



MASTERING CONVERSATIONS

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

M9C forretningsplan

Målet med dette dokumentet er å tilby en praktisk veiledning for aktuelle organisasjoner som arbeider med flyktninger, og andre organisasjoner, om hvordan man implementerer M9C-pakken. Fra kurset "Mastering 9 Conversations" for veiledere og deretter går videre til implementeringen av det to-nivå "9 Conversations"-programmet.



Tegningen av M9C ble skapt av Aušrinė Balkaitytė i løpet av M9C multiplier event i Jonava, Lithuania. 2023.

Innhold

1. Grunnleggende informasjon.....	4
1.1 Introduksjon til M9C.....	4
1.2 Håndbok for opplæring av M9C veiledere: en veiledning i studieplanen for M9C.....	5
1.3 Tilgang til veilederkurset for M9C	5
1.4 Håndbok for veiledere av 9C kurset	6
1.5 Håndbok for teknisk implementasjon	6
1.6 En digital verktøykasse for 9C programmet, inkludert alt lærestoff.....	6
2. Etablere et nettverk som støtter gjennomføringen av 9C programmet	6
3. Planlegge for å gjennomføre 9C programmet i din egen kontekst	6
3.1 To maler for forretningsplaner	7
3.1.1 Første mal. Hvordan etablere et sosialt entreprenørskap for å levere 9C programmet med inspirasjon fra the Business Model Canvas (BMC)	7
3.1.2 Andre mal: En forretningsplan for hvordan frivillige organisasjoner (NGO) kan tilby 9C programmet	7
4. TRINN FOR Å GJENNOMFØRE FORRETNINGSPLANEN	8
4.2 Definere en visjon.....	8
4.3 Innhenting av data.....	8
5. FORRETNINGSPLAN FOR EN NGO.....	8
5.1 Sammendrag - veikart	8
5.2 Executive Summary (Ledelsessammendrag).....	9
5.3 Beskrivelse av virksomheten	9
5.4 Markedssegment.....	9
5.5 Driftsskjema.....	9
5.6 Ledelsesstøtte.....	10
5.7 Finansiell del.....	10
5.8 Kritiske risikovurderinger	10
5.9 Milepæler	10
5.10 SWOT-analyse.....	10

Følgende forkortelser er benyttet i teksten::

9C – 9 Conversations

BMC – Business Model Canvas

FP – Forretningsplan

LMS – Learning Management System (Læringsstøtte system)

M9C – Mastering 9 Conversations

NGO – Non-governmental organization (Frivillig organisasjon)

SWOT– Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

(Styrker, Svakheter, Muligheter og Trusler)

1. Grunnleggende informasjon

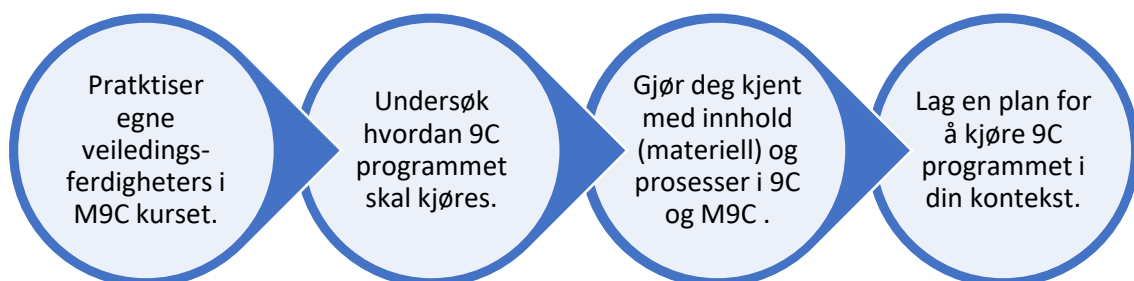
1.1 Introduksjon til M9C

Prosjektpartnere i Mastering 9 Conversations prosjektet har utviklet to opplæringsprogrammer, det første "9 Conversations"-programmet rettet mot flyktninger; og "Mastering 9 Conversations"-programmet rettet mot å støtte veiledere i implementeringen av "9 Conversations"-programmet.

