

Prospera

VERKTØYKASSE

▪ TJENESTEUTVIKLING ▪ ØKONOMI ▪ LEDELSE ▪ STRATEGI ▪ MARKEDSFØRING ▪ ETABLERING ▪

2021

Prosperas frivillige team har gått gjennom 200 strategiske leveranser og plukket ut 50 verktøy til åpen deling med ideell sektor. Teamet har bestått av Prospera-konsulentene Anne Aaby, Magnus Vøllo, Marianne Prytz, Marianne Barland, Yassin El Barkani, Anette Romdahl, Ole Petter Holen, Vibeke Høsteng, Kirsti Wiik, Victoria Utheim og Elisabeth Workinn.

Slik skapes kapasitet med

kompetansebasert frivillighet

Kompetansebasert frivillighet eller pro bono betyr at personer gir sin tid og sin fagkompetanse – helt gratis – til et godt formål. Som leder i ideell sektor, bør du tenke langsiktig og strategisk på hvordan din organisasjon bygger kapasitet og kompetanse ved hjelp av pro bono.

av Anne Aaby

Kompetansebasert frivillighet er gratis for ideelle organisasjoner, men det betyr ikke at det ikke koster noe. Her vil du finne gode råd til hvordan du skaper verdi for din organisasjon ved hjelp av kompetansebasert frivillighet.

Pro bono eller kompetansebasert frivillighet har sine moderne røtter i advokatbransjen i USA. For å få advokatlisens, må man kunne dokumentere at man har gjort så og så mye pro bono for klienter som ikke har kunnet betale. På den måten sikrer man en slags fri og tilgjengelig rettstat for alle. I Europa og Norge, er det staten som har sikret dette gjennom fri rettshjelp-ordninger. Kanskje nettopp derfor har vi ligget litt etter i Europa når det gjelder utvikling av sterke pro bono-nettverk.

I Norge har Prospera jobbet frem et sterkt og nasjonalt tilgjengelig pro bono-nettverk. Ideelle organisasjoner kan søke om gratis hjelp her: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLS-d1-rV3TEMJTjngHCDpo0-sMt9SWq8Tlv9gtCOelu9qDwPw/viewform>

Hensikten

Denne teksten skal hjelpe deg vurdere om det passer for deg og din organisasjon å søke om hjelp i form av kompetansebasert frivillighet. Den skal også hjelpe deg håndtere et eventuelt pro bono-prosjekt slik at det gir mest mulig verdi for din organisasjon.

Slik gjør du det

Det er en rekke ting du må ta hensyn til når du skal bygge kapasitet med pro bono. Det viktigste er å tenke langsiktig. Pro bono passer ikke for å løse prekære problemer du gjerne skulle ha løst i går. Tenk langsiktig! Strategisk kompetanse er jo dyrt – og her kan du få den gratis. Hvilke analyser, brukertester, strategier vil du trenge for neste år, og neste år der igjen. Se langt frem og søk i god tid. Les nøye gjennom rådene under:

1. Definer hva du trenger hjelp til

Henter du inn pro bono-hjelp fra et firma, så kan du selv definere sammen med firmaet hva dette skal innebære, og hvordan leveransen skal se ut. Når du skal ha hjelp av en proff pro bono-aktør som Prospera, vil Prospera gjøre en analyse, eller en diagnose om du vil, og langt på vei være premissgiver for hva slags hjelp du vil få, basert på den informasjonen du gir.

Prospera forvalter mange hundre frivillige og er opptatt av å sette inn ressursene på riktig sted. Om en organisasjon ønsker hjelp til å utforme en logo, og vi gjennom samtaler oppdager at organisasjonen ikke har noen tanker om egen identitet, verdier eller målgruppe, vil man ikke tildele et prosjekt som omhandler å utvikle logo og visuell profil – man kommer til å tilby hjelp til å skape grunnlaget for å kunne si noe mer om organisasjonens identitet. Dersom en organisasjon ber om visuell profil, men ikke vet hvor neste års inntekter skal komme fra, vil Prospera heller tilby å se nærmere på inntektssiden, og hva man kan gjøre for å sikre drift.

Prospera tar utgangspunkt i en pyramide når innholdet i pro bono-prosjektet (scopet) skal defineres. I samtaler med organisasjonen vi skal hjelpe, vil vi først se på det økonomiske grunnlaget for videre drift. Dersom vi ser en risiko her, vil vi finne ut hva det kommer av. Er ikke tjenesten organisasjonen tilbyr bekreftet som verdifull av brukerne, er det vanskelig å søke pengestøtte fra stiftelser, så begynner man kanskje med brukertest eller utvikler et verdiforslag.

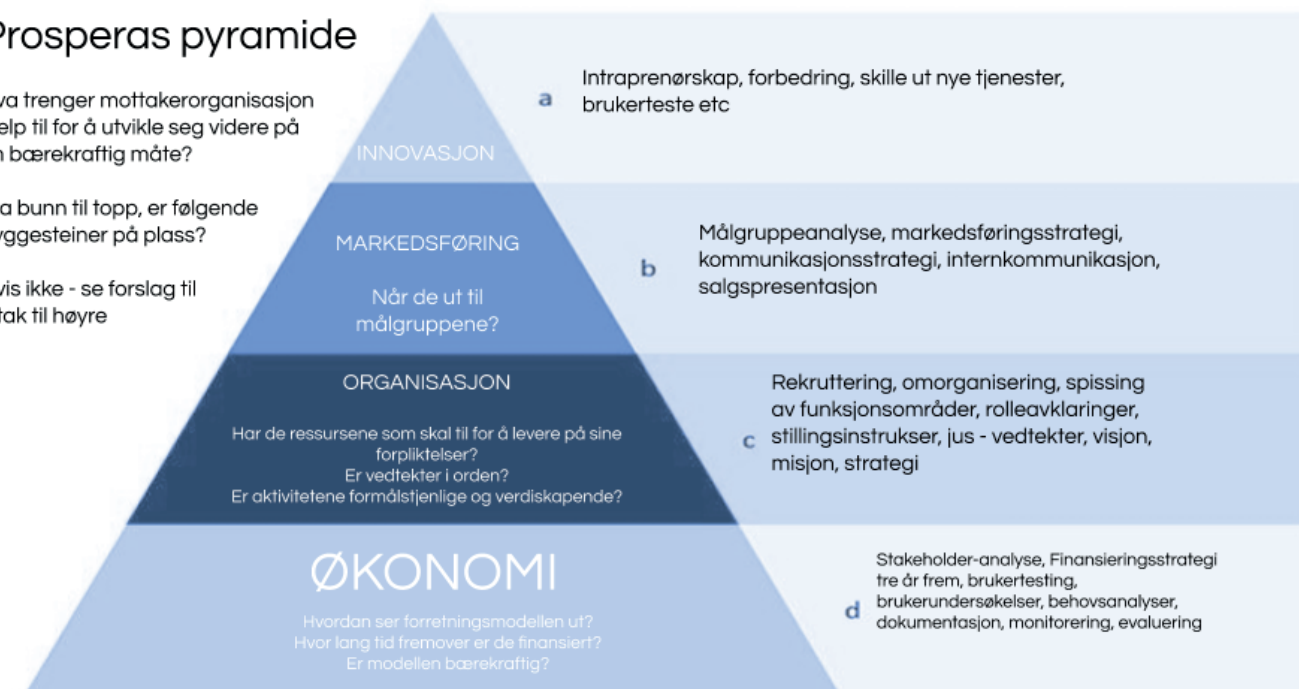
Dersom økonomien er på stell og man har en strategi for videre utvikling av en bærekraftig økonomi, vil Prospera se videre på om organisasjonen er rustet til å møte de forpliktelsene man har. Hvilke pengetildelinger har organisasjonen fått? Hva er de forpliktet til? Klarer man å levere med den kapasiteten og den kompetansen man sitter på i dag? Kanskje ikke? Da vil man få hjelp til for eksempel omorganisering eller rekruttering. OM

Prosperas pyramide

Hva trenger mottakerorganisasjon hjelp til for å utvikle seg videre på en bærekraftig måte?

Fra bunn til topp, er følgende byggesteiner på plass?

Hvis ikke - se forslag til tiltak til høyre



man også er godt rigget for å møte sine forpliktelser, da kan man løfte blikket opp mot markedsføring. Er dette på plass, er det rom for å bruke pro bono til å utvikle nye tjenester.

NB! Dette er ikke en fremgangsmåte for å starte en ny innsats. Da anbefaler vi heller å se til Business Canvas og Lean Start up som har andre prioriteringer enn dette. Scopingpyramiden er avgrenset til hvordan en profesjonell pro bono-tilbyder vurderer hvordan man best kan hjelpe med pro bono.

2. Vær sikker på at du har tid

Tid er penger, og i så måte er ikke pro bono gratis. Det vil kreve mye tid av deg som mottaker dersom du skal få glede av resultatet. Du må være involvert og sørge for at du møter teamet ofte. Gjerne tredjehver uke.

3. Du er ekspert

Teamet vil først måtte bruke tid på å bli kjent med deg og organisasjonen din. Du kan spare teamet for masse tid om du formidler dette på en effektiv måte. Teamet tilbyr deg masse spesifikk fagkompetanse. De kan finne på å bruke vanskelige ord. De vil forklare hva du mener om du spør! Her kan du hente mye kunnskap. Men det er du som er ekspert på din innsats. Her må du forklare ;-).

4. Tenk implementering fra dag 1

Det klokeste spørsmålet du kan stille er: «hvordan kan jeg bruke det dere nå jobber med rent praktisk?» Dette kan være vanske-

lig å forstå når man ikke er fagekspert selv. Teamet vil foreslå hvordan leveransen skal implementeres, men du må sørge for at du forstår hva de mener. Spør, spør, spør (om det ikke er åpenbart)!

Ikke be om mer enn det du kan klare å implementere. Ofte har ideelle organisasjoner svært begrensede ressurser – husk å ta høyde for dette når du ber om hjelp.

5. Takknemlighet og profesjonalitet

Når personer setter av det mest dyrbare man har, nemlig tid, må man kontinuerlig vise at man som mottaker verdsetter hjelpen man får.

- Formidle klart i oppstartsmøte hvorfor du setter pris på den hjelpen.
- Svar raskt og med en gang på e-poster og forespørsler fra teamet. Ikke la det frivillige teamet vente på deg.
- Planlegg en feiring når samarbeidet er over og du har fått leveransen. Trenger ikke være mye, men bak en kake, skriv kort eller overrekk en liten gave eller et diplom.

Selv om et pro bono-team jobber frivillig, er det fornuftig å jobbe sammen ut fra samme forventninger som om det var et betalt oppdrag. Dersom noe ikke er som du forventer, kan du utfordre på dette. For eksempel: Teamet jobber frem verdiforslag, og du følger de overser en viktig del av hva dere står for. I dette tilfelle er det best at du sier fra så tidlig som mulig.

Slik lager du

Business Model Canvas

Business Model Canvas er en mal for å utvikle nye eller eksisterende forretningsmodeller. Modellen er mye brukt i Norge, er anbefalt av Innovasjon Norge og opprinnelig utviklet av Osterwalder & Pigneur (2010).

av Ole Petter Holen

Last ned Business Model Canvas:

https://prosperastiftelsen.no/wp-content/uploads/2020/12/Business_Model_Canvas.png

Hensikten med Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) består av 9 grunnkomponenter som henger nøye sammen og som sammen utgjør virksomhetens forretningsmodell. Business Model Canvas gjør det lettere å utvikle forretningsmodeller for produkter og tjenester og sikrer at virksomheten har en klar og tydelig retning. Det er ingen fasitsvar på innhold i modellen, det viktigste er at du kommer i gang og begynner å eksperimentere.

Innovasjon Norge anbefaler at du legger kreftene i å utvikle en forretningsmodell med BMC hvis du tenker å søke støtte hos dem. Du finner også en nedlastbar mal på nettsidene deres

Forarbeid

Du trenger strengt tatt få forberedelser for å starte med en Business Model Canvas utover god kjennskap til virksomheten og grunnleggende økonomiforståelse. Det viktigste er at du

kommer i gang med arbeidet. Start med data du har lett tilgjengelig og lag noen utkast. Test utkastene internt og mot noen kunder. Kjenner de seg igjen og virker det fornuftig? Da er du på rett spor. Ønsker du å gå mer systematisk til verks kan det være nyttig at du har vært igjennom verktøyene

Personas:

<https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-personas/>

Workshop: <https://prosperastiftelsen.no/a-avslutte-med-workshop/>

og The Value Proposition Canvas: <https://prosperastiftelsen.no/slik-jobber-du-med-value-proposition-canvas/>

Dette kan du også ta underveis i arbeidet med BMC slik at du ser helheten.

Slik lager du en Business Model Canvas

Utarbeidelse av BMC er en kontinuerlig prosess..

- Start med hva du tror på, og de data du har tilgjengelig og lag noen utkast
- Test det ut internt og ut mot noen eksisterende og potensielle kunder og nettverk. For løser det ett problem, en utfordring eller en drøm for kunden, er du på rett spor.
- Jobb videre med innholdet i modellen, og spiss det ytterligere
- I prosessen vil du garantert lære noe nytt hele tiden og få ny innsikt som gjør at modellen blir spissere og tydeligere
- Ta gjerne de tøffe diskusjonene på hva som virkelig er viktig istedenfor å fylle inn hvert punkt med mange underpunkter som gjør modellen mer utydelig

For virksomheter i tidlig fase, vil det aller meste være mer eller mindre usikre ideer. Det vil si at de ikke er testet og bekreftet, eksempelvis, på betalende kunder. Vi anbefaler at du starter med å skisse forretningsmodellen, gjerne flere varianter. Dette er mer nyttig enn å bruke lang tid på å skrive en detaljert forretningsplan. Drøft din forretningsmodell med dine partnere, kunder, potensielle kunder og fagmiljøer som Innovasjon Norge.

BMC punkt for punkt

De ni byggeklossene – Når du arbeider med modellen, jobb kronologisk med punktene fra 1 til 9.

Verdiløftet er sentral i modellen, da flere av punktene tar utgangspunkt i verdiløftet. Hvilke problemer, utfordringer og drømmer forløser vi for våre eksisterende og nye kunder. For hjelp til verdiløftet se The Value Proposition Canvas.

Nedenfor følger utfyllende beskrivelse av hvert punkt. Det er ikke sikkert at alle underpunktene er like relevant for deg og virksomheten. Det viktigste er å komme i gang. BMC er et levende verktøy og bør arbeides med kontinuerlig for best resultat.

1. Kundesegmenter

Hvilket kundesegment (personer eller organisasjoner) virksomheten din skal nå og oppnå suksess med? Er det en gruppe mennesker og/eller en virksomhet/organisasjon? Kan kundene segmenteres på andre måter?

Spørsmål som må besvares er:

- Hvem skaper vi verdi for?
- Hvem er våre viktigste kunder?

2. Verdiløfte

Virksomhetens verdiløfte beskriver verdiskapningen produktet eller tjenesten gir til kundesegmentene. Verdiløftet indikerer

hvilke utfordringer som skal løses, hvilke gevinster dette vil medføre og hvilke problemer som blir løst. Kan du gjøre kundens liv lettere ved å løse ett problem bedre enn tidligere? Kan du forløse ett behov eller en drøm som tidligere ikke var forløst?

Spørsmål som må besvares er:

- Hvilke produkter og tjenester skal skape verdi for kunden?
- Hvilken form for verdi gir virksomheten sitt kundesegment?
- Hvilke behov tilfredsstilles?
- Hvilke utfordringer løses og hvordan?

3. Kanaler

Definerer virksomhetens kanaler og hvordan produktet/tjenesten leveres til kunden. Hvordan tilgjengeliggjør vi løsningen enkelt og forståelig for kunden?

Spørsmål som må besvares er:

- Gjennom hvilke møtepunkter (kunder, myndigheter etc) leveres verdiløftet og med hvilken effekt?
- Hvilke kanaler benyttes for å levere produkter og tjenester?
- Er det mulig å benytte nye digitale kanaler eller nye digitale teknologier?

4. Kunderelasjon

Definerer virksomhetens kundeforhold. Hvilke type relasjoner virksomheten har, eller ønsker vi å etablere med bestemte kundesegmenter over tid, og hva betyr dette for virksomheten?

Spørsmål som må besvares er:

- Hvilke relasjoner har virksomheten etablert med sitt kundesegment?
- Hvilke relasjoner ønsker virksomheten å etablere i fremtiden?
- Hvordan skal virksomheten opprettholde relasjonene med sitt kundesegment over tid?
- Er det mulig å vedlikeholde kunderelasjonen bedre enn før, eller mer automatisert?
- Hvilken betydning har relasjonene for virksomheten?

5. Inntektsstrøm

Definerer virksomhetens inntektsstrøm. Hva tar vi betalt for og hvordan tar vi oss betalt.

Spørsmål som må besvares er:

- Hvordan og gjennom hvilke prismekanismer skaper virksomheten verdi?
- Hva betaler kundene for idag?
- Kan vi skape nye inntektsstrømmer? Finnes det nye betalingsformer?
- Kan digitale løsninger muliggjøre nye pris- og betalingsmodeller?

6. Nøkkelressurser

Definerer virksomhetens viktigste ressurser som gjør virksomheten i stand til å levere på verdiløftet igjen og igjen. Omhandler fysiske, intellektuelle, menneskelige og finansielle faktorer.

Spørsmål som må besvares er:

- Hvilke tilgjengelige ressurser har virksomheten?
- Hvilke ressurser er avgjørende for å oppfylle verdiløftet?
- Hvordan skal disse ressursene benyttes?
- Trenger du å ha alle ressurser internt?

7. Kjerneaktiviteter

Definerer virksomhetens kjerneaktiviteter som må iverksettes og gjennomføres for å levere på verdiløftet.

Spørsmål som må besvares er:

- Hvilke områder må virksomheten prestere optimalt?



BMC er redesignet etter CC lisensiert mal fra Osterwalder og Pigneur.

- Hvilke ressurser trengs for å iverksette tiltakene?
- Kan noen av kjerneaktivitetene digitaliseres eller automatiseres?
- Er det andre måter å jobbe på som gjør virksomheten mer effektiv?
- Viktige spørsmål å stille er «hvilke nøkkelatviteter krever...»
 - «... verdiforslaget?»
 - «... distribusjonskanalene?»
 - «... forholdet til kundene våre?»
 - «... inntektsstrømmene?»

8. Partnere

Definerer virksomhetens viktigste samarbeidspartnere i forretningsprosessen, og som bidrar til at virksomheten leverer på verdiløftet.

- Hvilke samarbeidspartnere er essensielle i gjennomføringen av forretningsplanen?
- Hvem er virksomhetens nåværende samarbeidspartnere?
- Hvilke leverandører har virksomheten?
- Hvilke fremtidige samarbeidspartnere trenger virksomheten?
- Finnes det mer effektive samarbeidsformer eller nye partnersammensetninger?

9. Kostnader

Når virksomheten forstår infrastrukturen, må virksomheten utarbeide en oversikt over kostnader.

Spørsmål som må besvares er:

- Hva er virksomhetens viktigste kostnader i forretningsmodellen?
- Er det mulig å endre strukturen fra faste til variable kostnader?

Hvem bruker modellen?

BMC er opprinnelig utviklet av Osterwalder & Pigneur (2010). Osterwalder og Pigneur (2010) sammenligner sitt rammeverk for forretningsmodellen med et blankt lerret som kan fylles med ideer innenfor en gitt struktur.

Modellen har blitt et av de mest anerkjente verden over for utvikling av forretningsmodeller. Modellen er fleksibel og brukes av både små og store virksomheter, og er også mye brukt av startups. Rammeverket brukes av en rekke store selskaper som GE, 3M, SAP, Ericsson, Oracle og NASA. I Norge har rammeverket også blitt svært populært.

Styrkene til modellen er:

- Enkel og kortfattet. Uansett om du driver et lite enkeltpersonforetak, eller et multinasjonalt selskap med tusenvis av ansatte, får hele forretningsmodellen plass på ett A4-ark
- Fokuserer på helheten. Modellen får deg til å løfte blikket opp fra uvesentlige detaljer, og fokusere på det som er viktig for din virksomhet
- Får deg til å stille de riktige spørsmålene Modellen hjelper

- deg til å svare på de riktige spørsmålene for å komme videre og oppnå gode resultater
- Gjør det lett for investorer og bankforbindelser å forstå virksomheten
- I og med at modellen er på ett A4 ark tar det få minutter å sette seg inn i forretningsmodellen til virksomheten

Noen tips

- Start i rett ende! Det er med kundene og deres behov. Før du bekymrer deg over f.eks detaljerte kostnader ved tjenesten du jobber med, er det lurt å gå ut i markedet og teste om det finnes et behov og om din tjeneste løser behovet
- Klarer du ikke å fylle ut alle feltene? Det er helt i orden. Ikke sikkert du vet alt nå. Lag gjerne hypoteser
- Fri fantasi er fint, men dette er ikke verktøy for kreative seanser der man klistrer 17 ideer i hver rute. Ta heller de tøffe diskusjonene
- Ting endrer seg. For at BMC skal være nyttige, bør modellen oppdateres og brukes jevnlig
- Forretningsmodellen skal fungere både som dokumentasjon og være en dynamisk plan som justeres i takt med ny kunnskap du skaffer deg. Vurder, revidér og oppdater forretningsmodellen etter hvert som du lærer

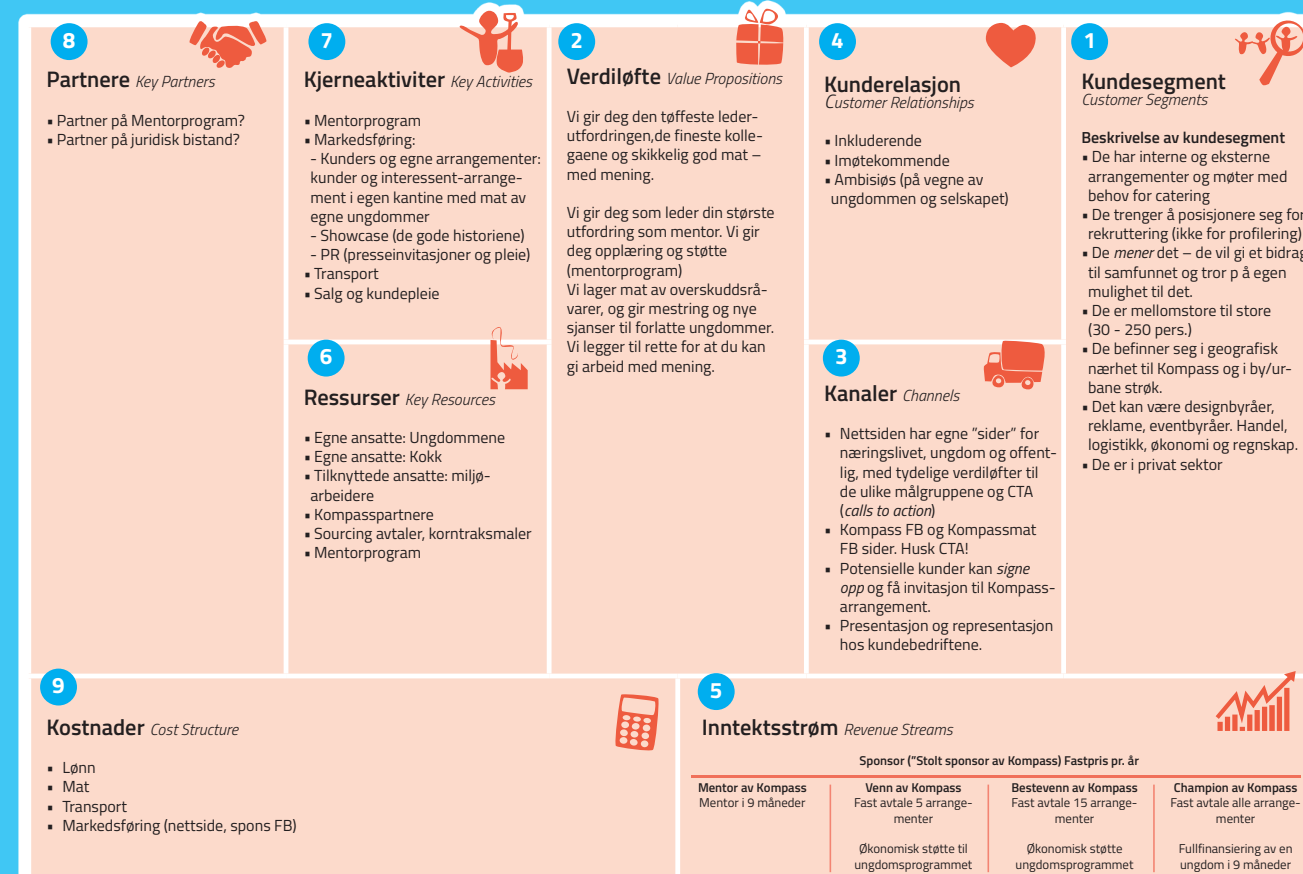
Til sist:

En god forretningsmodell kan gi svært gode resultater. For selskaper i vekst eller omstilling, vil en tydelig forretningsmodell som alle interessenter forstår (både ansatte, kunder og leverandører) være en nøkkelfaktor for lønnsom utvikling.

Eksempel på Business Model Canvas Nedenfor følger to eksempler fra tidligere Prospera-prosjekt.



BMC er redesignet etter CC lisensiert mal fra Osterwalder og Pigneur.



BMC er redesignet etter CC lisensiert mal fra Osterwalder og Pigneur.

Eksempel på strategisk arbeid

Under er et eksempel på strategisk arbeid med de ulike punktene i modellen. Pro bono-teamet har brukt modellen til å identifisere svakheter i en forretningsmodell. Oppsummering av utfordringer knyttet til en tenkt dagens situasjon:

Kundeselement

- Lav markedsandel: Ønsker fortsatt å fokusere på skoler og kommuner som primærsegment. Det er også interessant med idrettsforbund som sekundærsegment. Markedsandel må økes i disse segmentene.

Verdiforslag

- Dokumentasjon av påstander: Pågående effektstudie som vil styrke og underbygge verdiforslaget.
- Verdiforslag er ikke rettet mot kundeselementer (kommunikasjon av verdiforslag): I dag brukes et generelt salgsbudskap mot alle kundeselementer, slik at man ikke alltid treffer med budskapet.

Kanaler

- Manglende salgsprosesser: Savner en mer strukturert og profesjonell tilnærming til å rette seg mot kundeselementer gjennom hele salgsprosessen.
- Manglende oppfølgingsprosesser: Savner en mer strukturert og profesjonell oppfølging av eksisterende kunder. I dag er det en enkelt oppfølging 6 mnd etter gjennomført kurs. Dette er ikke tilstrekkelig da det ligger mersalgspotensiale hos eksisterende kunder.

Kunderelasjoner

- Ingen kundeansvarlig: Mangler en egen kundeansvarlig som kan fokusere mot kunden gjennom hele prosessen fra salg til oppfølging.

Inntekter

- Manglende prismodell/ betalingsmodell: Dagens finansieringsgrunnlag er innsamlingsbasert og med et prinsipp om å gå i null ved å kun dekke reisekostnader for instruktører.
- Ingen egenkapitalplan: Savner en egenkapitalplan for å bygge kapital som vil støtte fremtidige aktiviteter og organisk vekst.

Ressurser

- Mangler prosess for kompetanseoverføring: Savner en prosess for kompetanseoverføring internt mellom instruktører, som reduserer risikoen knyttet til personavhengighet. I dag gjøres dette litt tilfeldig basert på om instruktører har tilgjengelig tid.
- Manglende salgsmodell (inkludert insentiver for selgere): Partnere selger våre kurs på frivillig basis. Disse mangler også ofte relevant fagkompetanse. Det finnes ingen uttalte krav eller kriterier for hvordan salg skal foregå og selgere er heller ikke insentivert til salg.

Kjerneaktiviteter

- Manglende fokus på utvikling av organisasjonen: Daglig drift fokuserer mest på koordineringsaktiviteter, og ikke på videre utvikling av organisasjonen, samt nye muligheter. Det finnes ingen plan for videre utvikling av organisasjonen.

Partnere

- For avhengig av få partnere når det gjelder inntekt: Inntektsgrunnlaget er innsamlingsbasert og organisasjonen er avhengig av dagens partnere, spesielt en partner knyttet til inntekt.

Kostnader

- Manglende kostnadskontroll: Det foreligger ingen kostnadsanalyse som belyser kostnadsstrukturen og hvor pengene går. Dette medfører at organisasjonen ikke kan benytte seg av effektiv prissetting av tjenester med marginer, men er heller fakturabasert for å dekke inn tilfallende kostnader knyttet til oppdraget.

Les mer

Det finnes mange artikler og visuelle fremstillinger på nettet om Business Model Canvas, både på norsk og engelsk. Her er et lite utvalg:

- Innovasjon Norges verktøy <https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/>
- Even Ødegård <https://evenodegard.com/hvordan-bruke-business-model-canvas/>
- Veiviser Innovasjon – hvordan sette opp en forretningsmodell? <https://digitalnorway.com/courses/innovasjon/>
- Veiviser Omstilling og ledelse – Hvordan påvirkes forretningsmodellen av ny strategisk retning? <https://digitalnorway.com/courses/omstilling-og-ledelse/>
- Business Model Canvas Explained (youtube) <https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s&feature=youtu.be>

Slik gjennomfører du en

kundereise

av Kirsti Elisabeth Wiik

Kundereisen er en kronologisk og visuell fremstilling av en kundes eller brukers opplevelser i møte med et selskap, en konkret tjeneste eller et produkt (både fysiske og digitale) på tvers av kanaler (fysiske møter, epost, nettsider, sosiale medier, telefonsamtaler etcetera).

Hensikt

Vi lager og bruker en kundereise for å få en bedre forståelse av en opplevelse kunden får i møte med ditt produkt/tjeneste/virksomhet, hva som er bra og hva du kan forbedre/endre. Ofte kartlegger vi en kundereise slik den er i dag (AS IS) og utvikler en fremtidig kundereise slik vi ønsker at den skal være best mulig for kunden (TO BE). Dette vil gi deg et godt blikk på hva du faktisk leverer og det du ønsker å levere.

En oversikt over kundereisen vil også synliggjøre alle kontaktpunktene kunden har. Kontaktpunkter er alle de små møtene (fysiske og digitale) som kunden har med deg og din tjeneste/produkt/virksomhet.

Kundereise kan også omtales som en brukerreise eller tjenestereise. Her har vi valgt kundereise som begrep.

Forarbeid

Ikke glett deg til kundens behov! Mange tenker at de kjenner kunden godt og vet hvilke behov de har gjennom kundeservice eller brukertesting. Du må hente innsikt i rett kontekst.

Før du går i gang med kundereisen, må du ha innsikt om kunden. Du å vite hvordan kundene bruker dine tjenester. Innsikt kan du få ved å:

- Gjennomføre en behovskartlegging (typisk intervjuer med brukerne dine)
- Brukertesting/kartlegging (se hvordan brukeren tar i bruk din tjeneste i dag)
- Invitere inn kunden og involvere dem i å utarbeide dagens kundereise ved å gå gjennom de ulike stegene sammen.

Slik gjør du det

Steg-for steg kartlegging av kundereisen: Det finnes flere måter å gjøre en kundereise på. Her beskriver vi en metode og gir eksempel på en type skjema. Skjemaet kan utvides med så mange kolonner du trenger:

	Før	Under	Under	Etter
Steg				
Tanker				
Følelser				
Kontakt-punkter				
Smerte-punkt				
Mulig forbedring				

1. Velg kunde eller bruker og en situasjon som kunden/brukeren er i. Ta utgangspunkt i den opplevelsen kunden da har i møte med ditt produkt/tjeneste/virksomhet. Det kan være deler av en opplevelse eller hele opplevelsen fra a-å.

Eksempel: Organisasjon X ønsker å rekruttere flere frivillige. For å kartlegge hvordan brukere melder seg som frivillig må Org. X se på hvilke andre organisasjoner brukeren har å velge mellom, hvilke steg som fører dem frem til org. X og hvordan de melder seg som frivillige. Disse handlingene og stegene utgjør kundereisen/brukerreisen den frivillige har for å melde seg som frivillig.

2. Definer hva som skjer før, under og etter den faktiske opplevelsen. Under er ofte der det skjer mest og vi har derfor valgt å lage to kolonner for å eksemplifisere i tabellen. Din kundereise vil trolig ha enda flere kolonner. Det er enklest å starte med de viktigste stegene og så utvide og detaljere.

3. Kundereisen starter med at kunden blir oppmerksom på et behov eller et problem.

Eksempel: Frida har lest i avisen at mange er ensomme. Hun lurte på hva hun kan gjøre for å bidra (dette er FØR fasen).

4. Hva tenker kunde under de ulike stegene? (hva må kunden konkret gjøre – observer og dokumenter handlingene)

Tusen takk til unike Kompass&co for tillatelse for å bruke deres eksempel i BMC'en, og takk til Prospera-teamet som utviklet BMC for Kompass&co.

Eksempel: Frida googler frivillige initiativer i sitt nærområde – Hun går inn på en nettside – Hun leser om hva organisasjonen gjør

5. Hva føler kunden under de ulike stegene? (føler frustrasjon)
Eksempel: Frida føler seg trist (fordi mange er ensomme), hun føler seg engasjert (når hun finner organisasjon X)

6. Kontaktpunkter beskriver ulike punkter der kunden er i kontakt med virksomheten under de ulike stegene. Hva gjør kunden i dette steget og hvor?

7. Smertepunkter er utfordringer kunden har (ikke nødvendigvis at det er i alle steg). Må ikke være knyttet til deg og din virksomhet, men er utfordringer for kunden. Disse er spesielt viktige. Dokumenter disse spesielt – det er ved å løse/forbedre disse du øker verdien på din tjeneste.

Eksempel: Frida finner ikke skjema for å melde seg som frivillig på nettsiden og googler videre til andre muligheter. Ettersom Frida ikke finner det hun leter etter fordi opplevelsen på nettsiden ikke er god, kan hun havne hos andre organisasjoner selv om hun egentlig har valgt Org. X.

8. Identifiser mulige forbedringer. Hva du kan gjøre for å komme inn på et tidligere tidspunkt, få oppmerksomhet, hjelpe kunden dekke sine behov/løse sine utfordringer?

Når du har kartlagt kundereisen kan du gjerne kategorisere de ulike stegene/områdene for å få en bedre oversikt over hva som fungerer godt og hva som må gjøres noe med.

Når du har kartlagt kundereisen kan du gjerne kategorisere de ulike stegene/områdene for å få en bedre oversikt over hva som fungerer godt og hva som må gjøres noe med.

Du kan for eksempel kategorisere ved å bruke farger:

- God kundeopplevelse
- Behov for forbedring
- Dårlig kundeopplevelse

Hvordan bruke kundereisen videre?

Sikre riktig prioriteringer i videre utvikling

Kundereisen fungerer godt som et prioriteringsverktøy for hva en virksomhet bør utvikle. Når nye forslag til hva dere bør utvikle kommer opp kan kundereisen fungere som en første validering.

- Løser dette et behov kundene våre har?
- Vil det løse det identifiserte behov til kundene våre bedre enn dagens løsning?
- Hvilke kundegrupper/personas som har dette behovet?

Slik gjør du en

behovsanalyse

Behovsanalysen avdekker viktige oppgaver, behov og utfordringer kunden din har innenfor et område du har gjort kartlagt gjennom et innsiktsarbeidet.

av Kirsti Elisabeth Wiik



Teksten du henter ut av innsikten er hva kunden har sagt om behov, oppgaver de utfører/trenger å utføre og utfordringer de har.

Få post-it'ene fortløpende opp på veggen. Da er det lettere å se hvilke funn du har og hvordan de henger sammen. Sorter post-it'ene i kategorier ut i fra likhet. Dette kaller vi å lage klustre av samme tema/fenomen. Det kan være kategorier som behov, oppgaver og utfordringer, eller de kan gå mer på tvers, feks alt som har med kommunikasjon å gjøre.

