

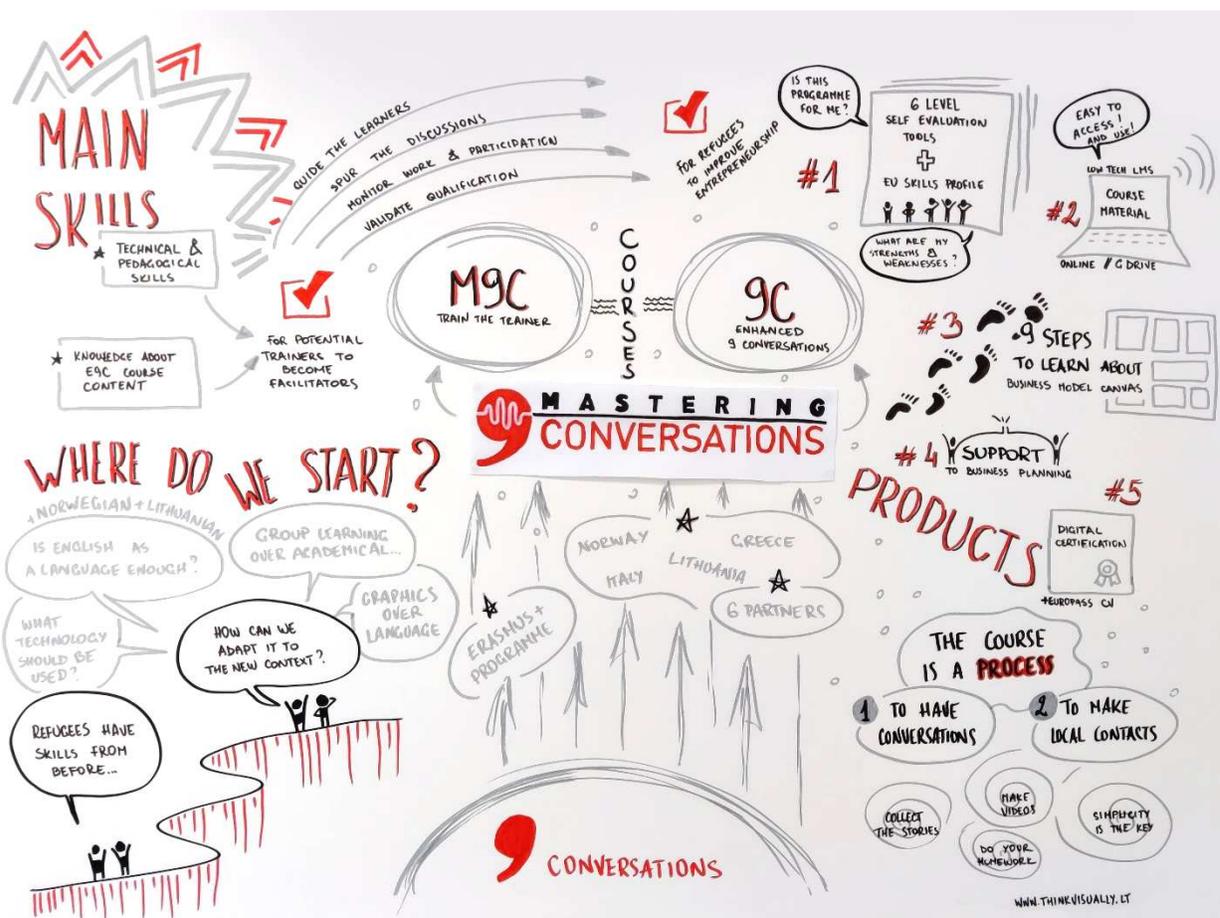


# MASTERING CONVERSATIONS

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

## M9C Επιχειρηματικό σχέδιο

Σκοπός του παρόντος εγγράφου είναι να παράσχει έναν πρακτικό οδηγό για τις αρμόδιες ΜΚΟ προσφύγων και άλλων αντίστοιχων οργανώσεων σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής ολόκληρου του πακέτου, ξεκινώντας από το μάθημα Mastering 9 Conversations Train the trainers (εκπαίδευση των εκπαιδευτών) και στη συνέχεια προχωρώντας στην εφαρμογή του προγράμματος δύο επιπέδων, 9 Conversations.



