

# Værktøjskasse

## Kapacitetsudvikling af etniske minoritetsforeninger

### Indhold

1. **Strategisk planlægning**
2. **Handlingsplan**
3. **Foreningsledelse**
4. **Projektstyring**
5. **Fundraising**
6. **Monitorering og evaluering**
7. **Regnskab og budgettering**
8. **Netværksdannelse og samarbejde**

## Strategisk planlægning

Strategisk planlægning handler om, hvordan man kan sætte retningen for foreningens fremtid. Frivillige foreninger der tænker langsigtet ved at forbinde visionen med det daglige vil være langt bedre rustet til at få flere penge, flere frivillige, blive mere kendte og have bedre aktiviteter.

Når man arbejder strategisk, er det en god ide at udvikle en strategi for foreningen.

- **Strategi** er langsigtet planlægning, gerne over flere år
- **Mål** viser hvad man vil nå over flere år
- **Handlingsplan** viser hvordan man vil nå målene og hvordan man præcist vil gøre det

**Vision:** drømmescenariet for målgruppen → **Mission:** hvordan foreningen vil nå målet.

### Vision

- "Unge afghanere er integreret i det danske samfund og har godt kendskab til afghansk historie, traditioner, mad og kultur".
- "Ældre irakere bosiddende i Danmark har et godt socialt netværk både blandt andre irakere og ældre danskere"
- "Unge med etniske minoritetsbaggrund i Kolding Kommune deltager i sports- og fritidsaktiviteter på lige fod med deres jævnaldrende"

### Mission

- "Afghansk Forening vil som kulturforening lære unge afghanere i Danmark om afghansk historie, traditioner, mad- og dansekultur gennem kurser og sociale arrangementer"
- "Ældre irakere bosiddende i Danmark vil møde andre ældre irakere og danskere til frokostarrangementer og fællesmøder med underholdning"
- "Unge vil få mulighed for at dyrke fodbold og andre sportsgrene samt blive introduceret til lokale sportsklubber"

### SWOT

Begynd med at analysere foreningens styrker og svagheder (SWOT)

<b>STYRKER</b> ( <i>strengths</i> ) - internt <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestyrelse med mange forskellige kompetencer</li> <li>▪ Foreningen har mange aktiviteter</li> <li>▪ Foreningen har god kontakt til målgruppen</li> </ul>	<b>SVAGHEDER</b> ( <i>weaknesses</i> ) - internt <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestyrelsen afhænger for meget af én person</li> <li>▪ Foreningen får kun penge ét sted fra</li> <li>▪ Der er brug for flere unge i foreningen</li> </ul>
<b>MULIGHEDER</b> ( <i>opportunities</i> ) - eksternt <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kan søge penge fra private fonde</li> <li>▪ Kan få flere typer ind i bestyrelsen</li> <li>▪ Andre foreninger vil gerne samarbejde</li> </ul>	<b>TRUSLER</b> ( <i>threats</i> ) - eksternt <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foreningen overses pga andre lignende, konkurrerende foreninger</li> <li>▪ Kommunen foretrækker at støtte andre foreninger</li> </ul>

### En langsigtet strategi

Indsats-område	År 1	År 2	År 3
Styrkelse af kulturel baggrund	Modersmålsundervisning - i københavn (eksisterende aktivitet)  Sociale cafe og dans (ny aktivitet)	Modersmålsundervisning - i københavn og Århus  Sociale cafe og dans	Modersmålsundervisning - i københavn, Århus og Odense  Sociale cafe og dans
Oplysning og debat	Debatmøder og foredrag (ny aktivitet)	Debatmøder og foredrag	Debatmøder og foredrag
Osv.			

## Handlingsplan

En handlingsplan skal gøre strategien mulig. Handlingsplanen viser, hvordan man vil arbejde det kommende år. Det er derfor vigtigt at opstille foreningens aktiviteter og hvem der har ansvaret for dem. Handlingsplan skal være konkret og forståelig for alle

En handlingsplan:

- ⇒ Er for et år ad gangen
- ⇒ Gør strategien mulig og viser hvordan man vil gøre det kommende år
- ⇒ Dyrker foreningens styrker og minimerer svagheder
- ⇒ Udnytter de eksterne muligheder og minimerer trusler

### Handlingsplanen skal indeholde en kort beskrivelse:

Hvorfor (formål):

- Hvad er formålet med aktiviteten?
- Hvad er det man vil opnå med aktiviteten?

