



**M A S T E R I N G**

**CONVERSATIONS**

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

## 5 priedas. Šablonas Nr. 2. NVO verslo planas

### **ĮVADAS: BENDROSIOS PRIELAIDOS**

Paprastai NVO yra pelno nesiekiančios organizacijos, o tai reiškia, kad jų tikslas yra, jog visos gautos pajamos padengtų išlaidas, kurias jos patiria siekdamos socialinio tikslo.

NVO apima įvairius objektus, kad atitiktų savo veiklos tikslą. Migracijos srautų valdymas visada yra jų veiklos dalis. Yra atvejų, kai nevyriausybinės organizacijos buvo įsteigtos kitoms socialinėms problemoms valdyti ir taip pat dalyvavo sprendžiant imigracijos klausimą.

NVO, jei jos vykdo tam tikrą verslo veiklą kaip socialinės įmonės, turėtų parengti veiklos modelį verslo plano forma.

Daugumai NVO verslo planai yra itin specializuoti dokumentai, kurių rengti joms nėra naudinga, išskyrus tuos atvejus, kai to reikalauja finansuojančios organizacijos ar rėmėjai.

NVO verslo planas yra panašus į pelno siekiančios įmonės verslo planą. Jame pateikiamas aiškus ir išsamus organizacijos veiklos planas. Jame atsakoma į tokius klausimus kaip „kokių tikslų siekiame?“ arba „koks yra tikrasis mūsų organizacijos tikslas?“, į kuriuos turėtų būti pateikti paprasti ir aiškūs atsakymai.

Tačiau verslo planas vis tiek gali būti labai naudinga priemonė NVO, nes net ir paprastas ne pelno siekiančios organizacijos verslo planas skatina atlikti tyrimus ir apsvarstyti visus kintamuosius, kurie turės įtakos jos ilgalaikiai perspektyvai.

Be to, pelno nesiekiančios organizacijos verslo planas padeda gauti paskolas ir dotacijas, pritraukti rėmėjų ir kvalifikuotų valdybos narių (paprastai tai būna svarbūs asmenys, kurie suteikia patikimumo) ir išlaikyti NVO veiklos kryptį.

NVO verslo plane turėtų būti pateikti atsakymai į svarbius klausimus, kaip antai:

1. Kokia veikla plėtojama siekiant organizacijos aukšto lygio tikslų?
2. Kaip planuojama užsitikrinti pajamas šiai veiklai finansuoti?
3. Kokios yra veiklos išlaidos ir kaip konkrečiai jos analizuojamos?

Veiklos plano dalis yra ir verslo modelis, kuris bus taikomas. Pastaraisiais metais vyrauja verslo modelio drobės (angl. „business model canvas“) naudojimas, kurią mes taip pat taikome kaip pagrindinę priemonę programos rėmuose.

### **1. VERSLO PLANO ĮGYVENDINIMO ETAPAI**

Prieš pradėdant rengti verslo planą, būtina atlikti keletą procedūrų.

### **Suformuluokite misijos teiginį**

NVO verslo planas turėtų būti pradedamas nuo pagrindinių vertybių ir misijos išdėstymo. Misijos apibūdinimas yra labai svarbus bet kuriai įmonei, bet dar svarbesnis ne pelno siekiančioms organizacijoms.

Misija nusako viziją, pagrindinę filosofiją ir visus kitus principus, kuriais grindžiamas veiklos tikslas. Tai padės išgryninti ir aiškiai perteikti ne pelno siekiančios organizacijos žinią.

Be to, ne pelno siekiančios organizacijos misijos formuluotė taip pat gali padėti apibrėžti tarpinius tikslus, problemas, kurias organizacija siekia išspręsti, kam ji tarnauja, ir jos ateities tikslus.

Be to, misijos apibūdinimo tikslas yra ne tik galimybė parodyti dalykus išorėje, bet ir suteikti vidinei komandai gaires, kad ji galėtų susiorientuoti, jei nukryptų nuo kelio.

Misijos apibūdinimas – tai kompasas, kuriuo komanda gali vadovautis ir kuris padeda organizacijai susiorientuoti ir susitelkti.

### **Surinkite duomenis**

Verslo planui parengti reikia tam tikrų duomenų apie praeitį ir dabartį. Duomenys, susiję su veikla ir finansais (pvz., pajamos, išlaidos, mokesčiai ir pan.), yra labai svarbūs biudžeto sudarymui ir organizaciniam sprendimams priimti.