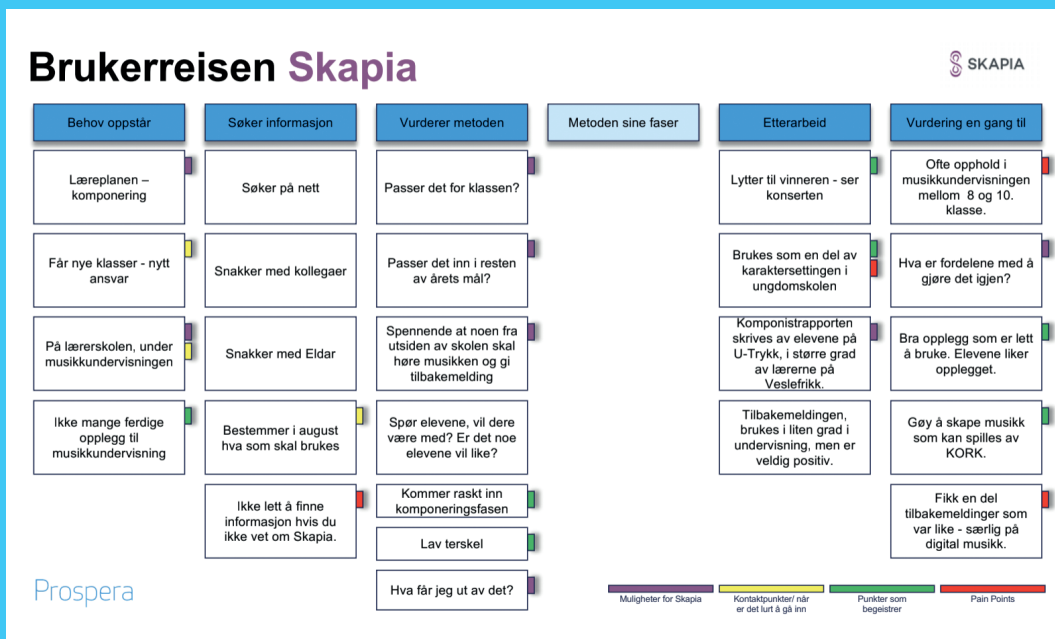
Når du har kategorisert funnene ser du om det du har med er det viktigste for at du skal kunne løse oppgaven. Analysen kan for eksempel skrives ned i en powerpoint.

Et eksempel: Skapia

Stiftelsen Skapia er en landsdekkende satsing for barn og ungdom. Stiftelsen har utvidet og er både en nasjonal satsing for komponering og en satsing for kreativt arbeid generelt.

Skapias visjon er at "alle barn skal erfare egen skaperkraft". Skapia har laget materiell og undervisningsopplegg som kan brukes til barn (Veslefrikk) og til ungdom (U-trykk).

Prospera gjennomfører prosjektet for å hjelpe Skapia. Skapia vil oppnå bedre kontakt med brukerne og få en bedre forståelse av brukerreisen. Skapia trenger å vite hvordan det dehar/gjør i dag treffer eller ikke treffer.



Hensikt

Behovsanalyse gjennomfører du for å hente ut relevante funn fra innsiktsarbeidet. Når du har gjennomført behovsanalysen vil du sitte med konkrete behov, oppgaver og utfordringer du kan jobbe videre med for å forbedre og/eller utvikle din tjeneste/produkt/organisasjon.

Forarbeid

Før du går i gang med behovsanalysen må du ha innsiktsmaterialet tilgjengelig. Innsikt får du ved å gjennomføre en kartlegging av brukernes behov og hva de er opptatt av. Det kan være intervjuer, brukertester, spørreskjemaer etc.

Slik gjør du det

Nå skal innsiktsmaterialet organiseres, og du må finne ut hvordan du best får oversikt.

Har du gjennomført mange intervjuer kan det være hensiktsmessig å samle alle svarene i en excel-fil. Her kan du lage en rad per intervju og sortere alt under hvert spørsmål. Når du går gjennom og henter ut funn kan du skrive funnene på post its. Ett funn per post it.

Har du gjennomført et mindre antall intervjuer, brukertester eller liknende, kan du sortere funnene dine rett på post-its.

OBS!

Et behov er ikke en løsning

Eks. En kunde ønsker chatmulighet på nettsidene deres. Her er kunden fokusert på løsning. Behovet kan være at kunden raskt trenger å få hjelp på en enkel måte.

Tips

Sitter du på hjemmekontor og må jobbe digitalt har workshop-verktøyene MURAL og Miro gratisversjoner. Her kan du skrive og sortere digitale post its.

Husk at du skal fokusere på det som er relevant for akkurat den oppgaven du holder på med nå. Ofte får man mye interessant informasjon og da er det viktig å ikke åpne opp for mye. Du kan grave videre ved en annen anledning.

Slik gjennomfører du en

enkel brukertest

av Kirsti Elisabeth Wiik

Brukertesting hjelper deg å finne ut hva kundene dine egentlig tenker om en tjeneste, et produkt, en kampanje eller liknende. Målet er å gjøre tjenester og produkter enklere å bruke.

Hensikt

Ved å bruke testkort får du en enkel og strukturert måte å teste hypotesene dine på. Hypoteser er din/teamets gjetning eller antakelser som virker rimelige om hva kunden vil ha, hva de liker, hvordan de ønsker å bruke tjenesten din, som du gjennom brukertesten forsøker å bekrefte eller avkrefte.



Oversatt og inspirert av Osterwalders testkort fra strategyzer.com

Forarbeid

Før dere går i gang med å utforme testen må dere finne på et navn på testen. Bestem også hvem som skal ha ansvaret for testen. Dette er viktig fordi det må være noen som har ansvar og som eier resultatene for å kunne endre på ting. Deretter må dere sette en deadline for når testen skal være gjennomført og hvor lang tid testingen vil ta. Deadline og tid gir deg noe målbart, hva dere skal oppnå innen en gitt tid.

Print ut testkortene og fyll dem ut slik at du har dem lett tilgjengelig når du gjennomfører testen. https://prosperastiftelsen.no/wp-content/uploads/2020/12/prospira_testkort_ucopyright.png

Steg 1: VI TROR AT

Start med hypotesen din: HVA VIL DU TESTE?

Gjør en vurdering av hvor kritisk det for ideen din at hypotesen blir bekreftet ved å ringe rundt varseltrekantene. Liten er ikke veldig kritisk, ideen kan funke allikevel – Størst er veldig kritisk. Ideen vil ikke funke uten at hypotesen er bekreftet.

- **Eksempel 1.** Du har en hypotese om at folk ikke melder seg som frivillige fordi mange ikke kjenner til at man kan bli frivillig.
- **Eksempel 2.** Du skal lage en møteplass og lurer på om noen er interessert i denne.

Steg 2: FOR Å BEKREFTE DETTE MÅ VI

Deretter må du finne ut hvordan du skal kunne verifisere (få bekreftet) at kundene/brukerne/medlemmene vil ha eller ta i bruk tjenesten/produktet. Beskriv kort testen du må designe/lage for å bekrefte eller avkrefte hypotesen din.

Sett også ring rundt hvilke kostnader dette vil medføre å gjennomføre testen og hvor pålitelige dataene du måler etter er.

- **Eksempel 1.** Du lager en BLI FRIVILLIG-kampanje på Instagram og måler om du får flere frivillige.
- **Eksempel 2.** Du lager et arrangement for møteplassen som du markedsfører mot relevante grupper.

Steg 3: OG MÅLE

Neste steg er å finne ut av hvordan du skal måle effekten.

Sett også ring rundt klokken som indikerer hvor lang tid det vil ta før testen gir resultater.

- **Eksempel 1.** Antall frivillige som melder seg på under kampanjen.
- **Eksempel 2.** Antall som møter opp på arrangementet/møteplassen

Steg 4: VI HAR RETT HVIS

Bestem hva som skal være grunnlaget for å si at hypotesen din er bekreftet eller avkreftet.

- **Eksempel 1.** Vi sier at hypotesen er bekreftet om vi får X antall flere frivillige under kampanjen
- **Eksempel 2.** Hypotesen er bekreftet om X antall møter opp og blir X antall minutter/gjør noen konkrete handlinger på møteplassen som feks å sosialisere med andre der.

Tips og råd

Når du har gjennomført testen og fått noen tilbakemeldinger/resultater, bruker du det til å forbedre tjenesten eller produktet ditt sånn at det enda bedre treffer kunden/brukeren din. Så kan du gjøre en ny test. På den måten vil du få en kontinuerlig utvikling.

Slik gjennomfører du en enkel

digital brukertest

av Kirsti Elisabeth Wiik

Vi gjennomfører en brukertesting for å finne ut hva kundene dine egentlig tenker om en tjeneste eller et produkt. Det kan for eksempel være en nettside, en app eller noe mer konkret som et påmeldingsskjema.



Oversatt og inspirert av Osterwalders testkort fra strategyzer.com

Hensikt

Målet med brukertesting er å få nødvendig innsikt fra brukerne for å gjøre tjenester og produkter enklere å bruke.

Du kan bruke testkortene til å gjennomføre en veldig enkel testing også av digital tjeneste. For en enkel, men mer detaljert test kan du utarbeide en testplan.

Forarbeid

Før du går i gang med brukertesten må du finne ut hva du skal teste og deretter lage en testplan.

Kanskje må du også utforme en prototype eller en MVP <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-man-en-mvp/> som du skal teste. Dette er enkle modeller som ikke er ferdige som du bruker for å få en tilbakemelding fra brukerne dine. Det kan være papirskisser, enkle trådiskisser eller digitale prototyper.

Det finnes mange digitale verktøy du kan bruke for dette. Google har mange forslag. Du kan også teste funksjoner på mer ferdige løsninger, som for eksempel en nettside.

Beskrivelse av verktøy

For å gjennomføre en god brukertest, er det noen oppgaver som må gjøres før testen, det er selve brukertesten og noen oppgaver etter testen.

Viktige oppgaver FØR en brukertest:

1. **Rekrutter testpersoner.** Start med 5-6 stykker. Ofte trenger dere ikke fler. Hvis ikke dere ser noen sammenfallende resultater i testene, bør dere invitere inn noen flere testbrukere.
2. **Print ut samtykkeskjema** som du får de som brukertester til å skrive under på.
3. **Lag en testplan** og avklar roller innad i teamet.
4. Avtal hvordan dere følger opp testresultatene. **Hvem har ansvar for endringene** og hva er deadline.

En testplan tar deg gjennom stegene du må tenke for å forberede deg på før du går i gang med testen.

Eksempel på hva en testplan bør inneholde:

1. Beskriv hva formålet med brukertesten er for eksempel: Vi ønsker å finne ut om vi har laget en god struktur på nettsidene våre slik at brukerne lett finner frem til relevant informasjon eller å finne ut om informasjonen på nettsiden trefter brukerne.
2. Beskriv hvilken funksjon du ønsker å teste. For eksempel: Menyen
3. Beskriv hva slags system du skal teste. For eksempel: Hjemmesiden våre
4. Beskriv hva slags personer som skal være testbrukere. For eksempel: Fem stk. To kvinner og tre menn som er i kundesegmentet vårt
5. Beskriv hvor skal testen foregå. For eksempel: I lokalet til virksomheten
6. Beskriv hva slags testutstyr skal brukerne benytte. For eksempel: Vi tester på en bærbar WindowsPC. De må ha tilgang på museklikker.
7. Beskriv hvilke oppgaver brukerne skal få. For eksempel: Brukeren starter på hjemmesiden og skal finne ut av følgende:

1. Hva står organisasjonen vår for?
2. Hvordan kan du melde deg opp som frivillig?
3. Hva innebærer det å være frivillig i vår organisasjon?
8. Beskriv hvordan kjøreplanen ser ut. For eksempel:
 1. Det er satt av 1,5 time til testene.
 2. I dette er det regnet 30 min til klargjøring, 45 min til testing og 15 min til wrap up. (denne kan detaljeres ytterligere om dere ønsker)
9. Beskriv hvilke spørsmål brukerne skal få før og etter testen. Dette er viktig for å komme i gang og gjøre situasjonen litt enklere for brukeren. Still noen lette spørsmål innledningsvis.
 3. Kan du kort fortelle om deg selv?
 2. Har du erfaring fra frivillige verv?
 3. Hva vet du om vår virksomhet?
 4. Har du vært inne på våre nettsider tidligere?
 5. Etterpå:
 1. Hvordan oppfatter du tjenesten?
 2. Hvordan vil denne tjenesten være nyttig for deg?
 3. Hva kan gjøre denne tjenesten mer relevant for deg som er i arbeid? (siste spørsmål stiller vi av høflighet ettersom brukeren ikke vil svare ut i fra generelle brukerbehov)
10. Beskriv hvem som er med i testteamet? For eksempel Petter er testleder. Han stiller spørsmål og veileder deltakerne. Knut er observatør og tar notater. Karianne noterer smertepunkter spesielt og er teknisk ansvarlig for at alt funker.
11. Beskriv hvordan dere skal dokumentere funnene?

Viktige oppgaver ETTER en brukertest::

- Bestem hva dere gjør videre?
- Bestem hvilke aksjonspunkter dere skal gjennomføre på bakgrunn av innspill fra testene?

Her må dere finne ut av hvilke funn det er viktig at dere tar tak i i neste utviklingsrunde.

Ikke still ledende spørsmål. Observer hva brukeren gjør og vær nysgjerrig. Hvis de trykker på noe du tenker er feil, kan du spørre om hvorfor de valgte å trykke der eller hva de tenkte når de trykket der. Hvis de spør deg om noe er riktig eller galt, kan du også spørre hva de tenker vil skje, hva de forventer eller hva de prøver å finne ut av. Du skal ikke veilede brukeren slik at de klarer å løse oppgaven. Har du et godt design så skal brukeren enkelt kunne løse de oppgavene du gir.

Når du har gjennomført testen og fått noen tilbakemeldinger/ resultater, bruker du disse til å forbedre tjenesten din. Deretter kan du gjøre en ny test før du gjør ytterligere justeringer igjen. På den måten vil du få en kontinuerlig utvikling.

Dere kan lage et enkelt skjema.

Oppgaver	Tommel opp/tommel ned	Hva fungerte/fungerte ikke	Kommentarer

Print ut testkortene og fyll dem ut slik at du har dem lett tilgjengelig når du gjennomfører testen.
https://prosperastiftelsen.no/wp-content/uploads/2020/12/prospera_testkort_ucopyright.png

Slik finner du innovative

Løsninger med HKV

av Kirsti Elisabeth Wiik

Ved å bruke en kreativ tilnærming kalt "Hvordan Kan vi" er det enkelt å omformulere temaer og utsagn slik at du lettere kan finne innovative løsninger på problemstillinger og utfordringer.

Hensikt

Når du har hentet innsikt om brukerne og kundenes behov sitter du igjen med en del temaer og utsagn du nå må jobbe videre med å finne en løsning på. Å formulere utfordringer du har som "Hvordan Kan Vi" (HVK)- spørsmål gir nye måter å se innsikt og problemstillinger på.

Forarbeid

- Gjør en prioritering av brukernes/kundenes viktigste behov. Dette kan være utsagn eller temaer.
- Samle teamet eller en gruppe kreative medspillere til en workshop.

Slik gjør du det

Ta for dere ett tema/utsagn av gangen. Formuler utsagnet eller temaet som et Hvordan Kan Vi- spørsmål.

For eksempel: Organisasjon ønsker frivillige. De har kartlagt kundereisen til de frivillige og funnet ut at:

- de sliter med å rekruttere nye frivillige, spesielt de yngre
- det er vanskelig å få folk til å bruke tiden sin som frivillig
- de frivillige opplever ikke at de får brukt sin kompetanse på en god måte.

Dette kalles smertepunkter. Gjennom en workshop finner dere følgende Hvordan Kan Vi-formuleringer:

Hvordan kan vi ...

- ... gjøre det enkelt, ufarlig og attraktiv (gøy) å jobbe som frivillig?
- ... få flere yngre medlemmer til å føle seg velkommen og "tørre" å påta seg verv?
- ... få nye frivillige som trives og får brukt sin kompetanse på best mulig måte?
- ... sørge for de frivillige får brukt mer tid på lystbetonte oppgaver?

Dere kan gjerne ha flere HVK-spørsmål til hvert tema/utsagn. Det er viktig at spørsmålene formuleres slik at de ikke blir for spisse og egentlig bare gir rom for en konkret løsning.

Allikevel er det viktig at HVK-spørsmålene ikke blir for brede slik at det er vanskelig å komme til noe konkret.

Feks. Hvordan Kan Vi få flere frivillige, kan bli litt for stort å ta tak i. Bryt det opp eller gjør det mer konkret, som feks i første spørsmål i eksempelet over

Samtidig er det viktig at formuleringene kan åpne for kreative løsninger og noen ville ideer. Når dere har funnet flere HVK-formuleringer, kan dere prioritere hvilke dere skal jobbe videre med. I neste fase blir det å jobbe med ideer for hvordan dere kan svare ut disse spørsmålene.

For eksempel:

Hvordan Kan Vi gjøre det enkelt, ufarlig og attraktiv (gøy) å jobbe som frivillig?

- Vi kan lage en verktøykasse for frivillige på nettsiden med all nøkkelinformasjon lett tilgjengelig
- Vi kan standardisere en frivillighetsreise – oppgaver
- Vi kan lage kampanje der en forteller om hvor kult det er å være med som frivillig og i styre

Nå er det bare fantasien som stopper dere...I første omgang!

Tips

Kun ett løsningsforslag/Hvordan Kan Vi-spørsmål per post it
 For å hente frem det kreative i alle deltakerne kan du legge opp workshopen etter IGP tilnærmingen. Det betyr at deltakerne først jobber Individuelt med å komme på ideer og forslag. Gjerne på egne post-its. Deretter jobber man i mindre Gruppe for å dele sine innspill. Gruppen kan da sortere slik at det ikke er mange like formuleringer. Til slutt deler dere innspillene i Plenum.

IGP-metoden gjør at du ivaretar den som trenger litt tid på å komme på ideer og tenker best alene gjennom den Individuelle oppgaven. Det kan være lettere å starte for seg selv. Deretter går man over til å dele i mindre grupper som senker terskelen for å dele ideer deltakerne er usikre på om er "riktige". Og til slutt deler alle i Plenum for å få et felles utgangspunkt og flere ideer å jobbe videre med.

Slik mestrer du

tjenestedesign

Tjenestedesignmetodikken setter brukeren og menneskenes opplevelse i sentrum og ser løsningene fra deres perspektiv. Forståelse for brukerne og deres behov er avgjørende for å utforme gode tjenester.

av Kirsti Elisabeth Wiik

Hensikt

Brukersentrert

Ved å bruke en tjenestedesigntilnærming til tjenesteutvikling vil du ha brukerne/kundene i fokus og designe gode løsninger som dekker deres faktiske behov. Motsatsen kan være at man utvikler tjenester på bakgrunn av hva man tror brukerne/kundene vil ha. Dette kan føre til store og potensielt dyre investeringer i noe som ikke møter brukernes/kundenes behov.

Tverrfaglig

Arbeidsformen i tjenestedesign er basert på involvering, samarbeid og tverrfaglighet. Tjenestedesignerne fasiliterer en prosess og bruker verktøy der flere fagdisipliner og perspektiver samarbeider for å utvikle nye løsninger.

Helhetlig

I tjenestedesign ser man helhetlig på løsningene slik de oppleves gjennom både fysiske og digitale kontaktpunkter. Slik kartlegger man de reelle behovene brukerne har og finner de beste løsningene, på tvers av intern organisering og ansvarsområder.

Slik gjør du det

Vi har i denne oversikten over fremgangsmåte for tjenesteutvikling skissert hvordan du kan gå frem for å utvikle tjenester. Vi har lenket til konkrete verktøy du kan bruke. I en tjenestedesignprosess er det viktig å jobbe iterativt. Det betyr at vi går frem og tilbake mellom stegene etterhvert som vi lærer og får erfaringer.

Innsikt

Vi starter med å åpne opp prosessen med å hente inn informasjon. Her handler det om å finne nye ting og samle ting vi vet. Nå setter vi brukerne i fokus!

Du kan:

- Gjøre research: hva finnes av innsikt, artikler, liknende tjenester
- Finne brukerne
- Gjøre brukerintervjuer

Problemstilling

Vi konkretiserer. Vi ønsker å snevre inn mot problemstillingene.

Du kan:

- Finne brukernes sammenfallende behov med en behovsanalyse

- Lage problemstillinger og forslag til videre prioriteringer
- Synliggjøre behov gjennom dagens kundereise

Idéutvikling

I idéfasen åpner vi opp på nytt og forsøker å strekke tankene våre og tenke stort. Nå skal vi finne løsninger på problemstillingene fra forrige fase.

Du kan:

- Gjennomføre ideworkshops med teamet og brukere
- Identifisere gevinster
- Videreutvikle ideer
- Utvikle en fremtidsrettet kundereise
- Lage personas

Prototyping

Nå lukker vi prosessen igjen for å konkretisere og nærme oss en løsning.

Du kan:

- Velge ideen dere går videre med
- Utforme prototyper/MVP

Testing

Det er viktig å teste lite. Tester du lite feiler du lite. Og du lærer masse. Ideen skal ikke være perfekt, og det du tester skal heller ikke være perfekt.

Du kan:

- Utarbeide en overordnet test/pilotplan eller bruke testkort for å teste MVPen/prototypen
- Teste!

Eksempel på en iterativ prosess:

Vi henter innsikt om brukerne og analyserer/finner deres behov for deretter å jobbe med å utvikle gode ideer som løser behovene.

Vi ser at vi trenger litt mer informasjon om noen behov og går tilbake til innsikten for å hente ut dette eller snakker med noen flere brukere. Deretter kan vi lage en prototype som vi tester.

På bakgrunn av testfunnene går vi tilbake og gjør justeringer før vi igjen tester. Deretter kan vi velge å rulle ut løsningen på en liten gruppe brukere, eller bare en liten del av løsningen før vi jobber videre med resten.



Slik lager man en

MVP

«Minimal Viable Product» (MVP) som på norsk kan oversettes til «minste brukbare produkt», er et virkemiddel som med tiden er blitt viktig i entreprenørvirksomheter og forretningsutvikling.

av Yassin El Barkani

Hensikt

Hensikten er å lansere en løsning raskt og kostnadseffektivt. MVP er et svar på hvordan du kan lansere et produkt uten å bruke mer penger og ressurser enn absolutt nødvendig før man vet at produktet er en suksess.

«Minimal viable product» er et virkemiddel som hjelper med å komme raskt og effektivt i gang med et nytt forretningskonsept ved å tvinge deg til å forenkle, og tenke over hva den faktiske kjernen i produktet er.

Med digitalisering, og muligheten for å analysere mye bredere og omfattende, har man funnet ut at man ikke alltid må ha et komplett produkt før du gjør det tilgjengelig for kunder, og det blir stadig lettere å justere kursen underveis i utviklingen av produktet.

MVP analysen hjelper deg med å definere et produkt som er godt nok til at kunden kan bruke det som tenkt, men uten å være et komplett produkt.

Forarbeid

Steg 1: Markedsundersøkelse

Det er ikke alltid at ideer passer inn i markedet, og før man starter med en idé må man sørge for at den oppfyller målgruppens behov. Gjennomfør undersøkelser, intervjuer og gjør god research, fordi jo mer informasjon du har, jo større er sjansene dine for å lykkes.

Steg 2: Uttrykk din idé

Hvilken verdi tilbyr produktet ditt for brukeren? Hvordan kan det være til fordel for dem? Hvorfor skulle de ville bruke ditt produkt eller kjøpe din idé. Dette er viktige spørsmål å huske på for å bedre kunne uttrykke ideen på best mulig måte. Når du først skal utvikle din MVP så vil mye være basert på dette.

Steg 3: Designprosessen og brukerflyten

Basert på steg 1 og 2 vil du kunne klare å se på ideen fra brukers perspektiv og dermed er du også klar for å designe ideen og brukerflyten.

Designprosessen baserer seg på hvordan produktet eller ideen skal se ut, dette kan være i form av en tegning eller en prototype.

Kundens ønske: Et effektivt fremkomstmiddel med hjul

Most have	Should have	Could have	Won't have
<ul style="list-style-type: none"> Hjul Noe å sitte/stå på 	<ul style="list-style-type: none"> Bremser Noe å holde seg fast til Refleks/lys Ringeklokke 	<ul style="list-style-type: none"> Motor Elektrisk horn Hydrauliske bremser Blinklys 	<ul style="list-style-type: none"> Air condition Radio

Brakerflyten handler om hvordan brukeren opplever produktet eller ideen fra de første gang tar den i bruk til den endelig prosessen. Eks. fra første gang man setter seg på en sykkel, til man faktisk bruker den som et fremkomstmiddel. Hvilke opplevelser vil brukeren sitte med?

Steg 4: Liste opp funksjonalitet eller ønsker ved sluttproduktet
Slipp alle tanker og ideer fri, og list opp samtlige funksjonalitet eller ønsker du vil ha i produktet. Dette er viktig før man begynner å bygge MVP, for det er noen av disse funksjonalitetene man tar med videre ved første byggeprosess.

Steg 5: Start MVP
Bruk verktøyet for å plassere listen fra steg 4 inn i modellen for MVP. Still deg blant annet disse spørsmålene:

- Er denne funksjonaliteten nødvendig ved første byggeprosess?
- Er dette noe vi MÅ ha med?
- Skaper dette noe spesiell verdi hos brukeren eller målgruppen?
- Er dette noe man kan tilføye senere uten at det skaper et dårligere produkt?

MoSCoW

Det kan være vanskelig å se for seg akkurat hva din MVP vil være. Å gjennomføre en MoSCoW-øvelse kan være lurt for å bli enige om de ulike nivåene før lasering og brukertesting. Du kan gjøre denne også med utgangspunkt i alle ideer som ble produsert i steg 4.

Skriv ned på gule lapper all funksjonalitet og alle opplevelser du ønsker brukeren skal sitte igjen med. En funksjonalitet eller opplevelse per lapp. Diskuter dere frem i teamet hvor hver lapp skal plasseres. Hører den under:

- Mo (Must have): Må ha
- S (should have): Bør ha
- Co (could have): Kan ha
- W (won't have): Skal ikke ha

Tips

- Man tror ofte at produktet ikke vil være «godt nok» for kunden med mindre det er ferdigstilt og fullkomment. Man bruker derfor ofte mer tid og ressurser på å produsere et sluttprodukt enn man bør før man går ut i markedet og tester produktet. Utviklingsprosessen blir derfor ikke sensitiv nok overfor hva kunden egentlig har/har ikke behov for. Når man produserer uten å teste tidlig øker risiko for å miste innsatsmidler, dersom man utvikler noe som ikke slår an. Man har altså brukt man mye tid og penger på å utvikle noe som kunden kanskje sier «nei takk» til.
- «Godt nok» for kunden vil i dette tilfellet være et skateboard. Mer effektivt enn å gå, men definitivt ikke komplett. Gjennom tiden kan man fortsette utviklingen og gjøre forbedringer og sluttresultatet vil da være et ferdigstilt og polert produkt.
- Les mer om hvordan du kommer i gang med din ide ved hjelp av [Lean Start up](#) og [Business Model Canvas](#).

Slik lager du

Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas hjelper deg til å forstå dine kunder, sette deres behov i fokus og sørge for at ditt produkt eller tjeneste gjør hverdagen til dine kunder enklere.

av Ole Petter Holen

Hensikten

Value Proposition Canvas (VPC) er en del av Business Model Canvas og omhandler samspillet mellom Kundesegmentet (dine målgrupper) og Verdiløfte (hva du leverer) i Business Model Canvas. Før du starter arbeidet med Value Proposition Canvas bør du ha satt deg inn i Business Model Canvas slik at du forstår sammenhengen.

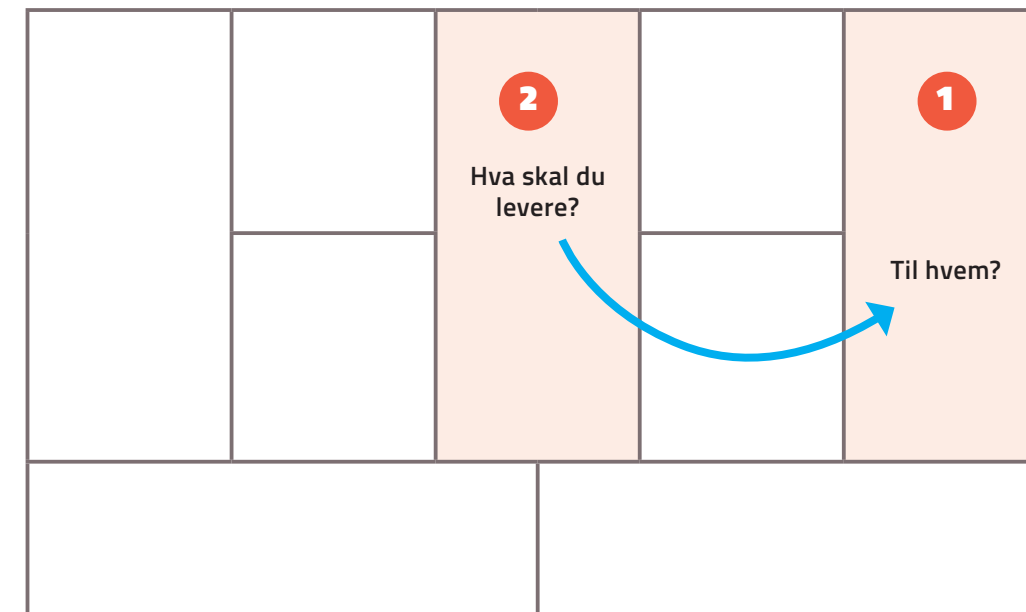
Å forstå Value Proposition Canvas kan være vanskelig. Vi anbefaler at du ser denne videoen før du starter (<https://www.youtube.com/watch?v=ReM1uqmVfP0>). Du finner også flere gode linker som forklarer Value Proposition Canvas på slutten av denne artikkelen.

Figur 1 sitt punkt 1 er kundesegmentet (Customer Segment) og

omhandler hvilke kundesegment (personer eller organisasjoner) din virksomhet skal nå. I hverdagen møter disse menneskene på utfordringer og problemer (pain), enten på jobb eller privat og de søker **suksesser og gevinster** (gain).

Verdiløftet (punkt 2) beskriver verdien ditt produkt eller tjeneste gir til dine kundesegmenter. I litteraturen beskriver man dette som: "Hvilke jobb skal ditt produkt eller din tjeneste gjøre for dine kunder". Ofte beskrevet som "Jobs to be done"

Verdiløftet er en beskrivelse av de problemene som løses og den gevinsten ditt produkt eller din tjeneste kan gi. Altså hva kan du levere som gjør at dine kunder opplever **mindre** problemer og **mer** gevinst/suksess i livene sine?



Figur 1. Forenklet Business Model Canvas

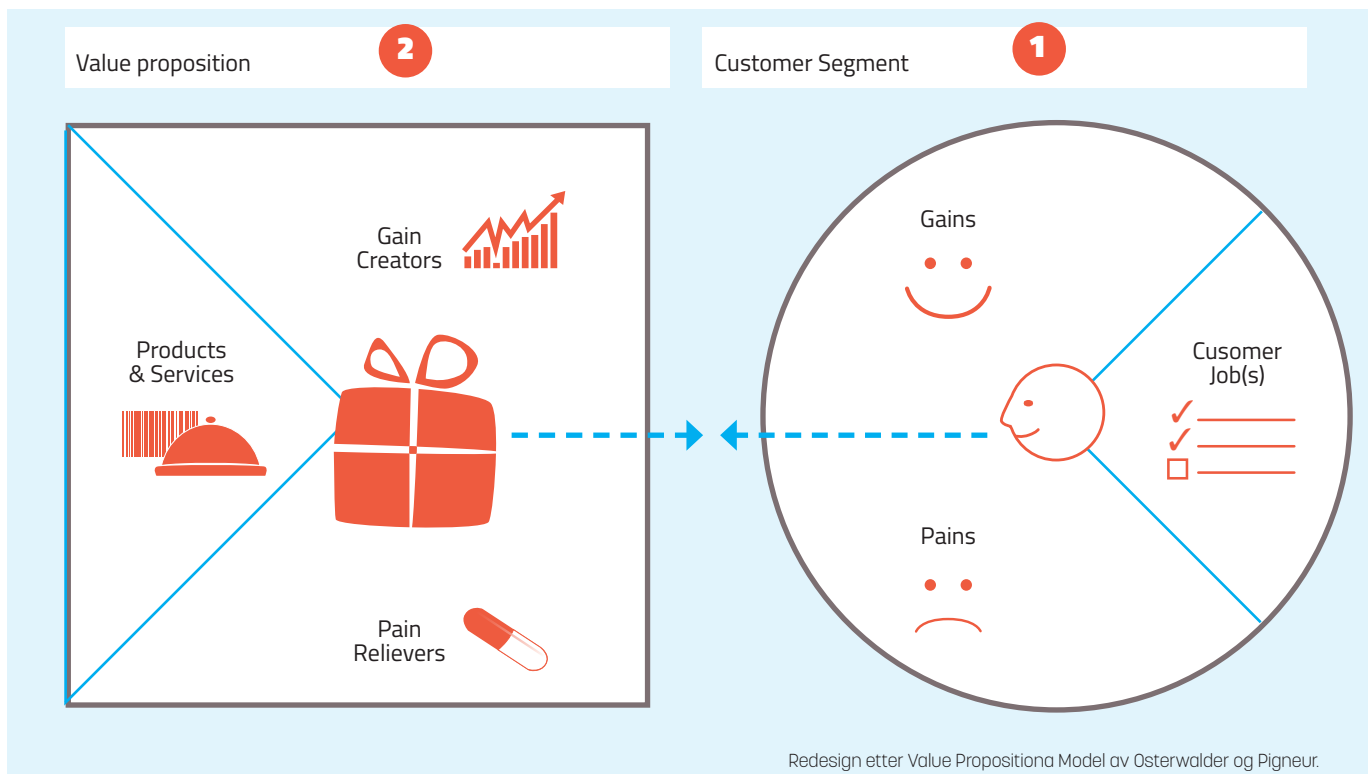
- Kan du med dine produkter eller tjenester løse problemer (pain) for dine kunder?
- Kan du med dine produkter eller tjenester sørge for mer gevinst/suksess (gain) for dine kunder?
- Hvilken jobb skal ditt produkt eller tjeneste gjøre (Jobs to be done)

Spør du en bedrift hva de tilbyr sine kunder, vil mange svare et konkret produkt eller tjeneste. Andre vil snakke om hvilken verdi de tilbyr kunden. Det er nettopp verdien Value Proposition Canvas hjelper deg å fokusere på.

Modell

Figur 2 nedenfor er en modell som oppsummerer det vi har beskrevet ovenfor. Sirkelen i modellen representerer punkt 1 og firkanten representerer punkt 2.

Sirkelen omhandler hvilke pains målgruppene dine opplever i hverdagen og hvilke gains de søker. Firkanten omhandler hva ditt produkt eller tjeneste leverer av verdi som bidrar til at dine målgrupper opplever **mindre** problemer og **mer** gevinst/suksess i livene sine?



Figur 2. Value Proposition Canvas. Sirkelen representerer 1 figur 1. Firkanten representerer 2 i figur 1.

Forarbeid

Før du starter arbeidet med Value Proposition Canvas bør du ha satt deg inn i Business Model Canvas slik at du forstår sammenhengen. Dette er viktig at du ser hele bildet.

Videre bør du lage noen hypoteser om kunden.

- Hva er viktig for denne kundegruppen?
- Hva er mindre viktig?
- Hvordan kan ditt produkt/din tjeneste løse problemer for kunden? (Pain)
- Hvordan kan ditt produkt/din tjeneste sørge for gevinster/suksess for kunden? (Gain)

Kartlegg og test hypoteser

For å kunne utarbeide gode hypoteser rundt kunden må du først bli kjent med kunden. Lag noen kundeprofiler/beskrivelse av «kundeprototyper» hvor kunden beskrives i detalj. Dette kan være oppdiktede personer eller bygges rundt personer du kjenner, som passer inn i det valgte kundesegmentet. Personas kan være ett verktøy. Les mer om Personas her <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-personas/> eller om hvordan man gjennomfører en Personas-workshop her. <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-personas-i-en-workshop/>

Å forstå hva kunder ser som problemer er helt essensielt. Når du kjenner kunden godt nok til å ha noen antakelser (hypoteser)

om hvem kunden er og hva ditt produkt/tjeneste løser, må du ut og teste om hypotesene stemmer med virkeligheten.