Hvad (aktivitet):

- Hvilken type aktivitet?

Hvad kræver det:

- For at kunne lave aktiviteten, hvad skal der være af frivillige, lokaler osv.?

Hvordan (tilgang):

- Hvordan skal aktiviteten udføres?
- Med undervisning, personlig rådgivning, store møder osv.?

Hvor mange (mål):

- Hvor mange deltagere forventes at komme til aktiviteten?

Økonomi (budget)

- Hvad koster aktiviteten?
- Husk alle udgifter som transport og forplejning, leje af lokaler, materialer osv.

Hvem (ansvarlig):

- Der skal være en ansvarlig person, der sikrer at det sker med hjælp fra andre.

### Handlingsplan for år 2010

Hvorfor (Formål)	Hvad (Aktivitet)	Hvad kræver det (forudsætninger)	Hvordan (Tilgang)	Hvor mange deltagere (Mål)	Økonomi (budget)	Hvem (Ansvarlig)
Styrke børns modersmål	Modermåls-undervisning	2 frivillige og én frivillig underviser Lokale	Undervisning 2 x om ugen	50 børn	60.000 kr.	Ahmed
Sundhed blandt børn og unge	Svømning	3 frivillige og ad gang til svømmehal	Træning 1 gang om ugen	30 drenge og piger	5.000 kr	Ali
	Fodbold	3 frivillige, fodboldbane og udstyr	Træning 1 gang om ugen	30 drenge	7.000 kr.	
Oplysning og debat	Foredrag og debattmøder om integration	2 frivillige til at arrangere	3 foredrag og 3 debattmøder om året	100 deltagere	10.000 kr.	Fatma

## Foreningsledelse

Formålet med en bestyrelse er, at der er en klar fordeling af roller og opgaver. Bestyrelsen er samlet ansvarlig for foreningen. Bestyrelsesmedlemmer er hver især ansvarlig for deres område.

- ⇒ Bestyrelsen har ansvaret for den strategiske ledelse dvs. de overordnede linjer for foreningen. Den daglige ledelse er ansatte i foreningen eller ansvarlige for bestemte projekter.
- ⇒ Bestyrelsen har det overordnede ansvar for foreningens drift og udvikling, herunder økonomien.
- ⇒ Bestyrelsen er demokratisk valgt ved en generalforsamling af foreningens medlemmer.

### Den samlede bestyrelse.

- har den overordnede ledelse og skal fungere som støtte for den daglige ledelse
- må gerne indeholde forskellige kompetencer og skal have en generel forståelse af foreningen
- En god bestyrelse har en forståelse af, at bestyrelsesarbejdet er et fælles ansvar, og at alle medlemmer er engagerede og arbejder som et team

### Ansvarsområder:

**Formanden** faciliterer og koordinerer bestyrelsesarbejdet og er den primære kontakt til den daglige ledelse samt er ansigtet udadtil.

**Sekretær** tager sig af generel administration og planlægning af bestyrelsesarbejdet i forhold til møder og generalforsamling.

**Kasserer** har ansvar for foreningens økonomi, har overblik over foreningens økonomiske transaktioner, opstille et budget til at blive godkendt af bestyrelsen samt afrapportere (løbende) til bestyrelsen om foreningens økonomiske situation og forberede årsbudget til den årlige revision

**Andre** opgaver fordeles mellem bestyrelsesmedlemmer, så der er en lige fordeling. Et bestyrelsesmedlem kan have ansvaret for fundraising, et andet medlem står PR & kommunikation, et tredje medlem kan stå for udarbejdelse af årsrapport i samarbejde med den daglige ledelse osv.

#### Dagsorden (eksempel)

En dagsorden skal indeholde faste punkter.