Taip pat yra duomenų, kuriuos ne pelno siekiančios organizacijos renka iš trečiųjų šalių šaltinių apie tai, kaip efektyviai siekti tikslo, kuriam jos tarnauja, pavyzdžiui, bendri kitų ne pelno siekiančių organizacijų ir vyriausybės duomenys.

Tinkamai rinkdama ir analizuodama minėtus duomenis, NVO bus stipri ir užtikrins, kad organizacija būtų finansiškai gyvybinga.

## **2. NVO VERSLO PLANAS**

Tolesnėse pastraipose trumpai pateikiame minimalų skyrių, kurie turi būti įtraukti į organizacijos verslo planą, neatsižvelgiant į veiklos objektą, skaičių ir verslo modelį VMD forma.

### **Planas**

NVO labai svarbu parengti metmenis, nes jos vykdo sudėtingą veiklą, susijusią su socialiniais tikslais, tačiau jos įgyvendinimui reikalinga vadybinė veikla, kaip ir pelno siekiančiai organizacija. Metmenys – tai verslo plano skyrių santrauka.

Metmenys padeda įsitikinti, kad aptarti visi plano punktai, idant, nustačius trūkumų, būtų galima grįžti prie duomenų rinkimo.

Metmenys turėtų būti parašyti paprasta forma, kad visi valdymo grupės nariai galėtų pateikti veiksmingą grįžtamąjį ryšį.

Reikėtų pabrėžti, kad verslo plano rengimas yra nuolatinis procesas. Tai ne statiškas dokumentas, o strategija ir veiksmų planas, kuris nuolat vystosi, nes jūsų organizacija laikui bėgant juda į priekį.

Taip pat svarbu reguliariai rengti peržiūrų susitikimus, kad būtų galima stebėti pažangą, padarytą įgyvendinant pradinį planą. Šis procesas gali sutapti su reguliariomis tarpinėmis ataskaitomis arba susitikimais su vadovaujančiomis institucijomis ir finansuojančiomis organizacijomis.

Pelno nesiekiančios organizacijos verslo planą sudaro daugelis tų pačių standartinio verslo plano skyrių.

### **Santrauka**

Tai turėtų būti apgalvotas trumpas viso plano aprašymas. Santraukos teiginiuose reikėtų trumpai paliesti pačią veiklą, „rinkos galimybes“, finansines charakteristikas, poreikius ir prognozes bei kitus ypatingus įmonės aspektus.

### **Veiklos aprašymas**

Šiame skyriuje pateikiamas aiškus bendras veiklos aprašymas, susijęs su švietimo veikla ir kita pagalbine veikla (pvz., mentorystė), kad paramos gavėjai galėtų pradėti savo verslą.

Ypatingą dėmesį reikėtų skirti NVO ypatumams. Turėtų būti aiškiai aprašytos kiekvienai struktūrai būdingos ypatingos savybės, pavyzdžiui, teisinė forma, veiklos sritys ir ypač tos, kurios susijusios su jų dalyvavimu migracijos srautų valdyme.

Taip pat reikėtų aprašyti kiekvienos NVO aplinką politiniu ir ekonominiu lygmeniu atliekant SSGG analizę (žr. 10 psl.).

### **Rinkodaros segmentas**

Šį skyrių galima laikyti pagrindine VP dalimi. Šiame skyriuje pateikiamas išsamus veiklos aprašymas:

1. Tikslinės „rinkos“ aprašymas. NVO atveju tikslinės rinkos aprašymas apims veiklos vykdymo šalyje vyraujančią padėtį, susijusią su imigracijos klausimo kokybinėmis charakteristikomis. Kalbant apie imigraciją, išskiriamos tranzito šalys ir galutinės imigrantų paskirties šalys. Šie duomenys taip pat sukuria skirtingas kokybines charakteristikas, susijusias su tuo, kas pirmiau buvo įvardyta kaip „rinka“.
2. Strategijos, kurių turi imtis NVO, siekdamas priartėti prie migracijos srautų ir reklamuoti savo siūlomas paslaugas. Be to, šioms strategijoms įtakos turi ir nacionalinė politika, susijusi su imigracijos klausimu.
3. Verslo modelis.

Šioje VP dalyje mokymo veiklos paramos gavėjų aprašymas bus atliekamas pagal verslumo tyrimo priemonėje nustatytą profilį. Mokymo medžiagą gali tekti diferencijuoti atsižvelgiant į galutinį naudotoją. Pz., kvalifikuotiems asmenims – vienokia struktūra ir turinys, o mažiau kvalifikuotiems – kitokia (pagal CREA tyrimo išvadas).

Taip pat bus analizuojamos „rinkodaros“ strategijos, t. y. kreipimosi į paramos gavėjus strategijos, įskaitant komunikacijos strategijas.