9C-programmet er ment for flyktninger som ønsker å starte sin egen virksomhet og dermed integrere seg i arbeidsmarkedet i sitt nye hjemland. 9C-programmet hjelper flyktninger med å planlegge og å fortelle om sin nye forretningsidé., 9C tilbyr opplæring som gir informasjon om spesifikke nasjonal krav og om generelle prinsipper for oppstart og drift av en liten bedrift. En viktig del av 9C-programmet er å møte mennesker lokalt som kan hjelpe dem med forretningsidén.

Ifølge forskningsdata (European Parliament. Labor market integration of refugees: Strategies and good practices. Brussels, 2016), opplever mange flyktninger vanskeligheter med å drive sin egen virksomhet eller starte en ny virksomhet som et alternativ til å få en jobb - derfor trenger de hjelp fra spesialister. Med dette som bakgrunn ble det opprettet et M9C Train the Trainer (veileder) kurs som en del av M9C-prosjektet. Målet er å tilby veiledere som arbeider med flykninger (spesialister), opplæring i implementeringen av og gjennomføring av 9C-programmet.

Informasjonen nedenfor er ment for veiledere som skal forberede og gjennomføre 9C-programmet. Du trenger ikke å være lærer eller ha kunnskap om forretningsdrift for å være en veileder for programmet. Det kan likevel være nyttig hvis du har noe erfaring eller kunnskap om å drive en virksomhet i det lokale området. Det ville være veldig nyttig hvis du er villig til selv å lære mer mens programmet gjennomføres, samtidig som du veileder programmet selv.



Praktiser egne veiledingsferdigheter i M9C kurset.	Undersøk hvordan 9C programmet skal kjøres.	Gjør deg kjent med innhold (materiell) og prosesser i 9C og M9C:	Lag en plan for å kjøre 9C programmet i din kontekst.
<ul style="list-style-type: none"> • Bli kjent med håndboken for M9C veiledere • Les deg opp på veilederkurset i M9C eller ta hele M9C kurset og bli akkreditert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjør deg kjent med veiledningshåndboken for 9C 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjør deg kjent med håndboken (<i>Operational guide for teknisk implementasjon</i>). • Gjør deg kjent med to-nivå versjonen av 9C programmet, inkludert lærematerialet og andre støtteverktøy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjør deg kjent med malene for å lage forretningsplan med tilhørende eksempler. • Utarbeid en plan for å kjøre 9C programmet i din kontekst.

1.2 Håndbok for opplæring av M9C veiledere: en veiledning i studieplanen for M9C

Før du starter på veilederkurset i M9C anbefaler vi at du gjør deg kjent med håndboken for opplæring av m9C veiledere. Håndboken forklarer hva M9C kurset inneholder.

Her finner du lenken til håndboken for m9C veiledere (på engelsk):

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

1.3 Tilgang til veilederkurset for M9C

Målet med veilederkurset for M9C er å gi opplæring til frivillige og profesjonelle medarbeidere i flykningenes støtteorganisasjoner, frivillige organisasjoner og andre aktuelle organisasjoner, slik at de kan ta i bruk 9C programmet på to-nivå. I kurset brukes Business Model Canvas for å støtte deltakerne i utarbeidelsen av en forretningsplan for implementering av 9C-programmet, f.eks. i deres lokale område som en sosial virksomhet. Anbefalt varighet for kursets er 9 uker. I løpet av ni uker vil du tilpasse materialet i 9C til din lokale kontekst og lære hvordan du skal veilede programmet. Nedenfor finner du alt materiell som er nødvendig for M9Cs veilederkurs, presentert i to formater:

1. En kopierbar samling av Google dokumenter og lysark med foredragsstøtte (notater) som bade kan kopieres og editeres:

https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1Fp-7yRBjggyLgVmlOzUu-kU_30suZN-D

2. Som H5P objekter i et ikke interaktivt Lifter kurs på nettstedet for M9C.:

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

Du kan selv bestemme tid og sted når du vil ta veilederkurset for M9C.