Το σχέδιο M9C δημιουργήθηκε από την Aušrinė Balkaitytė κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης M9C Multiplier Event στη Jonava, Λιθουανία. 2023.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

1	3	
1.1	3	
1.2	4	
1.3	4 (Συντονιστής- Διευκολυντής)	4
1.4	5	
1.5	5	
1.6	5	
2	6	
3	6	
3.1	6	
3.1.1.	Υπόδειγμα αριθ. 1. Πώς να δημιουργήσετε μια κοινωνική επιχείρηση για την υλοποίηση του προγράμματος 9 Conversations , εμπνευσμένο από το Business Model Canvas (BMC)	6
3.1.2	7	
	προγράμματος 9 Conversations	6
4	Παραδείγματα επιχειρηματικού σχεδίου κοινωνικής επιχείρησης για την προσφορά του προγράμματος 9 Conversations <sup>13</sup>	

Στο κείμενο χρησιμοποιούνται οι ακόλουθες συντομογραφίες:

9C – 9 Conversations

BMC – Business Model Canvas (Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου)

BP – Business Plan (ΕΣ-Επιχειρηματικό Σχέδιο)

LMS – Learning Management System (Σύστημα Διαχείρισης Μάθησης)

M9C – Mastering 9 Conversations (Κατακτώντας τις 9 conversations)

NGO – Non-Governmental Organization (ΜΚΟ)

SWOT– Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές)

# 1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

---

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ M9C

Η κοινοπραξία των εταίρων του έργου Mastering 9 Conversations έχει αναπτύξει δύο προγράμματα κατάρτισης, το αρχικό πρόγραμμα 9 Conversations που απευθύνεται στους πρόσφυγες και το πρόγραμμα Mastering 9 Conversations το οποίο στοχεύει στην υποστήριξη των συντονιστών-διευκολυντών για την εφαρμογή του προγράμματος 9 Conversations.

Το πρόγραμμα 9 Conversations απευθύνεται σε πρόσφυγες που θέλουν να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση και έτσι να ενταχθούν στην αγορά εργασίας της νέας κοινωνίας της χώρας υποδοχής. Το πρόγραμμα 9 Conversations βοηθά τους πρόσφυγες να σχεδιάσουν και να αφηγηθούν την ιστορία της νέας επιχειρηματικής τους ιδέας, να ιδρύσουν τη δική τους επιχείρηση στη νέα χώρα υποδοχής τους, παρέχοντας μια εκπαίδευση που τους ενημερώνει τόσο για τις ειδικές εθνικές απαιτήσεις όσο και για τις γενικές αρχές της ίδρυσης και λειτουργίας μιας μικρής επιχείρησης. Σημαντικό μέρος του προγράμματος "9 Conversations" είναι η γνωριμία με ανθρώπους σε τοπικό επίπεδο που μπορούν να τους βοηθήσουν με τη δική τους επιχειρηματική ιδέα. Ωστόσο, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας (European Parliament. Ένταξη των προσφύγων στην αγορά εργασίας: Στρατηγικές και καλές πρακτικές. Βρυξέλλες, 2016.), πολλοί πρόσφυγες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη λειτουργία της δικής τους επιχείρησης ή στην έναρξη μιας νέας επιχείρησης ως εναλλακτική λύση για την εύρεση εργασίας - έτσι, χρειάζονται τη βοήθεια ειδικών. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, στο πλαίσιο του έργου M9C δημιουργήθηκε ένα μάθημα M9C Train the trainers (Εκπαιδεύοντας τους Εκπαιδευτές) για την προετοιμασία των ειδικών-διαμεσολαβητών που εργάζονται με πρόσφυγες για την εφαρμογή του προγράμματος 9 Conversations.

Οι πληροφορίες που ακολουθούν απευθύνονται σε συντονιστές - διευκολυντές για την προετοιμασία και την υλοποίηση του προγράμματος 9 Conversations. Δεν χρειάζεται να είστε δάσκαλος για να γίνετε συντονιστής του προγράμματος. Μπορεί να βοηθήσει αν έχετε κάποια εμπειρία ή γνώσεις σχετικά με τη λειτουργία μιας επιχείρησης στην τοπική περιοχή. Θα ήταν πραγματικά χρήσιμο αν είστε πρόθυμοι να μάθετε περισσότερα καθώς προχωράτε, ταυτόχρονα με το συντονισμό του προγράμματος από εσάς τους ίδιους.



<p><b>Εξασκήστε τις ικανότητές σας στο συντονισμό στο μάθημα M9C:</b></p>	<p><b>Μάθετε πώς να εκτελείτε το πρόγραμμα 9 Conversations</b></p>	<p><b>Εξοικειωθείτε με τα υλικά και τη διαδικασία M9C και 9 Conversations.</b></p>	<p><b>Κάντε ένα πλάνο για την εφαρμογή του προγράμματος 9 Conversations στο πλαίσιο της επιχείρησής σας.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξοικειωθείτε με το εγχειρίδιο “M9C Train the facilitator”</li> <li>• Ελέγξτε το μάθημα Train the Trainer ή</li> <li>• Παρακολουθείστε το πλήρες μάθημα για διαπίστωση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξοικειωθείτε με τον οδηγό για το συντονιστή του μαθήματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξοικειωθείτε με τον οδηγό λειτουργίας για την τεχνική υλοποίηση του μαθήματος</li> <li>• Εξοικειωθείτε με την εργαλειοθήκη και του εκπαιδευτικού υλικού του προγράμματος 9 Conversations που προσφέρεται σε 2 επίπεδα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξοικειωθείτε με τα πρότυπα και τα παραδείγματα Επιχειρηματικών Σχεδίων</li> <li>• Ετοιμάστε ένα πλάνο για τη διεξαγωγή του προγράμματος 9 Conversations στο πλαίσιο της επιχείρησής σας</li> </ul>