### **Operacijų segmentas**

Veiklai įgyvendinti reikalingos operacijos aprašomos šiame VP skyriuje. Konkrečios šio aprašymo dalys susijusios su:

1. Vieta, kurioje bus siūloma veikla (internetinei veiklai taip pat keliami funkciniai reikalavimai).

2. Asmenys, kurie imasi teikti mokomąją medžiagą paramos gavėjams arba mokytojams. Be to, turi būti įtraukti asmenys, dalyvaujantys kaip mentoriai arba mokytojai.
3. Bet kokie kiti programos aspektai, pavyzdžiui, santykiai su tiekėjais arba sąveika su vietos bendruomenėmis (pvz., gyventojais, gyvenančiais šalia imigrantų stovyklų) ir pan.

### **Valdymo parama**

Šiame skyriuje aprašomi žmonės, kurie atlieka administracines funkcijas ir už jas prisiima atitinkamą atsakomybę. Šiems žmonėms pravartu turėti profesinės patirties, kuri suteikia jiems teisę eiti šias pareigas.

### **Finansų segmentas**

Šiame VP skyriuje aprašomas finansinis planas, kuriuo bus paremtas veiklos įgyvendinimas.

Kaip minėta, NVO dalyvavimas imigrantų verslumo mokymo programoje gali būti viena iš daugelio jos vykdomų veiklų remiant migracijos srautų valdymą. Nepaisant to, reikėtų pasistengti nustatyti finansinius duomenis ir šiai konkrečiai veiklai.

Šie duomenys turėtų apimti:

1. Pajamų dalį, kuri bus susijusi su galimais finansavimo šaltiniais iš įvairių nacionalinių ar tarptautinių institucijų, finansuojančių konkrečią veiklą.
2. Su veiklos įgyvendinimu susijusių išlaidų dalį. Į jas įeina tiesiogiai ar netiesiogiai veikloje dalyvaujančių asmenų atlygis (atlyginimai?) (šiuo atveju bus apskaičiuojama su veikla susijusi dalis), nesvarbu, ar tai būtų instruktoriai, ar administracinis personalas, vietos, kurioje veikla bus siūloma fiziškai ar internetu, įrengimo ir eksploatavimo išlaidos.
3. Visas kitas su veiklos įgyvendinimu susijusias išlaidas, pavyzdžiui, vartojimo reikmenis ir pan.

### **Pagrindinių grėsmių segmentas**

Šiame VP skyriuje turėtų būti aprašyta reikšminga rizika, kuri gali kilti dėl dalyvavimo veikloje ir jos įgyvendinimo. Rizika gali būti susijusi su ekonomine aplinka (neigiamomis verslumo tendencijomis, pavyzdžiui, Graikijoje memorandumų galiojimo metais arba šalyse, patiriančiose ekonominį nuosmukį), bet daugiausia su politine ir institucine aplinka, pavyzdžiui, smurtiniais priimančiosios šalies imigracijos politikos pokyčiais arba net politiniu požiūriu į NVO veiklą.

### **Tarpinių tikslų grafiko segmentas**

Šiame skyriuje turėtų būti aprašyti svarbūs tarpiniai tikslai, kurie turėtų būti pasiekti per atitinkamą laikotarpį. Šie tarpiniai tikslai turėtų būti realistiški ir gali būti numatomi pasiekti per bet kokį tinkamą laikotarpį, pavyzdžiui, ketvirtį, mėnesį ar savaitę.

### **SSGG analizė**

SSGG analizė yra priemonė, kuri gali būti labai naudinga daugeliui NVO. SSGG išreiškia NVO stiprybes ir silpnybes. Stiprybės ir silpnybės yra susijusios su vidine organizacijos aplinka. Galimybės ir grėsmės nurodo išorinius organizacijos veiksnius.

Taip pat galima parengti SSGG analizę konkrečiam organizacijos skyriui ir apsvarstyti jį šiais keturiais aspektais.

Be to, ši SSGG analizė padeda apžvelgti visą organizaciją tokią, kokia ji yra analizavimo metu.

Šiai analizei įtakos turi šalies, kurioje veikia NVO, politinė ir ekonominė aplinka. Be to, ji priklauso ir nuo laikotarpio, kuriuo yra atliekama, trukmės.

Galiausiai toliau pateiktoje schemoje aprašyti punktai yra orientaciniai, o ne griežtai nustatyti. Šį sąrašą galima papildyti, kad jis apimtų kuo daugiau nagrinėjamų punktų aspektų.