- HVILKE problem (og gevinst) skal produktet/tjenesten løse?
- HVEM opplever dette som et problem?
- LØSER ditt produkt eller tjeneste problemene for antatt målgruppe?

En måte å teste dette på er å gjennomføre kundeintervju.

Slik jobber du med Value Proposition Canvas

Det er flere måter å gå frem på. En måte er å invitere til en workshop med relevante personer (kollegaer, partnere, venner, kunder etc). I workshoppen arbeider dere med de ulike punktene i modellen. For å krydre dette med ett eksempel, er det nyttig å se på denne filmen som omhandler Uber når de lanserte sitt konsept. <https://www.youtube.com/watch?v=kiWkRiynPAo>

Begynn og arbeid med sirkelen i figur 2.

- Hvem er kundesegmentet?
- Hva opplever kundesegmenter av problemer (pain) i hverdagen?
- Hvilke gevinster (gain) er målgruppen ute etter?

Bruk gjerne gule lapper. Denne delen av modellen (sirkelen i figur 2) forklarer hvorfor kundene trenger dette produktet eller denne tjenesten. Blir det for mange må du rangere og sortere slik at du står igjen med 3-5 lapper pr. punkt.

Når du har formet kundeprofilen (sirkelen) går du over til ven-

stre siden av modellen som er verdikartet (firkanten i figur 2). Her starter du med produkter og tjenester som du ønsker å tilby dine kunder. Deretter beskriver du hvordan dine produkter og tjenester kan minimere eller redusere de utfordringene (pains) du har valgt. Det samme gjør du med gevinster (gains).

Neste skritt er å gå ut å teste om det du har utarbeidet er i henhold til hva målgruppene er opptatt av:

- Vil målgruppen ha det du tilbyr?
- Løser det problemer for dem?
- Er det du tilbyr unikt nok?

Hvor lang tid tar det å lage VPC?

Utvikling av Business Model Canvas og Value Proposition Canvas er en kontinuerlig prosess. Det viktigste er at du kommer i gang med arbeidet. Selve utfyllingen av Value Proposition Canvas tar ikke lang tid. Det er arbeidet med å sikre at man har

riktig informasjon som kan ta tid. Start med det du tror du tror på og lag noen utkast. Test utkastene internt og mot noen kunder. Kjenner de seg igjen? Da er du på rett spor. Du vil garantert oppleve noen frustrasjoner underveis, men gevinsten er at du raskt får positive tilbakemeldinger fra dine kunder og omgivelser på at du forstår deres hverdag, utfordringer, drømmer og behov.

Husk

- Ikke lag for mange gule lapper under hvert område. (Gain, Pain Kundesegment). Less is more. Maks 3-5 punkter pr. område
- Det er ikke en fasit for hvordan du lager VPC. Bruk skjønn og tilpass dem til din tjeneste, ditt marked og dine kunder. Det er lov å eksperimentere.
- Det viktigste er å komme i gang. VPC er en kontinuerlig prosess.

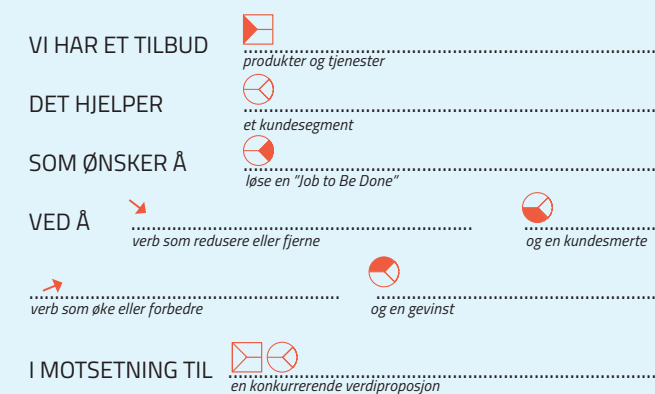
Eksempel – Kompass & Co Prosperaprojekt 2019

Kompass & Co har som formål å gi arbeid og kompetanse til ungdom som er i en svært sårbar situasjon og som er i risiko for å falle utenfor skole og arbeidsliv.

De skulle utvikle et verdiløfte til en satsning overfor næringslivet hvor de ønsket at næringslivet skulle bli mentorer for ungdom i en svært sårbar situasjon. I tillegg ønsket de å produsere og levere mat til virksomheter.

Vi har valgt å ikke ta med hele prosessen med workshops, hypotesetesting, og evaluering i denne fremstillingen, men valgt å fokusere på det endelige resultatet.

Et verktøy som var til hjelp for oss da vi utarbeidet verdiløftet for Kompass, ser du nedenfor. Det er egentlig samme innhold som i figur 2, men fremstilt på en litt annen måte.



Ved bruk av dette verktøyet fikk vi følgende utkast til verdiløfte for Kompass & Co



Verdiløfte ble omskrevet og det endelige verdiløfte ble:

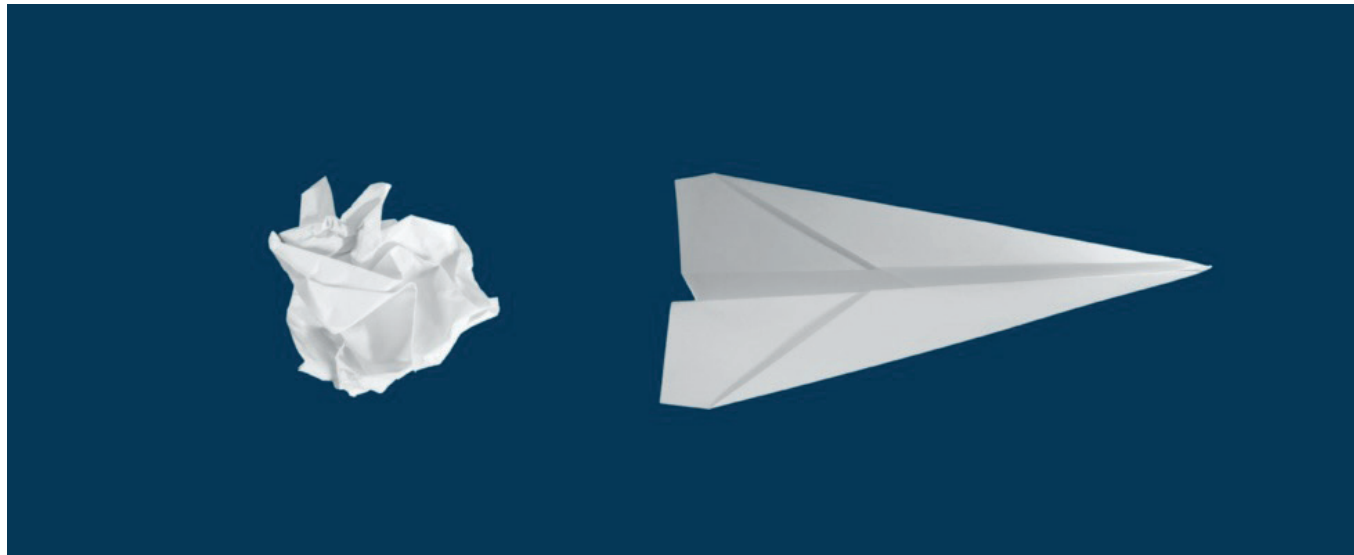
Gode linker

Her er noen eksempler som belyser hva, hvorfor og hvordan Value Proposition Canvas.

https://www.youtube.com/watch?v=Re-M1uqmVfP0&feature=emb_title

https://www.youtube.com/watch?v=KjEr-bysfimM&feature=emb_title

<https://www.youtube.com/watch?v=D254suPMpwY&feature=youtu.be>



Slik brukes grunnleggende

produktutviklings- prinsipper

Det er mange ulike måter man kan utvikle produkter på. I denne artikkelen gjennomgår vi grunnleggende produktutviklingsverktøy for å komme på en ide, og hvordan videreutvikle denne til et produkt. Produktutvikling er en kontinuerlig prosess.

av Marianne Prytz

Hensikt

Hensikten med å følge produktutviklingsprinsipper, er å teste, analysere og lansere produkter på en effektiv og fleksibel måte, slik at dere kan komme til markedet med produkter og tjenester raskt.

Det er et godt verktøy for å bli mer innovative og fleksible i hvordan dere jobber med produktene/tjenestene deres internt.

Forarbeid

Du trenger en produktutviklingsmal (se eksempel vedlagt) som dere kan basere deres egen utvikling på. Det kan være en god ide å inkludere personer med ulik kompetanse for å utfylle hver

andre. For eksempel kan det være en god ide å ta med en som har teknisk kompetanse, og en som har kommunikasjon ut mot kunder/markedet.

Beskrivelse av verktøy

Produktutviklingsmodellen deles inn i tre ulike faser

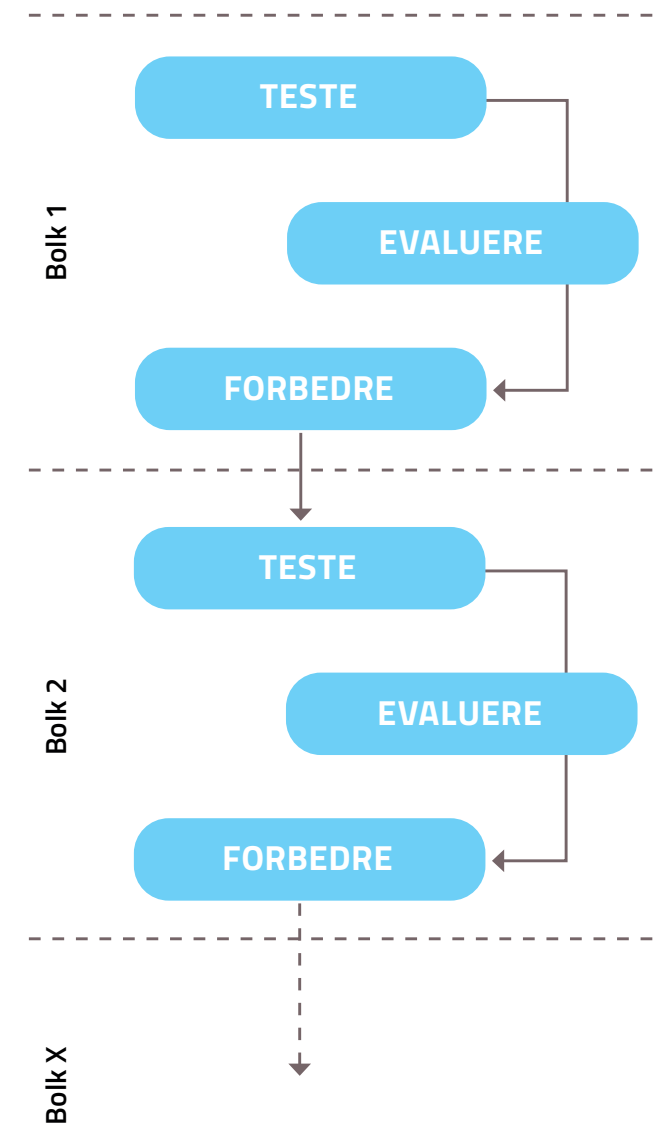
Aller først kan dere starte med Idemyldring. Dere kan brainstorme for å komme frem til ulike potensielle produkter/tjenester. Eksempel på noen spørsmål dere kan besvare her: Hva er det dere vil oppnå med å lansere dette produktet/tjenesten? Eks: øke inntekter, antall brukere.

Så til selve modellen

1. **Teste:** velg en ide, som dere vil teste og analysere
 - Analyser markedet dere ønsker å lansere produktet i. Sentrale spørsmål her er:
 - hvem er konkurrentene og hvor stor er etterspørselen?
2. **Evaluerer:** Hvordan er produktet/ tjenesten tatt i mot i markedet?
 - Bruk for eksempel spørreundersøkelser på potensielle kunder
3. **Forbedre:**
 - Hva er det dere har lært av evalueringen?
 - Hvordan kan dere bruke denne informasjonen til å forbedre produktet/tjenesten?

Prospera-eksempel

Her er et eksempel fra en helt nystartet organisasjon som hadde et konsept og produkt klart, men ikke lansert på markedet enda. Før lansering ble de anbefalt av Prospera teamet å bruke produktutviklingsmodellen for å konkretisere og forbedre produktet sitt før de lanserte det på markedet.



Tips og råd

Do:

- Sett dere et mål for hva dere ønsker å oppnå ved å lansere produktet, og gjør en grundig jobb med dette. Det har ingenting å si hvor fancy produkt eller tjeneste dere lager hvis det ikke er et behov for det i markedet, eller det finnes allerede.
- Vær helt åpen i brainstorming prosessen. Lag en trygg sone hvor det ikke finnes dumme eller teite forslag. Selv om det viser seg å ikke være en god ide, kan det bidra som inspirasjon til en god ide.

Donot:

- Bruk for lang tid med å realisere og lansere produktet. En del av hensikten med dette verktøyet er å lære av hva dere har lansert.

Slik lager du en

intervjuguide

Intervjuguide er en plan over hvilke spørsmål som skal stilles i et intervju. En intervjuguide gir god struktur på intervjuet, og sikrer at du får data som best mulig svarer på problemstillingen.

av Magnus Vøilo

Hensikten med en intervjuguide

Formålet med å lage en intervjuguide er å sikre at du får data som best mulig svarer på problemstillingen.

En intervjuguide kan brukes til å planlegge alle typer kvalitative intervjuer. For eksempel:

- Kartlegging av organisasjonskultur
- Markedsundersøkelse
- Brukertest

Forarbeid

Før du bruker dette verktøyet bør du formulere en tydelig problemstilling eller hypotese.

Ta også stilling til om du trenger samtykkeskjema når du samler inn informasjon fra personer

Disposisjon

Når du skal lage en intervjuguide tar du utgangspunkt i målet for intervjuet. Hva ønsker du å finne ut av? Hva er den overordnede problemstillingen?

Så tilpasser du spørsmålene til det overordnede målet. Still åpne og nøytrale spørsmål som ikke leder intervjuobjektet. Start med enkle spørsmål

For å kvalitetessikre intervjuguiden kan du gjøre et pilotintervju for å sjekke ca. hvor lang tid spørsmålene tar. Du kan teste intervjuguiden ved å spørre en kollega og/ eller kunden.

Innledning

I innledningen av intervjuet er det viktig å skape trygghet og sørge for at den som intervjues forstår formålet med intervjuet. Disse punktene bør være med i innledningen:

- Takk! – Takke respondenten for at de stiller opp
- Hvorfor? – Fortelle hva formålet med intervjuet er
- Anonymitet? – Fortelle hvordan dataene blir behandlet. Avklare tillatelse til å ta opp intervjuet.
- Innhold – Kort gjennomgang av hva intervjuet skal handle om.
- Tid – hvor lang tid kan respondenten regne med at intervjuet tar?

Avslutning

Ved avslutningen av intervjuet er det ofte lurt å be den som intervjues oppsummere samtalen. Det er også et godt tidspunkt å sjekke om de sitter på viktig informasjon som ennå ikke har kommet fram. Her er noen eksempler på spørsmål du kan avslutte med:

- Hvis du skulle trekke ut tre ting som du mener at er det viktigste vi har snakket om; hva er det?
- Er det noe mer du vil si eller legge til?
- Kan vi kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt? (teste ideer)
- Tusen takk for at du stilte opp!

Strukturert eller semi-strukturert?

Intervjuguiden kan være strukturerte eller semi-strukturerte.

En strukturert intervjuguide bruker du når du skal stille alle intervjuobjekter nøyaktig de samme spørsmålene, i den sammen rekkefølgen.

Med en semistrukturert intervjuguide får respondentene anledning til å uttale seg fritt om de ulike temaene, samtidig som man er åpen for forandringer både i rekkefølge og spørsmålsform.

Fallgruver

Noen spørsmål bør unngås fordi de kan forvirre, provosere eller lede den som intervjues. Eksempler på spørsmål som bør unngås:

- Dobbeltspørsmål
- Påstander
- Ladede ord/uttrykk
- Overdrivelser
- Ledende spørsmål
- Lukkede spørsmål (ja/nei)

To eksempler på intervjuguiden

Under ser du to eksempler fra tidligere Prospera-prosjekter som viser ulike måter å sette opp en intervjuguide på.

I eksempel 1 er spørsmålene delt opp etter hvilken rolle intervju-objektet har. Formålet med intervjuene var å få innsikt

i hvordan et lokalt ungdomshus bør jobbe for å rekruttere frivillige.

I eksempel 2 er spørsmålene lagt opp som tematiske bolker. Eksempel 2 er hentet fra et Prospera-prosjekt som kartla med-

lemsreisen i en stor norsk medlemsforening, i eksempelet kalt «NMF». Formålet med disse intervjuene var å kartlegge behov og ønsker blant medlemmer i en stor organisasjon.

Eksempel 1

Deltaker

- Hvorfor kommer du hit til Superklubben?
- Hvor ofte er du her?
- Hva er det beste med Superklubben?
- Hvem snakker du med når du er her?
- Vet du hvem som er frivillige på Superklubben? Vet du hvem som er ansatt?
- Er alderen på de frivillige viktig? Hvorfor?
- Er det noen frivillige du snakker mer/mindre med? Hvorfor?
- Hva har du lyst til å lære på Superklubben?
- Hva savner du på Superklubben?
- Er det noen spørsmål vi ikke har stilt/er det noe annet som, etter din mening, er viktig å vite?

Frivillig

- Hvordan ble du oppmerksom på Superklubben?
- Var du deltaker før du ble frivillig?
- Hvor lenge har du vært frivillig?
- Hva er motivasjonen din for å være frivillig?
- Etter din mening, hva er den viktigste oppgaven til en frivillig?
- Hva er det beste ved å være frivillig?
- Hvordan ble du mottatt som frivillig?
- Har du forslag til hvordan frivilligordningen kan bli bedre?

- Er det noe du savner som frivillig? (kontaktperson, mentor, attest).
- Har du forslag til hvordan Superklubben kan rekruttere flere frivillige? Kom med eksempler (ansvar, mentor, læring, CV-relatert, altruisme, samfunnsansvar etc).
- Er det noen spørsmål vi ikke har stilt/er det noe annet som, etter din mening, er viktig å vite?

Administrasjon

- Hva mener du er det viktigste man kan gjøre for å rekruttere nye frivillige?
- Hva er de viktigste oppgavene til en frivillig?
- Hvilke absolutte krav må Superklubben stille til en frivillig, og hvorfor er det slik?
- Kan det tenkes at en frivillig som ikke oppfyller kravene kan oppnå en ansvarlig frivillig-status?
- Hvilke egenskaper mener du en frivillig i Superklubben bør ha for å kunne fungere godt?
- Er det ulike krav til ulike typer roller de frivillige skal fylle?
- Hvor sannsynlig er det at Superklubben skal klare å rekruttere frivillige basert på de krav og egenskaper som stilles?
- Hva kan Superklubben gjøre for å motivere frivillige til å bli lenger i vervet?
- Er det noen spørsmål vi ikke har stilt/er det noe annet som, etter din mening, er viktig å vite?

Eksempel 2

Medlemskapet for deg, hva slags type medlem er du?

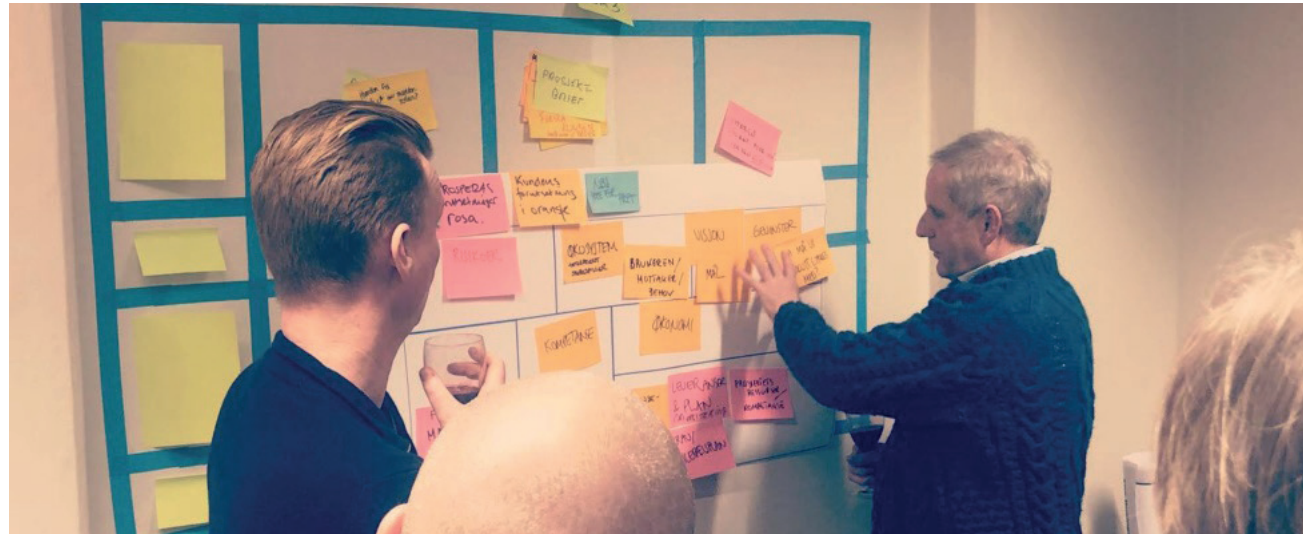
- Hvordan hørte du om NMF?
- Hvilken type medlem er du? (hovedmedlem eller støtte-medlem). Hvor lenge har du vært medlem?
- Hva var hovedgrunnen til at du ønsket å bli medlem i akkurat NMF? – Hva fikk deg til å melde deg inn? Kunne det like godt vært noe annet veldedig du meldte deg inn i? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva er hovedårsaken til at du fortsatt er medlem? Hva liker du best ved å være medlem?
- Hva innebærer medlemskapet for deg? Donasjon av penger/tid? Er du aktivt engasjert? Hvorfor/hvorfor ikke?

Innmeldingen i NMF

- Husker du hvordan du meldte deg inn, og hvordan akkurat den prosessen føltes?
- Fikk du velkomstgave? Hva var det? Hva syntes du om det? Var velkomstgave noe som gjorde innmeldingen ekstra positiv, eller som overbeviste deg om å bli medlem? Hva hvis det ikke var noen velkomstgave; hvordan ville det vært?
- Hvordan betalte du innmeldingen? Hvordan fungerte det? Kunne dette vært gjort på en annen/bedre måte? Hvorfor/hvorfor ikke.

Hvordan du ser på NMF som organisasjon

- Hvor lenge kan du tenke deg å være medlem? Hvorfor? Hva ville vært en typisk anledning/hendelse som gjør at du melder deg ut? Hvorfor? Er terskelen for å melde seg ut lav eller høy? Hvorfor?
- Kjenner du mange som er medlem i NMF? Er disse i ditt vanlige nettverk (venner, familie, kolleger e.l.)? Hvorfor? Hvorfor ikke? Skulle du ønske det var annerledes? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvis du tenker på ditt generelle inntrykk av NMF: Tenk deg så at NMF var en kjendis (eller et dyr). Hvem ville dette vært? Hvorfor?
- Anbefaler du dine venner/bekjente å bli medlem i NMF? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har du et klart bilde av hva pengene du gir til NMF brukes til? Er dette viktig for deg å vite?
- Er du medlem av andre ideelle organisasjoner? Hvordan opplever du NMF til sammenligning? Hva er bedre i NMF/bedre andre steder?
- Hva kunne NMF gjort for at du som medlem skulle blitt mer lojal? stolt? fremsnakkende?



Slik lager du

BarCamp

BarCamp er en metodikk som tilhører den såkalte Unconference-tradisjonen. Tradisjonen ble skapt av et ønske om raskere utviklingsfart i organisasjoner og en tro på at reell kompetanse og innovasjonskraft ligger i en organisasjons bredde, ikke på toppen.

av Magnus Vøllo

Prospera har benyttet BarCamps for å utvikle vår tjeneste. I 2020 hadde Prospera fem ansatte og 1000 frivillige fagspesialister. Målet for de 5 ansatte er å utvikle et optimalt nettverk for de 1000 frivillige. Det er de frivillige som er ekspertene på egne opplevelser. Altså er det åpenbart veldig lurt å involvere de frivillige i utviklingen av tjenesten. BarCamps gjør det mulig å la de frivillige ta den strategiske ledelsen.

Dersom du ønsker å rette fokus mot et tema og samle mange ulike organisasjoner bak et strategisk mål, utvikle et nettverk eller en organisasjon med bred forankring og kvalitetssikring, er BarCamps et godt verktøy.

Hensikt

Prospera har benyttet BarCamps for å utvikle vår tjeneste. I 2020 hadde Prospera fem ansatte og 1000 frivillige fagspesialister. Målet for de 5 ansatte er å utvikle et optimalt nettverk for de 1000 frivillige. Det er de frivillige som er ekspertene på egne opplevelser. Altså er det åpenbart veldig lurt å involvere de frivillige i utviklingen av tjenesten. BarCamps gjør det mulig å la de frivillige ta den strategiske ledelsen.

Dersom du ønsker å rette fokus mot et tema og samle mange ulike organisasjoner bak et strategisk mål, utvikle et nettverk eller en organisasjon med bred forankring og kvalitetssikring, er BarCamps et godt verktøy.

Forarbeid

- BarCampen kan ha ett overordnet tema, eller være helt åpen.
- Invitasjonen kan gå ut bredt og for eksempel inkludere kunder, beslutningstakere og andre interessenter. Eller den kan gå ut spisset til en gruppe mennesker som deler samme faglige interesser eller engasjement.
- Man bør sørge for minimum 24 deltakere og dermed kunne danne minst fire grupper på seks personer.
- Man bør ikke ha mer en 72 deltakere. Da får man fire parallelle sesjoner i tre runder. Dette vil nok være et heldagssevent.

Dette trenger du

- Du trenger post it-lapper i ulike størrelser, tusjer og gjerne flip over-tavler til hver gruppe. Bruk tape til å lage en tom timeplan på en vegg.



Introduksjon

- Hold en kort introduksjon om teamet som skal adresseres
- Informer om at målet med BarCampen er å bryte deltakerne opp i ulike deler, lage små arbeidsgrupper som adresserer disse og samles igjen i plenum for å presentere de løsningene som er jobbet frem
- Informer om at det vil bli opprettet arbeidsgrupper som går til sine bestemte plasser og utvikler en løsning eller en fremgangsmåte for å håndtere det bestemte temaet som er fremmet.

Gjennomføring

1. Alle deltakere har fem minutter på å skrive ned utfordringer eller muligheter som de vil at deres arbeidsgruppe skal adressere. En ting per lapp. Skriv med tusj.
2. Alle deltakere stiller seg i en kø.
3. Første person i køen presenterer sin utfordring knyttet til temaet og fester denne lappen på en ledig tid i timeplanen på veggen.
4. Nestemann presenterer sin utfordring – eller mulighet – og fester denne lappen på en ledig tid i timeplanen på veggen.
5. Dersom noen presenterer beslektede utfordringer festes disse på samme tid.
6. Fasilitator sjekker av på hvert tema at man har en god oppslutning blant deltakere til å gjennomføre et gruppearbeid.
7. Deltakerne fordeler seg på de ulike temaene som er identifisert.
8. Gruppene går hvert til sitt og jobber med sitt tema. En sesjon kan være en brainstorming, en felles skriveøkt eller en kravspesifikasjon for en applikasjon eller noe helt annet. Sesjonen ledes gjerne av den som foreslo temaet.
9. Gruppene samles igjen til å presentere sine løsninger i plenum.
10. Det kan oppstå erkjennelser eller viktige temaer underveis. Da bør fasilitatoren identifisere dette og legge til rette for break out sesjoner.

Etterarbeid

- Det er viktig å dokumentere alt som skjer under BarCampen. Hver sesjon velger en egen "dokumentør".
- Arrangøren samler spørsmål, ideer, funn og observasjoner i en rapport som sendes ut til alle deltakere.
- Deltagerene får mulighet til å kommentere og legge til elementer til dokumentasjonen

Tips

- Start gjerne BarCampen med en ice breaker-øvelse, f.eks The Ball Point Game: <https://scrumology.com/from-the-archives-the-ball-point-game/>
- Det er viktig at én person er ansvarlig for å sørge for at gruppene holder tiden. Fasilitator kan ta dette ansvaret, eller delegerer det til en annen deltaker.

Nyttige lenker

Her kan du se et eksempel på dokumentasjon etter en BarCamp:

https://docs.google.com/presentation/d/10wPYJley_vw0wM-yAgTFsJxdmSEfKFT5Qt9VqCJUn8/edit#slide=id.p3

Slik får du

flere frivillige

Frivillige organisasjoner kan bruke dette verktøyet til å øke rekruttering og beholde frivillige gjennom å øke kvaliteten på den frivillige opplevelsen.

av Anne Aaby

Frivillighetsreisen er basert på Kundereisen, som er mye brukt i næringslivet. Kundereisen er en kronologisk fremstilling av en kundes opplevelser i møte med en tjeneste på tvers av kanaler (fysiske møter, epost, nettsider, sosiale medier, telefonsamtaler osv). Dette verktøyet overfører dette til frivilligheten. Den frivillige er kunden.

Mal for kartlegging av frivillighetsreise
Prosperas frivillighetsreise (zoom inn og ut)

Hensikt

Vi lager og bruker en frivillighetsreise for å få en bedre forståelse av den frivilliges opplevelse i møte med vår organisasjon. Øvelsen tvinger deg til å bryte ned den frivilliges opplevelse i mindre deler og se hvordan du kan endre det som ikke er så bra til det bedre, og gripe muligheter du ellers ikke vil sett til å lage en så bra frivillighetsopplevelse som mulig.

Forarbeid

- Identifiser minimum fem frivillige som du kan intervju.
- Vurder om du ønsker å sende ut en spørreundersøkelse til

frivillige i organisasjonen for å få mer innsikt i frivillighetsreisen. Spørsmål kan være:

- hvor lenge bør et frivillig oppdrag vare?
- hvilke innsatsområder er viktigst for deg?
- hvordan liker du å få tilbakemeldinger?

Slik gjør du det

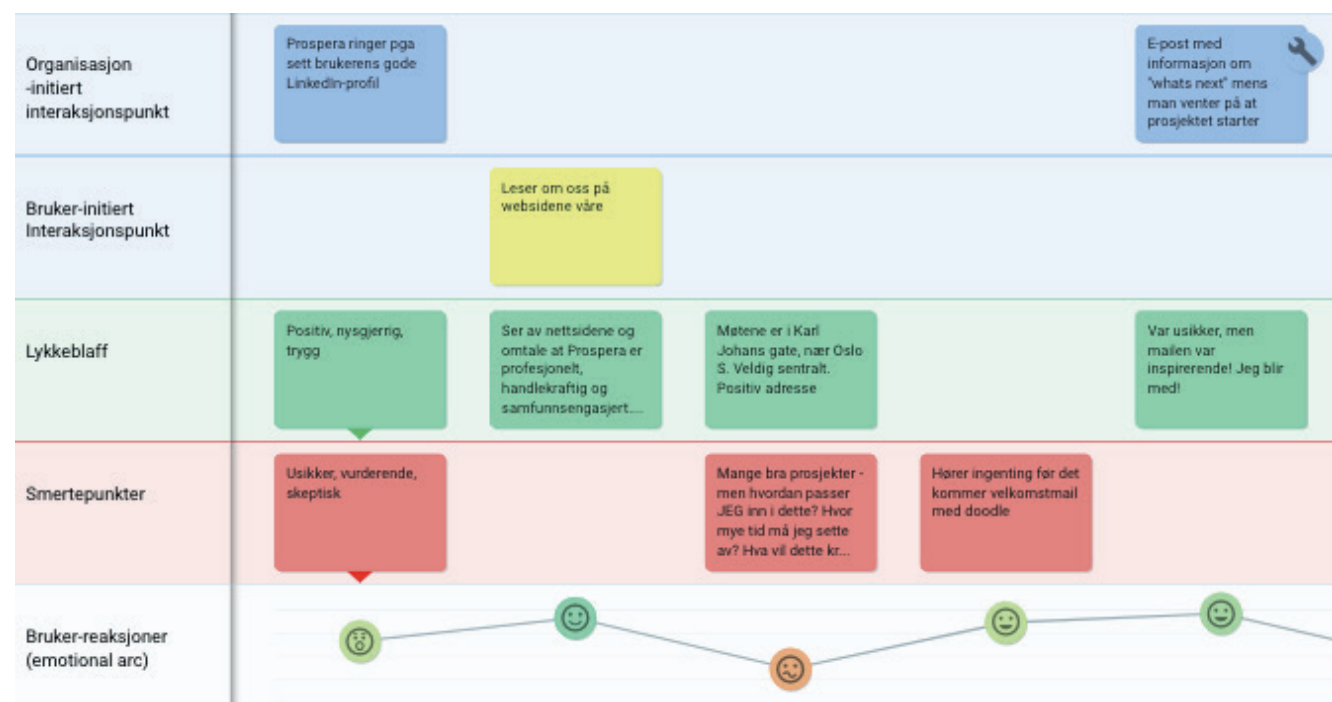
Frivillighetsreisen er alle kontaktpunkter som finnes mellom organisasjonen og brukeren, samt hvordan den frivillige reagerer på disse.

Du begynner med å kartlegge hvordan frivillighetsreisen er nå (AS IS) og bygger ut denne basert på brukerinnsikt, til hva den burde være (TO BE).

AS IS

Tegn opp hvordan frivillighetsreisen ser ut i dag ved hjelp av samtaler med ulike frivillige.

Ta utgangspunkt i de handlingene den frivillige må gjøre underveis. Observer og få den frivillige til å fortelle hvordan de ulike



handlingene oppleves. Hva er frustrerende/ forvirrende/ gøy/ tilfredsstillende? Du sitter igjen med en stegvis frivillighetsreise med oversikt over kontaktpunktene. Basert på hva de frivillige har fortalt om hvordan de reagerer på disse punktene, kan du også tegne opp en emosjonell kurve (emotional arc).

Det finnes flere måter å gjøre en frivillighetsreise på. Her beskriver vi én metode og gir eksempel på en type skjema. Skjemaet kan utvides med så mange kolonner du trenger:

1. Ta utgangspunkt i den opplevelsen den frivillige har i møte med din organisasjon. Det kan være deler av en opplevelse eller hele opplevelsen fra a-å.
Eksempel: Organisasjon X ønsker å rekruttere flere frivillige. For å kartlegge hvordan brukere melder seg som frivillig, må org. X se på hvilke andre organisasjoner den frivillige har å velge mellom, hvilke steg som fører dem frem til org. X og hvordan de melder seg som frivillige. Disse handlingene og stegene utgjør kundereisen/brukerreisen den frivillige har for å melde seg som frivillig.
2. Definer hva som skjer før, under og etter den faktiske opplevelsen. Din frivillighetsreise vil trolig ha enda flere kolonner. Det er alltid vanskelig å vite hvilke detaljnivå man skal legge seg på. Det er enklest å starte med de viktigste stegene og så utvide og detaljere.
3. Frivillighetsreisen starter med at kunden blir oppmerksom på et behov eller et problem.
Eksempel: Frida har lest i avisen at mange er ensomme. Hun lurte på hva hun kan gjøre for å bidra (dette er før-fasen).
4. Hva tenker den frivillige under de ulike stegene? (hva må den frivillige konkret gjøre – observer og dokumenter handlingene)
Eksempel: Frida googler frivillige initiativer i sitt nærområde; Hun går inn på en nettside; Hun leser om hva organisasjonen gjør.
5. Hva føler den frivillige under de ulike stegene? (føler frustrasjon)
Eksempel: Frida føler seg trist (fordi mange er ensomme), hun føler seg engasjert (når hun finner organisasjon X).
6. Kontaktpunkter beskriver ulike punkter der den frivillige er i

kontakt med virksomheten under de ulike stegene. Hva gjør den frivillige i dette steget og hvor?