1.4 Håndbok for veiledere av 9C kurset

Håndboken for 9C er en sentral del av veilederkurset for M9C. Håndboken vil gi detaljerte forklaringer of støtte for hvordan du kan planlegge / forberede og gjennomføre 9C programmet i ditt lokale område.

Her finner du lenken til Håndbok for veiledere av 9C kurset:

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

1.5 Håndbok for teknisk implementasjon

Den tekniske håndboken gir deg detaljerte instruksjoner for hvordan du skal gå fram for å installere og bruke et lavterskel og gratis LMS (læringsstøttesystem) som er basert på Google Drive. Læringsstøtte-systemet kan brukes både i M9C og 9C programmet.

Her finner du lenken til den tekniske håndboken lavtekskel LMS-et:

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

1.6 En digital verktøykasse for 9C programmet, inkludert alt lærestoff

Her finner du lenken til verktøykassen for 9C programmet (to nivå) og lærestoff for å implementere programmet:

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

2. Etablere et nettverk som støtter gjennomføringen av 9C programmet

Å etablere et nettverk som støtter gjennomføringen av 9C programmet involverer ulike aktører, inkludert etablering av forbindelser blant brukere, integrering med kurselskaper og tilby vedvarende rådgivningstjenester eller mer avanserte kurs.

Sosial kapital er forbindelser som blir skapt i løpet av prosessen med å hjelpe flyktninger med å integrere seg i arbeidsmarkedet og bli en del av landets økonomiske og sosiale kapital (Valentina Demidenko (2019), *Educational factors of the integration of forced migrants into society* Doktoravhandling for graden Doctor of Social Sciences. Kaunas University of Technology). Dette bidrar ikke bare til å løse organisasjonens nåværende operative oppgaver for fasilitatoren, men hjelper også til å skape nye sosiale forbindelser (deling av den gode erfaringen fra M9C med potensielle sosiale partnere) og utvikle den økonomiske og sosiale kapitalen som blir skapt på denne måten.

3. Planlegge for å gjennomføre 9C programmet i din egen kontekst

Før du starter arbeidet med å utvikle forretningsplanen for din organisasjon for å drive 9C programmet, anbefaler vi at du blir kjent med to maler for forretningsplaner og utfylte planeksemplere. Tre eksemplere ble utarbeidet ved hjelp av begge forretningsplanmaler av to frivillige organisasjoner fra Litauen og Italia, det Litauiske Røde Kors og CReA ETS, samt en offentlig institusjon fra Litauen - Sosialtjenestenesenteret i Jonava-distriktet. Vi håper disse eksemplene vil inspirere deg til å utvikle din egen plan for å drive 9C-programmet.

3.1 To maler for forretningsplaner

3.1.1 Første mal. Hvordan etablere et sosialt entreprenørskap for å levere 9C programmet med inspirasjon fra the Business Model Canvas (BMC)

Dersom et sosialt entreprenørskap ønsker å sette opp 9C programmet basert på BMC malen bør det utvikles en forretningsplan som minimum følger punktlisten nedenfor. Du velger selv hvilket avsnitt du vil starte med eller du kan følge same rekkefølge som i listen nedenfor.

Mal for forretningsplan:

1. Generell informasjon om det sosiale entreprenørskapet
2. Hva som etterspørres fra målgruppen, dvs imigranter som kunder
3. Verdiforslag (hva din organisasjon vil tilby og for hvem? (Hvorfor etterspør kundene dette?))
4. Nøkkelpartnere (her kan locale bedrifter fungere som case studies)
5. Nøkkeleresurser som du trenger (veilederkompetanse og kunnskap, læremateriell for veileder og for fasilitator og målgruppen (flyktninger), krav til fasiliteter for å kjøre kurset og et sted for å møtes, en anbefalt teknisk plattform for gruppearbeid og for deltagerne)
6. Interessenter (er det mulig å få økonomisk støtte fra kommunen eller andre organisasjoner som gir økonomisk støtte for arbeid med flyktninger?)
7. Rekrutteringskanaler (hvordan kan du rekruttere 9C kunder?)
8. Kostnader (kostnader ved å sette i gang kurset; lønn til veileder, husleie, etc.)
9. Inntektsstrømmer (mulige måter for å generere inntekter, innsamling, støtteprogram for flyktninger, arbeidsmarkedstiltak, etc.)

