



# MASTERING

# CONVERSATIONS

Supporting refugee entrepreneurs to extend their network and tell their business story

## Annex 5. Template 2. Business Plan per le ONG che vogliono offrire il corso 9C

### 1. INTRODUZIONE

Di solito, le ONG sono organizzazioni senza scopo di lucro, il che significa che il loro obiettivo principale è che tutto il reddito che acquisiscono copra le spese sostenute nel contesto dello scopo sociale cui ci si dedica. Coerentemente con questo scopo le ONG esercitano le proprie attività, alcune delle quali, a volte le principali o l'unica, sono volte alla gestione delle problematiche sociali relative all'immigrazione.

Le ONG, nella misura in cui svolgono alcune attività imprenditoriali sotto forma di impresa sociale, dovrebbero sviluppare un modello operativo sotto forma di un Piano aziendale (Business Plan).

Per la maggior parte delle ONG, i Business Plan rappresentano documenti estremamente specializzati, e complessi da creare; per questa ragione, spesso le ONG si dedicano allo sviluppo di un Business Plan solo quando questo è esplicitamente richiesto, come requisito da soddisfare, dalle organizzazioni finanziatrici o dai donatori.

Un Business Plan per una ONG è simile a quello di una qualsiasi impresa operante a scopo di lucro. Esso serve come una *road map* chiara e completa, per guidare il comportamento dell'organizzazione verso un obiettivo aziendale. Un Business Plan dovrebbe rispondere, chiaramente e semplicemente, a domande come: "quali obiettivi stiamo cercando di raggiungere?", o "qual è il vero scopo della nostra organizzazione?".

Un Business Plan può comunque essere uno strumento molto utile per una ONG, in quanto esso può focalizzare l'attenzione sugli scopi che una nuova attività dell'organizzazione si prefigge, e sulle variabili che influenzano il perseguimento, il raggiungimento, e il mantenimento a lungo termine di tali scopi.

Un tale "no-profit" Business Plan, inoltre, funge da facilitatore per ottenere prestiti e sovvenzioni, nonché attrarre donatori e eventuali personalità qualificate a testimoniare la credibilità dell'impresa e fornire un aiuto nel mantenere la ONG sulla buona strada.

Un buon Business Plan per una ONG dovrebbe fornire risposte a domande importanti come:

1. Quali sono le attività sviluppate per raggiungere gli obiettivi di alto livello dell'organizzazione?
2. Qual è il piano per garantire le entrate per finanziare queste attività?
3. Quali sono le spese operative e nello specifico come vengono analizzate?

Il Business Plan è anche rappresentativo del Business Model che l'organizzazione adotta nel perseguimento dei nuovi obiettivi. Come supporto all'impostazione del Business Model ed alla stesura del Business Plan, negli ultimi anni è stata preponderante l'adozione del *Business Model*

*Canvas*, che a sua volta ha funto da strumento ispirativo e realizzativo dominante nell'ambito del progetto M9C (e prima ancora nel progetto 9Conversations).

## 2. PASSI NELLA DEFINIZIONE DEL BUSINESS PLAN

Prima di procedere con lo sviluppo del Business Plan, e' necessarion intraprendere alcuni processi impostanti.

### Esprimere una *Mission Statement* (Dichiarazione di Intenti)

Un piano aziendale per una ONG dovrebbe iniziare con l'articolazione dei valori fondamentali e della dichiarazione di intenti. Avere una dichiarazione di intenti è essenziale per qualsiasi azienda, ma lo è ancora di più per le organizzazioni non profit.

Questa dichiarazione delinea la visione, la filosofia guida e tutti gli altri principi su cui si basa l'attività dell'azienda. Nel caso di una ONG, essa contribuisce a perfezionare e comunicare chiaramente il messaggio no-profit. Inoltre, dichiarazione di intenti "no profit" (senza scopo di lucro) può anche aiutare a stabilire i risultati intermedi (*milestones*), i problemi che l'organizzazione cerca di risolvere, i suoi servizi e i suoi obiettivi futuri.

Infine, lo scopo di una dichiarazione di intenti non è solo quello di permettere di mostrare le cose all'esterno dell'organizzazione, ma anche il dare al team interno una guida per riconoscere se i propri comportamenti stanno divergendo dai principi fondamentali, per poterli riallineare. Una dichiarazione di intenti è una bussola per guidare il team e mantenere l'organizzazione allineata e focalizzata.

### Raccolta dei dati

Per la redazione di un Business Plan sono necessari alcuni dati, del passato e del presente.

I dati relativi alle operazioni finanziarie (come entrate, spese, tasse, ecc.) sono vitali per le decisioni di budget e organizzative. Esistono anche dati che le organizzazioni no-profit raccolgono da fonti di terze parti e che servono a capire come efficacemente gli scopi dell'organizzazione sono perseguiti, ad esempio dati condivisi da altre organizzazioni no-profit e dati provenienti dai governi.

Raccogliendo e interpretando correttamente i dati di cui sopra, l'organizzazione si mantiene forte e finanziariamente sostenibile.