7. Smertepunkter er utfordringer kunden har (ikke nødvendigvis slik at det er i alle steg). Må ikke være knyttet til deg og din virksomhet, men er utfordringer for den frivillige. Disse er spesielt viktige. Dokumenter disse spesielt – det er ved å løse/forbedre disse du øker verdien på din tjeneste.
Eksempel: Frida finner ikke skjema for å melde seg som frivillig på nettsiden og googler videre til andre muligheter. Ettersom Frida ikke finner det hun leter etter, fordi opplevelsen på nettsiden ikke er god, kan hun havne hos andre organisasjoner selv om hun egentlig har valgt org. X.
8. Lykkeblaff er spesielt gode opplevelser langs reisen. De kan være mindre eller større. Disse er også spesielt viktige å dokumentere. Der de finnes, bør man gjøre noe for å understreke dem. En gratulasjon fra organisasjonen. Speiderne er en organisasjon som er ekstremt flinke til dette. For hver mestring finnes det et merke. Dette er en teknikk som har det moderne navnet «gamification». Fra gamification kan man finne mange triks for å øke antall lykkeblaff i en frivillighetsreise.
9. Identifiser mulige forbedringer. Hva kan du gjøre for å komme inn på et tidligere tidspunkt, få oppmerksomhet, hjelpe kunden dekke sine behov/løse sine utfordringer, snu et smertepunkt til et lykkeblaff?

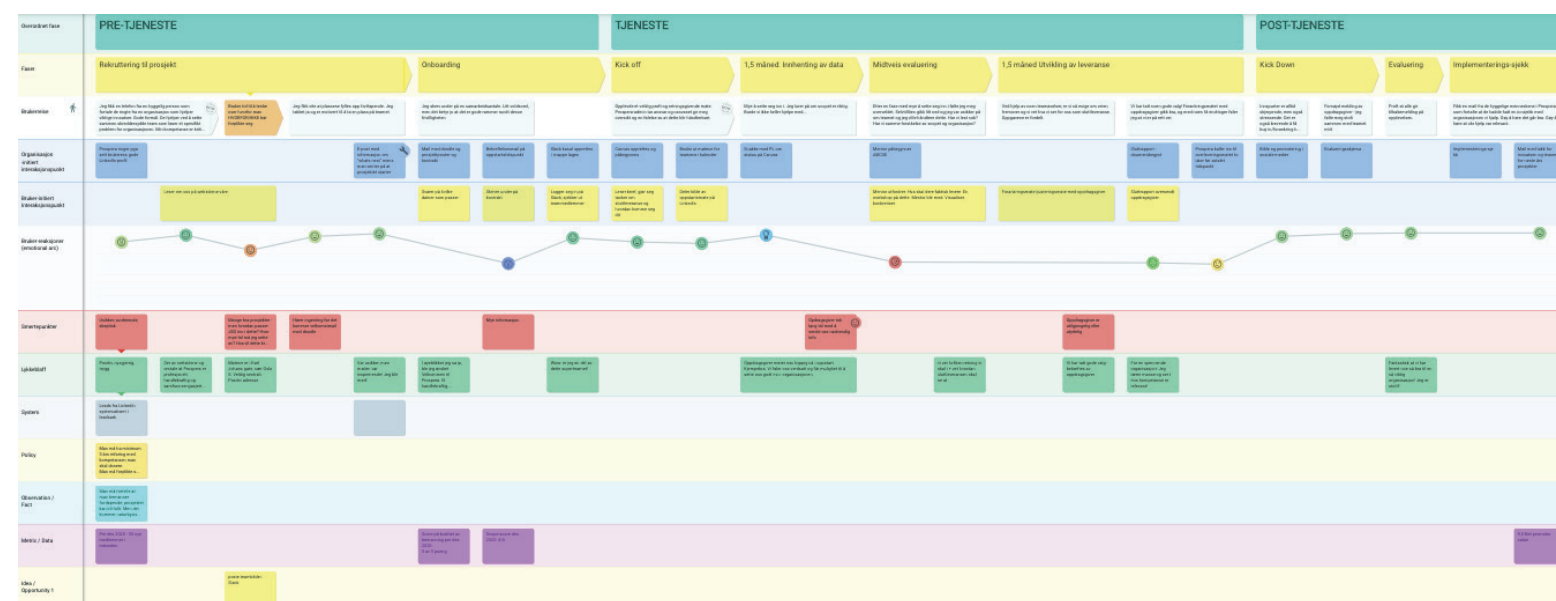
To be

Nå skal du bygge videre på AS IS til det du ønsker frivillighetsreisen skal være. For å imøtegå smertepunktene, kan man stille spørsmål som:

- Men, hva om det hadde vært magisk?
- Hva om vi introduserer et overraskelsesmoment?
- Hvilke utmerkelse ville understreket suksessen den frivillige leverer her?
- Hva om vi topper laget her? «Ring en venn», «et ekstra liv»?

For å bygge oppunder lykkeblaffene:

- Kan vi sende ut en gratulasjon? Blomster?
- Kan vi lage en kjedereaksjon blant de frivillige?
- Kan vi lage et leaderboard?

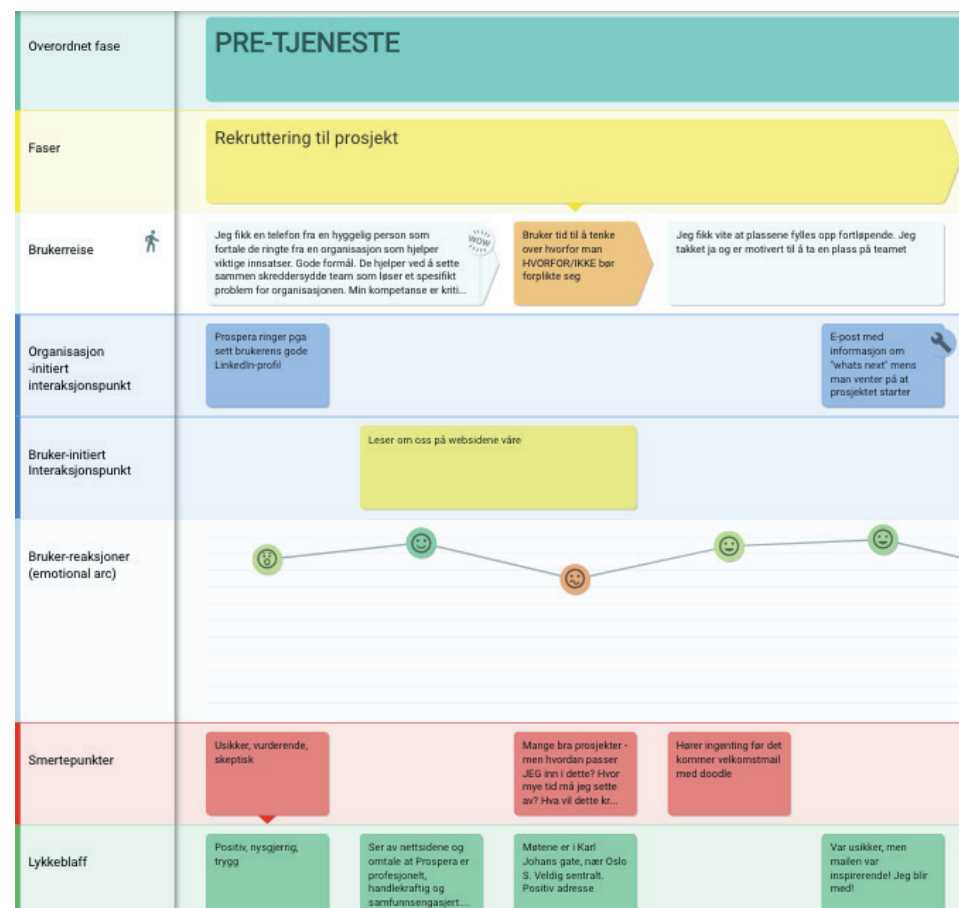


Kundereise omtales gjerne også som en brukerreise eller tjenestereise. Her har vi valgt frivillighetsreise som begrep.

Et eksempel | Prospera

Du kan gjerne dele opp brukertjenesten i pre-tjeneste, tjeneste og post-tjeneste. Det tydeliggjør viktigheten før og etter selve oppdraget.

Pre-tjeneste



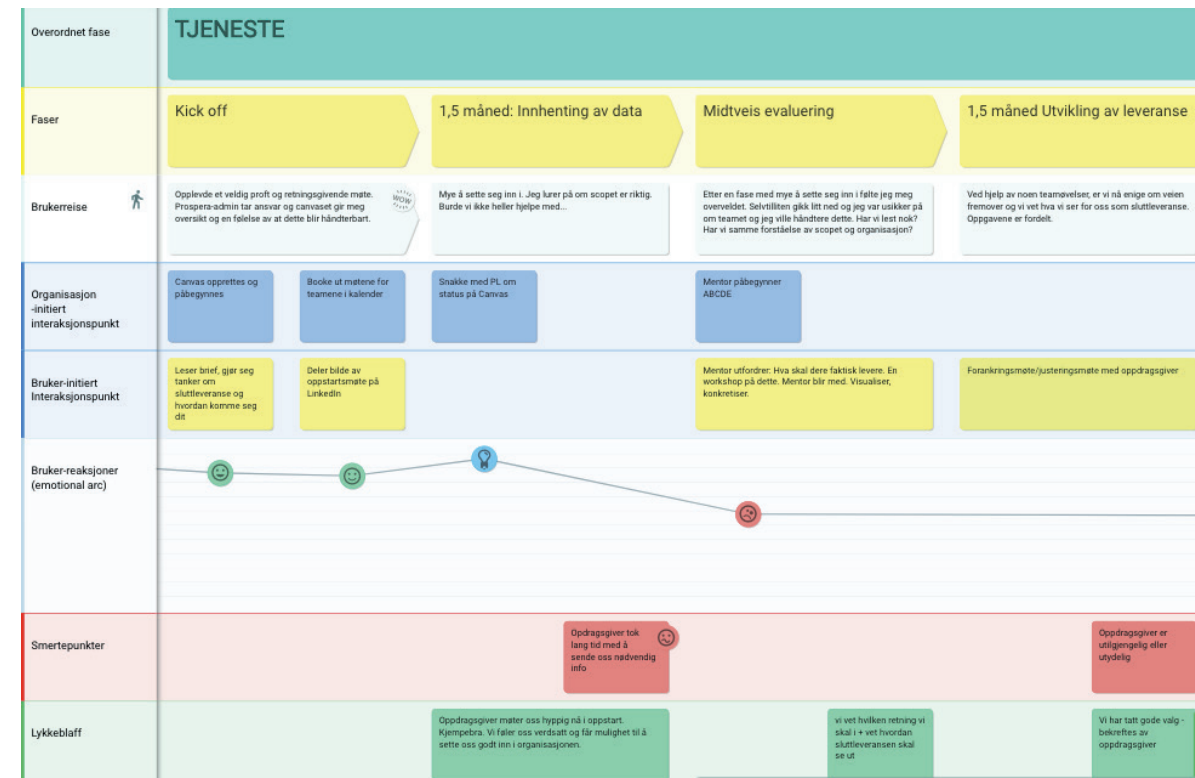
Tips

Frivillighetsreisen fungerer godt som et prioriteringsverktøy for hva en virksomhet bør utvikle. I Prospera sier vi at vi innoverer på følelser. Dersom du har noen smertepunkter hos de frivillige som du vil ha bort, ta en workshop for å imøtegå disse, eller finn en måte å snu opp ned på situasjonen. Du bør etter hvert kunne segmentere ulike frivillige grupper. Her er et eksempel på hvordan man har tatt utgangspunkt i hvordan frivillighetsreisen er for eldre: Veileder for å få flere seniorer med i frivillig arbeid.

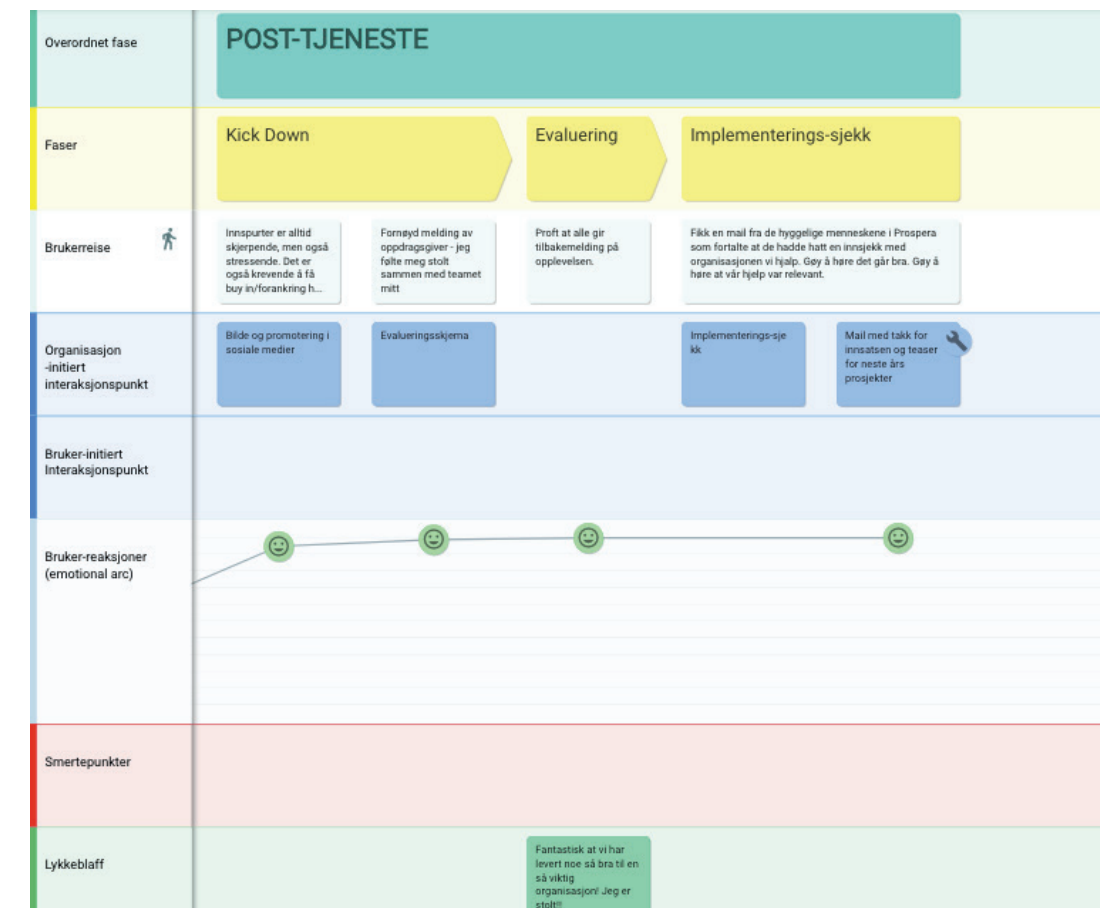
Nyttige linker

- <https://prosperstiftelsen.no/slik-gjor-du-en-behovsanalyse/>
- <https://prosperstiftelsen.no/slik-gjennomforer-du-en-enkel-brukertest/>
- <https://prosperstiftelsen.no/slik-gjennomforer-du-en-enkel-digital-brukertest/>
- <https://prosperstiftelsen.no/slik-finner-du-innovative-losninger-med-hkv/>
- <https://prosperstiftelsen.no/slik-mestrer-du-tjenestedesign/>

Tjeneste



Post-tjeneste



Slik gjennomfører du en

workshop

En workshop innebærer å samle en gruppe mennesker for å finne nye løsninger på et problem eller skape felles forståelse for ulike deler av organisasjonens virksomhet.

av Marianne Barland

Hensikt

Det finnes ulike workshop som dekker ulike behov. Du kan bruke en workshop til å samle teamet ditt rundt utvikling av organisasjonens merkevare eller identitet, til å utvikle forretningsstrategi, organisasjonsutvikling eller for å få et bedre innblikk i målgruppen din. Du kan også bruke en workshop til å utvikle nye tjenester eller produkter. Her vil du finne ulike oppskrifter som dekker ulike behov.

Forarbeid

Før du organiserer en workshop er det lurt å tenke på:

- Hvilken utfordring ønsker du å løse
- Hvilken type workshop som best løser utfordringen
- Hvem som bør delta (hvem er berørt av problemstillingen, hvilke deltakere kan muligjøre de beste svarene?)

Til workshop trenger du:

- Post-it-lapper
- Gode tusjer – da tvinger du deltakerne til å skrive kun én ting per post-it
- Store flip-overs kan være nyttig
- Penn og papir til deltakerne om noen har behov for å skrive egne notater
- Noe å ta tiden med
- Evt en fin spilleliste med musikk som kan brukes under individuelle tenke- eller idégenereringsøvelser

En workshop bør ha en fasilitator, som leder deltakerne gjennom prosessen. Fasilitatoren styrer samtalen, og driver gruppen fremover i sitt arbeid.

Tips og råd

- Husk å være åpen for alle ideer. I denne fasen er det ingen forslag som er dumme.
- Ta vare på de gule lappene (eller ta bilde av dem), slik at man kan gå tilbake til disse ved en senere anledning.
- Inviter gjerne deltakere med ulik bakgrunn og erfaring. Dette vil gi god bredde i forslagene og man kan lære av hverandre underveis.

I tillegg kan man ha en dedikert person som dokumenterer arbeidet – har kontroll på tiden, noterer og tar bilder underveis.

Beskrivelse av verktøy

En workshop er en veldig spisset og konsentrert øvelse og består av mange deltakere – gjerne fra fire til 12 eller opp til 30 personer dersom det er designet slik.

Når man starter en workshop er det viktig å:

1. Introduser fasilitator (og den som dokumenterer)
2. Gå gjennom tidsramme og målet for workshopen
3. Ha en introduksjonsrunde med alle deltakerne
4. Introduser noen enkle regler for workshopen, eks:
 - Legg bort PC og mobil
 - Ingen ideer er dumme
 - Kun én idé per lapp
 - Kvantitet er bedre enn kvalitet (workshop er eksplorerende)
5. Etabler en parkeringsplass
 - En stort ark, gjerne en flip-over som klistres på veggen. Tanker, ideer og forslag som fremmes under workshopen som ikke hører hjemme innunder dagens tema skrives opp på en post-it som henges her. Det gjør det enklere for fasilitator å hjelpe gruppen holde fokus. Fasilitator kan bryte inn, før gruppen roter seg bort i diskusjoner å si: " Dette er en god idé, men den hører innunder et annet tema – vi skal ikke glemme den, vi dokumenterer den på parkeringsplassen, og så flytter vi nå fokus tilbake til..."

Nyttige lenker

Ulike typer workshops

- <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-personas-i-en-workshop/>
- <https://prosperastiftelsen.no/slik-gjennomforer-du-en-lightning-decision-jam/>
- <https://prosperastiftelsen.no/slik-gjennomforer-du-en-brand-sprint/>
- <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-barcamp/>
- <https://prosperastiftelsen.no/slik-utvikler-du-en-merkevare/>

Slik skaper du

nye muligheter med LHM

Innovasjon kan være å lage 1) helt nye løsninger på kjente problemer, 2) å endre prosesser i en organisasjon eller 3) å sette sammen eksisterende produkter eller tjenester på en ny måte. For å lykkes med dette, vil man trenge en systematikk og innlevelse. LHM-metoden står for Ledetråder, Hypoteser og Muligheter, og er en strukturert prosess som kan hjelpe deg med dette.

av Anne Aaby

Forarbeid

For å gjennomføre denne prosessen trenger man:

- store Post it-lapper
- tusjer
- A5-ark
- mange A4 ark
- fra seks til tolv deltakere
- å avklare tidsramme
- å avklare hvem som er beslutningstakere

Slik gjør du det

Det er mange måter å strukturere en innovasjonsprosess. Metoden som presenteres her, er brukersentrert og hypotesedrevet. Vi kaller den LHM-metoden fordi man begynner med Ledetråder, fortsetter med Hypoteser for så å se på Muligheter.

Du begynner med å gå ut og å observere eller intervju brukeren av produktet ditt. Så skal du produsere "ledetråder" basert på det du ser og hører. Disse ledetrådene skal du bruke til å danne nye hypoteser. Hypotesene er grunnlaget for tenkningen denne prosessen legger til rette for.

Tid

God tidsplanlegging er viktig for å lykkes. Det er smart å legge en plan for tidsbruk før man starter. Her er et forslag:

- Innhenting av innsikt | 3 uker
- Beslutning om hvem som skal beslutte prioriteringene av mulighetene (teamet selv, et styre, produkteier, fokus-gruppe) | 1 uke
- Ledetråd-workshop | 4 timer
- Hypotese-workshop | 4 timer
- Mulighetsrom-workshop | 4 timer

- Prioritering: avsjekk dette med beslutningstakere hvor lang tid de vil trenge for å ta en beslutning, og om det er spesifikke arenaer eller møter som trenger å vedta nysatsningene.
- Prototyping | 1 til 2 uker

1. Innsiktsinnhenting

Dette kan man gjøre på mange måter, og det beste er kanskje å bruke litt forskjellig metoder.

Man kan observere kundene når de interagerer med produktet, man kan gjennomføre dybdeintervjuer <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-en-intervjuguide/>, man kan gjennomføre brukertester <https://prosperastiftelsen.no/slik-gjennomforer-du-en-enkel-brukertest/>, man kan sende ut undersøkelser og mye mer.

Prospera-teamet som hjalp NKS med å forbedre medlemsreisen <https://prosperastiftelsen.no/slik-far-du-flere-frivillige/> begynte med å tegne opp medlemsreisen. Med innspill fra frivillige og ledelsen i organisasjonen, fikk de oversikt over hvordan denne faktisk så ut fra ledelsens side og de frivilliges side – leverandør og kunde. Så la de til et lag til på denne medlemsreisen: 1) emotional arc og 2) moment of truth.

- as is-skisse (en skisse som beskriver hvordan tjenesten er akkurat nå)
- emotional arc (en visualisering langs kundereisen over brukers emosjonelle reaksjoner. For eksempel kan man illustrere med et surt fjes der den frivillige mottar medlemsfaktura. Da vet man at man må gjøre noe for å sukke denne situasjonen.)
- moment of truth (punkter langs en kundereise som er av stor viktighet for at medlemmet skal få en god følelse. For eksempel at man blir vervet, at man melder seg inn, at man oppgraderer medlemskap.)

Prospera Fra hypoteser til muligheter

Tittel/dette handler tema om:					
Medlemmets behov (oppsummering av huchene man har plukket ut, nederst):					
Hvilken mulighet gir dette oss:					

2. Behandling av innsikt

Gjennom intervjuer, undersøkelser og observasjoner skal teamet nå samle inn mye innsikt. Dersom teamet velger å samle inn innsikt gjennom intervjuer, må dere lage en felles intervjuguide <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-en-intervjuguide/>. Skal dere lage spørreundersøkelse, må dere lage spørsmål og finne ut hvem som best kan svare på spørsmålene. Skal dere observere, må dere finne ut hvordan samtykke <https://prosperastiftelsen.no/personvern-slik-innhenter-og-lagrer-du-personopplysninger/>, lover og regler overholdes.

Ut fra innsikten som samles, lager dere ledetråder. Ledetråder er "sannheter" som beskrivelse hvordan en bruker opplever produktet eller tjenesten.

Man tar for eksempel for seg et intervju. Påstander, erkjennelser, følelser brukeren forteller om kan være ledetråder. Du velger selv ut hva i intervjuet du anser som en god ledetråd.

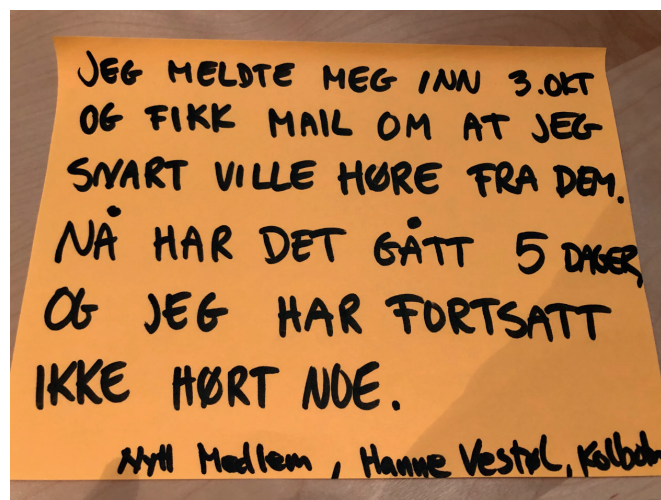
Ledetråder

- Skrives på A5-ark, gjerne Post-it-lapper med klister
- Kort setning eller sitat
- Skriv tydelig og lesbart. Gjerne med tusj og store bokstaver.
- Kildehenvisning i bunn – så man vet hvor det stammet fra

Hypoteser

Nå har teamet mange, mange, A5 Post-it-lapper med "ledetråder". Ledetrådene er sannheter som beskriver hvordan brukeren har opplevd å bruke et produkt eller en tjeneste. Neste oppgave handler om å lage hypoteser basert på disse ledetrådene.

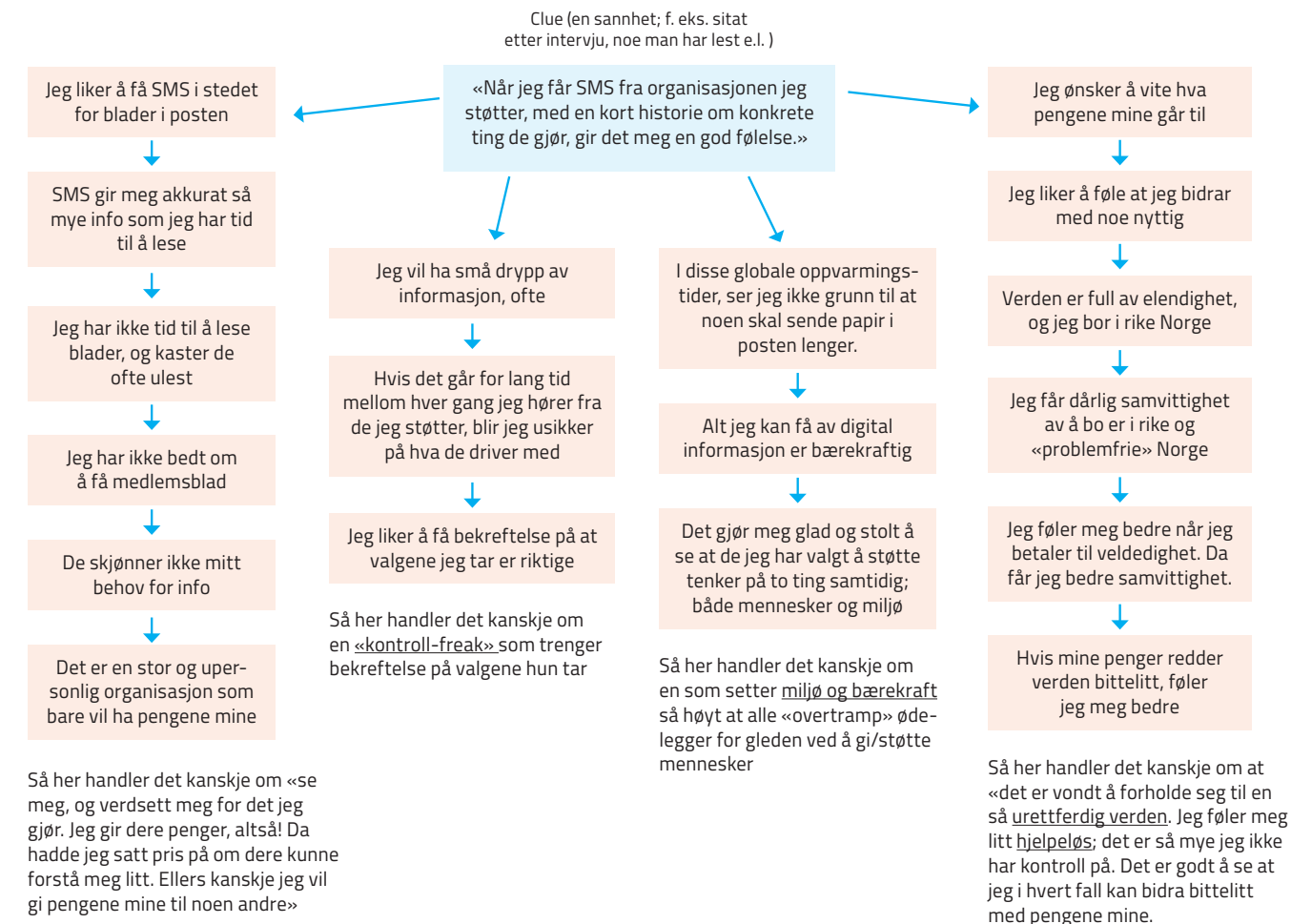
Denne økten handler om å produsere hypoteser.



Del opp gruppen så det blir tre eller maks fire i hver gruppe.

- Hypoteseøkten handler om å skru på empatien. Forsøke å sette deg inn i ståstedet til den man har intervjuet/observert/lest om. Hvorfor sa hun/han det? Hva ligger bak? Hva er det egentlig dette handler om?
- Velg en ledetråd (en sannhet, fordi det er et direkte sitat). Du står fritt til å kjenne på magesfølelsen om hva det handler om.
- Hypotesene skrives i «jeg-form», som om det er intervjuobjektet (som står bak ledetråden som snakker).
- Hypoteser skrives tydelig med tusj på A4-ark.
- En ledetråd kan gi hypoteser i mange forskjellige retninger
- Ingenting er feil! Selv om noen i gruppen føler at det som blir

Se eksempelet under hvor en ledetråd har gitt hypoteser i 4 ulike retninger.



sagt ikke kjennes riktig hos en selv, kan det kjennes riktig hos andre. Dette er en «ja, og»-sesjon.

3. Muligheter

Nå skal hypotesene benyttes som brikker som settes sammen på nye måter.

1. Legg alle hypotesene utover på et gulv så alle lett kan lese dem.
2. Sett av 45 minutter.
3. Hvert team-medlem forsyner seg med mulighets-malen.
4. Begynn nederst i malen og plukk ut noen hypoteser som man får en magesfølelse på kan henge sammen.
5. Når man har valgt ut noen hypoteser, skal du oppsummere hvordan disse hypotesene beskriver et brukerbehov.
6. Deretter skal du identifisere og skrive inn hvilke muligheter dette brukerbehovet gir organisasjonen.
7. Til slutt gir man dette teamet et navn.

Teamet bestemmer selv om man vil øke tiden man benytter til å utforske disse mulighetene. Men setter man av for eksempel 45 minutter, vil et team på ti medlemmer generere mange muligheter. Til sammen har man altså skapt et kjempestort mulighetsrom.

Last ned mulighets-malen <https://prosperastiftelsen.no/wp-content/uploads/2020/12/Hypoteser-til-muligheter.pdf>

4. Sortering

1. Alle står i ring og man presenterer en og en idé på tur. Når et teammedlem har presentert sin mulighet, legges dette «mulighetsarket» ned på gulvet innenfor sirkelen av personer.
2. Neste person presenterer sin mulighet og legger også sitt mulighetsark ned på gulvet, et stykke fra den første – dersom det er to helt ulike muligheter.
3. Så presenterer neste person. Når en mulighet som presenteres er lik en annen mulighet, legger man disse tett opptil hverandre. Man lager klustere av de ideene som er like. Til slutt har man redusert antall muligheter, noe som gjør det lettere å prioritere.
4. Nå kan man gjøre en prioritering av hvilke muligheter man vil jobbe videre med, eller presentere alle for et styre eller en produkteier.

Det finnes ulike måter å prioritere mulighetene på. Man kan prioritere etter gjennomførbarhet, etter et gitt rammeverk man var enige om før man begynte, eller etter den tema-ideen som best løser et definert problem.

Howdan prioriteringsprosessen skal se ut, bør man tenke gjennom og bli enige om før man begynner hele innovasjonsprosessen. Man må også ha avklart på forhånd hvem som vil være beslutningstakeren. Er det fagspesialistene? Produkteier? Brukerne? Et styre? Investor? Eier? Dette må skreddersys opp mot behovet man har.

Tittel/dette handler tema om: ALLE ER LIKE VERDIFULLE
4. Gi tittel

Medlemmets behov (oppsummering av huchene man har plukket ut, nederst):
2. Oppsummer brukerbehov
Som støttemedlem passer jeg ikke helt inn i organisasjonen. I motsetning til hovedmedlemmenes innsats gir jeg "bare" penger, og det er jo usynlig. Det gir meg litt dårlig samvittighet, og følelsen av å ikke passe inn i "det gode selskap". Jeg skulle gjerne blitt inkludert, uavhengig av hvor mye jeg kan bidra.

Hvilken mulighet gir dette oss:
3. Definer mulighet
Hvordan kan NKS bidra til at støttemedlemmer føler seg inkludert og verdifulle, slik at de betaler sin årlige kontingent med god samvittighet, og går stolte og rakrygget videre i sin travle hverdag?

1. Deltakerne bruker tid på å velge hypoteser fra gulvet, og sette sammen seks forskjellige hypoteser her.

Innmelding, betaling etc gikk veldig greit – ble vervet av tante – tror hun fikk vervepremie, men er ikke sikker. Jeg fikk ikke velkomstgave – men det gjør ingenting.	Støttemedlemmer er ikke med i styret, støttemedlemmer er viktig for hovedmedlemmene og foreningen.	Foreningen har gjennomført vervekampanje – men unge er for opptatte med sitt – har ikke tid selv om de har lyst – man må gå fullt inn ellers er det ingen vits. Har forsøkt å verve datteren min.	Forskjellen på hovedmedlem og støtte-medlem er at støtte-medlemskap er billigere – er man hovedmedlem kan man enten være aktiv eller passiv – men du har stemmerett.	"Per i dag er jeg ikke så engasjert, men er greit å være et støtte-medlem. Leser medlemsbladet, det bladet som kommer. Syns det tar opp mye bra."	På grunn av alder er de litt endrings-uvillige. Har du vært leder i 50 år, har du en forventning til hvordan det skal være.
--	--	---	--	---	---

Last ned mal for muligheter:

https://prosperastiftelsen.no/wp-content/uploads/2020/12/prospera_hypoteser-muligheter_LHM_last-ned.pdf

5. Idégenerering

Bygge ideer basert på behov/ tema fra hypotese-dag som dere tror vil gi gode resultater. Stem frem ideer dere har mest tro på.

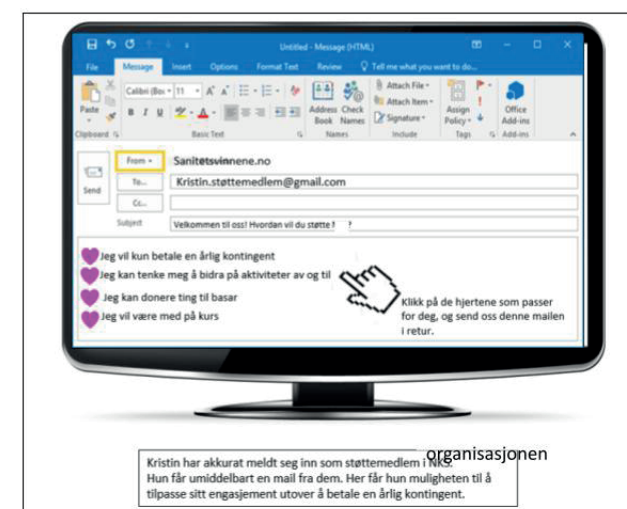
6. Prototyping

Den siste fasen er prototyping. Det finnes mange måter å prototype på. Det kan være en modell, en tegning, eller et Minste brukbare produkt (MVP). <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-man-en-mvp/>

7. Testing av ideer

Ideene må raskt testet på ekte brukere. Slik som dette:

Konsept 3



8. Beslutning og videreutvikling

Teamet burde i forkant av prosessen ha identifisert beslutnings-takerne. Veien videre avhenger spesielt av hvilke premisser beslutningstakerne legger for videre utvikling. Veldig ofte må man lage et business case på den prototypen man får best resultater fra for å vise gevinsten i videre utvikling, eller man benytter Lean Start Up med kjappe feedback loops der brukeren er den som viser veien videre.