3.1.2 Andre mal: En forretningsplan for hvordan frivillige organisasjoner (NGO) kan tilby 9C programmet

Som regel er frivillige organisasjoner (NGO-er) ideelle organisasjoner, noe som betyr at målet deres er at all inntekt de skaffer seg, skal dekke de utgiftene de pådrar seg i sammenheng med det sosiale formålet de tjener. NGO-er dekker et spekter av oppgaver for å være i samsvar med formålet de har. Håndtering av migrasjonsstrømmer kan være en av aktivitetene. Det er tilfeller der NGO-er har blitt opprettet for å håndtere andre former for sosiale problemer og også har vært involvert i innvandringsproblematikken. NGO-er, i den grad de driver noen form for sosial forretningsaktivitet, bør utvikle en driftsmodell i form av en forretningsplan. For mange NGO-er representerer forretningsplaner ekstremt spesialiserte dokumenter som de ikke finner nyttig å utvikle, med mindre det er et krav fra finansieringsorganisasjoner eller donorer.

En forretningsplan for en NGO ligner på en forretningsplan for en annen virksomhet. Den fungerer som et klart og fullstendig veikart for organisasjonen. Den vil svare på spørsmål som "hvilke mål prøver vi å oppnå?" eller "hva er den virkelige hensikten med organisasjonen?" og klare og enkle svar bør gis.

Imidlertid kan en forretningsplan fortsatt være et svært nyttig verktøy for en NGO, fordi selv en enkel ideell forretningsplan tvinger en til å gjøre forskning og vurdere alle variablene som vil påvirke organisasjonens langsiktige perspektiv.

I tillegg fungerer en ideell forretningsplan som et hjelpemiddel for å skaffe lån og tilskudd, tiltrekke seg donorer og kvalifiserte styremedlemmer (vanligvis VIP-er for å gi troverdighet), og holde NGO-en på rett spor.

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

1. Hvilke aktiviteter er utviklet for å oppnå organisasjonens overordnede mål?
2. Hva er planen for å sikre inntektene som skal finansiere disse aktivitetene?
3. Hva er driftsutgiftene, og hvordan er disse spesifisert?

En del av driftsplanen inkluderer også forretningsmodellen. I de senere årene har vedtaket av forretningsmodeller basert på BMC dominert, noe som vi også har som et ledende verktøy innenfor rammene av M9C programmet.

4. TRINN FOR Å GJENNOMFØRE FORRETNINGSPLANEN

Før man går videre med utviklingen av en forretningsplan, er det nødvendig å gjennomføre en rekke prosesser.

4.2 Definere en visjon

En forretningsplan for en NGO bør starte med å formulere kjerneverdiene og formulere en visjon. Å ha en visjon er viktig for enhver organisasjon, men spesielt viktig for ideelle organisasjoner. Visjonen beskriver den styrende filosofien og eventuelle andre prinsipper som gir formålet bak arbeidet. Visjonen skal bidra til å forbedre og kommunisere organisasjonens budskap klart. I tillegg kan visjonen for en ideell organisasjon også bidra til å etablere milepæler, angi problemene organisasjonen søker å løse, hvem organisasjonen skal hjelpe, og dens fremtidige mål. Målet med en visjonen er både å vise målene for eksterne, men også å gi de som jobber i organisasjonen noe å justere seg etter hvis de mister sporet av syne. En visjon er et kompass for å veilede teamet og holde organisasjonen rettet og fokusert.

4.3 Innhenting av data

For å utarbeide en forretningsplan er det nødvendig med data både fra fortiden og nåtiden. Data relatert til arbeidsoppgaver og økonomi (som inntekter, utgifter, skatter, osv.) er avgjørende for budsjettering og organisatoriske beslutninger. Det samme er data som ideelle organisasjoner samler fra tredjeparts kilder om hvordan de effektivt kan adressere det formålet de tjener, for eksempel data fra andre ideelle organisasjoner og data fra myndighetene. Ved å samle og tolke dataene på riktig måte, vil NGO-en bli sterkere og sikre at organisasjonen er økonomisk bærekraftig.