## 1.2 M9C TRAIN THE FACILITATOR HANDBOOK/ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ-ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗ: ΕΝΑΣ ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ M9C

Πριν ξεκινήσετε τη μάθηση στο μάθημα M9C Train the trainer (Εκπαιδύοντας τον εκπαιδευτή), σας συνιστούμε να εξοικειωθείτε με το εγχειρίδιο Train the facilitator. Αυτό το έγγραφο περιγράφει τι είναι το μάθημα M9C.

Εδώ θα βρείτε τον σύνδεσμο για το εγχειρίδιο M9C Train the facilitator handbook:

<https://m9c.idi.ntnu.no/wp-content/uploads/2023/06/M9C-Handbook.pdf>

## 1.3 ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΟ ΜΑΘΗΜΑ TRAIN THE TRAINER/ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ (ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ-ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ)

Στόχος του σεμιναρίου M9C Train the trainer (Συντονιστής-διευκολυντής) είναι να ενδυναμώσει το εθελοντικό και επαγγελματικό προσωπικό των Οργανώσεων Υποστήριξης Προσφύγων, των ΜΚΟ προσφύγων και άλλων σχετικών οργανώσεων ώστε να είναι σε θέση να υλοποιήσουν το πρόγραμμα 9 Conversations σε δύο επίπεδα. Το εκπαιδευτικό σεμινάριο χρησιμοποιεί την προσέγγιση Business Model Canvas για να υποστηρίξει τους συμμετέχοντες στην παραγωγή ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την εφαρμογή του προγράμματος 9 Conversations στην περιοχή τους ως κοινωνική επιχείρηση.

Συνιστώμενη διάρκεια μαθημάτων: 9 εβδομάδες. Κατά τη διάρκεια των εννέα εβδομάδων θα προσαρμόσετε το υλικό των 9 Συζητήσεων στο τοπικό σας πλαίσιο και θα μάθετε πώς να διευκολύνετε το πρόγραμμα.

Εδώ θα βρείτε όλο το υλικό που απαιτείται για το μάθημα M9C Train the trainer (facilitator), το οποίο παρορισιάζεται σε δύο μορφές:

1. Ως αντιγράψιμη συλλογή εγγράφων και διαφανειών Google με σημειώσεις ομιλητή για φορητότητα και δυνατότητα επεξεργασίας:

Translated with [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator) (free version)

[https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1Fp-7yRBjaggyLgVmlOzUu-kU\\_30suZN-D](https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1Fp-7yRBjaggyLgVmlOzUu-kU_30suZN-D)

2. Ως αντικείμενα H5P σε ένα μη διαδραστικό μάθημα Lifter στην ιστοσελίδα του έργου για αναφορά:

<https://m9c.idi.ntnu.no/index.php/course/mastering-9-conversations/>

Μπορείτε ανεξάρτητα να επιλέξετε τον χρόνο και τον τόπο που σας βολεύει για τη μάθηση στο μάθημα M9C Train the trainer (facilitator).

#### **1.4 ΟΔΗΓΟΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ**

Ένα σημαντικό μέρος του μαθήματος M9C Train the trainer είναι ο Οδηγός 9C Facilitation Guide. Αυτό το έγγραφο θα σας βοηθήσει να οργανώσετε και να εκτελέσετε ένα πρόγραμμα 9 Conversations για πρόσφυγες στην περιοχή σας.

Εδώ θα βρείτε τον σύνδεσμο για τον Οδηγό Διευκόλυνσης/Συντονισμού:

<https://docs.google.com/document/d/12gD5sPcx4mtggqslw86vsiHBdXKyhuqt/edit>

#### **1.5 ΟΔΗΓΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ**

Ο Τεχνικός Οδηγός παρέχει τις οδηγίες που χρειάζεστε για να χρησιμοποιήσετε το Low Tech LMS (Σύστημα Διαχείρισης Μάθησης) από τεχνική άποψη για την υλοποίηση του μαθήματος M9C Train the trainer (facilitator) και του προγράμματος 9 Conversations.