- Litt uklart. Ser på punktene som likstilte. **Tror hun kanskje må betale noe ekstra** hvis hun krysser av på flere av punktene. (hva koster det å «bidra på aktiviteter av og til»).
 - Bør komme tydeligere frem at man ikke må betale: «jeg vil kun betale en årlig kontingent, uten å bidra med noe ekstra», «jeg kan tenke meg å bidra på aktiviteter av og til, men det koster ingen ting ekstra»
 - Opplever det ikke som masete. Men det kunne vært en aldri så liten intro først» (f.eks kombo med konsept 2)
 - Forventninger: giro først om et års tid. Pkt 2: håpet at lokallaget hadde tatt kontakt med meg.
 - Men ønsker å kunne velge hvor hun skal hjelpe til litt av og til. F.eks kanskje være aktiv i det lokallaget der moren din/søsteren din er. Kan også være aktuelt å velge ut fra hvilke hjertesaker de har. (men primært pga sosiale relasjoner til andre folk i andre lokallag).
- Dette likte hun veldig godt! Særlig å kunne donere ting til basar. Hun vil ikke forplikte seg til noe fast (ang punkter om å bidra), men kunne kanskje gjort noe 1 gang pr mnd. dvs det virker ikke som det er ideen om mail hun liker, men tanken på å kunne donere til basar
- Likte denne veldig godt. Fint å kunne huke av i mail og at det er noen, men ikke for mange valg. Gjør det enklere. Likte denne
- Dette kunne gjerne vært ved innmeldingen, ikke etterpå. Fint å kunne velge sine egne preferanser. Ville gjerne kunne velge mer, som i konsept 4.

Slik lager man

visjon, misjon og verdier

Visjon, misjon og verdier er fundamentet en virksomhet bygges på. Et godt fundament er viktig for at alle i organisasjonen er enige om formål, hvorfor man gjør det man gjør, og langsiktige mål, slik at alle i organisasjonen vet å trekke i samme retning.

av Victoria Utheim

Visjonen sier noe om årsaken til at man startet i første omgang og forteller omverden hvorfor dere gjør det dere gjør, i det store bildet. Visjonen definerer idealet dere søker å oppnå og gir et bilde av deres ideelle verden eller situasjon. Du kan se visjonen for deg som et bilde.

Misjonen er en konkretisering av visjonen i noe som er mer håndfast og løsbart. Misjonen forteller oss mer konkret om hvordan vi skal jobbe mot visjonen.

Verdier beskriver hvem dere er eller skal være. Verdier skal fungere som en drivkraft, noe dere personlig søker å oppnå i alt dere gjør i eller for virksomheten.

Hensikt

En visjon gir mening og skaper en hensikt for dere og andre. Visjonen samler alle i selskapet rundt et felles bilde av hvor dere skal, og gir retning for alle aktiviteter.

I et forslag fra Prospera sitt team for DS Kysten sier de at: *'DS Kysten er en uunnværlig og kjær del av Tønsbergs identitet og sentral i fortellingen om sjøfartens historie i Norge.'*

Misjonen sier noe om hvilken verdi dere leverer, til hvem og gjerne med hva slags ressurser. DS Kysten har jobbet med disse tre forslagene til misjon:

- DS Kysten tar samfunnsansvar gjennom frivillighet, sosialt engasjement og historieformidling.
- DS Kysten er et opplevelsesprodukt som gjennom seilinger og opplevelser formidler skipets, dampskipenes og skipsfartens, kystsamfunnens og Tønsbergs maritime historie og skaper gode, minneverdige opplevelser.
- DS Kysten bevarer historiske verdier gjennom bevaring av dampmaskinen som framdrift på sjøen.

Verdier skal drive kulturen i virksomheten og i etablerte selskap brukes ofte verdiene for eksempel som et grunnlag i medarbeidersamtaler, eller de kan være drivende for innovasjon. Forslaget til DS Kystens verdier:

- Stolthet: engasjement, begeistring, historie og autentisitet
- Bærekraft: frivillighet, kunnskap og folkehelse
- Glede: opplevelse, god service, leveranser, fortelling, gløden, lidenskap og dedikasjon

Forarbeid

Samle alle til en eller flere felles arbeidsøkt/-er. Her finner du en god oppskrift på å gjennomføre arbeidsøkten **Workshop: Brand sprint**. Samle alle for å:

- Finne fundamentet for visjonen og misjonen og definere verdier
- Finne formulering av visjonen og misjonen
- Velg verdier

1. Finne fundamentet

Samle folk til en arbeidsøkt hvor dere ved å skrive ned stikkord hver for dere, svarer på hvordan deres visjon ser ut. Tenk på hvilke bilder dere ser for dere når dere tenker på deres ideelle verden eller situasjon. Samle stikkordene, presenter gjerne for hverandre og velg de som dere i fellesskap enes om.

Gjør tilsvarende med misjon og verdier. Ikke gjør visjon og misjon samtidig, men gjør visjon ferdig først, før dere gyver løs på misjon. Det kan komme gode innspill til misjonen i visjonsarbeidet, ta vare på dette. Ta for dere verdier i en egen arbeidsøkt.

2. Finne formulering

En eller to tar ansvar for å formulere 2–3 forslag til visjoner, basert på stikkordene dere har valgt. Samle alle til en arbeidsøkt hvor dere diskuterer og justerer forslagene. Velg en formulering

i fellesskap. Flere omganger med bearbeiding av formuleringen kan være nødvendig.

Gjør det samme med misjonen.

3. Velge verdier

Om man er flere i oppstarten eller i virksomheten, kan forslagene til verdi-ord bli mange. I en arbeidsøkt, sorteres verdiene i de som ligner/er like og diskuteres. Man bli deretter enige om tre av ordene i fellesskap. Hvis det er vanskelig å velge, kan det noen ganger være lurt å stemme over hvilke som representerer dere best. En eller to personer får så i oppgave å spisse/finne de rette ordene til slutt, om ikke disse er klare.

Bruk av visjon, misjon og verdier

Visjon, misjon og verdier brukes ofte i formelle dokumenter, på nettsiden og i salgspitcher. Det er lurt å snakke om visjonen, misjon og verdier med alle i oppstarten eller når virksomheten møtes til strategimøter, styremøte eller det faste månedlige møtet.

Det kan være nødvendig å snakke mer om visjonen og misjon i oppstart av virksomheten for å sikre at alle har et felles bilde, og for å være sikker på at dere har funnet den rette visjonen og misjonen. Etter hvert kan man ta opp og diskutere visjon og misjon halvårlig eller årlig.

Tips og råd

- Involver hele arbeidsgruppen din i utarbeidelsen. Dette kan være deg og med-gründeren eller også styret, støttespillere eller investorer.
- Bruk visjonen, misjonen og verdiene aktivt i oppstarten.
- Justere og endre til det sitter, eller om virksomheten gjør en stor endring.

Det er mange måter å formulere visjon og misjon på. Det viktige er å finne noe som fungerer for deg.

Prospera-eksempel: Papillon

Her er et eksempel fra Papillon Bergen <https://papillonbergen.no/> på hvordan en workshop kan se ut og resultatet formulert i visjon, misjon og verdier.

Visjon

En visjon skal være et langsiktig og inspirerende mål som uttrykker hvorfor organisasjonen i det hele tatt eksisterer. Vår visjon gjør nettopp dette, og alt arbeidet vi gjør styres etter vårt langsiktige mål og skal bidra til å føre oss nærmere realisering av vår visjon. Videre, ved å ha en klar visjon, tror vi i Papillon at alle som er en del av oss, opplever at de er del av noe større og at jobben de gjør, enten det er som frivillig medarbeider, ansatt eller styremedlem, er meningsfullt. Vi presenterer stolt Papillon sin visjon:

Din historie former dine vinger.

Misjon

Papillon skal være en møteplass for unge kvinner og menn med krysskulturell- eller migrantbakgrunn, i alderen 15–30 år. De skal få inspirasjon, mulighet til å danne nettverk og til å delta på ulike kompetansehevende aktiviteter, samt utvikle språk og praktiske ferdigheter.

Papillon skal også være en kompetent organisasjon som jobber myndiggjørende slik at unge styrkes til å stå i egne valg. Organisasjonen skal videre fungere som brobygger i samfunnet og bidra til sosial inkludering som i sin tur bidrar til opplevelse av fellesskap og tilhørighet.

Verdier

Kjærlighet – Empowerment – Selvhevdelse – Likeverd

Dette er verdier som Papillon identifiserer seg med og som vi mener etablerer trygghet og sikkerhet. De bidrar til å bygge positiv selvfølelse og selvtillit, til å hente frem ressurser og til å oppnå en åpen dialog med våre deltakere og samarbeidspartnere.

Ved å etterleve disse verdiene, bygger vi en felles kultur som gjenspeiler medmenneskelighet, varme og ekthet. Det er en kultur som inspirerer og styrer valgene vi tar og som Papillon er stolte over å si er etablert.

Prospera-eksempel: Røde Kors ABC

Underveis i arbeidet med å utvikle en visjon og misjon for ABC-Røde Kors <https://www.rodekors.no/lokalforeninger/sor-trondelag/om/aktuelt/3-millioner-kroner-til-bedre-psykisk-helse/>, jobbet teamet med dette forslaget:

Visjon: «Alle har en mental helse. Behov for å bli bevisst vår egen – og andres mentale helse og metoder for å bedre og/eller opprettholde en helhetlig sunn helse.»

Misjon «Gjøre ABC-metoden kjent i befolkningen og gjennomføre satsinger i et mangfold. Alliansepartnere på flere samfunnsområder.»

Slik segmenterer du og hvorfor

Å segmentere er å dele inn ditt marked, altså de menneskene du skal nå med din tjeneste eller tilbud, i grupper med like kjennetegn og behov.

av Victoria Utheim

Hensikt

Å segmentere gjør det enklere for deg å vite hva du skal gjøre overfor hvem, i markedsutvikling og markedsføring. Slik kan kreftene og ressursene dine brukes mest mulig effektivt. Med god segmentering kan du enklere oppdatere deg på endringer som skjer i markedet, og spisse tilbudet ditt slik at du hele tiden når fram.

Forarbeid

Segmentering krever ingen forkunnskaper og er lurt å gjøre tidlig i oppstarten. Du har gjerne gjort en Interessentanalyse først, eller gjør den i samme moment som segmenteringen av markedet ditt.

I starten må vi anta ganske mye om de ulike segmentene, og da er det lurt å identifisere de viktigste antagelsene dere gjør dere, og sjekke ut disse. Bruk gjerne test og læringskortene omtalt i brukertesting. Segmentering bør være et pågående arbeid i virksomheten.

Slik gjør du det

Et markedssegment består av en kundegruppe der kundene har omtrent de samme behovene.

- Et eksempel på segmentering kan være en bank. De har typisk delt inn sitt marked i unge som akkurat har fått egen økonomi (studenter, første jobb)/ førstegangs boligkjøper /lånetakere (skifte bolig, kjøpe hytte, bil, eller forbruk)/eldre som nærmer seg pensjonsalder. Alle disse segmenten har lignende behov, samtidig som vi kan finne faktiske kjennetegn som gjør at vi kan identifisere folk i segmentet.
- Et annet eksempel kan være en bensinstasjon, som typisk deler inn sitt marked i de som kjører bil som skal ha noe å spise eller handle, og de som kjører bil som ikke skal ha noe å spise eller handle, pluss de som kommer gående innom og som skal ha noe å spise eller drikke, eller de som kommer gående og bare skal handle noe.

For å finne ut hvilke behov ditt marked har, kan du innhente innsikt ved å intervju representanter fra markedet ditt. Her er

kan du finne tips til Intervjuguide <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-en-intervjuguide/> og Behovsanalyse <https://prosperastiftelsen.no/slik-gjor-du-en-behovsanalyse/>.

Vanlige segmenteringskriterier er:

- Hvilke behov de har
- Psykografiske kriterier (utadvent, innadvent, initiativrik, impulsiv, ledertype, maskulin, feminin osv.)
- Livsstilskriterier (om man er aktiv i idrett, politisk engasjert, engasjert i foreningsliv etc.)
- Geografiske kriterier
- Demografiske kriterier (alder/kjønn/inntekt)

Kriterier for effektiv segmentering:

- Identifiserbart – hvem er målgruppen?
- Størrelsesmessig tilstrekkelig – er målgruppen stor nok?
- Stabil – vil målgruppen bestå over tid?
- Tilgjengelig – kan du nå målgruppen?

Tips og råd

En vanlig felle å gå i, er å dele folk kun inn etter alder og geografisk. Dette vil ikke gi deg den styringen, som segmentering er ment å være.

En god definisjon av et kunde/brukersegment er «mange nok mennesker, med lignende behov».

Nyttige lenker

- Interessentanalyse <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-en-interessentanalyse/>
- Intervjuguide <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-en-intervjuguide/>
- Behovsanalyse <https://prosperastiftelsen.no/slik-gjor-du-en-behovsanalyse/>

Prospera-eksempel

Et eksempel på hvordan systematisere undersøkelser om potensielle segmenter for å kunne velge, er virksomheten Gi Gaven Videre. Slik får de et klart bilde av hvilke segmenter de bør velge.

Eksempelen har satt opp mulige bedrifter og kjennetegn og så scoret de på viktige drivere for virksomheten. I tabellen er bransje, type og sted egne kolonner til utfylling nedover. Bortover fylles ut en score på verdier som er relevante for aktøren. Hver aktør i bransjen scores, summeres og en totalscore viser til slutt i hvor stor grad selskapet bør satse på dette segmentet.

Slik kan man sette opp en lignende tabell med egne data:

			Skala 0-5	Skala 0-5	Skala 0-5	Total score
Bransje	Type	Sted	Verdi x	Verdi x	Verdi x	Verdi x
-til utfylling -	-til utfylling -	-til utfylling -	-til utfylling -	-til utfylling -	-til utfylling -	-til utfylling -

Her er bilde fra eksempelet:

MÅLGRUPPEVURDERING				Skala								Score	
Bedrift	Bransje	Type	Sted	0-5	0-3	0-3	0-3	0-3	0-3	0-4	0-1		0-1
	Personnell	Privat	Oslo	2	1	2	1	1	1	3	0	0	10
	Advokat	Privat	Oslo	3	2	3	3	3	3	2	0	0	16
	IT	Privat	Oslo	3	2	3	3	3	2	3	0	0	16
	Transport	Offentlig	Oslo	5	1	1	2	2	3	0	0	1	15
	Bedriftsforbund	Organisasjon	Bergen	3	2	1	3	2	1	0	0	0	12
	Undervisning	Privat	Oslo	2	2	2	3	2	3	0	0	0	14
	Renovasjon	Offentlig	Bergen	5	3	1	2	1	2	0	0	1	15
	Energi	Offentlig	Bergen	5	3	3	2	2	3	0	0	1	19
	IT	Privat	Oslo	2	2	3	3	2	3	0	0	0	15
	IT	Privat	Oslo	4	3	3	3	2	3	0	0	0	18
	Reiseliv	Privat	Oslo	5	3	3	2	1	3	0	0	0	17
	Revisjon	Privat	Oslo	5	3	3	3	3	3	1	1	1	22
	Finans	Privat	Oslo	4	3	3	2	2	4	0	0	1	19
	Fagorganisasjon	Organisasjon	Oslo	2	1	1	2	2	1	0	0	0	9
	IT	Privat	Oslo	2	1	2	2	2	3	0	0	1	13
	Fagorganisasjon	Organisasjon	Oslo	2	1	1	2	2	1	0	0	0	9
	Energi	Privat	Bergen	5	3	3	2	2	2	0	0	0	17
	Forsikring	Privat	Bergen	2	2	3	3	2	2	0	0	0	14
	Auto	Privat	Bergen	1	2	3	2	2	2	0	0	0	12
	Forsikring	Privat	Bergen	2	2	3	3	3	2	0	0	0	15
	Maritim	Privat	Bergen	3	2	3	2	2	3	0	0	0	15
	PR	Privat	Oslo	2	2	3	3	3	2	0	0	0	15
	Forsikring	Privat	Oslo	5	2	3	3	2	3	0	0	1	19
	Maritim	Privat	Bergen	3	2	2	2	2	3	0	0	0	14
	Reklame	Privat	Bergen	3	3	3	3	3	1	0	0	0	16

For samme virksomhet, gjør de en systematisk vurdering av målgruppene i segmentene og hvem de bør rette innsats mot.

Dette er også gjort ved å sette opp en tabell med kolonner for utfylling på type bedrift (konsern, stor, mellomstor og liten og gründer) bortover og rolle (CEO, administrasjon, HR/Personal, Kommunikasjon, Marked og Ansatte) nedover,

Slik kan man sette opp en tabell:

	Konsern	Stor	Mellom	Liten	Gründer
CEO	-Til utfylling-	-Til utfylling-	-Til utfylling-		
Adm	-Til utfylling-	-Til utfylling-	..osv..		
HR/Personal	-Til utfylling-				
Kommunikasjon	-Til utfylling-				
Etc..	-Til utfylling-				

	Konsern	Stor	Mellom	Liten	Gründer
CEO	Kanskje	Ja	Ja	Kanskje	Nei
Administrasjon	Ja	Ja	Ja		
HR/Personal	Ja	Ja			
Kommunikasjon	Kanskje				
Marked	Kanskje				
Ansatte			Kanskje	Kanskje	

Andre aktører som har brukt denne metoden er:
 Vindskift <https://frivillig.no/vindskift>
 BUA <https://www.bua.io/>



Slik jobber du med en

faktormodell

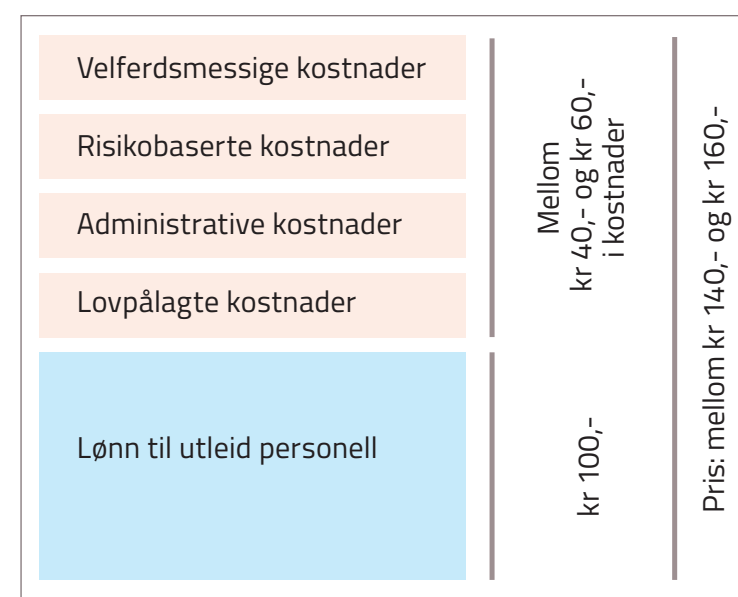
Faktormodell er en modell for prising av utleie av personell, og som sikrer at du tjener penger på utleid personell. Modellen tar utgangspunkt i lønnen til den ansatte som ganges med en faktor og resultatet av dette gir din kostpris.

av Ole Petter Holen

Last ned utregnings-mal
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oss7g-V0e3WNcPRiFDJpK2P-MI-_AMzQvMgrXh52Yd6A/edit#gid=2033018600

Hvorfor faktormodell

Hensikten med en faktormodell er enkelt å kunne se hvilke



priser på utleid personell som må gjelde for å dekke virksomhetens kostnader og tjene penger.

Fordeler med en faktormodell:

- Den gir en ryddig pris til kunden som ivaretar lønnen til den ansatte.
- Den forenkler prising av ulike scenario og lønnsnivå og hjelper en i å prise riktig.
- Den bidrar til å sikre at virksomheten tjener penger på oppdrag virksomheten har
- Det gir en gjennomsiktighet og riktig kostnadsnivå i en eventuell internfakturering mellom egne selskaper. Gjelder kun der det er flere selskaper involvert som leverer samlet til kunde.

Hvordan jobbe med modellen

Du trenger ingen forberedelser for å jobbe med faktormodellen utover grunnleggende økonomisk forståelse, god kjennskap til virksomheten og grunnleggende kjennskap til Microsoft Excel. Det viktigste er at du bruker modellen og har et bevisst forhold til den i prisingen av personell.

Vi foreslår at du arbeider med modellen slik:

- Bli kjent med prismodellen og forstå hvordan den fungerer.
- Sett opp en ambisjonsplan der dere har konkrete salgsmål på ulike typer bemanningsoppdrag pr kvartal/halvår/år.
- Bruk prismodellen for å finne riktig kostnadsnivå og inn-tjening slik at dere vet hvor mange oppdrag dere må ha for å bli selvfinansierende.

Beskrivelse av modellen

Arbeidsgiverkostnadene for utleie av personell består av lovpålagte kostnader i tillegg til risikobaserte, administrative og velferdsmessige kostnader.

1. Lovpålagte kostnader

- Feriepenger: Kostnaden er 10,2 % eller 12 %, avhengig av om ferien er i henhold til ferielovens minstekrav eller om det er avtalt 5 ukers ferie.
- Arbeidsgiveravgift: Arbeidsgiveravgift er soneinndelt I Norge og for Oslo i 2020 er arbeidsgiveravgiften 14,1%.
- Pensjonskostnader: Med en innskuddsbasert pensjonsordning er minimumskravet 2 % av lønnen (årslønn inkludert feriepenger).
- Arbeidsgiveravgift på pensjonskostnader: Obligatorisk tjenestepensjon regnes som et frynsegode og beskattes med arbeidsgiveravgift.
- Yrkesskadeforsikring: Pris kan variere betydelig med risiko for skader i aktuell bransje og er en årspris.

2. Risikobaserte og administrative kostnader

- Sykepenger: Etter å ha vært ansatt i 4 uker kan en ansatt heve sykepenger for legemeldt sykefravær og egenmeldt sykefravær etter 2 måneder. Arbeidsgiver må dekke sykepenger de første 16 dagene og ved utleie av personell kan denne kostnadsrisikoen håndteres på ulike måter.
- Administrative utgifter: Denne utgiften vil variere fra selskap til selskap og er vanskelig å legge inn en standard for. Den dekker utgifter til egne ansatte, administrasjonen, husleie, lisenser på IT-systemer, tjenestekjøp av lønns- og regnskaps tjenester for selskapet osv.)

3. Velferdsmessige kostnader

Dette kan være ekstra kostnader knyttet til ansattegodter, sosiale arrangementer som julebord/sommerfest, kompetanseutvikling for ansatte o.l.

4. En faktormodell for å beregne pris

En faktormodell for timesprising av utleie av personell baserer seg på å multiplisere timelønn til arbeidstaker med en faktor som samlet sett ivaretar utleiers kostnader for oppdraget. Kostnadene er knyttet til lovpålagte forhold, velferdsmessige forhold, risikoutgifter samt administrative utgifter. All prising over denne faktoren utgjør fortjeneste på utleie av personell. Faktorprising standardiserer prisingen til kunden slik at den er sammenlignbar med konkurrenter og den endres ikke av ulik timelønn til ulike personer (ansiennitet). Dette er en vanlig prismodell i markedet.

Arbeidsgiverkostnader for å ha en ansatt ligger normalt på en faktor mellom 1.4 og 1.6. Det vil si at om timelønnen til en ansatt er 100,- så vil arbeidsgiverkostnadene for denne være mellom 140,- og 160,- pr. time.

5. Prising i ulike scenario

Hvilken pris man velger er avhengig av hvilket type oppdrag man skal dekke og hvor i landet Oppdraget er. Enkelte oppdrag utløser behov for en del spesifikke utgifter som andre oppdrag ikke gjør. Kostpris for en arbeidsgiver ligger normal på en faktor mellom 1.4 og 1.6.

Tips!

Om du starter med pris til kunde og deler den på timelønnen til den som skal leies ut finner du faktoren. Er den over 1.4 – 1.6 har du dekket inn faste kostnader.

Pris til kunde: 350,- og timelønn 175,- (350,- / 175,-) gir en faktor på 2,00. På denne måten kan du prøve ulike timepriser til kunden for å finne faktoren din uten å regne deg frem til det.

Husk!

Å beregne inn fortjeneste pr. time på oppdragene. Fortjenesten er normalt mellom 5-20% på kostpris avhengig av oppdragets størrelse og omfang, samt kundens betalingsvillighet.

Flere tips på veien

- I bemanningsbransjen måler man ofte antall dagsverk eller ukesverk for å beregne volum.
- Lengre oppdrag med medium høy faktor – mellom 1.7 til 2.0 gir grei inntjening og fornøyde kunder.
- Oppdrag som er vanskelig å dekke prises høyere enn oppdrag som er enkle å dekke.
- Prøv å sett mål på hvor mange dagsverk eller ukesverk dere skal ha innen bestemte milepæler.
- Prøv å kategoriser dagsverkene eller ukesverkene i korte/ lange oppdrag eller enkle-å-dekke/vanskelig-å-dekke når dere setter dere mål.
- Prøv å få mange mindre kunder fremfor få store kunder. Om dere mister en liten kunde merker dere dette mindre i omsetning enn om dere mister en stor kunde.
- Langsiktige samarbeidsavtaler med utvalgte kunder gir stabilitet og mindre administrative arbeid for dere når dere skal dekke oppdrag.
- Oppsøk kunder som tradisjonelt har høy gjennomtrekk av ansatte – disse kundene leier inn mer enn de som har lavt gjennomtrekk av ansatte.

Eksempel på bruk av modellen

Nedenfor følger ett eksempel, hentet fra Kompass & Co som fikk hjelp av Prospera i 2019.

1. GIG workers (prosjekt)

Oppdragsbeskrivelse

RedBull skal lansere en ny energidrikk og har planlagt en stor kick-off på Jernbanetorget helgen om halvannen uke. Kick-off-en gjennomføres sammen med snowboardforbundet og det bygges nå rampe hvor det skal gjennomføres en big jump konkurranse.

Til kick-off-en ønsker RedBull å leie 10 personer som kan gå rundt på Jernbanetorget og langs Karl Johan for å dele ut smaksprøver til publikum. Oppdraget har en varighet på to dager, lørdag fra kl.10.00-16.00 og søndag fra kl.10.00-15.00. De personene som leies inn vil få utdelt vinterklær til arbeidet og det stilles ingen krav til kompetanse utover at de må være blid og imøtekommende overfor publikum.

Forslag til prising av oppdraget

Hva	Kostnad ekskl. mva.
Brutto timelønn til utleid person	175,- / time
Feriepenger (10.2%)	17,85 / time
Arbeidsgiveravgift (14.1% for Oslo)	24,68 / time
Administrative kostnader* (15%)	26,25 / time
Yrkesskadeforsikring**	30,- / time
Kostpris pr. time	273,78 / time
Faktorpris	1,56

* Det er lagt inn et påslag på 15% som skal dekke Kompass og Co sine administrative kostnader knyttet til utleie av personell. Om dette er riktig må sees opp mot et reelt kostnadsbilde.

** Prisingen baserer seg på en årskostnad på 5000,- pr. ansatt. Ved en fakturering på 30,- pr. time vil kostnaden for yrkesskadeforsikring være dekket inn om den ansatte blir leid ut totalt 1 månedsverk (168 timer) i løpet av året.

Det er ikke beregnet avsetning til sykepenger for dette oppdraget pga. oppdragets varighet. Kortvarige oppdrag av denne sorten har lav risiko for at arbeidsgiver pådrar seg store utgifter over tid som ikke er viderefakturerbar og sykepenger er utelatt for å være mer konkurransedyktig på pris overfor oppdragsgiver.

Det er ikke beregnet pensjonskostnader for dette oppdraget. Pensjonsutgifter slår inn ved over 20% stilling og et slikt oppdrag som dette er svært lite i den sammenhengen. Om det er personer som har jobbet på en del andre oppdrag må man vurdere å ta inn pensjonskostnader i prisen.

Estimert omsetning på oppdraget

1 person i jobb i 11 timer til 273,78 / time = 3 011,-
 10 personer i jobb = 30 115,-
 Administrative kostnader (15%) = 4 517,-

Etter at lønn og alle lovpålagte kostnader er betalt sitter Kompass & Co igjen med 4517,- som skal dekke alle kostnadene Kompass & Co har hatt for å håndtere oppdraget (lønn til administrasjon, rekruttering av personell, oppfølging kunde/utleid personell, husleie og så videre).

2. Lørdagshjelpen

Oppdragsbeskrivelse

Eieren av en liten butikk kontakter Kompass & Co for å forhøre seg om muligheten til å leie inn en lørdagshjelp. Eieren er den eneste ansatte i butikken og ønsker å undersøke muligheten for å leie inn en lørdagshjelp i et års tid for selv å kunne ta fri i helgene. Butikkeieren er usikker på om det er verdt «å kjøpe seg fri på lørdager» og ønsker seg et pristilbud fra Kompass & Co på 30 lørdager. Butikken er åpen fra 09:00 til 17:00 på lørdager.

Forslag til prising av oppdraget

Hva	Kostnad ekskl. mva.
Brutto timelønn til utleid person	175,- / time
Feriepenger (10.2%)	17,85 / time
Arbeidsgiveravgift (14.1% for Oslo)	24,68 / time
Administrative kostnader (15%)	26,25 / time
Yrkesskadeforsikring*	21,- / time
Avsetning til sykepenger** (10% av lovpålagte og administrative kostnader)	26,47 / time
Kostpris pr. time	291,25 / time
Faktorpris	1,66

* Prisingen baserer seg på en årskostnad på 5000,- pr. ansatt som ved det forrige oppdraget, men dette oppdraget er lengre. Ved en fakturering på 21,- pr. time vil kostnaden for yrkesskadeforsikring være dekket inn om den ansatte blir leid ut totalt 30 lørdager igjennom et år (240 timer) i løpet av året.

** I et oppdrag som varer over 4 uker eller over 2 måneder har den som blir utleid opparbeidet seg sykepengerrettigheter ved henholdsvis legemeldt og egenmeldt sykefravær. I et så langt oppdrag vil det være naturlig at utleid personell blir syk og det må kalkuleres inn i prisen for å ikke tape penger.

Om den utleide har fravær 3 lørdager etter opptjent sykepenge-rettigheter har vedkommende et sykefravær på 10% i løpet av et år. Det innebærer en kostnad for arbeidsgiver på 6352,80 som ikke kan viderefaktureres til kunde. Ved 0 % fravær vil vedkommende jobbe 240 timer og det gir en inntjening på 9529,- (15% av omsetningen) som skal dekke administrasjon i Kompass & Co Om vedkommende har 10 % sykefravær vil kostnadene gå direkte på disse 15% som er lagt på for å håndtere administrative kostnader. Inntjening for å dekke administrative kostnader vil da falle til 3176,40 kroner for oppdraget samlet sett for året – altså en reduksjon på 66% i inntjening.

Slik lager man et

Business Case

Et Business Case gir bedriften en detaljert oversikt over alle kostnader, inntekter, og utgifter knyttet til et prosjekt.

av Marianne Prytz

Hensikt

Hensikten med å lage et business case er å bryte ned en eller flere aktiviteter for å kunne danne et bedre grunnlag for å ta avgjørelser. Et business viser deg blant annet:

- Hvor mye kommer dette prosjektet/ideen til å koste oss?
- Hvor mye kan vi tjene på å gjennomføre dette?
- Hvilken verdi gir dette oss?

En annen viktig grunn til å lage et business case, er at det gir et godt grunnlag for hvorfor man skal satse på et prosjekt. Det kan være veldig fint å ha hvis man for eksempel skal søke om investering til et prosjektet. Det er også en fin måte å visualisere og konkretisere hva prosjektet består av. Inntektene og kostnadene skal være så detaljerte som mulig, og knyttet opp til tid og ting. kostnadene og utgiftene kan brytes ned pr måned eller pr. år.

Forarbeid

Du må ikke ha noe som helst for å lage et business case, men det er anbefalt å bruke excel, eller legger inn en rutetabell i word. Det kan også være en god ide å starte med å liste opp det dere kommer på som det må brukes penger på, og aktiviteter dere antar at dere kommer til å tjene penger på.

Oppskrift på å lage Business case

- List opp inntektene dere antar at dere kommer til å få ved å starte dette prosjektet

Eksempel på inntekt:

- Hvor mye tror dere at dere kan tjene på å selge ett abonnement til plattformen deres
- Hvor mye tjener dere for hver t-skjorte dere selger?
- Penger dere har fått fra investorer/organisasjoner

- Summer alle inntekter
- List opp alle utgifter/kostnader til prosjektet

Eksempel på kostnad/utgift:

- Lønn til ansatte
- Kostnad for å leie lokale
- Innkjøp av materialer

- Legg sammen alle utgiftene for seg og inntektene for seg
- Regn ut: inntekt minus utgifter for å få verdien av prosjektet.

Nyttige lenker

Vil du lese mer om business case:
<https://www.prince2.no/fagstoff-maler/business-case/>

Vil du lære om hvordan du kan utvide dette busienss caset til et business model canvas:
<https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/>

Prospera eksempel

Her er et eksempel på et business case gjort for en bedrift som skulle lage sin egen online plattform, og trengte en oversikt over hvor mye dette vil koste dem å lage.

DIGITAL PLATFORM INNTEKTER	FY 2020	FY 2021	FY 2022	FY 2023
Inntekter fra abonnenter	-	578,760	3,348,540	6,325,020
Abbonnements basert: # betalende premium brukere	-	350	950	1,550
Premium bruker pris (NOK/month)	413	413	413	413
Entreprenør program inntekter - B2B for-profit selskaper	155,025	1,426,230	2,914,470	4,402,710
Abbonnements basert: # betalende premium brukere	125	425	725	1,025
Premium bruker pris (NOK/month)	413	413	413	413
Entreprenør program inntekter - B2B NGOer	47,700	438,840	896,760	1,354,680
Abbonnements basert: # betalende premium brukere	125	425	725	1,025
Premium bruker pris (NOK/month)	127	127	127	127
Tilgang på digitalt fellesskap - Promotering - B2B	-	212,000	424,000	742,000
# betalende selskaper		20	40	70
Engagssum per tilgang (NOK) - Årlig betaling (1 betaling pr år)	10,600	10,600	10,600	10,600

KOSTNAD ESTIMATER

PERSONNELL	Per måned for 2020	2020	2021	2022
Kostnad fulltidsansatte	104,000	1,248,000	1,272,960	1,298,419
Lønn pr ansatte	26,000	312,000	318,240	324,605
# ansatte	4	4	4	4
<i>inntekt -årlig økning</i>			2%	2%
Kostnad utvikler teamet	104,000	1,248,000	1,272,960	1,298,419
Lønn pr ansatte	26,000	312,000	318,240	324,605
# ansatte	4	4	4	4
<i>inntekt -årlig økning</i>			2%	2%

Tips

- Lag et oversiktlig diagram i Excel med en kostnad/utgift på hver sin linje som på Prospera eksempel bildet under.
- Del opp kostnader for seg, og inntekter for seg. Dette gir bedre oversikt.



Slik jobber du med

partner/sponsor- strategi

Partnerstrategi er et verktøy som hjelper deg i arbeidet med å få på plass en eller flere partnere/sponsorer. Artikkelen omhandler hvem, hva, hvorfor, og hvordan du kan gå frem.

av Ole Petter Holen

Hensikten

Mange virksomheter er avhengig av sponsorer/partnere for økonomisk drift og utvikling. Arbeidet med å skaffe sponsorer/partnere er et krevende arbeid, og handler om at du må kunne tilby noe av verdi for en potensiell sponsor. Du må derfor ha et bevisst forhold til hva som er unikt med din virksomhet, og deretter søke sponsorer/partnere som ser denne verdien og er villig til å betale for å få tilgang til den.

Denne artikkelen kan være en hjelp til å strukturere arbeidet med partnere/sponsorer og besvarer følgende:

1. Hvordan tydeliggjøre det som er unikt for din virksomhet
2. Hvordan finne den sponsoren som passer for deg og din virksomhet
3. Hvordan lage en oversikt over potensielle sponsorer
4. Hvordan sette sammen ulike «pakkeløsninger»

Spørsmål 2, 3 og 4 besvares i denne artikkelen. For å jobbe med spørsmål 1, henviser vi til verktøyet [Value Proposition Canvas](#) og [Business Model Canvas](#). Business Model Canvas er en mal for å utvikle nye eller eksisterende forretningsmodeller.