1. Valg af ordstyrer og referent
2. Godkendelse af sidste referat
3. Kommende arrangementer
4. Tema for mødet
5. Økonomi: Fremlæggelse af opdateret regnskab i forhold til budget
6. Eventuelt

#### Tips til bestyrelsesmøder

- Sørg for at alles synspunkter respekteres og kommer med i overvejelserne, når der skal tages beslutninger
- Alle synspunkter er lige meget værd
- Alle bestyrelsesmedlemmer har krav på lige stor opmærksomhed fra mødeleder
- Alle skal føle sig inddraget; undgå forkortelser og interne referencer, som kan udelukke nye medlemmer
- Sørg for at skabe en god stemning i bestyrelsen ved bl.a. at gøre det muligt og legitimt for alle at stille spørgsmål og vise, at man ikke behøver at vide alt.

## Projektstyring

Ved projekt forstås, at man har planlagt, hvordan projektet skal køre, og hvor man ved, hvem der gør hvad.

### Vigtige elementer ved projektstyring

- Projektet skal tage udgangspunkt i et behov, et problem eller en idé
- Der skal være et konkret formål med projektet – så man ved hvad gerne vil opnå med projektet
- Beskriv kriterier for succes
- Sørg for at monitorere aktiviteter, så man kan følge projektets udvikling
- Projektet evalueres ved udgangen af projektføreløbet

### Råd til opstart af et projekt

- Vær præcis på, hvad problemet, behovet eller ideen er
- Gennemfør et møde/seminar til at opstarte projektet
- Find ansvarlige for opgaverne og aftal hvem står for opgaverne
- Skriv alt ned og kommuniker med hinanden så meget som muligt
- Opdel projektet i forskellige faser
- Lav en projektbeskrivelse

#### Disposition for en projektbeskrivelse

Baggrund for projektet (hvorfor er projektet vigtigt?)

- Problemet, behovet eller ideen

Formålet med projektet

- Projektets ide
- Hvilken forskel vil projektet gøre?

Målet med projektet

- Projektets resultater (hvornår er det en succes?)
- Et scenarie som eksempel på succes (kan) beskrives

Rammerne for projektet

- deadlines, ressourcer, budget og evt. organisationsstruktur

Projektets interessenter

- internt i projektet (hvem i foreningen vil blive involveret direkte/indirekte)
- eksternt (hvem uden for i foreningen vil blive involveret direkte/indirekte)

### Faseplan

Opdel opgaver i faser. Opgaver er ofte afhængige af hinanden og nogle opgaver kan ikke gå i gang før andre er påbegyndt/afsluttet. Beskriv opgaver i forhold til tidslinjen.

#### FASEPLAN - GANTT MODEL



## Fundraising

Den mest almindelige form for finansiering af foreninger er, at der skrives en ansøgning til at opnå kommunens §18-midler, en ministeriel pulje eller en privat fond.

Foreningen kan spørge sig selv

1. **Hvorfor vil I søge økonomiske midler?** Hvorfor er projektet vigtigt?
2. **Hvad vil I gøre?** Hvilke aktiviteter realiseres med økonomisk støtte?
3. **Hvordan ved I, at der er behov for projektet?**
4. **Hvem skriver I til?** Find ud af om donor har et særligt fokus
5. **Hvad vil I bruge pengene til?** Opstil et budget hvordan pengene skal bruges
6. **Hvordan vil deltagerne få gavn af projektet?** Vis relevansen for målgruppen
7. **Hvordan ved I, at projektet har været en succes?** Opstil realistiske succeskriterier

### Indhold i ansøgning

#### 1. Projekttitle

Overskrift beskriver, hvad ansøgningen handler om. Vælg en kort og nem overskrift

#### 2. Indledning

Indledningen fungerer som en appetitvækker og som et kort resume af hele ansøgningen

#### 3. Kort beskrivelse af foreningens formål

Donor skal vide hvem I er og hvilket formål I arbejder for. Husk kontaktperson for projektet

#### 4. Projektets formål

Beskriv kort formålet med projektet og hvilke aktiviteter I vil afholde. Vær konkret i beskrivelsen. Modtageren skal få et klart billede af, hvad det er I vil.

#### 5. Hvordan projektet realiseres

Skriv kort og konkret hvordan har planlagt, at aktiviteterne skal finde sted. Her kan I beskrive milesten for aktiviteterne, så I viser, at I har gennemtænkt projektet, hvordan pengene skal bruges.