Εδώ θα βρείτε τον σύνδεσμο για τον Τεχνικό Οδηγό για το LowTech LMS:

<https://m9c.idi.ntnu.no/index.php/google-drive-learning-platform-for-m9c/>

#### **1.6 ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΥΟ ΕΠΙΠΕΔΩΝ 9 CONVERSATIONS ΠΟΥ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΟΛΟ ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ**

Εδώ θα βρείτε τον σύνδεσμο για το πρόγραμμα 9 Conversations δύο επιπέδων και εκπαιδευτικό υλικό για την εφαρμογή του προγράμματος 9C:

<https://m9c.idi.ntnu.no/index.php/course/9-conversations-en/>

## **2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΟΥ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΕΙ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ**

---

Η δημιουργία ενός δικτύου που διευκολύνει την εφαρμογή του προγράμματος "9 Conversations" στο σύνολό του περιλαμβάνει διάφορες συνιστώσες, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας συνδέσεων μεταξύ των χρηστών, της ενσωμάτωσης μαθημάτων επιχειρηματικότητας και της παροχής συνεχών συμβουλευτικών υπηρεσιών ή πιο προχωρημένων μαθημάτων.

Το κοινωνικό κεφάλαιο - οι συνδέσεις που δημιουργούνται κατά τη διαδικασία βοήθειας των προσφύγων για την ένταξή τους στην αγορά εργασίας γίνονται το οικονομικό και κοινωνικό κεφάλαιο της χώρας (Valentina Demidenko, 2019) Educational factors of the integration of forced migrants into society. Διατριβή για την απόκτηση του τίτλου του διδάκτορα κοινωνικών επιστημών. Kaunas University of Technology), η οποία βοηθά όχι μόνο στην επίλυση των τρεχόντων επιχειρησιακών καθηκόντων της οργάνωσης του διαμεσολαβητή, αλλά και στη δημιουργία νέων κοινωνικών δεσμών (ανταλλαγή της καλής εμπειρίας του M9C με δυνητικούς κοινωνικούς εταίρους) και στην ανάπτυξη του οικονομικού και κοινωνικού κεφαλαίου που δημιουργείται με αυτόν τον τρόπο.

## **3 ΦΤΙΑΞΤΕ ΕΝΑ ΠΛΑΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ 9 CONVERSATIONS ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΑΣ.**

---

Πριν αναπτύξετε το σχέδιο των οργανισμών σας για τη διεξαγωγή του προγράμματος 9 Conversations, σας συνιστούμε να εξοικειωθείτε με τα δύο υποδείγματα επιχειρηματικού σχεδίου και τα συμπληρωμένα παραδείγματα σχεδίου. Τρία παραδείγματα προετοιμάστηκαν χρησιμοποιώντας και τα δύο υποδείγματα επιχειρηματικού σχεδίου από δύο ΜΚΟ από τη Λιθουανία και την Ιταλία - τον Ερυθρό Σταυρό της Λιθουανίας και την CReA ETS, και από έναν δημόσιο φορέα από τη Λιθουανία - το Κέντρο Κοινωνικών Υπηρεσιών της περιφέρειας Jonava. Ελπίζουμε ότι θα σας εμπνεύσουν στην ανάπτυξη του δικού σας σχεδίου για τη διεξαγωγή του προγράμματος 9 Conversations.

### **1.1 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

#### **1.1.1 Υπόδειγμα αριθ. 1. Πώς να δημιουργήσετε μια κοινωνική επιχείρηση για την υλοποίηση του προγράμματος 9 Συζητήσεις, εμπνευσμένο από το Business Model Canvas (BMC)**

Στα σημεία που ακολουθούν παρουσιάζουμε συνοπτικά τον ελάχιστο αριθμό τμημάτων που πρέπει να έχει το επιχειρηματικό σχέδιο ενός οργανισμού, ο οποίος επιθυμεί να υλοποιήσει το πρόγραμμα 9 Conversations με τη μορφή του BMC. Μπορείτε να επιλέξετε μόνοι σας ποια ενότητα μπορεί να αποτελέσει σημείο εκκίνησης κατά τη συμπλήρωση του σχεδίου ή απλώς να ακολουθήσετε τη σειρά των ενότητων όπως είναι γραμμένη.

### **Υπόδειγμα επιχειρηματικού σχεδίου:**

1. Γενικές πληροφορίες για την κοινωνική επιχείρηση
2. Τι χρειάζεται η ομάδα-στόχος (πρόσφυγες ως πελάτες)
3. Πρόταση αξίας (τι προσφέρει η ΜΚΟ/οργάνωσή σας και σε ποιον; Γιατί εκτιμούν την προσφορά σας;)
4. Βασικοί εταίροι (όπως τοπικές επιχειρήσεις που θα λειτουργήσουν ως μελέτες περίπτωσης)
5. Βασικοί πόροι που θα χρειαστείτε (ικανότητες και γνώσεις του συντονιστή, εκπαιδευτικό υλικό για τον εκπαιδευτή και την ομάδα-στόχο (πρόσφυγες), συνιστώμενες εγκαταστάσεις για τη διεξαγωγή του μαθήματος και τόπος συνάντησης, συνιστώμενες τεχνικές πλατφόρμες για ομαδική εργασία καθώς και για μεμονωμένα άτομα).
6. Ενδιαφερόμενα μέρη (θα μπορούσε να είναι η τοπική αυτοδιοίκηση ή όποια οργάνωση υποστηρίζει οικονομικά τους πρόσφυγες)
7. Κανάλια πρόσληψης (πώς θα προσεγγίσετε τους πελάτες της 9C;)
8. Δομή κόστους (το κόστος της υλοποίησης ενός μαθήματος: μισθός συντονιστή, τόπος συνάντησης κ.λπ.)
9. Ροές εσόδων (οι πιθανοί τρόποι δημιουργίας εσόδων, συγκέντρωση χρημάτων, προγράμματα υποστήριξης των προσφύγων, προγράμματα κατάρτισης κ.λπ.)