Forarbeid

Før du starter arbeidet med en partnerstrategi bør du ha definert hva som er unikt for deg og din virksomhet. Ofte er dette beskrevet som verdiløftet. Vi anbefaler bruk av [Value Proposition Canvas](#) for å utarbeide et verdiløfte.

Du trenger ingen forberedelser utover god kjennskap til din virksomhet. Vi anbefaler at når du har utarbeidet en liste over potensielle sponsorer og du vet hva du kan tilby, går du ut i markedet og tester interessen ovenfor 1-2 potensielle sponsorer. Inviter dem gjerne inn i en enkel markedsundersøkelse. Det er ofte en fin inngang til et møte/samtale.

Hvilken sponsor passer for deg?

Det er flere måter å gå frem på. En måte er å se på ulike tilnærminger virksomheter har i sin strategi i forhold til sponsering. Rammeverket til Michael Porter kan være nyttig for å kartlegge dette.

1. **Vertikal integrasjon:** Her ønsker sponsoren å bli identifisert med et bestemt tema, f.eks en bestemt idrett.
2. **Fokus:** Denne sponsoren vil alltid bli assosiert med sport, for eksempel Rema sponser alltid Rosenborg fotballklubb
3. **Paraply:** Denne sponsoren foretrekker at sponsorporteføljen består av flere like produkter. (For eksempel Toyota som alltid sponser manneprodukter og Lions som sponser frivillige aktiviteter.
4. **Samfunn:** Denne sponsoren går inn for å skape samfunnsnyttige verdier, i samspill med markedsføring og utvikling av eget produkt. (For eksempel Ferd)
5. **Plattform:** Denne sponsoren vil ha full kontroll over sponseratet og bli en aktiv utvikler og deltaker i prosjektene og aktivitetene som sponses. (For eksempel Redbull)
6. **Konstellasjon:** Denne sponsoren foretrekker å ha stor portefølje uten noe spesielt fokus, men ønsker å fungere i samspill med andre sponsorer under mottakerens strategi.

Det som er viktig for deg og din virksomhet er å stille deg følgende spørsmål:

- Hvilken sponsorstrategi passer for din virksomhet?
- Hvilke type bedrifter prioriterer din virksomhet å oppsøke?

Når du har en formening om...

- hva som er unikt med din virksomhet
- og en tanke om hvilken type bedrifter som passer som sponsor til din virksomhet
- og som du ønsker å prioritere

...kan du gå over til neste fase.

Lag en oversikt over ønskede sponsorer

Her kommer fem trinn som kan brukes for å bygge en netto liste av ønskede sponsorer/partnere.

1. **Lag en bruttoliste over ønskede sponsorer:** Utarbeid en liste over 20-30 potensielle sponsorer som du tror vil være med å støtte oppunder din virksomhet og som vil vinne/ha fordeler av å støtte din virksomhet. Har du utarbeidet en [Business Model Canvas](#) ser du fort om din virksomhet kan være av interesse for sponsoren.
2. **Kartlegg potensialet:** Gå gjennom offentlig tilgjengelig informasjon vedrørende potensielle partnere/sponsorer og evaluer. Gå igjennom årsrapport, hjemmeside, sosiale medier. Utfør google søk og sjekk om det er noen i ditt nettverk som jobber der. Se også, om mulig, på den potensielle sponsoren

sin sponsorstrategi jamfør øvelsen ovenfor. Har de andre sponsorer? Hvem er det? Har selskapet den profilen og omdømme du søker etter?

3. **Lag en matrise:** Matrisen vil tydeliggjøre relevant informasjon og gjøre det lettere å prioritere din innsats. Selskapsnavn, lokasjon, størrelse (omsetning og antall ansatte), bransje, produkter/tjenester, målgruppe – hva sponser de i dag.

4. **Evaluer, kvantifiser og ranger:** Evaluer og kvantifiser innhentet informasjon. Ved å sette verdi fra eksempelvis 1-10 på hvert av ovennevnte punkter knyttet til hver potensiell sponsor på listen din, vil du ha mulighet for å rangere.

- Forhold: Har du eller noen i din virksomhet en forbindelse til sponsoren
- Mål: Passer markedsmålene til potensiell sponsor profilen til virksomheten din (BMC)
- Målgruppe: Har dere lik målgruppe? Eller er din målgruppe viktig for den potensielle sponsoren
- Konkurransen: Brukes andre sponsorer partneren har aktivt i markedsføringen
- Geografi/lokasjon: Er dette relevant eller har det ingen betydning, jmf digitalisering
- Størrelse: Selskapets størrelse og muligheter for et langt samarbeid

5. **Ta opp telefonen:** Ta kontakt med de mest relevante først. Har du gjort en grundig jobb før du ringer, vil du med stor sannsynlighet ha nok innsikt til å få en god dialog med personen du snakker med, med økt sannsynlighet for å vekke interesse for videre dialog.

Sett sammen sponsorpakker

Gode sponsorsamarbeid består gjerne av pakkeløsninger. Ofte kan det være 2-4 ulike pakker med forskjellig innhold og pris. Eksempler på navn kan være gull, sølv, bronse eller stor, medium, liten.

Sponsorer som er på øverste nivå blir ofte omtalt som hovedsponsor. Som regel har man færre hovedsponsorer en sponsorer på lavere nivå. Hovedsponsorene bør ha en viss varighet i tid, mens sponsorer på lavere nivå kan skiftes hyppigere.

Innhold i pakkene bør synliggjøres gjennom dine aktiviteter, for eksempel gjennom din virksomhet sitt årshjul.

Administrasjon av ett sett partnere på ulike nivåer kan være krevende ressursmessig. Prøv derfor å ikke lage for mange spesialavtaler som forstyrrer strukturen og pakkene. Når du har laget en strategi for sponserarbeidet, må dette overføres til en fantastisk salgspresentasjon (pitch). For hjelp til å lage en god pitch, se salgspresentasjon: <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-en-salgspresentasjon/>

Hvor lang tid tar det å lage en sponsorstrategi?

Du kan lage en sponsorstrategi på en kveld eller du kan bruke flere uker.

Det er avhengig av hvilken informasjon du har tilgjengelig og om du har gjort forarbeid med hensyn til din egen prosess. [Et godt forarbeid kan du gjøre for eksempel med Business Model Canvas.](#)

Det viktigste er at du kommer i gang. Lag noen hypoteser. Test hypotesene internt og ut mot noen kunder/potensielle sponsorer du kjenner. Du vil fort erfare om du er på rett spor eller ikke.

Som mye annet er sponsorarbeid ett langsiktig arbeid og i stadig endring. Nye sponsorer kommer inn og andre forsvinner. Du og din virksomhet er i stadig endring, noe som også kan endre din sponsorstrategi.

Husk

- Det er ikke en fasit for hvordan du lager en partnerstrategi. Bruk skjønn og tilpass dem til din tjeneste og ditt marked. Det er lov å eksperimentere.
- Det viktigste er å komme i gang. Sponsorstrategi er en kontinuerlig prosess.
- En sponsor vil være heldig å ha deg som en del av sin markedsplan med alle de fordeler og muligheter du gir.
- Sponsorarbeid er omfattende arbeid. Du vil mest sannsynlig få langt flere nei enn ja, men har du stayerevne og en god pitch vil du lykkes til slutt
- HOLD UT og Ting Tar Tid

Eksempel 1 – Prosperaprojekt 2019

Eksemplet omfatter en virksomhet som ønsker å tiltrekke seg sponsorer. Det ble gjort et grundig arbeid med å identifisere virksomhetens kjerneverdier og hva de kan tilby. Nedenfor er utdrag fra presentasjonen. Identiteten til virksomheten er av konkurransemessige hensyn skjult. Vi har valgt å kalle virksomheten NN. Modellen nedenfor er en segmenteringsmodell med utgangspunkt i Phillip Kotler sin 4P modell https://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix

1P PRODUKT	2P PLACE (STED)	3P PRIS
NN er et attraktivt produkt (tilbud) som det settes stor pris på og som er kjent for sitt samfunnsansvar. Det er viktig å understreke det i sponsorstrategien.	XX er velegnet sted for avholdelse, m'en NN trenger å gjøre tiltak for å synliggjøre seg i sponsormiljøenes geografiske nærhet.	Det er behov for alternativer sponsorene kan boltre seg i: En standard av ulike løsninger for sponsing varierte sponsorpakker.

4P PROMOTERING	5P PEOPLE	6P PROSESS
Nye medieplattformer og større (særlig digital) kontaktflate, samarbeid med andre forbund, samt sports- og kulturorganisasjoner. Her bruker vi en ny markedsstrategi og tilpasser det til hver sponsor.	(FOLK) Engasjert ansatte og frivillige. NNs aktiviteter skaper glede hos deltakerne. Det er viktig å vise dette frem i sponsorstrategien.	6P PROSESS Bedre oppfølging og ekstern kommunikasjon. Her bruker vi en ny kommunikasjonsstrategi. Analyse av NN knyttet til sponsorstrategi

Analyse av NN knyttet til sponsorstrategi

For NN anbefaler vi å se til følgende type partnere/sponsorer for at partnerskapet skal fungere optimalt for begge/alle parter:

Sponsorstrategi

- Sponsorer som vil fremheve sitt sosiale ansvar og som derfor baserer sin sponsorstrategi på samfunnsansvar (som Entra, bygnings- og eiendomsselskaper, samt finansbransjen)
- Sponsorer som sponser mange idrettsarrangementer, særlig innenfor vinteridrett
- Sponsorer (plattform) som vil utvikle NN som prosjekt og ta medansvar for utviklingen. Vår idé er at det har kanskje eksisterer selskaper som leverer IT-løsninger som skal testes og videreutvikles – og de kanskje kan bruke NN. Men det kan også være andre typer tjenesteleverandører.
- Flere små sponsorer som legger vekt på total sponsorstrategi (konstellasjonsstrategi). Entra har gitt uttrykk for at de ønsker å synliggjøre sponsoratet sammen med andre selskaper i samme bransje, ved å lage et "sponsorlaug" og samkjøre markedsføring. Men dette kan også være f.eks. leverandører av mat-, sportsklær- og utstyr, hoteller og restauranter, transportselskaper og annet.

Lag en fantastisk innsalgspresentasjon

1. Presenter den store ide/tiltak/kampanje i sponsorpakken
2. Bevis potensialet
3. Hvordan hjelper din sponsorpakke din partner å nå sine mål?
4. Hvordan skal dere sammen gjøre dette til en suksess?
5. Kort oppsummering og neste steg

Platinum	Diamant	Gull	Sølv
Titulert som Hovedsponsor	Rettigheter til branding 70% online og 50% offline.	Rettigheter til branding 20% online og 40% offline.	Rettigheter til branding 10% online og 10% offline.
Eksklusive rettigheter til branding offline og online. Full media representasjon	Full media representasjon Merkevareprofilering	Full media representasjon Merkevare representasjon	Mediasitering Merkevare representasjon
Deltaker på alle aktiviteter i årshjulet	Deltaker på hovedaktiviteter i årshjulet	Deltaker på utvalgte hovedaktiviteter i årshjulet	

Eksempel 2 – Prosperaprojekt 2019

Prospektliste 2019
<https://drive.google.com/file/d/1y4DFfXCsvjWzordqFegNOtqi-wCgHHlzE/view>

Eksempel 3 – Prosperaprojekt 2019

Eksempel på lister kriterier og mål.
<https://drive.google.com/file/d/1y4DFfXCsvjWzordqFegNOtqi-wCgHHlzE/view>

Gode linker

Her er noen eksterne eksempler som belyser sponsorstrategi:

<https://forskning.no/okonomi-sport-turisme/derfor-er-no-en-sponsorer-mer-effektive-enn-andre/466024>

<https://www.magma.no/hvordan-virker-egentlig-sponsing>

<https://www.konsertarrangor.no/arrangoerwiki/temaoversikt/sponsorvirksomhet/>



Slik vurderer du

skatteplikt og merverdiavgift

«Vurdering av skatteplikt og merverdiavgift» er et verktøy som kort forklarer skatt og merverdiavgift.

av Vibeke Høsteng

Hensikt

Hensikten er å gjøre virksomheten i stand til å:

- Få grunnleggende kunnskap
- Forstå hvilke vurderinger som må gjøres
- Få hjelp til å finne informasjon

Utgangspunkt

Utgangspunktet er at enhver fordel vunnet ved arbeid, kapital eller virksomhet anses som skattepliktig inntekt.

Merverdiavgiftslovens utgangspunkt er at det skal beregnes merverdiavgift for all omsetning som ikke er unntatt fra avgiftsplikt.

Før du tar i bruk verktøyet bør du ha vurdert:

- Hva er formålet med virksomheten
- Skal virksomheten ha inntekt
- Hvilke inntektskilder skal virksomheten ha
- Skal virksomheten ha ansatte
- Skal det betales lønn

Skatt

Utgangspunktet er at enhver fordel vunnet ved arbeid, kapital eller virksomhet skal anses som skattepliktig inntekt. Sentralt i vurderingen er om virksomheten tar sikte på å oppnå økonomiske fordeler for seg selv eller andre.

Av skatteloven § 2-32 første ledd fremgår det likevel at organisasjoner som ikke har erverv til formål er fritatt for formues- og inntektsskatt.

Vurderingen av om organisasjonen ikke har erverv til formål beror på en konkret helhetsvurdering basert på flere momenter:

- virksomhetens art
- det vedtektsbestemte formål
- vedtektenes bestemmelser om disponering av overskudd og anvendelse av overskudd ved oppløsning

Merverdiavgift

Virksomheter som skal betale merverdiavgift skal registrere seg i merverdiavgiftsregisteret.

Spørsmålet hvorvidt en organisasjon, herunder forening, vil være pliktig til å registrere seg i merverdiavgiftsregisteret, reguleres av lov om merverdiavgift § 2-1.

Vilkår

Bestemmelsen inneholder flere vilkår som alle må være oppfylt. Bestemmelsen er skjønnsmessig, og forutsetter at det foretas en helhetlig vurdering av organisasjonens drift og formål.

Av § 2-1 fremgår det at følgende vilkår må være oppfylt for at de skal foreligge registreringsplikt:

- 1) Organisasjonen må drive næringsvirksomhet
- 2) Organisasjonen må ha omsetning innenfor avgiftsområdet³⁾ Omsetning og avgiftspliktige uttak må overstige minstegrensen for registrering

Kravet til næringsvirksomhet

Et vilkår for at omsetning skal bli avgiftspliktig, er at det drives næringsvirksomhet. Spørsmålet om det foreligger næringsvirksomhet må vurderes konkret. Det er ikke gitt noen egen definisjon av begrepet næring som bare gjelder foreninger eller frivillige organisasjoner.

Viktige momenter ved vurderingen av om organisasjonen driver næringsvirksomhet vil være:

- omfanget av virksomheten
- om den drives med bruk av betydelige driftsmidler
- varigheten av virksomheten
- om den er egnet til å gi overskudd

Merverdiavgiftslovens utgangspunkt er at det skal beregnes merverdiavgift for all omsetning som ikke er unntatt fra avgiftsplikt i henhold til §§ 3-2 flg.

Minstegrensen for registrering

Av merverdiavgiftsloven § 2-1 følger det at minstegrensen for registrering passeres når omsetning og uttak overstiger kr. 50 000.

For veldedige og allmennyttige institusjoner og organisasjoner er beløpsgrensen kr. 140 000.

Allmennyttig organisasjon

I MVA-håndboken fremgår det at en organisasjon skal kunne betraktes som en allmennyttig organisasjon når den arbeider for å ivareta mer allmenne samfunnsinteresser på tvers av særinteresser.

Videre er det også av betydning at organisasjonen er tilgjengelig for et bredt spekter av mennesker. Det er etablert en fast praksis for at sammenslutninger med en snever medlemskrets, eller hvor virksomheten kommer en sterkt avgrenset gruppe til gode, ikke kan anses som veldedig/ allmennyttig organisasjon i relasjon til merverdiavgiftsloven § 2-1.

Tips og råd

- Mange frivillige organisasjoner kan være berettiget til moms-kompensasjon, les mer om ordningen og hvordan man søker her <https://lottstift.no/nb/tilskuddsordninger/om-momskompensasjon-generell-ordning/tall-og-rapporter-generell-ordning/>
- Skatteetaten har gode nettsider og de har også kurs
- Brønnøysundregisteret har gode nettsider

Nyttige lenker

Skatteetaten
<https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/>

Slik finner du ideer til

inntektskilder for virksomheten

Ideer til inntektskilder er en oversikt over ulike finansieringsmuligheter for en ideell virksomhet. Her kan man finne ideer og tips til hvordan man skaffer inntekter til å finansiere virksomheten.

av Anette Romdahl

Hensikt

Hensikten med dette verktøyet er å gi en oversikt over ulike former for finansieringskilder for en ideell virksomhet samt råd og tips til hva man bør tenke på for de ulike typene av finansiering. Mange ideelle virksomheter benytter flere ulike finansieringskilder samtidig.

Forarbeid

Det kreves ingen forarbeid for å kunne ta i bruk modellen. Men det kan være en god idé å ha tenkt igjennom formål og visjon for virksomheten før man begynner å se på finansieringsmuligheter.

Ulike finansieringskilder

Donasjoner

Donasjoner er beløp som kan variere i størrelse, tidsspenn og "krav" fra donor. Eksempler på donasjon er:

- Gaver fra privatpersoner. Kan være engangsgaver eller gjentakende donasjoner i form av "fadderordninger" eller ulike former for medlemskap eller støttemedlemskap.
- Gaver fra bedrifter. Kan være rene pengegaver, men også bedrifter som gir bort timer (kompetanse) til gode formål.
- Innsamlingsaksjoner. Må være registrert og godkjent. Se [Innsamlingskontrollen.no](https://www.innsamlingskontrollen.no)
- Crowdfunding. Det finnes en rekke ulike digitale plattformer hvor man kan starte innsamling til egne formål. Se blant annet: [spleis.no](https://www.spleis.no), [bidra.no](https://www.bidra.no), [startskuddet.no](https://www.startskuddet.no), [facebook](https://www.facebook.com).
- Stiftelser, legater, truster med mer. Se [legatsiden.no](https://www.legatsiden.no)

Hva skal til for å lykkes:

- Gode, personlige relasjoner
- God beskrivelse av formål og hva slags resultater som skal skapes
- Aktivt arbeid med markedsføring og salg
- Vær obs på om potensielle donorer ønsker gjenytelser for sine gaver, og i så fall om dette er gjenytelser som virksomheten er ok med.

Medlemskontingent

Mange ideelle virksomheter har en eller annen form for betalte medlemskap. Det kan være medlemskap der medlemmer betaler for å få tilgang til ulike tjenester eller fordeler som virksomheten tilbyr, eller det kan være ulike former for støttemedlemskap der medlemmer betaler uten å få noe spesielt igjen fordi de ønsker å støtte virksomheten av ideelle årsaker.

Som virksomhet med medlemmer kan man søke om tilskudd fra Bufdir (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet). Bufdir gir tilskudd basert på antall medlemmer.

Hva skal til for å lykkes:

- Et godt gjennomtenkt medlemstilbud. Hva er viktig og verdifullt for potensielle medlemmer, og hva er de villige til å betale for.
- Et oversiktlig og oppdatert medlemsregister er viktig for å dokumentere medlemsbasen ved tilskudd fra Bufdir.
- Rutiner for innkreving og betaling av medlemskontingenter.
- En plan for verving av medlemmer.

Støtteordninger

Støtteordninger kan grovt deles i private, offentlige og hybride. Støtteordninger er forskjellige fra donasjoner i den forstand at støtteordninger har en strengere og mer formell søknadsprosess enn donasjoner. Støtteordninger kan brukes til prosjektstøtte til enkeltstående prosjekter og driftsstøtte til virksomheten som helhet.

Private støtteordninger: Stiftelser, lokale sparebanker, Martha Louises legat, Gjensidigestiftelsen, Sparebankstiftelsen DNB, Tilskuddsportalen.

- Offentlige støtte- eller finansieringsordninger: FHI, Helse- og omsorgsdepartementet, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Fylkeskommuner, Statsbudsjettet, kommunal støtte.
- Hybride: Tippemidler, start-ups/såknorn.

Hva skal til for å lykkes:

- Godt skrevne søknader som adresserer målet med støtteordningen og kravene som stilles.

Partnere

Partnersamarbeid betyr at begge parter har et utbytte og at begge parter bidrar med noe. Det kan være utveksling av penger, men også bytte av varer og tjenester som partene har nytte av. I et partnersamarbeid vil to eller flere parter arbeide sammen slik at det oppstår en fordel for alle parter.

Får å finne gode partnere er det viktig å tenke nøye igjennom hvem som kan ha god nytte av noe virksomheten kan tilby. Det kan være kompetanse, relasjoner, arbeidskraft (timer) eller varer/tjenester.

Hva skal til for å lykkes:

- God innsikt i hva virksomheten kan bidra med
- Research for å finne relevante partnere
- Utvikling av gode relasjoner og vedlikehold av disse over tid

Statsbudsjettet

For å komme på statsbudsjettet må man per definisjon "løse en offentlig oppgave". Dette krever langsiktig arbeid og evne til å navigere slik at virksomheten plasserer seg i en posisjon som gjør dem foretrukne når en oppgave dukker opp.

Andre muligheter for statlig tilskudd er gjennom NORAD eller tilskudd fra Bufdir basert på medlemmer og/eller likemannsarbeid.

Hva skal til for å lykkes:

- Bygg gode historier om hva virksomheten bidrar med av samfunnsnytte
- Gode relasjoner
- Tilskudd fra NORAD krever mye i form av dokumentasjon og rapportering
- Organisering av virksomheten, medlemskap og frivillig innsats kan bety mye for muligheten til tilskudd fra Bufdir

Kommersielle inntekter

Kommersielle inntekter vil i hovedsak komme fra salg av varer eller tjenester som virksomheten kan tilby til forbrukere eller bedrifter.

- Tjenester kan være salg av kompetanse gjennom f.eks konsulent/ rådgivningsvirksomhet, foredrag eller utleie av personell.
- Kommersielle inntekter kan komme fra f.eks cafe/butikkdrift eller salg av produkter gjennom egen nettbutikk eller direkte-salg.

- En ideell virksomhet kan selge produkter som er relatert til virksomhetens drift og formål eller rent videresalg av produkter mot provisjon (se [dugnadsiden.no](https://www.dugnadsiden.no)).
- Kommersielle inntekter kan også komme fra arrangementer som loppemarked eller lotterier. Lotterier må registreres for å være lovlig. <https://lottstift.no/nb/lotteri-og-bingo/ulike-typer-lotteri/smalotteri-2/>

Hva skal til for å lykkes:

- Analyse av markedspotensielle og behov
- Organisering av markedsføring og salg

Nyttige lenker

- <https://www.innsamlingskontrollen.no/>
- <https://www.spleis.no/>
- <https://startskudd.no/>
- [Legatsiden – alle legater på en plass](https://www.legatsiden.no/)
- [Tilskuddsportalen – Realiser gode prosjekter](https://www.tilskuddsportalen.no/)
- <https://www.norad.no/tilskudd/>
- https://bufdir.no/Tilskudd/Hjelpeside_soknadportal/
- <https://www.dugnadsiden.no/>
- <https://lottstift.no/nb/lotteri-og-bingo/ulike-typer-lotteri/smalotteri-2/>



Slik analyserer du om dine

inntekter og kostnader er i balanse

Break-even analyse er et verktøy som brukes til å beregne når inntektene er tilstrekkelige til å dekke kostnadene, det vil si hvor mye inntekter du må ha for å kunne betale kostnadene. Verktøyet kan brukes for å regne på hele virksomheten eller på et enkeltstående prosjekt, arrangement e.l.

av Anette Romdahl

Last ned mal for break even analyse

https://drive.google.com/file/d/1sBau-Hqpm0we0c4FvgCCR-RJ_mtmNa6dy/view

Hensikt

Formålet med en break-even analyse å finne ut om en virksomhet eller et prosjekt er økonomisk bærekraftig eller ikke. En slik analyse gir et godt beslutningsgrunnlag for å bestemme hvordan man går videre med planleggingen av en virksomhet eller et prosjekt.

En break-even analyse kan gi en rekke ulike utfall som leder til

ulike beslutninger og vurderinger som må tas. Noen eksempler kan være:

- Det er ikke realistisk å finne tilstrekkelige inntekter til å dekke kostnadene. Bør vi da la være å gjennomføre prosjektet og heller bruke ressursene på andre prosjekter?
- Inntektene må økes dersom prosjektet skal være økonomisk bærekraftig. Er det mulig å finne flere inntektskilder eller øke de eksisterende inntektene?
- For at prosjektet skal være økonomisk bærekraftig må vi selge X antall produkter til en pris av XX kr. Er det realistisk?
- Inntektene i prosjektet er høyere enn kostnadene, og vi vil

gå med overskudd i gjennomføringen av prosjektet. Er det noe vi ønsker? Kan prosjektet bidra til å finansiere andre prosjekter eller tiltak? Eller bør vi f.eks redusere prisen på varer eller tjenester slik at flere kan få nytte av prosjektet/tiltaket?

Forarbeid

Det å ta i bruk en break-even analyse krever ikke spesielt mye forarbeid eller kompetanse. Man bør ha tilgang til Excel og grunnleggende kompetanse i hvordan man bruker Excel. I tillegg bør man ha tenkt grundig igjennom virksomheten/prosjektet/aktiviteten som skal analyseres og vite hva som kreves for å gjennomføre.

Hvordan gjør man en break-even analyse?

Denne Excel-malen er et godt utgangspunkt for en break-even analyse. I malen fyller man inn de gule cellene. Alle andre celler beregner seg selv:

Last ned mal for break even analyse

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1QeFguSW6zE-EF-JaaVdvNFSlp5rCq_fhanGOxFRz8fM/edit#gid=368147189

1. Tenk igjennom hvilken periode analysen skal gjøres for. Bør analysen gjøres pr måned eller pr år? Hva er varigheten av prosjektet, og hvor ofte bør man gjøre oppfølging av økonomien i prosjektet?
2. Noter ned alle forutsetninger og antagelser man gjør i de tallene som legges inn i modellen. Disse kan noteres i en egen arkfane i Excel.
3. Faste inntekter: Alle inntekter som utgjør et fast beløp pr måned, år e.l
4. Variable inntekter: Inntekter som er knyttet til omsetning og salg (produkter, tjenester, billetter etc.). Her legger man inn antatt antall og pris.
5. Faste kostnader: Alle kostnader som utgjør et fast beløp pr måned, år e.l. F.eks husleie, lønnskostnader, markedsføring.
6. Variable kostnader: Kostnader som varierer med omsetningen, f.eks innkjøp av varer for videresalg eller råvarer til produksjon av noe man skal selge.
7. Når alle inntekter og kostnader er lagt inn, vil man se resultatet av prosjektet og ha et grunnlag for å beslutte hvordan man går videre med planlegging og gjennomføring.
8. Break-even analysen bør oppdateres og vurderes på nytt med jevne mellomrom, f.eks månedlig, kvartalsvis eller årlig avhengig av hvor raskt ting endrer seg. Da bør man spesielt gå igjennom alle forutsetninger og antagelser for å se om noen av disse har endret seg siden sist og hvorvidt dette har noen konsekvenser for sluttresultatet.

Tips og råd

- Vær gjerne flere som går igjennom analysen sammen for å sikre at man får med alle inntekter og kostnader som er viktige for prosjektet.
- Mange av tallene som legges inn i analysen er ting man ikke vet 100% sikkert. Diskuter gjerne flere sammen hva som er «best guess». Man kan godt lage flere versjoner hvor man legger inn f.eks «optimistiske», «realistiske» og «pessimistiske» tall.
- Dersom et prosjekt strekker seg over flere år, kan det være viktig å tenke på at priser og kostnader ofte stiger i takt med den generelle prisstigningen og ta høyde for det i de tallene man legger inn.

Slik planlegger du ditt

markeds- og salgsarbeid

En salgstrakt er en systematisk, iverksatt plan for å identifisere – tiltrekke – engasjere – samhandle – ivareta kunder.

av Victoria Utheim

Hensikt

Det viktigste med en salgstrakt, er å kjenne til de stegene kunden din tar fra de ikke kjenner deg, til de tar kontakt og handler fra deg (igjen). Hva du, som virksomhet, til enhver tid gjør for å få kunden gjennom disse stegene vil endre seg over tid.

Allikevel er det slik at kunden alltid går gjennom disse stegene, og med et system for å ivareta dem hele veien, har vi oversikt og mulighet for (en viss) kontroll. Det systemet kaller vi for salgstrakt.

Forarbeid

Å jobbe med salgstrakten sin er fint å gjøre i oppstarten av virksomheten. Når virksomheten din blir stor, vil utvikling, marked og salgsvdelingen/folkene ha ansvar for dette sammen. Utarbeidelse av salgstrakten krever god innsikt i kunden og [Intervjuguide](#), [Personas](#) og [Behovsanalyse](#) kan hjelpe deg å få det. Det kan også være lurt å ha en formening og hvordan din forretningsmodell ser ut, [Business Model Canvas](#).

Beskrivelse av verktøy

1. IDENTIFISERE Fra segmentering og behovsanalysen, kjenner du ganske godt til kunden din. (På dette tidspunktet snakker vi om de potensielle kundene dine, de har ikke enda blitt kunder). Denne kunnskapen bruker du til å finne identifikatorer på segmentene: **hvor** befinner de seg (fysisk og digitalt), **når** er de der. Det kan være andre indikatorer også.

Hvor kan f.eks være butikk, samlingssteder, transport, ulike sosiale medie-applikasjoner. **Når** sier noe om hvilket tidspunkt kunden befinner seg i butikken, på samlingsstedet, transporten eller SoME. Som f.eks at de stort sett handler i nettbutikken mellom kl.21-22

2. TILTREKKE Når du nå vet hvor de er og når de er der, må du sørge for at du er synlig der, på det tidspunktet. Det betyr kanskje at du bør ha en markedsbod der, bemannet på rett tidspunkt, eller annonsere i nettbutikken. Det kan være å være til stede selv på samlingsstedet og kanskje få ta ordet?

3. ENGASJERE Og så må du formidle at du forstår dem og deres behov, og vite (fordi du har brukertestet det (lenke)) at de liker/behøver tjenesten/produktet. Engasjement er også at du ber om noe fra dine potensielle kunder. Det kan være at de skriver seg på en liste over interesserte, eller ønsker mer informasjon, eller ønsker å få beskjed når produktet ditt er klart for salg, eller ønsker å bli kontaktet.

Ta vare på alle spørsmål og svar – disse kan gjenbrukes og tilpasses. Etter hvert kan du bygge en egen FAQ – ofte stille spørsmål-base som hjelper deg i møte med andre, potensielle kunder og samarbeidspartnere.

Å engasjere gjøres både digitalt og fysisk. OBS. Du selger ikke her, her handler det bare om å engasjere.

4. SAMHANDLE I denne fasen selger vi. Da har vi gitt noe til kunden, og de gir noe tilbake. Det er ikke alltid det er penger vi skal ha for det vi gir, noen ganger ønsker vi oss mer engasjement eller omtale f.eks. Uavhengig av hva vi skal få, må vi ha betalingsmulighet klar, eller en kontrakt, eller enkel avtale. Uten dette er det vanskelig å vise til verdien av samhandlingen. Her er kundegruppen din helt avgjørende for hvordan du utformer samhandlingen – liker de VIPPS best? Eller vil de betale på forskudd?

5. IVARETA Når du har fått en kunde, hold på den ved å 1) spørre hva de syns om produktet/tjenesten/virksomheten 2) om de vil ha nyheter og tips 3) oppdateringer 4) invitasjoner til events, etc. På den måten kan du få kunden tilbake til skritt 3 og 4. OBS: husk GDPR

Tips og råd

- Gjør det enkelt og oversiktlig. Ha det lett tilgjengelig, f.eks har dere kanskje en felles vegg dere kan tegne på?
- Husk GDPR!
- Husk at det er menneskelig å ønske å gi noe, for det vi får. Ikke vær redd for å be om engasjement, penger, tid eller kontakter. Folk liker å bli spurt og de ønsker å gi.

Prospera-eksempel: Gi gaven videre

I et eksempel fra 'Gi gaven videre' <https://www.gigavendidere.no/>, ser vi hvordan de vil jobbe med kanaler og aktiviteter. På forhånd har de jobbet aktivt med å finne og forstå kundesegmentene sine og har et godt bilde av hvem de skal nå. Beskrivelsen under tar tak i steg 2, 3, 4 og litt av 5 i salgstrakten:

Gi Gaven videre nettverk/ambassadører:

- Systematisk oppfølging av (kunde)nettverk og ambassadører kan være en effektiv kanal for salg – kanskje den viktigste kanalen for Gi Gaven på kort sikt. I tillegg til å være gode videreformidlere om Gi Gaven Videre-produktet sett fra et markedsførings – og kommunikasjonsperspektiv, vil de kunne bidra med konkrete salgs-leads og fasilitere salgsmøter.

o Aktivitet:

- o Regelmessig nyhetsbrev til nettverk/ambassadører
- o Be nettverk og andre som er opptatt av samme sak om hjelp til å finne potensielle kundebedrifter
- o Ta kontakt/bli introdusert for potensielle kunder og samarbeidspartnere
 - **Eksempler på samarbeidspartnere:** Shifter, Klimapartnerne, Finansforbundet, Kommunikasjonsforeningen, Salgs – og Reklameforeningen, Bergen-Næringsråd, Styrenettverk, Rederiforeningen, HR Norge
- o Proaktiv kontakt med bedrifter med utgangspunktet i årshjulet
- o Lag materiell som er enkelt for nettverk/ambassadører å dele videre

Arrangementer/events:

- Bruk veletablerte arenaer, som samler bedrifter i målgruppen, til å ta ut historien og vise produktet i den rette konteksten for målgruppen. Salgspitchen kan begynne i plenum for deretter rette seg mot den enkelte bedrift.

o Eksempler på konferanser/arena: Zero-konferansen

- Skape en inngang til salg i etterkant – presentere Gi Gaven Videre for deretter å ta kontakt med relevante bedrifter med utgangspunkt i at man begge har vært til stede på samme arrangement.

o Aktiviteter:

- Still som foredragsholder
- Inngå samarbeid med arrangør om å synliggjøre Gi Gaven Videre før/under/etter (omtale i materiell, pauseslide, annonsering fra scenen etc.)
- Identifiser antall og hvilke bedrifter man ønsker å knytte kontakt med – be om hjelp fra ambassadører/arrangør til å bli introdusert under arrangementet.
- Husk oppfølging i etterkant!

Prospera-eksempel Ung Info

For Ung Info har det å jobbe med innholdsmarkedsføring (content marketing) vært en viktig del for deres salgstrakt.

“Unginfo skal i utgangspunktet jobbe med kommunikasjon, men for å treffe målgruppene sine og bli synlig i digitale kanaler, er det viktig at kommunikasjonsteamet blir kjent med innholdsmarkedsføring.” Innholdsmarkedsføring er et relevant verktøy for mange virksomheter å kjenne til.

I rapporten skriver Prospera-teamet om “Hvordan Unginfo kan jobbe med innholdsmarkedsføring:

Å blogge og produsere annet innhold om temaer som er viktige og interessante for målgruppene. Unginfo har allerede store mengder innhold som kan gjenbrukes, refreshes med nye overskrifter og valg av riktige nøkkelord, og i noen tilfeller deles opp i flere kortere blogginnlegg / artikler.

Teksten kan deles opp i flere deler, for eksempel:

1. Hva kan man studere i videregående skole
2. 10 vanlige spørsmål om videregående
3. Vurderer du yrkesfaglige utdanningsprogram? Dette må du vite
4. Vurderer du generell studiekompetanse? Dette må du få med deg”



Slik lager du en

interessentanalyse

Interessenter er personer, grupper eller organisasjoner som kan påvirke, vil bli påvirket av, eller oppfatter at de vil bli påvirket av prosjektets gjennomføring eller resultater.

av Yassin El Barkani

Hensikten med denne metoden er å identifisere de ulike behovene hver interessent har og prioritere de viktigste.

Et prosjekt eller idé er helt avhengig av interessentenes ønske om å gi støtte. En tidlig involvering av disse kan øke sannsynligheten for sterk støtte og god kvalitet på resultatet, og det er gjerne dette som blir starten på å sette mål for prosjektet.

