățenie, bufet, etc...)			
Servicii profesionale de contabilitate			
Servicii profesionale juridice, legale			
Servicii de marketing și mentorat			
Servicii suport de afaceri și capital, din care:			
Consilierea managerială și cooperarea constantă a companiilor rezidente			
Planificarea afacerii și formarea unei companii			
Training pentru dezvoltarea competențelor în afaceri			
Studiu de piață, vânzări și marketing			
Consultanță export: piețe și căutare de parteneri			
Asistență IT și e-business			
Consultanță dezvoltare de noi produse și			

servicii			
Consultanță obținere de finanțare, granturi și capital			
Fonduri Venture și rețele de business angels			
Consultanță recrutare de personal			
Networking (de ex: cu alți antreprenori și clienți)			
Mentori, membrii din bord și alți consultanți			
...			
...			
...			
...			
<b>Servicii de post-incubare</b>			
Sprijin pentru creșterea vânzărilor			
Sprijin pentru îmbunătățirea proceselor de producție			
Servicii de internaționalizare sau introducere a inovațiilor			
....			
....			
...			
...			

### 3.3. Strategia de promovare și de creșterea a vizibilității incubatorului în regiune

- Detaliați strategia de atragere a potențialilor antreprenori. Strategia de promovare și de creșterea vizibilității incubatorului în regiune;
- Detaliați criteriile de selectare a incubatorilor/ ideilor de afaceri cu potențial de dezvoltare și creștere; descrieți politica de selectare/ criterii aplicate în selectarea afacerilor, modalitatea de desfășurare a procesului de selecție
- Descrieți indicatorii de performanță care determină atât monitorizarea pe parcursul diverselor stadii de incubare, cât și evaluarea
- Prezentați strategia de monitorizare în toate etapele incubării (modalitatea de colectare a datelor, indicatorii cheie de performanță analizați, etc), precum și de evaluare a indicatorilor de performanță
- Prezentați strategia de ieșire din incubator de afaceri, detaliați criteriile de exit după perioada de incubare, sau chiar în timpul incubării.
- Identificați riscurile ce pot apărea în atingerea obiectivelor. Apreciați impactul pe care fiecare risc identificat îl poate avea asupra realizării planului (e.g. imposibilitatea realizării unei anumite activități, depășirea bugetului alocat unei anumite activități, imposibilitatea atingerii unui anumit obiectiv); Identificați măsuri de eliminare a riscurilor ori de atenuare

a impactului pe care îl poate avea fiecare risc.

#### 4. Analiza și previziunea financiară

##### 1. Bugetul proiectului și planul investițional

Următoarele foi de lucru din macheta standard în format .xls fac obiectul analizei bugetului proiectului și a planului investițional:

- 1A-Buget\_cerere: Se va completa cu valorile din bugetul proiectului, așa cum au fost incluse în formularul cererii de finanțare.
- 2B-Investitie: completați cu planificarea costurilor de investiție pe ani de implementare a proiectului. Indicați sursele de acoperire a costurilor investiționale. În cazul finanțării prin împrumut bancar, se va previziona un grafic de rambursare al acestuia, folosind informații actualizate/ se va completa graficul de rambursare.

Pe lângă completarea foilor de lucru menționate mai sus, este necesară detalierea următoarelor aspecte în această secțiune a planului de afaceri:

- Fundamentați bugetul proiectului, spre exemplu prin oferte de preț/ cataloage/ website-uri, trimitere la o analiză, la un studiu de piață, orice document anexat care poate să susțină prețul inclus în buget. Anexați orice documente justificative care sunt de natură să fundamenteze bugetul proiectului și costurile de investiție
- Justificați valorile estimate ale costurilor de investiție și necesitatea acestora în contextul investiției.
- Furnizați detalii în legătură cu planul de finanțare a investiției, respectiv sursele de finanțare a costurilor investiționale.

##### 2. Analiza financiară a incubatorului

Următoarele foi de lucru din macheta standard în format .xls fac obiectul analizei financiare a investiției:

- 3A-Proiectii\_fin\_investitie: completați cu proiecțiile de venituri și cheltuieli aferente activității ce face obiectul proiectului de investiții.