### **1.1.2 Υπόδειγμα αριθ. 2. Επιχειρηματικό σχέδιο των ΜΚΟ για την υλοποίηση του προγράμματος 9 Conversations**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ**

Συνήθως, οι ΜΚΟ είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, πράγμα που σημαίνει ότι στόχος τους είναι όλα τα έσοδα που αποκτούν να καλύπτουν τα έξοδα στα οποία υποβάλλονται στο πλαίσιο του κοινωνικού σκοπού που υπηρετούν.

Οι ΜΚΟ καλύπτουν ένα εύρος αντικειμένων προκειμένου να είναι συνεπείς με τον σκοπό για τον οποίο λειτουργούν. Η διαχείριση των μεταναστευτικών ροών αποτελεί πάντα μέρος των δραστηριοτήτων τους. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι ΜΚΟ έχουν συσταθεί για τη διαχείριση άλλων μορφών κοινωνικών προβλημάτων και έχουν εμπλακεί και στο μεταναστευτικό ζήτημα.

Οι ΜΚΟ, στο βαθμό που ακολουθούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα με τη μορφή κοινωνικής επιχείρησης, θα πρέπει να αναπτύξουν ένα μοντέλο λειτουργίας με τη μορφή επιχειρηματικού σχεδίου.

Για την πλειονότητα των ΜΚΟ, τα επιχειρηματικά σχέδια αποτελούν εξαιρετικά εξειδικευμένα έγγραφα, τα οποία δεν θεωρούν χρήσιμο να αναπτύξουν, παρά μόνο όταν αυτό αποτελεί απαίτηση των χρηματοδοτικών οργανισμών ή των δωρητών.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια ΜΚΟ είναι παρόμοιο με εκείνο ενός επιχειρηματικού σχεδίου για κερδοσκοπικούς σκοπούς. Χρησιμεύει ως ένας σαφής, πλήρης οδικός χάρτης για την οργάνωση. Θα απαντήσει σε ερωτήσεις όπως "ποιους στόχους προσπαθούμε να επιτύχουμε;" ή "ποιος είναι ο πραγματικός σκοπός της οργάνωσής μας;" και θα πρέπει να δοθούν σαφείς και απλές απαντήσεις.

Ωστόσο, ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί ακόμη να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για μια ΜΚΟ, διότι ακόμη και ένα απλό επιχειρηματικό σχέδιο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ωθεί κάποιον

να κάνει έρευνα και να εξετάσει όλες τις μεταβλητές που θα επηρεάσουν τη μακροπρόθεσμη προοπτική του

Επιπλέον, ένα μη κερδοσκοπικό επιχειρηματικό σχέδιο λειτουργεί ως διευκολυντής για τη λήψη δανείων και επιχορηγήσεων, την προσέλκυση δωρητών και εξειδικευμένων μελών του διοικητικού συμβουλίου (συνήθως VIPs για να προσδώσουν αξιοπιστία) και τη διατήρηση της ΜΚΟ σε καλό δρόμο.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια ΜΚΟ θα πρέπει να παρέχει απαντήσεις σε σημαντικά ερωτήματα όπως:

1. Ποιες είναι οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται για την επίτευξη των στόχων υψηλού επιπέδου της οργάνωσης;
2. Ποιο είναι το σχέδιο για την εξασφάλιση εσόδων για τη χρηματοδότηση αυτών των δραστηριοτήτων;
3. Ποια είναι τα λειτουργικά έξοδα και συγκεκριμένα πώς αναλύονται;

Μέρος του επιχειρησιακού σχεδίου είναι και το επιχειρηματικό μοντέλο που θα υιοθετήσουν. Τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει η υιοθέτηση του **business model canvas**, το οποίο έχουμε και μείς ως κυρίαρχο εργαλείο στο πλαίσιο του προγράμματος.

## **1. ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Πριν προχωρήσετε στην ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι απαραίτητο να πραγματοποιήσετε μια σειρά διαδικασιών.