Det finnes ulike metoder for å gjennomføre en interessentanalyse i et prosjekt. En enkel måte å gjennomføre en slik analyse er å se på interessentmatrisen, hvor vi plasserer ulike interessenter basert på viktigheten av deres rolle.

Identifisere og kartlegge interessenter

For å oppnå et resultat av å ta i bruk interessentanalysens verktøy må man først kartlegge hvem det er du faktisk har med å gjøre. De første spørsmålene som stilles for å kartlegge, er:

- Hvem eier prosjektet?
- Hvem blir påvirket av prosjektet?
- Hvem ønsker man samarbeid med?
- Hvem har høy innflytelse på prosjektet?

Krav, behov og forventninger

Interessenter kan deles i 5 hovedkategorier <https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/viktige-tema-i-alle-faser/interessenter/hva-er-en-interessent>.

Interessentene vil ha ulike krav, behov og forventninger til et produkt eller tjeneste. For å avdekke disse kan man for eksempel bruke [verktøyet for MVP](#) for å analysere for å utforske ulike aspekter. Husk at ulike interessenter kan ha ulike krav, behov og forventninger. Gjennom dette verktøyet skal vi klare å kartlegge disse. En enklere måte å analysere på er å ta en dialog med interessentene og bli kjent med hvilke verdier de har og hva de jobber for.

Grad av innflytelse

Etter identifisering og kartlegging av interessenter og deres krav, behov og forventninger, kan man begynne å gjøre noen analyser. Gjennom skjemaet kan man starte med å systematisk fylle inn den informasjonen du sitter med.

Interessent	Interesse i prosjektet	Viktighet (A, B, C)	Holdning til prosjektet (++, +, -, --)	Innflytelse (H, M, L)	Strategi for å redusere hindringer eller oppnå støtte
Ledelsen	Skape merverdi og god økonomi	A	+	H (høy)	Lage handlingsplan og holde månedlige møter om progresjon og resultat
Selskap X	Ønske om å ta i bruk produktet og bli kunder	B	++	L (lav)	Holde god dialog og sørge for at de blir potensielle kunder når ideen lanseres
Selskap Y	Ønsker å være investør og kjøpe seg inn i selskapet	A	-	M (middels)	Komme med forslag til ny prototype til hva de ønsker.

Interessent: List opp interessentene dere har kommet frem til

Interesse i prosjektet: Hva slags type interesse de har i prosjektet. Vil de bli kunder, investorer, brukere, selgere etc.

Viktighet: Hvor avhengig er du av denne interessenten for at du skal kunne oppnå et mål. Ranger fra A til C, hvor A er viktig, og C er uviktig.

Holdning til prosjektet: Hvilke holdninger har interessenten til prosjektet? Er de veldig positive eller veldig negative? Ranger fra ++ (svært god holdning) til -- (svært dårlig holdning)

Innflytelse: Hvor stor påvirkning har interessenten på prosjektet? Ledelsen i selskapet har naturligvis en mye høyere innflytelse. Ranger fra HØY til LAV

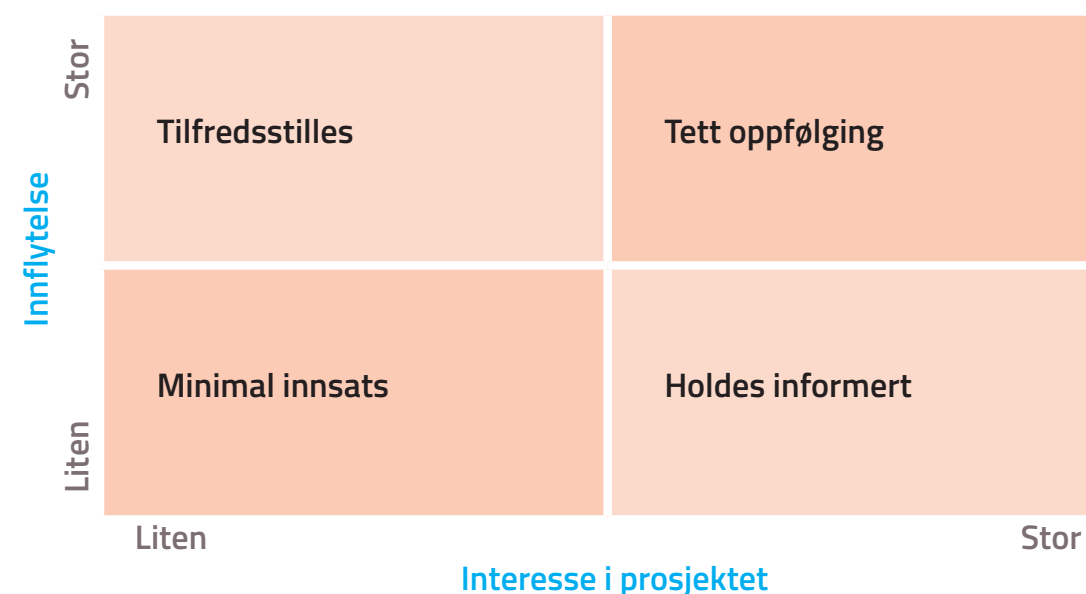
Strategi: Her kan man fylle ut hvilke strategier for hvordan å håndtere interessenten.

Interessentmatrisen: I denne matrisen kan man plassere interessenter på riktig plass basert på deres interesse i den ene aksen, og innflytelse langs den andre

Fire hovedstrategier:

- **Tett oppfølging:** Prosjektets nøkkelspillere
- **Tilfredsstilles:** Gjerne myndigheter og leverandør
- **Holdes informert:** Gjerne interesseorganisasjoner som vil kunne være i opposisjon til prosjektet
- **Minimal innsats:** Gjerne personer eller organisasjoner som ikke har interesse i prosjektet og ikke sitter i noen avgjørende posisjon overfor prosjektet

Når interessentene er plassert i interessentmatrisen kan man begynne arbeidet med planlegging og gjennomføring av enda tydeligere strategier for å oppnå et positivt resultat, gjennom engasjement og tro hos dine interessenter.





Slik evalueres effekten av et prosjekt

Det å evaluere et prosjekt, handler om å få en tilbakemelding på et gjennomført prosjekt. Det er en måte å vise hva man oppnådde med prosjektet, hva man har lært og erfaringer man dannet seg underveis. Det er vanlig å oppsummere en evaluering av et prosjekt i en sluttrapport, som leveres til ledelsen/oppdragsgiver.

av Marianne Prytz

Hensikt

Evaluering av et prosjekt gjøres for å gi svar på hva man har oppnådd/ fått ut av et prosjekt. Feo eksempel evaluering av en markedsføringskampanje:

- Hvor mange mennesker nådde vi ut til?
- Hva synes målgruppen om kampanjen?
- Hva oppnådde vi med kampanjen, fikk vi kommunisert budskapet vårt?
- Nådde vi målene vi satte oss for prosjektet?

Man gjennomfører en evaluering av et prosjekt for å få en tilbakemelding på hvilken effekt prosjektet hadde og for å finne ut hvordan og hva man kan gjøre bedre neste gang. Både det som gikk bra og det som ikke gikk så bra er like verdifullt å finne ut av, da man lærer minst like mye av å finne ut av hva som gikk bra som hva som eventuelt ikke gikk som ønsket

Forarbeid

Informasjon om evaluering av prosjekter generelt, og ulike metoder man kan vurdere et prosjekt på, er smart å lese seg litt opp på dersom dette er helt nytt.

- Du kan lese om Digitaliseringsdepartementets råd og tips til sluttrapport her: <https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/avslutte/evaluere-prosjektet-og-utarbeide-sluttrapport>
- Her kan du raskt få et overblikk på hva kvantitativ metode er: https://snl.no/kvantitativ_metode
- Her kan du få samme overblikk på kvalitativ metode: https://snl.no/kvalitativ_metode

Det er viktig at dere blir enige om hva dere ønsker å måle/hva dere ønsker å få svar på før dere starter.

Beskrivelse av verktøy

Det er mange ulike måter man kan evaluere et prosjekt på. Her noen eksempler som er mye brukt:

1. Spørreskjema:

- Man kan sende ut spørreskjema til alle som deltok i prosjektet. Her får man svar fra mange mennesker og spørsmål, men med korte svar.
- Dele ut spørreskjema til alle sluttbrukere om hvordan de opplevde produktet/leveransen.

2. Fokusgruppe:

- Intervjue / arrangere en fokusgruppe med få sentrale deltakere i prosjektet. Her får man svar på få spørsmål fra få mennesker, men man får veldig detaljerte svar som kan gi mer innsikt.

Spørreskjema og fokusgruppe er to verktøy som utfyller hverandre på en god måte. Man får en mer helhetlig og fullverdig evaluering av et prosjekt dersom man kan bruke begge to i samme evaluering.

- Ved å innhente svar fra en spørreundersøkelse får man tall på hvor mange som mener samme/ulike ting.
- Ved bruk av fokusgruppe, har man mulighet til å stille åpne spørsmål som ikke er så enkle å beskrive i et spørreskjema.

Det er vanlig å avslutte en evalueringsprosess med en konklusjon eller oppsummering i form av en rapport hvor man kan oppsummere selve evalueringen, sette ord på hva man har lært, og hva man kan gjøre annerledes neste gang.

Eksempel fra Prospera-prosjekt

Prospera-teamet skulle måle tilfredsheten på en ideell organisasjons abonnementsprodukt, ment for beboere på et eldre-hjem.

For å måle tilfredshet, lagde de en kvantitativ spørreundersøkelse og dybdeintervju. Både ansatte ved hjemmet og beboerne ble inkludert. De lagde en sluttrapport basert på funnene fra den kvantitativ spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene.

Teamet oppsummerte svarene fra både fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene for å dokumentere tilfredsheten. I rapporten ble det implementert flere direkte sitater fra dybdeintervjuene, og grafer fra svarene i spørreundersøkelsen.

Tips

- Lag en klar plan før dere starter: Hva er det dere ønsker å måle, og hvem er det dere ønsker å få svar fra?
- Spør en utenfor teamet til å lese gjennom spørsmålene deres, og se etter:
 - Om noen spørsmål er ledende, er vanskelige å forstå, om de oppfattes som ledende, eller om de ikke skjønner spørsmålet
- Hold spørsmålene korte
- Gi respondentene tid til å svare i fokusgruppe/dybdeintervju

Nyttige lenker

Her kan du laste ned maler til spørreundersøkelser: <https://www.surveymonkey.com/norwegian/questionnaire-templates/>

Hvordan gjennomføre fokusgruppe-nasjonal digital læringsarena: <https://ndla.no/nb/subject:43/topic:1:190302/topic:1:197975/resource:1:196358?filters=urn:filter:c621fe47-6d28-4ecd-95cb-ad641382d8f4>

Slik lager du en

salgspresentasjon

Salgspresentasjoner skal skape tillit og engasjement. Den skal gjerne oppnå et forpliktende samarbeid om din idé. Selv om man ønsker å utvikle en ideell innsats, må man kunne selge for å lykkes. Ha derfor alltid med en god selgende presentasjon i møter med potensielle samarbeidspartnere.

av Anne Aaby

Last ned mal for salgspresentasjon

https://docs.google.com/presentation/d/1rKiw3rudBJ_Mc4Y-exvUfz7qsICZRuP5oMMpx50lv-iM/edit

Hensikt

Salgspresentasjonen har som formål å gi publikum innsikt i din idé og å utløse et salg. Publikum vil vite:

1. hva din idé er
2. hva som skal til for å lykkes med denne ideen
3. hvilke gevinster denne ideen vil ha for involverte, eller for samfunnet.

Kan du svare på disse spørsmålene, har du allerede nådd langt. Du kommer enda lengre om du lykkes med å:

1. skape trygghet til deg som formidler
2. skape engasjement og følelser for det problemet ideen løser
3. forklare konsekvensene fraværet av din idé vil få
4. påpeke risiko i prosjektet, og forklare hvordan du håndterer denne
5. være konkret i hva du krever av samarbeidspartneren (av penger?) og klare å skape en dialog av hva som er mulig å kreve av din samarbeidspartnere under presentasjonen.

Forarbeid

Disse verktøyene vil du trenge enten Microsoft Powerpoint eller Google Presentation. Begge disse verktøyene er gratis i online-versjon. Du vil også trenge gode bilder eller illustrasjoner. Vi anbefaler å bruke Unsplash. Bilder fra Unsplash kan du benytte kostnadsfritt.

Disposisjon

Historien bør fortelles på mellom 10 og 20 slides. Presentasjonen bør skreddersys formålet. Trenger du å demonstrere en tjeneste for et bredt publikum? Skal presentasjonen øke sannsynligheten for et møte med en politiker eller lande en ny finansiell støttespiller? Her er en kort liste over mulig innhold:

- Problem
- Løsning
- Produkt
- Markedspotensiale/målgruppe
- Konkurransen
- Forretningsmodell
- Markedsplan
- Milepæler
- Team
- Støttespillere

Gode bilder

Gode presentasjoner må ha gode bilder. Vi anbefaler Unsplash: en digital bildebank med flotte bilder til gratis viderebruk. Men husk at andre også benytter denne ressursen. Er det viktig for deg å ha unike bilder, må du antakelig kjøpe dem, eller ta dem selv.

Slik skaper du verdi i hver slide

Hvordan du bygger opp din presentasjon bør være gjennomtenkt. Her er råd til hvordan du bygger en overbevisende presentasjon:

Slide 1

Forsiden bør være visuelt oppsiktsvekkende. Bruk minimalt med tekst. Den teksten du velger å ha med må være knapp. Bildet du benytter bør være lett å huske.

Slide 2

Verifiser om dere har vært i kontakt med denne potensielle sponsoren før.

- Hvem hadde kontakt
- Når var det kontakt
- Hva var grunnen til at de (ikke) sponset ved sist runde

Slide 3

- Fakta som underbygger den unike situasjonen/problem
- Emosjonell beskrivelse av løsningen som tilbys
- Nøktern beskrivelse av gevinsten



Slide 4

Be selskapet dere presenterer for fortelle litt om hvem de sponser i dag, og hvordan disse pengene blir brukt. Her kan dere få dem til å aktivt ta et positivt standpunkt til hvorfor de bør sponse nettopp dere. Dette vil også gi dere kunnskap om hvem deres «konkurrenter» er, og som kan brukes til videre «foredling» av denne kunden om dere ikke lykkes på første innsalg.



Slide 5

Før møtet: Finn gjerne fram et eksempel/en suksesshistorie som beskriver hvordan dere har skapt gode resultater med deres tjeneste.

Dette er den beste plassen å fortelle konkrete historier. Bruk gjerne denne sliden til å nevne noen av aktivitetene. Fortell dem om konkrete aktiviteter og muligheter deres sponsorbidrag kan bidra med.



Slide 6

Bruk gjerne denne sliden til å nevne noen av aktivitetene (kort). Her er samtale er et viktig verktøy. Drei samtalen inn på hvordan de jobber eller hva de er opptatte av. Prøv å speile deres arbeidsmetodikk i det arbeidet dere gjør. Skap fellesskap og gjenkjenning.

Slide 7

Fortell gjerne kort om noen av tiltakene og aktivitetene som

skaper gode resultater for brukerne, men også samfunnet. Styr samtalen inn på penger (ja, det kan føles ubehagelig, men grunnen til at du står foran denne kunden er jo at du faktisk vil ha pengene deres – så det er bare å kjenne litt på den følelsen før en starter presentasjonene). Her er det lov til å spør hvordan de budsjetterer rundt å være en aktive samfunnsborger, en kan spør om hvor stor del av omsetningen de ønsker å bruke på å støtte veldedige formål, og hvor mye de faktisk bruker i dag.

Dette vil kanskje ikke hjelpe deg med det første innsalget, men får du nei på første forsøk, er dette viktig informasjon å ha med seg til neste runde når man prøver igjen, på det tidspunktet som blir avtalt når dere får avslag. HUSK Å FØLGE OPP PÅ ET AVTALT TIDSPUNKT, IKKE LA DEM SLIPPE UNNA MED Å SI SENERE. Ta regien på oppfølging.

Slide 8

Dette kan være en slide som benyttes i noen av møtene, men den er mer temaspesifikk.

På tide å trykke inn følelse-knappen. Hvorfor er din innsats livsviktig? Hvorfor er den relevant for han/hun som står og hører på deg nettopp nå?



Slide 9

Nevn aktiviteter, påvirk ut fra negative effekter dersom din innsats ikke iverksettes. Ikke nevne penger i denne sammenheng.

Slide 10

Tydeliggjør hva dere ber om og kontaktinformasjon. Lag gjerne forslag til beskrivelse av "pakker" som kan tas stilling til.

Slide 11

SLIK KAN DU BIDRA

	GULL	SØLV	BRONSE	TINN
BELOP (kr)	75 000 - 150 000 kr	35 000 - 75 000 kr	15 000 - 35 000 kr	5000 - 10 000 kr
ANTALL ÅR	5	3	3	1
DETT FÅR BEDRIFTEN	Generell promotering Logoplassering og omtale i sosiale medier, nyhetsbrev og relevante suksesshistorier	Generell promotering Logoplassering og omtale i sosiale medier, nyhetsbrev og relevante suksesshistorier	Omtale i sosiale medier og relevante suksesshistorier	Omtale i relevante suksesshistorier
	VIP Invitasjon til min. 2 stik. netværksmøter	VIP Invitasjon til min. 2 stik. netværksmøter	Diplom til oppheng	Diplom til oppheng
	Diplom m/gulltjerner til oppheng	Diplom m/silvertjerner til oppheng		

Et tenkt eksempel på sponsor-pakker. Du må selv finne ut hvilke summer som er realistiske for din organisasjon. Visualiser pakker man kan "kjøpe": Jobb opp fra TINN til GULL. La alltid GULL være målet – la dem få vite at det er det dere ønsker fra dem (må selvfølgelig tilpasses størrelsen og omsetningen til selskapet dere besøker), men målet er alltid GULL, og la dem få vite det!

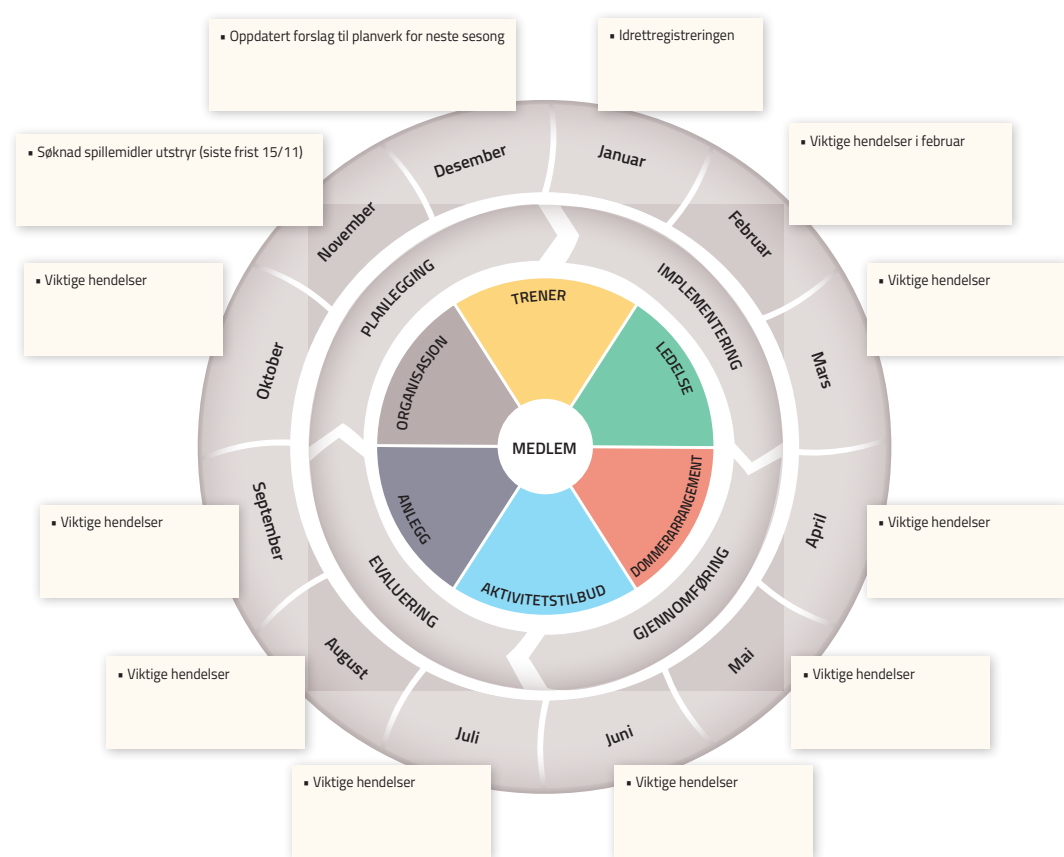
Prospera takker Stavanger Røde Kors for lån av gode eksempler og Prospera-teamet som hjalp dem utvikle salgsstrategi og salgspresentasjon.

Slik lager du et

årshjul

Et årshjul er et nyttig planleggingsverktøy som gir oversikt over viktige frister/mål/milepæler dere måtte ha gjennom året.

av Marianne Prytz



Hensikt

Hensikten med å lage et årshjul er at dere får planlagt hvilke aktiviteter dere har dette året. Det gir en god oversikt over hva som skal gjøres når, og kan være en fin pekepinn på hva som er lurt å bruke ressurser på i denne måneden, og hva er det dere skal prioritere neste måned. Det er også et godt utgangspunkt for intern forventnings avstemming.

Forarbeid

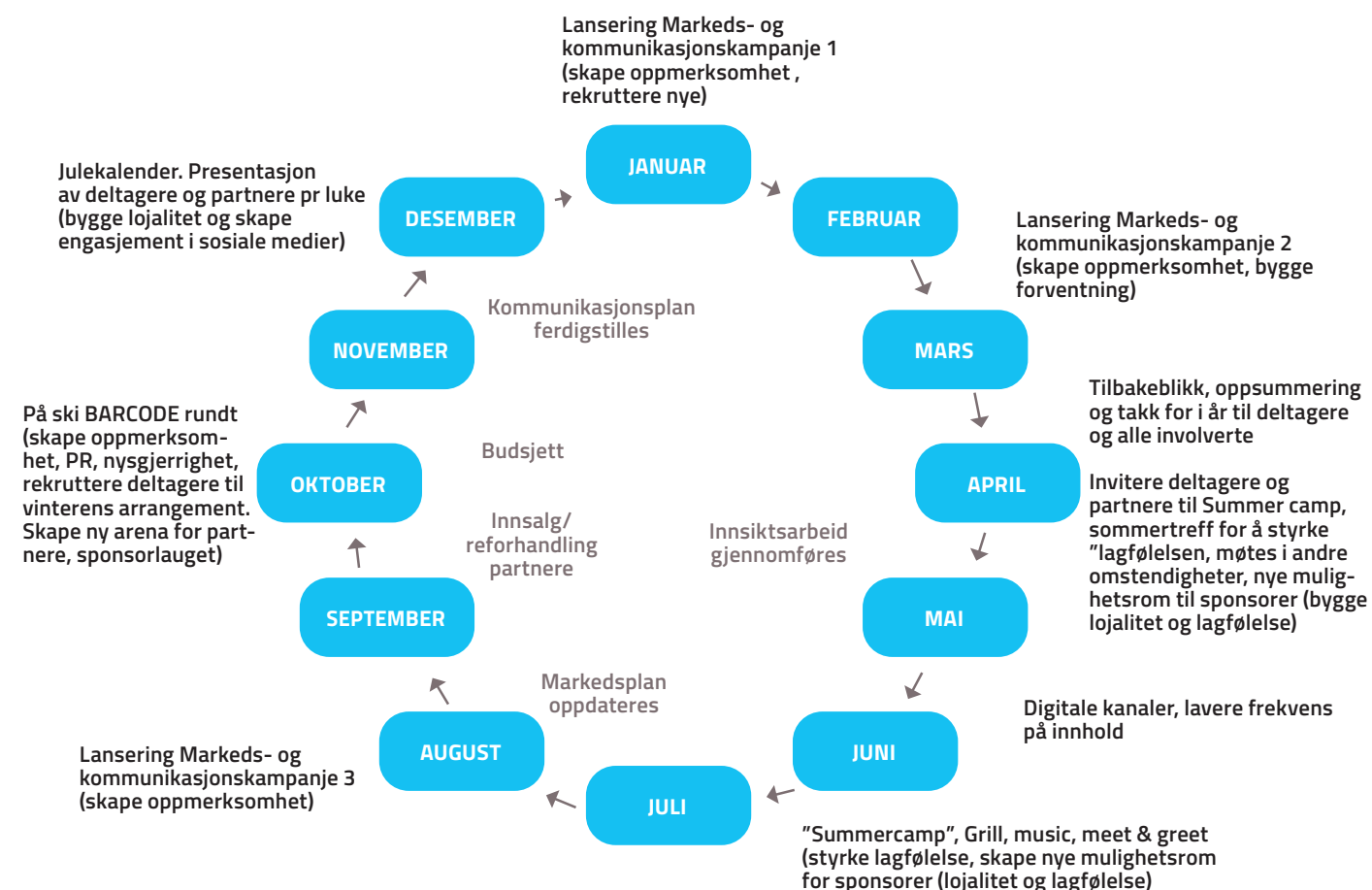
Det kan være lurt å ha en mal klart før enn dere begynner å fylle ut aktiviteter per måned. Nederst i artikkelen finner dere et eksempel på en gratis mal som kan lastes ned. Man kan selvfølgelig også bare google «årshjul mal», eller om dere vil, lage deres egen.

Beskrivelse av verktøyet

Årsjulet er delt inn i 12 biter: en for hver måned. Så noterer man aktivitetene som dere skal gjøre hver måned. Det kan være ting som skal gjøres, milepæler, eller store deadlines dere skal nå.

Har dere lagd et aktivitetshjul på starten av året har dere en felles oversikt over hva som skal gjøres når, som alle har blitt enige om. Det kan selvfølgelig dukke opp nye aktiviteter eller deadlines som må prioriteres slik at man må endre på årshjulet, men da kan dette avklares i fellesskap internt.

Eksempel



Tips & Råd

- Start med det dere har! Eksempelet under har veldig mange aktiviteter gjennom hele året, men dette eksempelet er valgt for å vise så mange eksempler på aktiviteter som mulig. Det behøver ikke ha en aktivitet for hver måned.
- Ingen aktivitet for liten. Start med de minste ting dere kommer på. Dette fører ofte til at man bygger på hverandre, og kommer på flere aktiviteter/frister.
- Hjulet er ikke statisk, det kan endres på gjennom hele året, men da skal dette gjøres i fellesskap.
- Ha årshjulet et sted alle har tilgang til, og som alle ser på ved jevne mellomrom.

Nyttige lenker

Her kan du lære mer om årshjul, og laste ned mal gratis: <https://plandisc.com/nm/aarshjul-maler/>

Slik bruker du tiden mer

effektivt med Lean

Lean er en metode, tankesett, filosofi som handler om å optimalisere prosesser gjennom kontinuerlig forbedring. Lean-tankesettet kan hjelpe organisasjoner med å bruke mer tid på det som skaper verdi og mindre på sløsing.

av Magnus Vølle

Formålet med å jobbe med LEAN er å jobbe mer effektivt med å skape verdi.

Medarbeiderne involveres i arbeidet med å utvikle kvaliteten og resultater gjennom fokus på verdi for kunden, god flyt og kontinuerlig forbedring. En viktig del av dette arbeidet er å kartlegge hvilke oppgaver som skaper verdi (bidrar til å oppnå organisasjonens mål), og hvilke som ikke gjør det. Innenfor LEAN kaller vi oppgaver som ikke skaper verdi for sløsing.

Det er viktig å være bevisst på disse aktivitetene. Hovedoppgaven vil være å maksimere verdiskapende tid på bekostning av fjerning av sløsing.

Som et eksempel kan vi se for oss at en ansatt i organisasjon hver måned skriver en rapport på tre sider som sendes til styret. Når man spør styremedlemmene viser det seg at de ikke leser disse rapportene, og at deres behov egentlig er en kort punktliste på én side. I tabellen under kan du lese flere eksempler på sløsing som kan finne sted i en typisk kontorjobb.

LEAN er et mye brukt rammeverk for optimalisering av prosesser, og har vist seg å ha stor effekt i alt fra bilfabrikker til kontorjobber.

Forarbeid

For å kunne definere hva som er verdiskapende tid er det viktig å vite hva som har verdi for din målgruppe. Det er derfor viktig at man har god forståelse for hva som er behovet til kunder/brukere/medlemmer. Her kan det være nyttig å gjennomføre brukerundersøkelser, intervjuer eller workshops.

Det kreves ellers ingen spesielle forkunnskaper eller utstyr for å kartlegge sløsing og verdiskapende tid i din organisasjon.

Slik gjør du det

Innen Lean-teori snakker man gjerne om 7 årsaker til sløsing, og dette vil være et godt sted å begynne for å forstå hvordan

man kan maksimere verdiskapningspotensialet og skape mer verdi med de ressurser og midler man har tilgjengelig.

Under finnes en tabell med typiske tilfeller av sløsing i kontorrelaterte jobber. Det er ikke sikkert alle former for sløsing er relevante i din sammenheng. Her er to måter du kan bruke Lean-rammeverket til å jobbe mer effektivt på.

Effektivisering av en prosess

- Ta utgangspunkt i en konkret oppgave (For eksempel å gi ut et nummer av organisasjonens medlemsblad)
- List opp alle oppgaver som gjøres fra idé-fasen til medlemmene får bladet i sin postkasse.
- Ta utgangspunkt i tabellen nedenfor og identifiser hvilke av oppgavene som ikke er verdiskapende. For eksempel kan det hende dere bruker mye tid på å lete opp nye adresser til medlemmer som har flyttet.
- Vurder om sløsing kan fjernes eller optimaliseres. Kan dere få medlemmer til å melde inn adresseendring via medlems-sidene? Kan dere benytte tjenester for automatisk videre-sending?

Forbedringsprosessen gjennomføres kontinuerlig.

Navn/sløsing	Beskrivelse	Eksempel
Venting	Venting på andre for å utføre jobben sin, manglende informasjon fra kunder	Manglende informasjon ved fakturering av kursavgift, medlemsavgift etc.
Transport	Bevegelse rundt i kontorlandskapet/ lokalet for møter, hente utstyr eller materiell, eller for å prate med noen.	
Over-prosessering	Printing av papir eller dokumenter som kan leses på pc. Eller sende rapporter som aldri blir lest.	Medlemsblad kan med fordel være elektronisk og helst søkbare nettbaserte artikler på hjemmesiden.
Lager	For mye lagervarer (rekvisita, pc-er, materiell som ikke brukes)	
Bevegelse	All reising eller bevegelse forbundet med å utføre oppgaver, møter etc.	I den grad møter kan gjennomføres digitalt, som webinarer etc. kan dette bidra til redusert reisetid og kost. Å delegere mer av gjennomføringen av kurs til lokallagene kan også redusere reising.
Defekter/omarbeid	Legge inn samme data i flere system, eller manglende informasjon eller data i et nettskjema	Alle fakturaer som kommer i retur grunnet manglende informasjon på faktura. Disse må sendes ut på nytt – er dette noe kundene våre ønsker betale for?
Overproduksjon	Produsere for mye, samme dokumentet flere ganger	
Uutnyttet talent	Ressurser som bruker tid på manuelle og repetitive oppgaver som kan out-sources eller automatiseres	Utsending informasjon, fakturaer etc. Dette er opp-gaver som kan automatiseres.

Tips

- Forbedringsprosessen gjennomføres kontinuerlig!
- Det er viktig å involvere alle medarbeidere i forbedrings-arbeidet
- Det finnes en rekke kurs og sertifiseringer innenfor Lean dersom man ønsker å lære mer om metodikken

Nyttige lenker

Les mer om hva Lean kan bety for helseorganisasjoner:
<https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/metoder-og-verktoy/lean>

Slik sikrer du god

ansvarsfordeling

En ansvarsmatrise hjelper med å tydeliggjøre hvem som har ansvar for de ulike oppgavene som utføres i en organisasjon. Verktøyet kan brukes av alle organisasjoner som ønsker mer effektiv samhandling og en tydelig ansvarsfordeling.

av Magnus Vøllo

Formålet med en ansvarsmatrise er å avklare og synliggjøre hvem som har ansvar for ulike oppgaver i en organisasjon. Det bør alltid være et mål å unngå at flere roller har hovedansvar for spesifikke oppgaver, for å unngå ansvarsfraskrivelse og/eller usikkerhet.

Slik gjør du det

Begynn med å kartlegge roller og oppgaver. For å få god oversikt er det viktig å involvere alle

1. Kartlegg roller

List opp alle ansatte og andre interessenter som har et ansvar i

Dette verktøyet kan benyttes for å kartlegge oppgaver både for frivillige og ansatte. Matrisen kan benyttes som verktøy for å kartlegge ansvarsområder, samt avdekke kryssende ansvarsområder. Mange ansatte har en stillingsinstruks som beskriver hvilke oppgaver det er tenkt at denne skal utføre. Matrisen kan brukes til å identifisere også oppgaver som ikke er nevnt i noen stillingsinstrukser.

En ansvarsmatrise kan også brukes til å skape god samhandling. Ved å bruke en HUKI-matrise synliggjøre hvem som er Hovedansvarlig, Utførende, og hvem som skal konsulteres, Informeres om hver enkelt oppgave.

Forarbeid

Du trenger ikke å gjøre noe spesielt forarbeid for å ta i bruk ansvarsmatrise.

Kategori	Oppgave	Daglig leder	Ansatt 1	Ansatt 2	Ansatt 3
1. Strategi/ledelse	Hovedansvaret for forvaltningen av selskapets menneskelige og materielle ressurser.	A			
1. Strategi/ledelse	Ansvar for forberedelse av styresaker og innkalle til styremøtene.	A			
2. Medlemsoppfølging	Produksjon av medlemsblad		A		
2. Medlemsoppfølging	Fakturerering av medlemskontigent		A	B	
2. Medlemsoppfølging	Rekruttering, koordinering og opplæring av frivillige og ungdommer			A	
3. Markedsføring	Produsere og publisere innhold på sosiale medier			A	
3. Markedsføring	Representasjonsarbeid (møter, konferanser, events med mer)		A		
4. Økonomi	Ukentlig bilagsføring				A
4. Økonomi	Månedlig avstemming				A
4. Økonomi	Periodeavslutning				A
4. Økonomi	Rapportering (månedlig og før styremøter)				A
5. Finansiering	Identifisere og kvalifisere muligheter for finansiering fra offentlige etater og eller stiftelser		A		
5. Finansiering	Lede arbeidet med søknadsskriving		A		
5. Finansiering	Ansvar for økonomi og kostnadsoversikt på tildelte programmer	A	B		

disse oppgavene. I tillegg til ansatte, kan det for eksempel være relevant å ha med disse rollene i matrisen:

- Styret
- Organisasjonsledd (lokallag, fylkeslag, landsstyre)
- Regnskapsfører
- Frivillige
- Støttespillere

2. Kartlegg oppgaver

List opp alle oppgaver som utføres. Organisasjonens stillingsinstrukser er et godt utgangspunkt for å få en oversikt over hvilke oppgaver som utføres i organisasjonen. List også opp alle oppgaver som ikke er nevnt i noen stillingsinstruks.

3. Fyll ut ansvarsmatrisen

Ansvarsmatrisen bygger på en enkel logikk, der oppgavene i organisasjonen identifiseres i kolonne 1 og tildeles de ansatte ved å skrive en A, i den ansattes kolonne for å identifisere personen som hovedansvarlig og en B, hvis andre ansatte har dette som en støtteoppgave eller er delansvarlig.

Prinsippet er at for hver oppgave SKAL det være EN ansvarlig (A) men flere kan bidra (B). Med flere ansvarlige på samme oppgave kan ansvarsfraskrivelse bli ett problem.

Det bør alltid være et mål å unngå at flere roller har hovedansvar for spesifikke oppgaver, for å unngå ansvarsfraskrivelse og/eller usikkerhet.

Nye oppgaver kan legges til i bunn ved å sette inn nye rader og nye roller kan legges til ved å sette inn ny kolonne.

Dersom en rolle forsvinner, må ansvar fordeles dersom rollen ikke skal erstattes.