5. FORRETNINGSPLAN FOR EN NGO

I de følgende avsnittene presenterer vi kort de nødvendige seksjonene som en organisasjons forretningsplan må ha, uavhengig av formålet med aktiviteten, og forretningsmodellen i form av BMC.

5.1 Sammendrag - veikart

Utviklingen av et sammendrag er viktig for en NGO. NGO-en har ofte komplekse aktiviteter som berører sosiale mål og hvor gjennomføringen krever tydelig ledelse, på samme måte som en vanlig forretningsorganisasjon. Sammendraget er en oppsummering av seksjonene i forretningsplanen. Sammendraget bidrar til at alle punkter i planen blir behandlet og avdekker eventuelle mangler slik

at disse kan dekkes ved ytterligere datainnsamling. Sammendraget bør skrives på et enkelt og oversiktlig format slik at alle medlemmer av ledelsen kan gi effektive tilbakemeldinger.

Det bør understrekes at utvikling av en forretningsplan er en kontinuerlig prosess. Dette er ikke et statisk dokument, men en strategi og handlingsplan som kontinuerlig utvikles etter hvert som organisasjonen beveger seg fremover i tid. Det er viktig å avholde regelmessige gjennomgangsmøter for å overvåke fremgangen i forhold til den opprinnelige planen. Denne prosessen kan sammenfalle med regelmessige mellomrapporter eller møter med myndighetene og finansieringsorganisasjoner. En ideell forretningsplan vil inkludere mange av de samme seksjonene som en standard forretningsplan.

5.2 Executive Summary (Ledelsessammendrag)

Dette bør være en kort og konsis beskrivelse av hele planen. Sammendraget bør inneholde en kort aktivitetsbeskrivelse, "markedsmulighetene", de økonomiske begrensningene, behov og prognoser, samt eventuelle andre spesielle aspekter ved prosjektet.

5.3 Beskrivelse av virksomheten

Denne delen må inneholde en klar generell beskrivelse av utdanningsaktiviteten (9C og M9C), samt de andre støtteaktivitetene (som veiledning) som er viktig for at mottakerne (flykninger og innvandrere) kan kunne starte sin egen virksomhet. Det bør også legges spesiell vekt på hva som kjennetegner selve NGO-en. For eksempel den juridiske formen, sentrale aktivitetsområder og spesielt de som har med NGO-ens involvering i håndteringen av migrasjonsstrømmer.

Det bør også være en beskrivelse av hver NGOs miljø på politisk og økonomisk nivå i form av en SWOT-analyse (se side 11).

5.4 Markedssegment

Dette er kjernen i forretningsplanen (FP). I denne delen utvikles en detaljert beskrivelse av aktiviteten:

1. Beskrivelse av målgruppen. I tilfellet med NGO-er vil en beskrivelse av målgruppen inkludere situasjonen som gjelder i det landet der organisasjonen opererer og spesielt hvilken type immigranter som er der. Er landet et transittland, eller er det den endelige destinasjonen for immigrantene. Disse dataene gir ulike kvalitative egenskaper i forhold til det som ble nevnt tidligere som "markedet."
2. Strategiene som skal vedtas må beskrive hvordan en skal markedsføre tilbudet. Disse strategiene påvirkes også av nasjonal politikk knyttet til innvandringsproblemet.
3. Selve Forretningsmodellen.

I dette avsnittet av FP må vi ta hensyn til resultatet av spørreundersøkelsen om entreprenørkunnskap som indikerer på hvilket nivå deltakerne er. Opplæringsmaterialet kan behøve å differensieres avhengig av sluttbrukeren. For eksempel med en struktur og fokus for kompetente personer og en annen for mindre erfarne (i tråd med CREA-forskningens funn). Det vil også være en analyse av "markedsførings" strategiene, det vil si strategiene for å nærme seg mottakerne, inkludert kommunikasjonsstrategier.