### **Διατυπώστε μια δήλωση αποστολής**

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια ΜΚΟ θα πρέπει να ξεκινά με τη διατύπωση των βασικών αξιών και της δήλωσης αποστολής. Η ύπαρξη δήλωσης αποστολής είναι απαραίτητη για κάθε εταιρεία, αλλά ακόμη περισσότερο για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Η δήλωση αποστολής περιγράφει το όραμα, την καθοδηγητική φιλοσοφία και τυχόν άλλες αρχές που παρέχουν τον σκοπό πίσω από το έργο. Αυτό θα βοηθήσει στην εκλέπτυνση και τη σαφή επικοινωνία του μηνύματος του μη κερδοσκοπικού οργανισμού.

Επιπλέον, η δήλωση αποστολής ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού μπορεί επίσης να βοηθήσει στον καθορισμό των ορόσημων, των προβλημάτων που επιδιώκει να λύσει ο οργανισμός, το ποιον εξυπηρετεί ο οργανισμός και τους μελλοντικούς του στόχους.

Επιπροσθέτως, ο στόχος μιας δήλωσης αποστολής δεν είναι μόνο να μπορεί να προβάλλει τα πράγματα προς τα έξω, αλλά και να δίνει στην εσωτερική ομάδα κάτι για να την επαναπροσδιορίσει αν ξεφύγει από τον δρόμο της.

Μια δήλωση αποστολής είναι μια πυξίδα που καθοδηγεί την ομάδα και διατηρεί τον οργανισμό ευθυγραμμισμένο και εστιασμένο.

## **Συλλογή δεδομένων**

Για την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητα ορισμένα δεδομένα από το παρελθόν και το παρόν. Τα δεδομένα που σχετίζονται με τη λειτουργία και τα οικονομικά (όπως έσοδα, έξοδα, φόροι κ.λπ.) είναι ζωτικής σημασίας για τον προϋπολογισμό και τις οργανωτικές αποφάσεις.

Υπάρχουν επίσης δεδομένα που συλλέγουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί από πηγές τρίτων σχετικά με τον τρόπο αποτελεσματικής αντιμετώπισης του σκοπού που εξυπηρετούν, όπως κοινά δεδομένα από άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και δεδομένα από κυβερνήσεις.

Με τη σωστή συλλογή και ερμηνεία των παραπάνω δεδομένων, η ΜΚΟ θα είναι ισχυρή και θα διασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι οικονομικά βιώσιμος.

## **2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΚΟ**

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζουμε συνοπτικά τον ελάχιστο αριθμό τμημάτων που πρέπει να έχει το επιχειρηματικό σχέδιο ενός οργανισμού, ανεξάρτητα από το αντικείμενο της δραστηριότητας, και το επιχειρηματικό μοντέλο με τη μορφή του BMC.

### **ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ**

Η ανάπτυξη ενός περιγράμματος είναι ζωτικής σημασίας για μια ΜΚΟ, δεδομένου ότι έχει σύνθετες δραστηριότητες που αγγίζουν τους κοινωνικούς στόχους, αλλά των οποίων η υλοποίηση απαιτεί διαχειριστικές δραστηριότητες όπως ένας κερδοσκοπικός οργανισμός. Το περίγραμμα είναι μια περίληψη των τμημάτων του επιχειρηματικού σχεδίου.

Το περίγραμμα βοηθά να διασφαλιστεί ότι όλα τα σημεία του σχεδίου εξετάζονται, ώστε αν διαπιστωθούν ελλείψεις να μπορούν να δρομολογηθούν στη συλλογή δεδομένων.

Το περίγραμμα πρέπει να είναι γραμμένο σε απλή μορφή, ώστε όλα τα μέλη της διοικητικής ομάδας να μπορούν να παρέχουν αποτελεσματική ανάδραση.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι μια συνεχής διαδικασία. Δεν πρόκειται για ένα στατικό έγγραφο, αλλά για μια στρατηγική και ένα σχέδιο δράσης που εξελίσσεται συνεχώς καθώς ο οργανισμός σας προχωράει με την πάροδο του χρόνου.

Είναι επίσης σημαντικό να πραγματοποιούνται τακτικές συνεδριάσεις αναθεώρησης για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με το αρχικό σχέδιο. Η διαδικασία αυτή μπορεί να συμπίπτει με τακτικές ενδιάμεσες εκθέσεις ή συναντήσεις με τις διαχειριστικές αρχές και τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς.

Ένα μη κερδοσκοπικό επιχειρηματικό σχέδιο θα περιλαμβάνει πολλές από τις ίδιες ενότητες ενός τυπικού επιχειρηματικού σχεδίου.