Pe lângă completarea foii de lucru, **este necesară detalierea următoarelor aspecte** în această secțiune a planului de afaceri:

- Detaliați ipotezele care au stat la baza realizării previzionării. Pe baza ipotezelor formulate, se vor face proiecțiile financiare. Corelați informațiile din această proiecție financiară cu cele menționate în restul planului de afaceri.
- Prezentați sursele de finanțare (activitatea de finanțare) atrase pentru perioada de implementare și operare, astfel încât să se demonstreze independența financiară a incubatorului față de bugetul de stat și/fondurile europene.
- Detaliați **veniturile din exploatare**:
- În proiecția veniturilor din exploatare se vor avea în vedere veniturile asupra cărora implementarea investiției produce efecte, respectiv rezultatele concrete din operarea infrastructurii sunt acele venituri legate nemijlocit de activitatea entității conform obiectului sau de activitate, rezultatul din exploatare reflectând rentabilitatea activității de si indirect, eficiența



deciziilor manageriale luate.

- Completați tabelul de mai jos (model orientativ) în scopul justificării proiecțiilor veniturilor din exploatare. Acestea trebuie să fie corecte, realiste, justificate prin analiza pieței. În ceea ce privește modalitatea stabilirii prețurilor sau tarifelor se vor face considerații asupra ipotezelor conform cărora prețurile/tarifele folosite nu depășesc “capacitatea de plată” a utilizatorilor în condițiile locale concrete și a nivelurilor istorice de preț pe respectiva piață.

Denumire serviciu	AN 1					AN 2				
	UM	Preț unitar (lei)	Cantitate estimată, lunar	Cantitate estimată, AN 1 (lei)	Valoare estimată, AN 1 (lei)	UM	Preț unitar (lei)	Cantitate estimată, lunar	Cantitate estimată, AN 2 (lei)	Valoare estimată, AN 2 (lei)
Denumire serviciu	AN 3					... AN n				
	UM	Preț unitar (lei)	Cantitate estimată, lunar	Cantitate estimată, AN 1 (lei)	Valoare estimată, AN 1 (lei)	UM	Preț unitar (lei)	Cantitate estimată, lunar	Cantitate estimată, AN n (lei)	Valoare estimată, AN n (lei)

Se va prezenta modul în care a fost realizată tarifarea pentru serviciile prestate de incubator clienților (locatari sau externi).

În cazul veniturilor aferente taxei de incubare, se vor detalia serviciile care au fost incluse în taxa de incubare.

În cazul veniturilor aferente serviciilor de consultanță specializată, contra cost, la cererea clienților (locatari sau externi), se vor detalia serviciile și valoarea estimată, în conformitate cu tabelul anterior.

Venituri din alte activități și alte venituri din exploatare vor fi detaliate, se va prezenta valoarea estimată, în conformitate cu tabelul anterior.

Se va prezenta gradul de ocupare a incubatorului de afaceri pe fiecare an în parte, precum și serviciile oferite.

- Detaliați **Costurile de exploatare (operare)** pe elemente componente (costuri de personal, costuri de mentenanță/întreținere, costuri materiale, costuri administrative, etc), asociate veniturilor din exploatare.
- Datele și calculele din tabelul de mai jos vor justifica proiecțiile cheltuielilor. Acestea trebuie să fie realiste (corect estimate) și necesare investiției.
- Toate articolele de cheltuieli care nu determină plăți efective, cum ar fi: amortizare, provizioane, neprevăzute etc, nu se vor lua în considerare în proiecția fluxului de numerar.
- Nu se iau în considerare impozitele, taxele și alte ieșiri de numerar care nu sunt legate de costurile de operare. Aferent activității de exploatare trebuie determinat impozitul pe profit (în funcție de veniturile de exploatare impozabile și cheltuielile de exploatare deductibile) sau, după caz, impozitul pe cifra de afaceri (în funcție de cifra de afaceri).
- Se includ în costurile de operare, în măsura în care nu au fost prevăzute drept costuri investiționale, reparațiile capitale și înlocuirile de echipamente cu durata de viață sub perioada de referință. Aceste costuri vor fi nominale și alocate perioadei în care se efectuează și nu vor fi constituite sub forma unor rezerve anterioare plăților efective.