#### 6. Budget

I skal altid udarbejde et budget. - f.eks.: PR-materiale (f.eks. foldere og plakater) Anskaffelser (f.eks. It-udstyr, møbler m.m.), Drift (f.eks. husleje, bygninger, aktivitetsmidler m.m.) og løn.

#### 7. Vedlagte bilag

Vedlæg kun relevante bilag med ansøgningen. Husk at henvise til hvert enkelt i ansøgningen.

### Andre former for fundraising

- **Sponsorater** eller donationer fra private virksomheder, der f.eks. der kan give penge til den gode sag. Det kan være, at virksomheden ønsker at deres navn nævnes i materialer m.v.
- **Medlemsbidrag** fra betalende medlemmer, som kan giver økonomisk støtte til foreningen. Man kan også have økonomiske støttemedlemmer
- **Indtægtsgivende aktiviteter** gennem salg af varer/produkter f.eks. salg af kaffe og kage eller et musikarrangement, hvor overskuddet går til foreningens aktiviteter.

## Monitorering og evaluering

Det er vigtigt at vide, hvor mange deltagere et projekt vil kunne bære, så man ved, hvor mange frivillige der rekrutteres, hvor mange penge der skal bruges, hvor mange lokaler, der skal anvendes m.v. Man skal samtidig vide, om aktiviteterne forløber planmæssigt og om der kommer et tilfredsstillende antal deltagere i aktiviteterne. Endelig skal projektet evalueres ud fra, om monitoreringen viser, at projektet har været en succes.

**Monitorering** betyder løbende indsamling af informationer på en systematisk måde.

- Der skal være en plan for, hvordan og hvornår monitoreringen af aktiviteterne vil foregå
- Det skal give et overblik over antal deltagere i aktiviteterne
- Den løbende monitorering er nødvendig for at kunne foretage en samlet evaluering.

**Evaluering** handler om at vurdere kvaliteten og erfaringerne fra projektet.

- De indsamlede informationer fra monitorering bruges til at vurdere projektets succes
- Evaluering beskriver erfaringer (gode og dårlige) med projektets metode.
- Evaluering kan bruges til at give anbefalinger til andre

### Monitorering

- Monitorering kan foregå dagligt, ugentligt eller månedligt
- Overvej hvilke typer informationer der er relevante at kende om projektet
- Opbyg et simpelt, brugervenligt monitoreringssystem
- Fortæl de involverede hvorfor I har brug for disse informationer

Det kan være informationer som: Antal deltagere ti et kursus; Antal deltagere i en lektiehjælp; Antal deltagere til et debattmøde osv.

- Lav en liste hvor deltagere kan skrive sig på når de ankommer til aktiviteten
- Beskriv hvor ofte der gives rådgivning eller lektiehjælp, en eller to gange om ugen

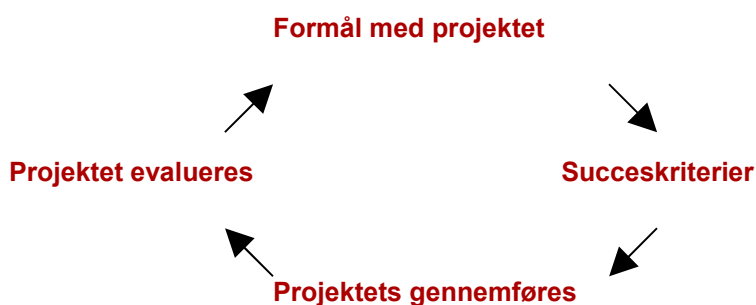
### Evaluering

I evalueringen skal projektet kunne svare på følgende spørgsmål:

- Opnåede projekter de ønskede forandringer hos målgruppen?
- Levede projektet op til de opsatte mål?
- Nåede projektet den målgruppe, som projektet var iværksat for?
- Hvilken anden viden har projektet ellers fået?
- Hvilke anbefalinger gave gives til andre ud fra projektets erfaringer?
- Fungerede monitoreringen og evalueringen som planlagt, eller kan det forbedres?

Det er vigtigt, at erfaringerne fra projektet kommunikeres bredt ud til omgivelser, så de kan se og forstå projektet.