## 3. BUSINESS PLAN PER UNA ONG

Nelle successive sottosezioni presentiamo in breve il numero minimo di sezioni che deve avere un Business Plan di un'organizzazione, indipendentemente dall'oggetto dell'attività.

### Schema Generale (Outline)

Lo sviluppo di una *outline* per il proprio Business Plan è cruciale per una ONG: le complesse attività da delineare riguardano obiettivi sociali, ma la loro realizzazione richiede, così come la descrizione stessa, attività manageriali simili a quelle di un'impresa operante *for-profit* (a scopo di lucro). L'outline è una sintesi delle sezioni del Business Plan: esso aiuta a garantire che tutti i punti del

piano siano affrontati in modo che, se vengono rilevate eventuali carenze, queste possano essere reindirizzate alla raccolta dei dati.

Questo schema dovrebbe essere scritto in un formato semplice, tale da permettere a tutti i membri del team di gestione la possibilità di fornire osservazioni efficaci.

Va sottolineato che un Business Plan non è un documento statico, scritto una volta e mai più modificato. In realtà lo sviluppo di un Business Plan costituisce un'attività dinamica e continuativa (all'occorrenza), che specifica un piano d'azione e che si evolve man mano che l'organizzazione opera verso i propri obiettivi.

È inoltre importante organizzare riunioni periodiche di revisione, per monitorare i progressi rispetto al piano originale. Questo processo può coincidere con relazioni intermedie periodiche o incontri con le autorità di gestione e le organizzazioni di finanziamento.

Un Business Plan per un'organizzazione *no-profit* includerà molte delle stesse sezioni di un piano aziendale standard.

### **Executive Summary (Sintesi del Business Plan)**

Questa dovrebbe essere una breve e completa descrizione del piano completo. Le dichiarazioni di sintesi dovrebbero toccare brevemente l'attività stessa, le "opportunità di mercato", le caratteristiche finanziarie, le esigenze e le relative proiezioni, nonché qualsiasi altro aspetto caratterizzante dell'impresa.

### **Business Description (Descrizione dell'Attività)**

In questa sezione sarà presente una chiara descrizione generale dell'attività formativa e delle altre attività di supporto (come la facilitazione), che renda la ONG più consapevole riguardo all'avvio di un'attività in proprio.

Particolare enfasi dovrebbe essere data alle caratteristiche speciali della ONG. Dovrebbero essere chiaramente descritte le caratteristiche peculiari di ciascuna struttura, come la forma giuridica, i campi di attività, con particolare attenzione agli interessi nel campo della gestione dei flussi migratori.

Dovrebbe esserci anche una descrizione dell'ambiente di ciascuna ONG a livello politico ed economico sotto forma di analisi SWOT (vedi più sotto).

### **Segmento di Marketing**

Questa sezione potrebbe essere considerata come la parte centrale del Business Plan. In questa sezione viene sviluppata una descrizione dettagliata dell'attività:

1. Una descrizione del mercato di riferimento. Nel caso delle ONG, una descrizione del mercato di riferimento includerà la situazione che prevale nel paese in cui si svolge l'attività, con riguardo agli aspetti rilevanti della gestione di flussi migratori. Ad esempio, ci sono paesi considerati come destinazione finale dell'immigrazione, e paesi in cui una parte del flusso migratorio è "di transito": questi dati creano caratteristiche qualitative diverse del singolo paese, relativamente al sopra menzionato "mercato".

2. Le strategie da adottare affinché le ONG possano inserirsi nella gestione dei flussi migratori e siano in grado di promuovere il servizio che offrono. Anche queste strategie sono influenzate dalle politiche nazionali in relazione alla questione dell'immigrazione.
3. Il modello di business che la ONG persegue.

In questa sezione del Business Plan verrà effettuata la descrizione dei beneficiari dell'attività di formazione, anche facendo riferimento a come il profilo delle loro competenze viene diagnosticato prima dello svolgimento di un corso (strumento di *Entrepreneurship Survey*). Questa diagnosi è importante, in quanto il materiale didattico potrebbe dover essere differenziato a seconda delle competenze pregresse del partecipante al corso. In altre parole, il partecipante potrebbe essere più o meno già competente rispetto ai contenuti del corso, o parte di essi, necessitando quindi strutture e focus differenziati per il materiale didattico (vedi il contributo CReA nel progetto M9C).

Dovrà infine essere presente un'analisi delle strategie di "marketing", in particolare delle strategie di avvicinamento ai beneficiari, comprese le strategie di comunicazione.

### **Segmento Operativo**

Le operazioni necessarie per l'implementazione dell'attività sono descritte in questa sezione del Business Plan. In particolare, alcune parti di questa descrizione si riferiscono a:

1. Il luogo in cui l'azione (formativa) verrà offerta: anche l'attività online ha requisiti funzionali.
2. Le persone che mettono a disposizione dei partecipanti il materiale educativo (da un punto di vista sia tecnico che relativo alla facilitazione/tutoraggio).
3. Qualsiasi altro aspetto del programma, come il rapporto con i fornitori o le interazioni con le comunità locali (ad esempio, le persone "indigene" nell'area locale dove vive il partecipante).