## 2.1.B – Incubatoare de afaceri

Ghidul solicitantului - condiții specifice de accesare a fondurilor

APEL DEDICAT ZONEI DE INVESTIȚIE TERITORIALĂ INTEGRATĂ DELTA DUNĂRII

Anexa 1.5 ITI– Planul de afaceri

DRAFT 1

Denumire cheltuială		UM/ Consum/ Cantitate	Pret unitar lei	Valoare medie lunara	Valoare medie anuala
Cheltuieli cu materii prime si cu materiale consumabile	Materii prime:				
	....				
	.....				
	Materiale consumabile				
	....				
	.....				
<b>Subtotal</b>					
Alte cheltuieli externe	Energie electrică				
	Gaz				
	Apă				
	Servicii de salubritate				
	.....				
<b>Subtotal</b>					
Cheltuieli de întreținere și reparații capitale					
Alte cheltuieli administrative					
<b>Subtotal</b>					
Alte cheltuieli de exploatare	Intretinere echipamente				
	Servicii de protectia muncii				
	Servicii de medicina muncii				
	Servicii prestate de colaboratori				
	Servicii de paza și protectie				
	Chirie				
	.....				
<b>Subtotal</b>					
Servicii de consultanță externă (altele decât cele oferite de administrator și/sau servicii suport pentru rezidenții incubatorului de afaceri)	.....				
	.....				
	.....				
Servicii de consultanță specializată externalizată	.....				
	.....				
	.....				
Servicii specializate prestate de administrator	.....				
	.....				
	.....				
<b>Subtotal</b>					
<b>Total</b>					

- Detaliați costurile aferente administratorului societății în conformitate cu contractul semnat între solicitant și administrator. Se va prezenta modul în care a fost realizată tariful pentru serviciile

prestate de acesta, serviciile incluse.

- Prezentarea costurilor salariale pentru cei implicați în activitatea de implementare/ operare a rezultatelor proiectului folosind următorul tabel

Personal angajat (poziție, coform fișei postului)	Nr.	Salariu net lunar	Salariu brut lunar	Cheltuielile cu asigurările si protecția sociala	An

Tip buget	Tip cotizare	Procent aplicabil	Suma
BAS	Contribuții asigurări sociale C.A.S		
	Fond de sănătate		
	Fond de șomaj		
	Fond de risc		
	Contribuții concedii și indemnizații		
Subtotal valori de cotizat la BAS			
BS - Impozit pe venituri salariale			
Subtotal valori de cotizat la BS			

#### Verificarea sustenabilității financiare a societății

- Sustenabilitatea financiară a societății este demonstrată prin fluxuri de numerar nete cumulate pozitive pe durata întregii perioade de referință luate în considerare, demonstrând că societatea nu întâmpină riscul unui deficit de numerar (lichidități) care să pună în pericol realizarea sau operarea investiției/ intrării în procedură de insolvență.
- La determinarea fluxului de numerar net, se vor lua în considerare toate costurile (eligibile și ne-eligibile) și toate sursele de finanțare (atât pentru investiție cât și pentru operare și funcționare), inclusiv veniturile generate de proiect.
- Diferența între intrările și ieșirile de numerar reprezintă deficitul sau, după caz, surplusul perioadei respective și se cumulează la rezultatul anterior. Fluxul de numerar folosit în sustenabilitate nu se actualizează.
- Intrările includ toate veniturile din valorificarea produselor/serviciilor precum și toate intrările de numerar datorate managementului resurselor financiare (fonduri nerambursabile, contribuție publică, capitaluri proprii, împrumuturi bancare). Proiecțiile veniturilor de operare trebuie să fie detaliate, suficient justificate, realiste, fundamentate pe date corecte, surse verificabile.
- Ieșirile reprezintă costurile investiționale, costurile de operare, rambursările de credite, plăți dobânzi și alte cheltuieli ocazionate de obținerea creditării, taxele și impozitele, alte plăți generate de aranjamentele financiare încheiate pentru asigurarea surselor de finanțare a investiției. Costurile investiției sunt fundamentate, spre exemplu prin oferte de preț/ cataloage/ website-uri, orice alte surse verificabile. Proiecțiile cheltuielilor de operare trebuie să fie detaliate, suficient justificate, realiste, fundamentate pe date corecte, surse verificabile.
- Se va prezenta modelul financiar care să permită independența financiară (atragera și utilizarea, în condițiile legii, de resurse financiare suplimentare sub formă de subvenții, subscripții, donații, contribuții, cotizații, sponsorizări, contravaloarea unor prestări de servicii și altele asemenea.)

## 5.      Anexe

Se vor anexa orice alte documente pe care le considerați relevante sau care susțin anumite puncte de vedere din planul dvs. de afaceri