



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

**CONVERSATIONS**

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

## **Annex 5. Mal 2. Forretningsplan for en ideell virksomhet (NGO)**

### **INNLEDNING: GENERELLE FORUTSETNINGER**

Vanligvis er NGO-er ideelle organisasjoner, noe som betyr at alle inntektene de mottar dekker utgiftene de pådrar seg i sammenheng med det sosiale formålet de har.

NGOer for flykninger har en rekke oppgaver som er i samsvar med formålet. Håndtering av migrasjonsstrømmer er alltid en del av aktivitetene. Noen frivillige organisasjoner er opprettet for å håndtere andre former for sosiale problemer og har i tillegg blitt involvert i innvandringsspørsmål.

Frivillige organisasjoner bør, i den grad de fungerer som et sosialt foretak, utvikle en driftsmodell med støtte i en forretningsplan.

For de fleste frivillige organisasjoner representerer forretningsplaner spesialiserte dokumenter som de ikke vanligvis utvikler, bortsett fra når det er et krav fra finansieringsorganisasjoner eller givere.

En forretningsplan for en NGO er lik den for en for-profit forretningsplan. Det fungerer som et veikart for organisasjonen. Den vil svare på spørsmål som "hvilke mål prøver vi å oppnå?" eller "hva er formålet med organisasjonen vår?" og klare og enkle svar bør gis.

En forretningsplan kan uansett være et veldig nyttig verktøy for en frivillig organisasjon. Selv en enkel non-profit forretningsplan presser en til å undersøke og vurdere alle variablene som vil påvirke organisasjonens langsiktige formål og oppgaver.

I tillegg fungerer en ideell forretningsplan som en tilrettelegger for å få lån og tilskudd, tiltrekke givere og kvalifiserte styremedlemmer (vanligvis VIP-er for å gi troverdighet), og holde NGOen forkusert på formålet.

En forretningsplan for en frivillig organisasjon bør gi svar på viktige spørsmål som:

1. Hvilke aktiviteter er utviklet for å nå organisasjonens overordnede mål?
2. Hva er planen for å sikre inntekter for å finansiere disse aktivitetene?
3. Hvilke driftsutgifter har NGO-en og hvordan oppstår de?

En del av driftsplanen er også forretningsmodellen de skal benytte. I den senere tid er ofte et BMC lerret benyttet for å utvikle forretningsmodellen. Den brukes også som et viktig verktøy for både 9 Conversations og Mastering 9 Conversations programmene.

## STEG I UTVIKLING AV EN FORRETNINGSPLAN

Før en forretningsplan kan beskrives må det gjennomføres en rekke prosesser / aktiviteter.

### Formulere organisasjonens visjon (overordnede hensikt)

En forretningsplan for en NGO bør starte med å formulere kjerneverdiene og oppdragsformålet. Å ha en visjon er avgjørende for ethvert selskap, men enda mer for ideelle organisasjoner.

Oppdragsformålet skisserer visjonen, den veiledende filosofien og eventuelle andre prinsipper som definerer formålet med arbeidet. Dette vil bidra til å avgrense og kommunisere den ideelle hensikten tydelig.

Videre kan et ideelt oppdragsformål også bidra til å sette milepæler, definere problemene organisasjonen søker å løse, hvem organisasjonen tjener og dens fremtidige mål.

Visjonen har ikke bare som hensikt å vise frem NGO-en eksternt, men også være en rettesnor for det interne teamet og bidra til å justere kursen slik at de ikke mister målet av syne.

En visjon er et kompass for å veilede teamet og holde organisasjonen innrettet og fokusert.

### Datainnsamling

For å kunne utarbeide en forretningsplan er det nødvendig med å innhente noen data både fra fortiden og nåtiden. Data knyttet til drift og økonomi (som inntekter, utgifter, skatter osv.) er avgjørende for budsjettering og organisatoriske beslutninger.

Det finnes også ofte data som ideelle organisasjoner kan hente fra tredjepartskilder om hvordan de effektivt kan adressere formålet de tjener, for eksempel delte data fra andre ideelle organisasjoner og data fra myndighetene.

Ved å samle inn og tolke ovennevnte data på riktig måte, vil NGOen stå sterkere og sikre at organisasjonen forblir økonomisk levedyktig.