### **Management Support (Supporto Gestione)**

In questa sezione viene fornita una descrizione delle persone che svolgono ruoli amministrativi e delle responsabilità conseguenti al ruolo. Per queste persone, è utile avere esperienze di carriera che le qualificano per quei ruoli.

### **Segmento Finanziario**

Questa sezione del Business Plan descrive il piano finanziario che supporterà l'implementazione dell'attività. Come accennato in precedenza, il coinvolgimento di una ONG in un programma di formazione imprenditoriale per gli immigrati può essere una delle sue molteplici azioni a supporto della gestione dei flussi migratori. Tuttavia, è necessario sforzarsi a determinare e prevedere i dati finanziari relativi a questa specifica attività. Questi dati dovrebbero includere:

1. La parte dei ricavi che riguarderà le possibili risorse di finanziamento da parte di vari enti, nazionali o internazionali, che finanziano l'attività specifica in questione.
2. La parte dei costi associati all'implementazione dell'attività. Questi includono
  - a. i compensi (anche sotto forma di salari, per quota parte relativa all'attività) di coloro che sono coinvolti nell'attività direttamente o indirettamente. Queste persone possono essere i formatori, e/o membri del personale tecnico/amministrativo;
  - b. i costi per la fornitura e la gestione del luogo in cui verrà offerta l'attività, sia essa svolta in presenza fisica o virtuale (si noti che i corsi prodotti dal progetto M9C possono essere svolti interamente online, o in presenza con supporto web).

3. Qualsiasi altro costo associato all'implementazione dell'attività, come, ad esempio, i materiali di consumo, o i canoni di abbonamento a servizi pertinenti all'attività.

### **Segmento Rischi Critici (Critical Risks Segment)**

In questa sezione del Business Plan dovrebbero essere descritti i rischi significativi che possono derivare dall'implementazione dell'attività e dal coinvolgimento in essa.

I rischi possono riguardare l'ambiente economico (ad esempio tendenze economiche negative per l'imprenditoria, dovute a problemi di deficit nazionale, o a recessione economica), ma soprattutto l'ambiente politico ed istituzionale (che si è visto può mutare improvvisamente le politiche di gestione dell'immigrazione nel paese ospitante, o persino modificare significativamente il trattamento delle ONG, con i riflessi conseguenti sull'attività già pianificata).

### **Segmento di pianificazione delle tappe fondamentali (Milestones)**

Questa sezione dovrebbe descrivere i traguardi intermedi importanti da raggiungere, ciascuno secondo la tempistica pianificata (*Cronoprogramma*). Questi traguardi dovrebbero essere realistici e possono essere temporizzati entro qualsiasi intervallo di tempo appropriato, ad esempio trimestrale, mensile o settimanale.

### **Analisi SWOT**

L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Punti di Forza, punti di Debolezza, Opportunità, Minacce) è uno strumento che potrebbe essere molto utile alla ONG.

I punti di forza e di debolezza si riferiscono all'ambiente interno dell'organizzazione. Le opportunità e minacce si riferiscono a fattori esterni all'organizzazione.

Mentre l'analisi SWOT può essere limitata ad analizzare una singola parte o sezione dell'organizzazione, essa, se condotta globalmente, può fornire una scansione complessiva dell'organizzazione, per come questa si presenta al momento dell'elaborazione dell'analisi.

L'analisi SWOT è influenzata dal contesto politico ed economico del paese in cui opera la ONG, così essa dipende dal periodo di tempo in cui viene eseguita.

I punti mostrati nella figura successiva aiutano a capire come svolgere un'analisi SWOT. Notare che quei punti vanno intesi come indicativi e non limitativi: lo schema in figura può essere sviluppato ed esteso, per coprire il maggior numero possibile di aspetti significativi per l'organizzazione.

## STRENGTHS

- Consapevolezza Sociale
- Riconoscimento da parte della comunità sociale
- Capacità di Gestione flessibile
- Ammissibilità/Idoneità per finanziamenti nazionali o EU

## WEAKNESSES

- Sviluppo insufficiente del consiglio di amministrazione
- Debolezza del modello gestionale e/o organizzativo
- Immagine sociale negativa o problematica nel contesto nazionale di appartenenza (nel periodo in esame)
- Carezza di personale, o personale dotato di capacità "non operative"
- Incapacità a pianificare a lungo termine, per instabilità ambientale
- Alto grado di sensibilità alle politiche centrali (governative od europee)

## OPPORTUNITIES

- Accesso a donatori e risorse di finanziamento
- Sostegno da parte delle politiche nazionali e dell'EU
- Supporto da parte dei media e delle organizzazioni di sensibilizzazione

## THREATS

- Le operazioni non sono sostenibili e sono legate ai problemi sociali che affrontano
- Coinvolgimento di soggetti di cattiva reputazione a causa di possibili scandali finanziari
- L'audit è influenzato dal fatto che le diverse fonti di finanziamento hanno regole gestionali diverse
- L'attività è soggetta a severi limiti o controlli governativi