### Selvevalueringens cyklus.



## Regnskab og budgettering

Et budget er et overslag over de udgifter og indtægter, I forventer at have. Budgettet er bestyrelsens oversigt over, hvilke planer den har for det kommende år. Det er vigtigt, at man inden foreningsårets begyndelse har et realistisk budget.

Forudsætningen for at udarbejde et realistisk budget er:

- det kommende års aktiviteter er planlagt
- at vurdere, hvilke udgifter og indtægter, der knytter sig til de enkelte aktiviteter

**Kassereren** har ansvaret for det praktiske arbejde med at udarbejde budgettet og fremlægge budgetforslaget for medlemmerne på generalforsamlingen.

- Kassereren følger også budgetudviklingen og gør opmærksom, hvis budgettet overskrides
- Men det er bestyrelsen, der samlet har ansvaret for foreningens økonomi

### Eksempler på foreningens basisudgifter

- foreningens faste aktiviteter, bestyrelsesmøder, porto, kontorhold, husleje, lønninger,
- kontingent til andre foreninger, Andre udgifter: projekter, tiltag og enkeltarrangementer, der udvider foreningens aktivitetsområde eller omfanget af nuværende aktiviteter

Resultatopgørelse 2009		Budget 2010	
Indtægter	2009	Indtægter	2010
Medlemskontigent	15000	Medlemskontigent	16000
Bidrag/Sponsor	25000	Bidrag/Sponsor	30000
Aktivitetsindtægter	10000	Aktivitetsindtægter	15000
Andet	1000	Andet	1000
<b>Indtægter i alt</b>	<b>51000</b>	<b>Indtægter i alt</b>	<b>62000</b>
Løn	5000	Løn	6000
Kontorudgifter	5000	Kontorudgifter	6000
Gebyr til bank	1000	Gebyr til bank	1000
Internet	2000	Internet	2000
<b>Admin. Udgifter i alt</b>	<b>13000</b>	<b>Admin. Udgifter i alt</b>	<b>15000</b>
Begivenheder(Projekter)	20000	Begivenheder(Projekter)	24000
Mad og drikke	8000	Mad og drikke	9600
Oplæg	3000	Oplæg	3600
Transport	5000	Transport	6000
<b>Projektudgifter i alt</b>	<b>36000</b>	<b>Projektudgifter i alt</b>	<b>43200</b>
<b>UDGIFTER I ALT</b>	<b>49000</b>	<b>UDGIFTER I ALT</b>	<b>58200</b>
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>2000</b>	<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>3800</b>

## Netværksdannelse og samarbejde

Foreninger er afhængige af omverdenen. En forening der formår at samarbejde med omverdenen, vil stå i en langt stærkere, strategisk og fagligt.

Foreninger der samarbejder med andre foreninger, kommuner og virksomheder vil kunne:

- udvikle sig strategisk med nye aktiviteter og kompetencer
- have lettere ved at tiltrække brugere og rekruttere frivillige
- kunne gøre opmærksom på sig selv overfor omverdenen
- kunne tiltrække økonomiske midler
- og i det hele taget være en forening med aktiviteter af høj kvalitet

Fordele ved samarbejde med:

- en frivillig forening: Styrke indsatsen overfor målgrupper ved brug af foreningens forskellige kompetencer; Dele fælles udgifter; Kunne tale en målgruppes sag
- en virksomhed: Opnå økonomisk støtte og få adgang til viden og ekspertise
- en kommune: opnå økonomisk støtte; adgang til målgruppe; og politisk opbakning

## Interessentanalyse

5 = stor      3 = middel      1 = lille. Er tallet 5 = indsatsområde. Er der minus(-) under Holdning = bemærk!				
Interessent.	Bidrag	Succeskriterier	Magtbase	Holdning
Selve interessenten	Interessentens bidrag	Interessentens indflydelse på succeskriterier	Interessentens magtbase i foreningen/projektet	Interessentens holdning til foreningen
<b>Aktive medlemmer</b>	5	5	3	+
<b>§ 18 Midler</b> (Foreningen er ikke afhængig af disse midler)	3	1	1	+
<b>Foreningens målgruppe</b>	1	3	1	+