## FORRETNINGSPLAN (FP) FOR EN IDELL VIRKSOMHET (NGO)

I de etterfølgende avsnittene presenterer vi kort et antall seksjoner som en forretningsplan må inneholde, uavhengig av hvilken aktivitet den driver og om den har en forretningsmodell basert på BMC eller ikke.

### Disposisjon

Inndelingen av planen i seksjoner (disposisjonen) skal sikre at NGO får oversikt over viktige ledelsesaktiviteter og blir i stand til å implementere disse på samme måte som en for-profit organisasjon. Oversikten er et sammendrag av delene av forretningsplanen.

Oversikten bidrar til å sikre at alle punkter i planen blir adressert. Hvis noen mangler blir funnet, kan disse dekkes ved ytterligere datainnsamling.

Oversikten bør skrives i et enkelt format slik at alle medlemmer av ledergruppen kan gi effektive tilbakemeldinger.

Det bør understrekes at utvikling av en forretningsplan er en pågående prosess. Dette er ikke et statisk dokument, men en strategi og handlingsplan som kontinuerlig utvikler seg etter hvert som organisasjonen beveger seg fremover over tid.

Det er også viktig å holde regelmessige gjennomgangsmøter for å overvåke fremdriften mot den opprinnelige planen. Denne prosessen kan falle sammen med jevnlig delrapporter eller møter med forvaltende myndigheter og finansieringsorganisasjoner.

En ideell forretningsplan vil inneholde mange av de samme delene av en standard forretningsplan.

## Ledelsessammendrag

Dette bør være en svært kort beskrivelse av den fullstendige planen. Innholdet i sammendraget bør kort berøre selve aktiviteten, "markedsmulighetene", de økonomiske karakteristikkenes, behovene og anslagene, og alle andre spesielle aspekter ved satsingen.

## Virksomhetsbeskrivelsen

Denne delen bør inneholde en generell beskrivelse av 9C utdanningen, inkludert nødvendige støtteaktiviteter (som f.eks. veiledning) slik at mottakerne blir i stand til å ta inn kurset i egen virksomhet. Den enkelte NGOens spesielle egenskaper og forutsetninger bør beskrives. Det kan f.eks. være den juridiske formen, de arbeidsområdene som dekkes av virksomheten og spesielt de som refererer til NGOens involvering i håndteringen av migrasjonsstrømmer.

Det bør også være en beskrivelse av miljøet til hver enkelt NGO på politisk og økonomisk nivå i form av en SWOT-analyse (se side 5).

## Markedsføringssegment

Denne delen kan betraktes som kjernedelen av FP. Denne delen inneholder en detaljert beskrivelse av aktiviteten:

1. En beskrivelse av målet "markedet". Når det gjelder frivillige organisasjoner, vil en beskrivelse av målmarkedet inkludere situasjonen for flykninger og immigranter i landet. Et land et typisk transitland eller vil landet være den endelig destinasjon for innvandrerne? Informasjon om dette er vesentlig for hvilke aktiviteter myndighetene og andre vil støtte.
2. Hvilke strategier har myndighetene i forhold til den rolle frivillige organisasjoner skal ha når de arbeider med migrasjonsstrømmene og hvilke tjenester de tilbyr. Disse strategiene er også påvirket av nasjonal politikk i forhold til immigrasjonsspørsmålet.
3. Forretningsmodellen.

I denne delen av BP vil beskrivelsen av mottakerne av opplæringsaktiviteten bli laget. Den bør bygge på resultater av kompetansekartleggingen fra Entrepreneurship Survey-verktøyet i 9C. Opplæringsmaterialet må kanskje differensieres avhengig av sluttbrukerne. Et tilbud for personer med mye kompetanse og en annen for de med mindre kompetanse (j.fr. CREA sine forskningsresultater).

BP-en må også inneholde en vurdering av ulike «markedsførings»-strategier, dvs. strategiene for å henvende seg til mottakerne, inkludert kommunikasjonsstrategier.

## Driftssegment

Aktivitetene som er nødvendige for gjennomføringen av undervisningstilbudet er beskrevet i denne delen av BP:

1. Hvor skal undervisningen foregå? (nettaktivitet har også funksjonelle krav).
2. Hvilke personer påtar seg å levere undervisningsmateriellet til mottakerne eller veilederne.  
Her må også personer som er involvert som mentorer eller veiledere inkluderes.
3. Eventuelle andre aspekter ved programmet, som forholdet til leverandører eller interaksjoner med lokalsamfunnet (f.eks. befolkning som bor i nærheten av innvandrerleirene) osv.