### **Συνοπτική παρουσίαση**

Αυτή θα πρέπει να είναι μια έξυπνη σύντομη περιγραφή του πλήρους σχεδίου. Οι δηλώσεις για μια περίληψη θα πρέπει να θίγουν εν συντομία την ίδια τη δραστηριότητα, τις "ευκαιρίες της αγοράς", τα οικονομικά χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τις προβλέψεις, καθώς και κάθε άλλη ειδική πτυχή του εγχειρήματος.

### **Περιγραφή της επιχείρησης**

Σε αυτό το τμήμα θα υπάρχει μια σαφής γενική περιγραφή της δραστηριότητας όσον αφορά την εκπαιδευτική δραστηριότητα καθώς και τις άλλες υποστηρικτικές δραστηριότητες (όπως η καθοδήγηση) ώστε οι δικαιούχοι να μπορούν να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση.

Θα πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ΜΚΟ. Θα πρέπει να περιγράφονται με σαφήνεια τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε δομής, όπως η νομική μορφή, τα πεδία δραστηριότητάς τους και κυρίως αυτά που αναφέρονται στην εμπλοκή τους στη διαχείριση των μεταναστευτικών ροών.

Θα πρέπει επίσης να υπάρχει περιγραφή του περιβάλλοντος της κάθε ΜΚΟ σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο με τη μορφή ανάλυσης SWOT (βλ. σελίδα 13 στη συνέχεια).

### **Τμήμα μάρκετινγκ**

Το τμήμα αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το βασικό μέρος της ΒΡ. Στο τμήμα αυτό αναπτύσσεται λεπτομερής περιγραφή της δραστηριότητας:

1. Περιγραφή της "αγοράς-στόχου". Στην περίπτωση των ΜΚΟ, η περιγραφή της αγοράς-στόχου θα περιλαμβάνει την κατάσταση που επικρατεί στη χώρα δραστηριοποίησής τους όσον αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του μεταναστευτικού ζητήματος. Όσον αφορά τη μετανάστευση υπάρχουν χώρες διέλευσης και χώρες τελικού προορισμού των μεταναστών. Τα δεδομένα αυτά δημιουργούν επίσης διαφορετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά σε σχέση με αυτό που αναφέρθηκε παραπάνω ως "αγορά".
2. Οι στρατηγικές που πρέπει να υιοθετηθούν προκειμένου οι ΜΚΟ να προσεγγίσουν τις μεταναστευτικές ροές και να προωθήσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Επίσης, οι στρατηγικές αυτές επηρεάζονται από τις εθνικές πολιτικές σε σχέση με το μεταναστευτικό ζήτημα.
3. Το επιχειρηματικό μοντέλο.

Σε αυτό το τμήμα του ΕΣ, η περιγραφή των δικαιούχων της δραστηριότητας κατάρτισης θα γίνει σύμφωνα με το προφίλ που διαγνώστηκε στο εργαλείο της έρευνας επιχειρηματικότητας. Το υλικό κατάρτισης μπορεί να χρειαστεί να διαφοροποιηθεί ανάλογα με τον τελικό χρήστη. Π.χ. άλλη δομή και εστίαση για ειδικευμένους άτομα και άλλη για τους λιγότερο ειδικευμένους (σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας CREA). Θα γίνει επίσης ανάλυση των στρατηγικών "μάρκετινγκ", δηλαδή των στρατηγικών προσέγγισης των δικαιούχων, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών επικοινωνίας.

### **Τομέας λειτουργιών**

Οι εργασίες που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της δραστηριότητας περιγράφονται σε αυτό το τμήμα του ΕΣ. Ειδικότερα, τα τμήματα αυτής της περιγραφής αναφέρονται σε:

1. Τον τόπο όπου θα προσφέρεται η δράση (η διαδικτυακή δραστηριότητα έχει επίσης λειτουργικές απαιτήσεις).
2. Τα πρόσωπα που αναλαμβάνουν την παροχή του εκπαιδευτικού υλικού στους ωφελούμενους ή τους διδάσκοντες. Επιπλέον, πρέπει να συμπεριληφθούν τα πρόσωπα που συμμετέχουν ως μέντορες ή διδάσκοντες.
3. Οποιοσδήποτε άλλες πτυχές του προγράμματος, όπως η σχέση με τους προμηθευτές ή οι αλληλεπιδράσεις με τις τοπικές κοινότητες (π.χ. πληθυσμοί που ζουν κοντά σε καταυλισμούς μεταναστών) κ.λπ.

### **Υποστήριξη διαχείρισης**

Στην ενότητα αυτή περιγράφονται τα άτομα που αναλαμβάνουν διοικητικούς ρόλους και κατά συνέπεια έχουν την αντίστοιχη ευθύνη. Για τους ανθρώπους αυτούς, είναι χρήσιμο να έχουν εμπειρίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας που τους καθιστούν ικανούς για τους ρόλους αυτούς.