5.5 Driftsskjema

Aktivitetene som er nødvendige for gjennomføringen av opplæringen, beskrives i denne delen av forretningsplanen (FP):

1. Stedet der tiltaket vil bli tilbudt (også online-aktiviteten har funksjonelle krav).
2. Personer som tilpasser opplæringsmateriell til mottakerne eller veilederne. I tillegg må personer som er involvert som mentorer eller veiledere inkluderes.
3. Eventuelle andre aspekter av programmet, som forholdet til leverandører eller interaksjoner med lokale samfunn (for eksempel befolkninger som bor nær immigrasjonsleire), osv.

5.6 Ledelsesstøtte

I denne delen beskrives personene som påtar seg administrative roller og har dermed tilsvarende ansvar. For disse personene er det nyttig å ha karriereerfaring som kvalifiserer dem for disse rollene.

5.7 Finansiell del

Denne delen av forretningsplanen (FP) beskriver budsjettet som dekker gjennomføringen av aktiviteten. Normalt vil gjennomføringen av et entreprenørskapsopplæringsprogram for innvandrere være en mange aktiviteter NGO-en har, rettet mot innvandrere. For å ha god økonomisk styring bør en innhente data som er knyttet til selve opplæringsprogrammet:

1. Deler av inntektene som kommer fra mulige finansieringskilder, enten nasjonale eller internasjonale, som finansierer opplæringen.
2. Deler av kostnadene knyttet til gjennomføringen av opplæringen. Dette inkluderer lønn for de som er involvert i opplæringen enten direkte eller indirekte (i de siste tilfellet vil delen som refererer til opplæringen bli beregnet), enten de er veiledere eller administrativt personell. Kostnadene for tilbud og drift av stedet der opplæringen tilbys, enten det er i form av rom eller i en online setting.
3. Eventuelle andre kostnader som er knyttet til gjennomføringen av opplæringen, som forbruksvarer, osv.

5.8 Kritiske risikovurderinger

I denne delen av forretningsplanen (FP) bør det beskrives vesentlige risiko faktorer som kan oppstå som følge av deltakelse og gjennomføring av opplæringen. Risikoene kan referere seg til økonomisk miljø (negative trender for entreprenørskap, f.eks. Hellas i løpet av memorandum-årene eller land som opplever økonomisk resesjon), men hovedsakelig til det politiske og institusjonelle miljøet, for eksempel en voldelig endring i vertlandets innvandringspolitikk eller til og med i den politiske behandlingen av NGO-ers aktiviteter.

5.9 Milepæler

Denne delen bør beskrive viktige milepæler som skal nås innen gitte tidspunkt. Milepælene bør være realistiske og bør settes opp innenfor en passende tidsrammer, for eksempel kvartalsvis, månedlig eller ukentlig.

5.10 SWOT-analyse

SWOT-analyse er et verktøy som kan være svært nyttig for mange NGO-er. SWOT står på norsk for Styrker og Svakheter; Muligheter og Trusler. Styrker og Svakheter refererer til organisasjonens interne miljø. Muligheter og Trusler refererer til faktorer utenfor organisasjonen.

Vi kan også utvikle en SWOT-analyse for en bestemt del av en organisasjon og vurdere den fra disse fire synspunktene.

SWOT-analysen bidrar til å analysere hele organisasjonen slik den er på det tidspunktet den foretas.

Analysen påvirkes av det politiske og økonomiske miljøet i landet der NGO-en opererer. I tillegg er analysen avhengig av tidsrammen der den blir utført. T

Punktene som beskrevet i diagrammet nedenfor er veiledende og ikke begrensende. Listen kan utvikles for å dekke så mange aspekter av de elementene som vurderes som ønskelig.



5. Eksempler på forretningsplaner fra NGO-er som ønsker å tilby 9C programmet

Vedlegg 1. Social Services Center of Jonava district example.

Vedlegg 2. Lithuanian Red Cross example.

Vedlegg 3. CReA ETS example.

Vedlegg 4. Template No. 1. How to set up a social enterprise to deliver the programme inspired by the Business Model Canvas (WORD, download).

Vedlegg 5. Template No. 2. NGOs business plan (WORD, download).