## Ledelsesstøtte

I denne delen er det en beskrivelse av personene som påtar seg administrative roller og som følgelig har tilsvarende ansvar. For disse personene er det nyttig å ta med tidligere erfaringer som kvalifiserer dem til disse rollene.

## Finansielt segment

Denne delen av BP beskriver den økonomiske planen som skal støtte gjennomføringen av undervisningen. Som nevnt ovenfor kan involvering av en frivillig organisasjon i et opplæringsprogram for entreprenørskap for innvandrere være en av de mange aktiviteter for å støtte migrasjonsstrømmer. Likevel bør det utarbeides et budsjett som beskriver de økonomiske vilkårene og for denne spesifikke aktiviteten.

Budsjettet bør inkludere:

1. Den delen av inntektene som kommer fra ulike organer, nasjonale eller internasjonale, som finansierer utdanningsaktiviteten.
2. De delene av kostnadene som er knyttet til gjennomføringen utdanningen. Disse inkluderer kompensasjonen (lønner?) til de som er involvert i utdanningen enten direkte eller indirekte (i det siste tilfellet vil delen som refererer til aktiviteten bli beregnet), enten de er veiledere eller administrativt ansatte, kostnadene for tilrettelegging og drift av sted hvor aktiviteten vil bli tilbudt enten i fysisk form, enten i nettbasert setting.
3. Samt alle andre kostnader som er knyttet til gjennomføringen av aktiviteten som forbruksvarer mv.

## Kritisk risiko segment

I denne delen av BP bør de vesentlige risiker som er knyttet til gjennomføring av utdanningen beskrives. Risikoene kan referere til det økonomiske miljøet (negative trender for entreprenørskap, f.eks. i Hellas eller for land som opplever økonomisk resesjon). Andre risiko moment kan komme fra det politiske og institusjonelle miljøet som f.eks. vesentlige innstramninger i innvandringspolitikken til vertslandet eller og den politiske behandlingen av frivillige organisasjoner spesielt.

## Segment for milepælsplan

Denne delen skal beskrive viktige milepæler som skal nås i løpet av prosjektperioden. Disse milepælene bør være realistiske og bør følges opp med passende mellomrom som kvartalsvis, månedlig eller ukentlig.

## SWOT-analyse

SWOT-analyse er et verktøy som kan være svært nyttig for frivillige organisasjoner. SWOT står for styrker og svakheter, muligheter og trusler. Styrker og svakheter refererer til det indre miljøet i organisasjonen. Muligheter og trusler refererer til faktorer utenfor organisasjonen.

SWOT-analysen vurderer organisasjonen slik den er på et bestemt tidspunktet. Analysen er påvirket av det politiske og økonomiske miljøet i landet der NGOen opererer. Analysen er også avhengig av tidsrammen den gjøres for. Punktene som er beskrevet i eksemplet nedenfor er veiledende og ikke begrensende. Denne listen kan utvides til å dekke så mange aspekter en vil vurdere som en ønsker.

## STYRKER

- Sosial bevissthet
- Sosial annerkjennelse i samfunnet
- Fleksibel ledelse
- Godkjent for å motta nasjonal støtte og støtte fra EU

## SVAKHETER

- Et svakt sammensatt styre
- Svak ledelse og driftsmodell
- Utfordrende image i enkelte land og perider
- Underbemannet organisasjon med mye feil kompetanse
- Vanskelig med langtisplanegging pga ustabile omgivelser
- Høy grad av følsomhet i forhold til nasjonal og Europeisk politikk

## MULIGHETER

- Tilgan til en rekke donorer og andre finansieringskilder
- Politisk støtte fra nasjonale og Europeiske myndigheter
- Støtte fra media og aktivist organisasjoner

## TRUSLER

- Aktivitetene er ikke bærekraftige fordi de er sterkt knyttet til de sosiale problemene som skal løses
- Smitteeffekt fra økonomiske skandaler fra andre NGO-er
- Ulike revisjonsprosedyter knyttet til ulike finansieringskilder
- Underlagt streng statlig styring