### **Χρηματοοικονομικό τμήμα**

Αυτό το τμήμα του ΒΡ περιγράφει το χρηματοδοτικό σχέδιο που θα υποστηρίξει την υλοποίηση της δραστηριότητας.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η συμμετοχή μιας ΜΚΟ σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης επιχειρηματικότητας για μετανάστες μπορεί να είναι μία από τις πολλαπλές δράσεις της για την υποστήριξη των μεταναστευτικών ροών. Παρ' όλα αυτά, θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια για τον προσδιορισμό των οικονομικών στοιχείων και για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Τα δεδομένα αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

1. Το μέρος των εσόδων που θα αφορά πιθανούς πόρους χρηματοδότησης από διάφορους φορείς, είτε εθνικούς είτε διεθνείς, που χρηματοδοτούν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.
2. Το μέρος του κόστους που σχετίζεται με την υλοποίηση της δράσης. Σε αυτά περιλαμβάνονται οι αμοιβές (μισθοί;) όσων εμπλέκονται στη δραστηριότητα είτε άμεσα είτε έμμεσα (στην περίπτωση αυτή θα υπολογιστεί το μέρος που αναφέρεται στη δραστηριότητα), είτε πρόκειται για εκπαιδευτές είτε για διοικητικό προσωπικό, το κόστος για την παροχή και τη λειτουργία του χώρου όπου θα προσφέρεται η δραστηριότητα είτε σε φυσική μορφή είτε σε ηλεκτρονικό περιβάλλον.
3. Κάθε άλλο κόστος που σχετίζεται με την υλοποίηση της δραστηριότητας, όπως αναλώσιμα κ.λπ.

### **Τμήμα κρίσιμων κινδύνων**

Σε αυτό το τμήμα του BP θα πρέπει να περιγράφονται οι σημαντικοί κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από τη συμμετοχή και την υλοποίηση της δραστηριότητας. Οι κίνδυνοι μπορεί να αναφέρονται στο οικονομικό περιβάλλον (αρνητικές τάσεις για την επιχειρηματικότητα, π.χ. Ελλάδα στα χρόνια των μνημονίων ή χώρες που βιώνουν οικονομική ύφεση) αλλά κυρίως στο πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον, όπως μια βίαιη αλλαγή στη μεταναστευτική πολιτική της χώρας υποδοχής ή ακόμα και στην πολιτική αντιμετώπιση της δραστηριότητας των ΜΚΟ.

### **Τμήμα χρονοδιαγράμματος ορόσημων**

Το τμήμα αυτό θα πρέπει να περιγράφει τα σημαντικά ορόσημα που πρέπει να επιτευχθούν με την αντίστοιχη προθεσμία. Τα εν λόγω ορόσημα θα πρέπει να είναι ρεαλιστικά και μπορούν να καθοριστούν εντός οποιουδήποτε κατάλληλου χρονικού πλαισίου, όπως τριμηνιαίο, μηνιαίο ή εβδομαδιαίο.

### **Ανάλυση SWOT**

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο που θα μπορούσε να είναι πολύ χρήσιμο σε πολλές ΜΚΟ. SWOT σημαίνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ΜΚΟ. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές αναφέρονται σε παράγοντες εκτός της οργάνωσης.

Μπορούμε επίσης να αναπτύξουμε μια ανάλυση SWOT για ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας οργάνωσης και να το εξετάσουμε από αυτές τις τέσσερις οπτικές γωνίες.

Ταυτόχρονα, αυτή η ανάλυση SWOT βοηθάει στη σάρωση ολόκληρου του οργανισμού όπως είναι τη στιγμή της επεξεργασίας του.

Η ανάλυση αυτή επηρεάζεται από το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας όπου δραστηριοποιείται η ΜΚΟ. Επίσης, η ανάλυση αυτή εξαρτάται από το χρονικό πλαίσιο στο οποίο γίνεται.

Τέλος, τα σημεία που περιγράφονται στο παρακάτω διάγραμμα είναι ενδεικτικά και όχι περιοριστικά. Ο κατάλογος αυτός μπορεί να αναπτυχθεί ώστε να καλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές των υπό εξέταση στοιχείων.



## 4. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ 9 CONVERSATIONS

1. Παράρτημα 1. Παράδειγμα του Κέντρου Κοινωνικών Υπηρεσιών της περιφέρειας Ιονανα.
2. Παράρτημα 2. Παράδειγμα του Λιθουανικού Ερυθρού Σταυρού.
3. Παράρτημα 3. Παράδειγμα CReA ETS.
4. Παράρτημα 4. Υπόδειγμα αριθ. 1. Πώς να δημιουργήσετε μια κοινωνική επιχείρηση για την υλοποίηση του προγράμματος εμπνευσμένο από το Business Model Canvas (WORD,download).
5. Παράρτημα 5. Υπόδειγμα αριθ. 2. Επιχειρηματικό σχέδιο ΜΚΟ (WORD, download).