HUKI-matrise

En HUKI Matrise beskriver ansvar og roller i prosesser/delprosesser. En slik matrise er et godt utgangspunkt for å avklare og synliggjøre hvem som utfører de ulike delene av en prosess. På samme måte som i ansvarsmatrisen, listes alle oppgaver som utføres og alle personer/grupper med ansvar opp.

Deretter markeres hvem som har hvilket ansvar for hver oppgave:

Hovedansvarlig [H] – Hvem har hovedansvaret for denne prosessen? (kan bare være en)

Utførende [U] – Hvem utfører arbeidet og rapporterer til hovedansvarlig?

Konsulteres [K] – Hvem skal utførende snakke med for å få mer informasjon og veiledning?

Informeres [I] – Hvem bør informeres underveis i arbeidet?

Oppgaver	Daglig leder	PR-ansvarlig	Organisasjonsrådgiver	Styret	Lokallag
Fakturering av medlemskontigent	U		H		I
Produksjon av relevante fagartikler til nettside	I	H/U	K		
Oppfølging av lokallag	H	I	U		K
Planlegging av arrangementer/kurs	H		K	I	U
Søke om offentlig tilskudd	H/U	K/I	I	I	
Gjennomføre styremøter	H/U			K	
Aktivitetsplanlegging (årshjul)	K		H	I	U

Slik lager du

kompetanse- profiler for styret

Kompetanseprofiler beskriver hvilken kompetanse, erfaring og personlige egenskaper man ønsker at styremedlemmer skal ha. Kompetanseprofile brukes når nye styremedlemmer skal rekrutteres, og formålet er å rekruttere et styre som svarer best mulig på organisasjonens behov.

av Magnus Vøllo

Hensikt

Kompetanseprofiler brukes når nye styremedlemmer skal rekrutteres. Formålet med å lage kompetanseprofiler for styremedlemmer er å tydeliggjøre hvilken kompetanse, erfaring og personlige egenskaper som er nødvendig i styret for å svare på organisasjonens behov.

Det er flere fordeler med å bruke kompetanseprofiler:

- Kompetanseprofiler kan brukes som verktøy av valgkomité for å finne gode kandidater.
- Kompetanseprofilen gjør det enklere å lage en god stillingsutlysning
- En kompetanseprofil gjør det tydelig overfor kandidater som vurderer å ta på seg et styreverv hva som forventes av dem.
- Kompetanseprofilen kan brukes til å følge opp og evaluere styremedlemmers innsats
- Med et sett gode kompetanseprofiler kan organisasjonen sikre seg en god sammensetning i styret slik at styremedlemmenes kompetanse og erfaring utfyller hverandre.

Forarbeid

Før du utarbeider kompetanseprofiler må du skaffe deg oversikt over:

- Hvordan skal styret velges/utpekes? Dette står i organisasjonens vedtekter.
- Gjelder spesielle regler for styrets sammensetning? Dette kan være knyttet til organisasjonsform, aksjeselskap bør lese Aksjeloven, stiftelser bør lese Stiftelsesloven.

Slik lager du en god kompetanseprofil

Styret har det øverste ansvaret for virksomheten mellom årsmøtene. Hvilken kompetanse det er behov for i et styre henger tett sammen med hvilket ansvar og oppgaver styret skal ha.

1. Kartlegg behovet

Ta utgangspunkt i hvilket behov din organisasjon har. Det finnes mange måter å kartlegge behovet – her kan verktøy som SWOT, BMC benyttes. List opp hvilke områder dere trenger hjelp på. Her er noen eksempler:

- En organisasjon i oppstart har ofte behov for hjelp med finansiering, markedsføring og utvikling.
- En etablert organisasjon som ønsker å fornye seg kan ha behov for erfaring innenfor innovasjon og utvikling av nye forretningsmodeller.
- Organisasjoner som jobber med tilbud opp mot offentlig sektor har behov for juridisk kompetanse.
- Organisasjoner som ønsker å påvirke politiske prosesser har behov for styremedlemmer med gode nettverk og kunnskap om politiske prosesser.

2. Fyll ut kompetanseprofilen

Last ned og fyll ut malen for å lage kompetanseprofiler for din organisasjon.

Jobbeskrivelse

- Hvilke oppgaver hører til rollen? *Eksempel: Ansvar for å kalle inn til og lede styremøtene*
- Hvilke suksesskriterier gjelder? *Eksempel: Skaffe møter med tre nye samarbeidspartnere.*

Kvalifikasjonskrav

- Hvilken erfaring kreves? *Eksempel: Erfaring med å søke offentlig finansiering*
- Hvilken kompetanse kreves? *Eksempel: Økonomi-utdanning*
- Hvilke personlige egenskaper kreves? *Eksempel: Ser muligheter, lagspiller*

Arbeidende eller besluttede styre?

Det er vanlig å skille mellom arbeidende og besluttede styre.

I et **arbeidende** styre har styremedlemmene oppgaver og ansvar knyttet til den daglige driften av organisasjonen. Det kan handle om at styremedlemmene har ansvar for å søke midler, lage arbeidsplaner, rekruttere frivillige, lede arbeidsgrupper eller løse andre oppgaver.

I et **besluttede** styre møtes styremedlemmene bare til styremøtene for å ta beslutninger om organisasjonen. Den daglige driften ivaretas av daglig leder. I noen organisasjoner er styret både **arbeidende og besluttede**.

Eksempler på kompetanseprofiler

I dette eksemplet kan du se kompetanseprofiler for ulike roller i et styre i en ideell organisasjon. Eksemplene er hentet fra et Prospera-prosjekt for en organisasjon i oppstartsfasen.

Tips!

- Bruk gjerne K – krav og F – fordel om de ulike delene i kompetanseprofilen
- Husk at én enkelt kandidat sjelden oppfyller alle behov, tenk på styret som helhet og at deres samlede kompetanse og erfaring dekker behovet.

Kompetanseprofil	
Tittel	
Funksjon	
1. Jobbeskrivelse	
Hovedoppgaver og prosjekter: <i>Hva er de største utfordringene personen skal løse?</i>	
Suksesskriterier:	
2. Kvalifikasjonskrav	
Erfaring (K= Krav, F= Fordel)	K/F
Kompetanse og ferdigheter (K = Krav, F = Fordel)	K/F
Personlige egenskaper	

Nyttige lenker

Last ned eksemplene på kompetanseprofiler:
<https://prosperastiftelsen.no/wp-content/uploads/2018/11/Kompetanseprofiler-for-styremedlemmer-Eksempler.pdf>



Slik tas

gode beslutninger i en organisasjon

Go/No go-analyse hjelper organisasjoner med å ta gode beslutninger som skaper verdi for organisasjonen.

av Magnus Vøllo

Hensikt

Målet med Go/No go-analysen er å sørge for at man har nok informasjon før beslutninger tas. Mange beslutninger som tas i organisasjoner blir aldri implementert. Bruk av denne metodikken gir deg også en god, åpen og velbegrunnet beslutningsprosess der det som besluttes faktisk lar seg implementere.

Ja eller nei?

Analysen viser hva som bør være på plass før du sier JA til en spennende mulighet for din organisasjon. Analysen viser også når man bør si **NEI**. Da kan man unngå å kaste bort tid, kapasitet og ressurser på prosjekter som det uansett ikke var realistisk at skulle lykkes.

Bedre implementering

Å implementere betyr å gjennomføre en endring eller å realisere en ide – sette den ut i live. Når du sier JA til en beslutning er det ofte fortsatt langt igjen til implementering.

Her er noen typiske grunner til at tiltak som besluttes av en organisasjon ikke blir implementert.

- Tiltaket løser ikke et faktisk behov
- Det finnes ikke ressurser (tid/penger) til å gjennomføre tiltaket
- Det er uklart hvem som har ansvar for gjennomføringen
- Det finnes ingen plan for gjennomføringen
- De som blir påvirket er ikke enige at i tiltaket skaper verdi

- De som blir påvirket av tiltaket kommer for sent inn i prosessen
- Det er utydelig når tiltaket skal anses som implementert

Ved å bruke No/No-go analysen kan du sørge for at disse viktige punktene er avklart før beslutningen tas.

Forarbeid

Før du bruker verktøyet bør du kartlegge hvem som er de viktigste interessentene. Med det menes alle som blir berørt av endringen du er i ferd med å gjennomføre. Det kan gjelde kundene dine, eller dine ansatte, det kan gjelde andre støttespillere, eller mer perifere aktører.

Slik gjør du det

Samle alle relevante interessenter (f.eks. beslutningstakere, problemeier, berørte parter) og forsøk å svare på spørsmålene. Du må selv ta stilling til hvilke interessenter som vil gi deg best input. Et godt tips er å lese spørsmålene på forhånd og tenke gjennom hvem du må involvere for å kunne besvare alle spørsmålene.

Det kan hende dere må stoppe opp og hente inn mer informasjon fra interessenter underveis i prosessen. Dere må selv avgjøre hvor mange representanter som skal involveres. En tommelfingerregel er at man ikke trenger å snakke med fler enn 5 brukere.

Go NoGo-analysen

1. Hva er hensikten med dette initiativet?
2. På hvilket nivå hører dette initiativet egentlig hjemme?
3. Hvilke behov vil dette svare på? Hva vil denne endringen forbedre, effektivisere eller forenkle hos oss?
4. Hva vil denne endringen kreve av oss i tid og ressurser?
5. Har vi tid og ressurser til å implementere denne endringen?
Hvis ikke, når har vi det? Hvis vi ikke har og ikke kommer til å få det, er det andre som kan gjøre det for oss?

Er svaret på spørsmål 3) uklart eller negativt si nei og stopp prosessen.

Er svaret på spørsmål 5) nei, vurder på ny hva som må til for at svaret skal bli ja. Hvis fortsatt nei, stopp prosessen.

6. Har vi all informasjonen vi trenger? Forstår vi omfanget av endringen?
Hvis ikke, legg til side og innhent mer informasjon. Når tilfredsstillende informasjon/dokumentasjon er innhentet, gå videre.
7. Hvem blir påvirket av denne endringen?
Ledere, ansatte, avdelinger, partnere, «kunder»
8. Hvem må informeres om initiativet fra starten og hvem må informeres senere?
9. Hvem må inkluderes fra starten av prosessen og hvem må inkluderes senere?
Er alle nevnt ovenfor faktisk nødvendige for å gjennomføre/ implementere? Når må andre inkluderes?
10. Hvem har ansvaret for at implementeringen blir gjennomført?
Plan skal på plass før implementeringen starter
11. Når kan vi si at implementeringen er gjennomført?

Eksempler på beslutninger

- Skal vi ansette en ny person i administrasjonen?
- Skal vi lansere et nytt prosjekt?
- Skal vi gå over fra månedlige til ukentlige nyhetsbrev?
- Skal vi leie inn en ekstern regnskapsfører?

Nyttige lenker

Last ned Go/No go-analyse som PDF:
<https://prosperastiftelsen.no/wp-content/uploads/2018/11/Go-NoGo-analyse-.pdf>

Slik gjennomfører du en

Lightning Decision Jam

Denne workshopmetoden lar deg komme raskt i gang med å identifisere og definere utfordringer og komme fram til konkrete løsninger.

av Marianne Barland

Hensikt

Når man skal jobbe med interne utfordringer i en organisasjon, er det lett av prosessen tar lang tid og at forslag til løsninger er utsvevende og diffuse. Denne metoden har som mål å identifisere utfordringer, prioritere dem og tilslutt komme opp med konkrete forslag til løsninger.

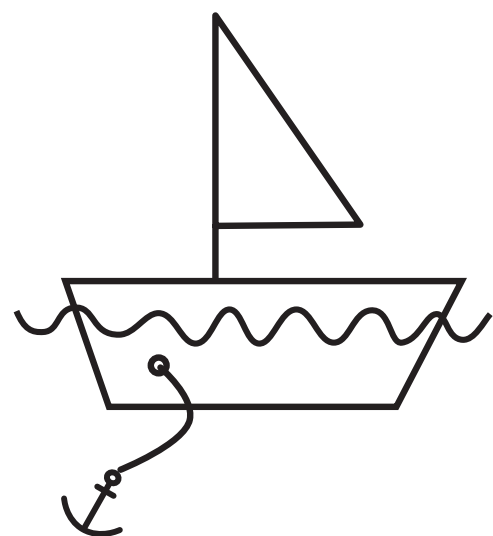
Forarbeid

Workshopen passer best med mellom 3 og 8 deltakere og tar rundt 1 time. Dere bør enten ha med en ekstra person som fungerer som fasilitator, eller velge en av deltakerne til denne rollen.

På forhånd er det lurt å definere ganske bredt hvilket tematisk område man skal ta for seg. Som eksempel kan vi se for oss en workshop med organisasjonsutvikling som tema, hvor ansatte i organisasjonen er deltakere.

Dette trenger du:

- Post-its i to ulike farger (feks grønne og gule)
- Stemmeprikker, 2 forskjellige farger
- Svart tusj (gjerne tykke, slik at alle blir tvunget til å skrive kort)
- Noe til å ta tiden med
- Utskrift av denne båt-illustrasjonen henges opp på veggen https://prosperastiftelsen.no/wp-content/uploads/2020/12/prospera_LDJ_ba%CC%8At-lastned.pdf



Beskrivelse av verktøy

Oppgave 1) Tenk positivt!

Eksempel: Hva er positivt med å jobbe i organisasjonen? Hva gir oss vind i seilene?

Tid: 4 minutter

Dette er individuell oppgave hvor alle skal skrive ned positive ting ved å jobbe i organisasjonen. Bruk gule post-its og skriv en ting per lapp.

Deretter leser en og en opp lappene og fester dem over båten på arket.

Få «blest» rundt ABC-metoden gjennom ulike kanaler	Enkel metode som lett når ut	Engasjement / kapasitet internt hos allianse-partnere
Begrensning!	Godt kunnskapsgrunnlag	Hvis man kan dokumentere at metoden er brukbar, er det enklere å få aksept.
Interesse	Gjennom møter finne ut hvordan ABC kan løse / redusere problemer knyttet til mental helse	Vis til gode eksempel for å skape bevissthet om metoden. - Enkelt - Menneskelig

Eksempel fra Prospera-prosjekt om ABC-metoden

Oppgave 2) Identifiser utfordringene!

Eksempel: Hva er utfordringene ved å jobbe i organisasjonen?

Tid: 4 minutter

Også her jobber alle individuelt, og skriver ned de problemene og utfordringene man kommer på. Bruk grønne post-its og skriv en ting per lapp.

Alle henger de grønne lappene sine under båten på arket – uten å si noe eller kommentere innholdet.

Vanskelig å «selge inn» i konkurranse med mange andre gode tiltak	At folk skal høre / lytte til hva ABC er	Få folk til å bruke ABC-modellen	Få med de som ikke er syke også
Forskjellig forståelse med ungdoms med mer og lesbar info	ABC som verktøy lite kjent. God info gjennom off. / og forskjellig organisasjoner er satning.	Tenker vi for vanskelig? - gjøre det falkelig, ikke bare på plan.	«Mental sykdom bar ungdoms» sykdom erstattes med helse
Prioritere dette i skole / arbeidsliv / andre aktører	Hvem skal betale for maroa?	Ordet mental	Går over fra en konkret metode til noe abstrakt / ideologisk
Usikker på hvordan man skal ta i bruk metoden	Lite «verktøy» tilgjengelig		

Eksempel fra Prospera-prosjekt om ABC-metoden

Oppgave 3) Prioritere problemene

Tid: 5 minutter

Hver person får 4 prikker som skal brukes til å avgi stemmer. Les utfordringene på de gule lappene og sett lappene dine på de du synes er de viktigste. Du kan sette flere prikker på en lapp, og du kan også stemme på dine egne lapper.

Vanskelig å «selge inn» i konkurranse med mange andre gode tiltak	At folk skal høre / lytte til hva ABC er	Få folk til å bruke ABC-modellen	Få med de som ikke er syke også
Forskjellig forståelse med ungdoms med mer og lesbar info	ABC som verktøy lite kjent. God info gjennom off. / og forskjellig organisasjoner er satning.	Tenker vi for vanskelig? - gjøre det falkelig, ikke bare på plan.	«Mental sykdom bar ungdoms» sykdom erstattes med helse
Prioritere dette i skole / arbeidsliv / andre aktører	Hvem skal betale for maroa?	Ordet mental	Går over fra en konkret metode til noe abstrakt / ideologisk
Usikker på hvordan man skal ta i bruk metoden	Lite «verktøy» tilgjengelig		

Eksempel fra Prospera-prosjekt om ABC-metoden

Den som leder workshopen sorterer deretter lappene – de med flest stemmer øverst. Velg det problemet med flest stemmer. De andre kan man spare på og eventuelt diskutere ved en senere anledning.

Oppgave 4) Redefiner problemet til en mulighet

Tid: 5 minutter

Prøv å omdefinere problemet til en mulighet for organisasjonen. Gruppen jobber sammen og prøver å omformulere problemet til en setning som starter med "Hvordan kan vi.....?"

NB – dette skal ikke være forslag til en løsning.

Hvis dere har flere problemer dere vil løse, kan dere gjenta dette for flere av lappene.

Eksempel fra Prospera-prosjekt om ABC-metoden

Normalisere at vi har en mental helse - man kan være redstemt i perioder, uten å være psykisk syk	Synliggjøre normalvariasjonene i psykisk helse
Info som klarer at mental helse er noe alle har. Den kan være både god og dårlig. ABC-verktøyet er et «treningsprogram» mot god / bedre mental helse	Lage en video (med ungdom) som beskriver / forklarer hva mental helse er
Ung-til-ung. La ungdom snakke til ungdom - synliggjøre positive forbilder	Dialog om mental helse og hva som er normalt og hva som er sykdom
Lage en podcast, filmsnutter, reklame	Lage ABC-festival / kulturfest
Bred info-kampanje til befolkningen ala Danmark (humor)	Promotere at alle har en mental / psykisk helse
	Vi må snakke om det: rundt middagsbordet / hos helsetanter på skolen / med foreldre / i arbeidslivet / i vennereis

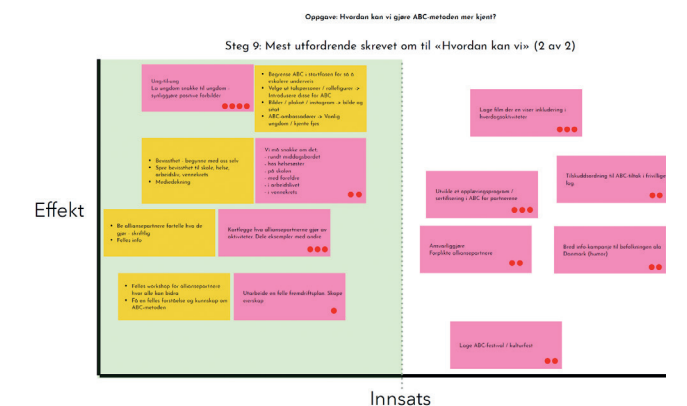
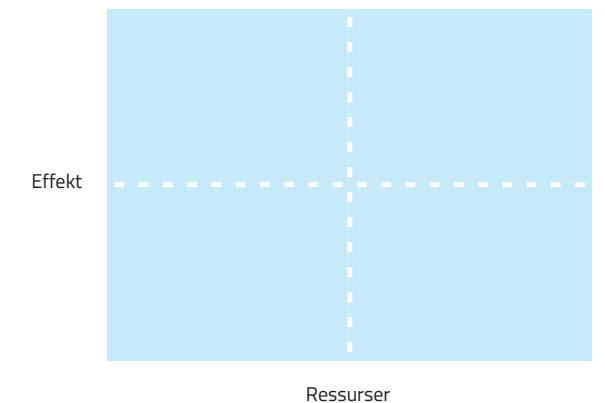
Oppgave 5) Idegenerering og prioritering

Tid: 6-10 minutter

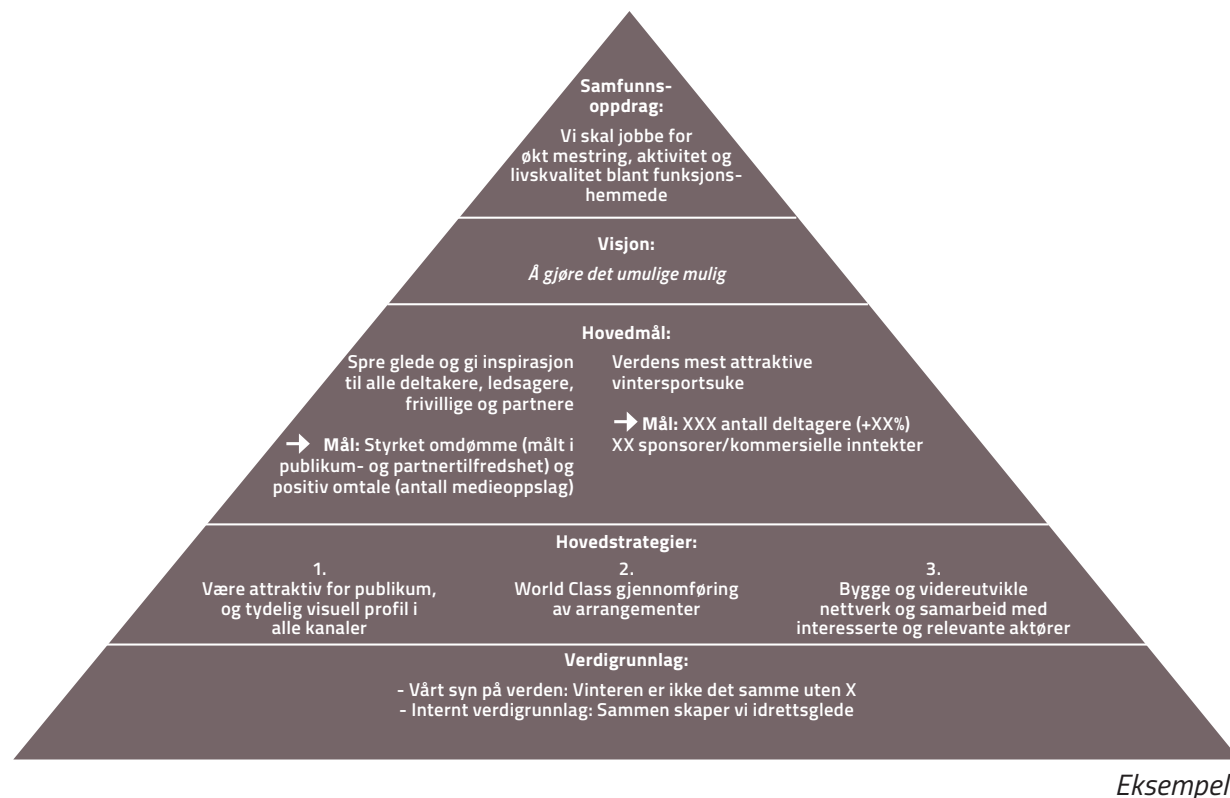
Alle sitter hver for seg og noterer mulige forslag til løsninger på utfordringen.

Disse forslagene kan deretter sorteres og prioriteres i tabellen under; hvor mye ressurser kreves, og hva vil effekten være? Løsningene som kan plasseres i øvre venstre del av tabellen bør prioriteres (høy effekt og liten ressursbruk).

Til slutt velger dere de ideene som dere tror vil gi størst effekt. Disse må dere så ta med dere inn i det daglige arbeidet og inkludere i organisasjonens aktiviteter og strategi.



Eksempel fra Prospera-prosjekt om ABC-metoden



Slik lager man en

styringspyramide

Styringspyramiden er et verktøy som brukes for å oppsummere og visuelt fremlegge en bedrift sin strategi. Pyramiden er delt inn i: samfunnsoppdrag, visjon, hovedmål, hovedstrategier og verdigrunnlag. Til sammen vil disse fem feltene oppsummere en bedrift sin strategi.

av Marianne Prytz

Hensikten

Styringspyramiden er en fin måte å vise og videreformidle en bedrift sin strategi. Det er et verktøy som gjør det enkelt for alle ansatte å få en klar forståelse av hva bedriftens overordnede strategi er. Man sikrer samtidig at alle har samme forståelse for en bedrifts strategi, slik at man kommuniserer et felles budskap til alle som er i dialog med bedriften.

Forarbeid

Det kreves verken forkunnskaper eller utstyr for å lage en styringspyramide.

Slik gjør du det

1. Start med å tegne opp en pyramide. Se gjerne på den ferdig utfylte pyramiden vedlagt til inspirasjon
2. Jobb dere gjennom trinn for trinn. Det er ingen rekkefølge, så start gjerne med det dere kommer på i en idefase
3. Jobb så med å spissformulere alt som skrives inn i pyramiden.
4. Når dere er ferdige, deles den ut til alle, eller presenteres et sted alle kan enkelt se den.

Tips og råd

- Prøv å være så konkret som mulig når dere fyller ut pyramiden. Det er fort gjort å bli litt vag når man skal lage visjon/misjon
- Det er viktig at det som står i styringspyramiden er noe alle i bedriften kan stå inne for og relatere seg til. Inkluder derfor flere i prosessen med å komme med innspill om hva som skal inkluderes.
- Ref punktet over: det kan fort bli mange kokker. Det kan derfor være en god ide å ha med alle eller så mange som mulig i idéfasesen/startfasen, og så delegere ansvaret for å fullføre pyramiden til 2-3 stykker.

Slik setter du

SMARTe mål for din virksomhet

Når visjon og misjon for virksomheten er definert er det viktig å formulere noen gode mål. Mål er viktige skritt på veien mot å nå visjonen og oppfylle virksomhetens misjon. En metode som ofte brukes for å sette gode mål er SMART. SMART er et akronym (forkortelse) for: Spesifikt – Målbart – Attraktivt – Realistisk – Tidsbestemt.

av Anette Romdahl

Hensikten med å bruke SMARTe mål som metode er å sikre at de målene som settes for virksomheten er så gode som mulig.

Gode mål bidrar til:

- Å sikre at målene faktisk bidrar til å nå visjonen og oppfyller virksomhetens misjon, dvs at dere setter de rette målene for å nå det dere vil.
- At det blir enklere å vite hva som skal til for å nå målene.
- At det blir tydelig og u diskutabelt om et mål er nådd eller ikke.
- Bedre resultater.

Forarbeid

Før du begynner å jobbe med å sette mål for virksomheten bør det være definert en visjon og en misjon for virksomheten. Dette fordi visjon og misjon definerer hva målene skal være med og bidra til.

Slik lager man visjon, misjon og verdier

<https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-man-visjon-misjon-og-verdier/>

Beskrivelse av verktøy

SMARTe mål er konkrete mål som du enkelt kan sikte på. De er realistiske, kvantifiserbare og fokuserte slik at du vet nøyaktig hvordan du skal oppnå dem og når du har nådd dem.

Begynn med å formulere målet utifra SMART-metoden:

- **Spesifikt:** Målet må være sansbart og tydelig, og det er derfor viktig at du beskriver nøyaktig hva virksomheten ønsker å oppnå. Beskriv gjerne også hva dere må gjøre og hvordan.
- **Målbart:** Målet må være formulert på en slik måte at det kan måles i kroner, antall, vekt, tid eller andre enheter. Dersom målet ditt ikke er målbart er det vanskelig å vite når dere har nådd målet.
- **Attraktivt:** Målet må være så attraktivt at dere er villige til å jobbe aktivt for å realisere det. Tegn på at et mål er attraktivt er som regel at målet er et viktig skritt på veien mot å nå virksomhetens visjon og/eller at det bidrar til å oppfylle virksomhetens misjon.

Et attraktivt mål skaper motivasjon. Og uten motivasjon er det lite sannsynlig at dere når målet.

- **Realistisk:** Målet dere setter bør være realistisk og noe dere virkelig tror at dere kan oppnå. Urealistiske mål skaper er som regel bare demotiverende og fører til skuffelse. I mange tilfeller kan data og analyse hjelpe for å sette realistiske mål. Hvordan ser trenden ut? Hva har man fått til tidligere? Hvor stort er potensialet?
- **Tidsbestemt:** Det må settes en tydelig tidsfrist for når målet skal være nådd. For å få et godt bilde av en realistisk tidsfrist kan det være nyttig å bryte målet ned i delmål.

Eksempel

Virksomhet ABC har som visjon å bli den største medlemsorganisasjonen innen sitt interessefelt i Norge.

Et SMART mål kan være:

«Få 2000 nye medlemmer i løpet av 12 måneder gjennom vervekampanjer og nettannonsering.»

Dette målet er SMART fordi det er:

Spesifikt: Målet er tydelig og konkret og forteller noe om hvordan man skal oppnå det og hva man skal gjøre.

Målbart: Antall nye medlemmer over en tidsperiode er mulig å måle helt nøyaktig så sant systemer og datagrunnlag ligger til rette for det.

Attraktivt: Det å rekruttere nye medlemmer bidrar til virksomhetens visjon om å bli den største medlemsorganisasjonen i sitt segment. Og vekst kan være en viktig motivasjonsfaktor for mange av dem som jobber i virksomheten.

Realistisk: Målgruppen av nye, potensielle medlemmer er stor nok til at det er mulig å rekruttere 2000 nye medlemmer. Og gjennom tidligere vervekampanjer har virksomheten rekruttert opp til 150 nye medlemmer per måned.

Tidsbestemt: Tidsrammen for målet er 12 måneder. Hvis man setter en startdato den 1/1-2021 vet man da om målet er nådd eller ikke den 31/12-2021.

Slik gjennomfører du en

SWOT-analyse

En SWOT-analyse er en metode for å identifisere en organisasjons styrker og svakheter, samt muligheter og utfordringer i markedet.

av Marianne Barland

Hensikt

SWOT står for *strenghs, weakness, opportunities* og *threats*.

Analysen kan brukes i mange sammenhenger, kanskje særlig i forkant av strategiarbeid.

Ved å bruke denne fremgangsmåten får man kartlagt hva organisasjonen allerede er god på, hva man må jobbe videre med og hvilke eksterne faktorer man må planlegge etter.

Forarbeid

En SWOT-analyse trenger ingen spesielle forberedelser. Du kan laste ned en mal til fri benyttelse over.

Beskrivelse av verktøy

Når du skal identifisere styrker og svakheter, er dette gjerne en analyse av interne forhold, for eksempel:

- hva er vi gode på?
- hva fungerer ikke så godt?
- hvordan er ressurs situasjonen (både mtp økonomi og kompetanse)?

Analysen av muligheter og utfordringer baserer seg på eksterne elementer. Dette kan være punkter som:

- finnes det tilgjengelig teknologi som kan forenkle eller vanskeliggjøre vårt arbeid?

	Positivt	Negativt
Internt	Styrker	Svakheter
Eksternt	Muligheter	Utfordringer

- finnes det et marked for vårt produkt?
- er det kulturelle forhold som påvirker organisasjonen, våre kunder eller konkurrenter?
- hvordan ser konkurrent-situasjonen ut?
- hvor enkelt er det å kopiere det vi gjør?

eller aktører:

- finnes det konkurrenter? Hvem er de?
- hvem er potensielle samarbeidspartnere?
- finnes det mulige sponsorer?
- hvordan er leverandørsituasjonen?
- hvem er mottakerne
- hvor stor er kundegruppen?

Eksempel på SWOT-analyse

Denne analysen er gjort av en organisasjon som jobber med helse, trening og livsstil. Organisasjonen har eksistert i mange år, men ønsker nå å utvikle en kommunikasjonsstrategi for videreutvikle seg og nå nye målgrupper.

	Positivt	Negativt
Internt	Styrker: <ul style="list-style-type: none"> ▪ moderne ▪ rimelig ▪ ganske stort tilbud ▪ godt miljø 	Svakheter: <ul style="list-style-type: none"> ▪ gammeldags image ▪ dårlig beskrivelse av tilbud ▪ høy alder på frivillige ▪ manglende strategi
Eksternt	Muligheter: <ul style="list-style-type: none"> ▪ stort forbedringspotensiale ▪ organisasjonen ønsker forbedring ▪ stort potensiale for å målrette budskap mot ønsket målgruppe 	Utfordringer: <ul style="list-style-type: none"> ▪ få ressurser både økonomisk og lite kompetanse blant personalet ▪ vanskelig å rekruttere yngre frivillige

Slik gjennomfører du en

GAP-analyse

En gap-analyse er et verktøy som undersøker avstanden mellom dagens og fremtidens situasjon.

av Marianne Barland

Hensikt

Gap-analysen kan blant annet brukes som utgangspunkt for å utvikle en strategi for å nå de målene man har satt seg i fremtiden, ved å identifisere avstanden (gapet) mellom hvor man står i dag, og hvilke forventninger og mål man har for fremtiden.

Forarbeid

En gap-analyse trenger ingen spesielle forberedelser.

1 Dagens situasjon	3 Hva skal til?	2 Fremtidig situasjon

Slik gjør du det

Steg 1

Beskriv dagens situasjon

- Hva kjennetegner organisasjonen i dag?
- Hvordan er ressurs situasjonen (både mtp økonomi, kompetanse, materiell osv)
- Hvilke resultater har organisasjonen oppnådd?
- Annet?

Steg 2

Beskriv de forventningene og ønskene man har for fremtiden (på kort til mellomkort sikt):

- Hvordan ønsker vi at organisasjonen skal fremstå i fremtiden?
- Hvilke forventninger har vi til ressurs situasjonen?
- Hva ønsker vi å ha oppnådd?
- Annet?

Forventningene kan være både helt konkrete, tallfestede mål, eller beskrivelser av hva man ønsker for organisasjonen i fremtiden.

Steg 3

Identifiser konkrete grep, strategier eller tiltak for å tette gapet mellom nåsituasjonen og forventningene.

Dette kan gjøres på flere måter:

- gjennomføre en SWOT-analyse <https://prosperastiftelsen.no/slik-gjennomforer-du-en-swot-analyse/>
- snakke med ulike interessentgrupper <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-en-intervjuguide/>
- workshop med interne aktører i organisasjonen <https://prosperastiftelsen.no/slik-gjennomforer-du-en-lightning-decision-jam/>

Eksempel

	1 Dagens situasjon	3 Hva skal til?	2 Fremtidig situasjon
	Organisasjonen har en uklar posisjon for omverdenen. Er tilstede på mange plattformer, men mangler fokus. Uklart hvem som er organisasjonens stemme utad, for media og andre. Utdatert hjemmeside, ikke søkemotoroptimalisert.	Vær tilstede på arenaer og arrangementer. Skriv jevnlig artikler på hjemmesiden. Jobb for å få et bredere politisk nettverk. Opprette funksjon for en kommunikasjonsansvarlig, med overordnet ansvar for alt fra arrangement til sosiale medier og hjemmeside. Fokus på medietrening, og deltakelse i debatter og på relevante arenaer. Modernisering av hjemmeside, med ny plattform. Husk testing!	Omverdenen må ha et klart inntrykk av hvem vi er og hva vi står for. Tydelig kommunikasjonsplan for alle flater, for hele organisasjonen. Ønsker å jobbe frem en talsperson, som kan bli vårt ansikt og stemme utad. Mobilefirst hjemmeside, søkemotoroptimalisert med blogg og videoblogg.



Slik lager du

Personas

Personas er en fiktiv beskrivelse av en typisk kunde i din målgruppe. For å skape en god tjeneste, er det viktig å ha detaljert kjennskap til de som skal benytte tjenesten/produktet ditt. For å klare dette trenger du ett verktøy som gir god forståelse om hvem brukerne er, og hvordan du kan og bør kommunisere med dem. Personas hjelper deg med nettopp det.

av Ole Petter Holen

Hensikten med Personas

Personas gjør det enklere å treffe dine kunder, med riktig kommunikasjon og budskap i hvert steg av markedsføringen, og dermed oppnå større effekt med de midlene du har. Personas gjør kort sagt markedsføringen og kommunikasjonen mer effektivt.

- Du har kanskje allerede utarbeidet målgrupper basert på demografiske variable (Kjønn, alder, utdannelse med mer). Utfordringen med målgrupper basert på kun demografiske variable er at de fort kan bli for generelle, for lite personlige og ofte mindre effektive.
- Dersom bare 2 av 10 personer i din målgruppe trenger det du tilbyr, betyr det at 8 av dem ikke er relevante for deg. Du har med andre ord kastet bort 80% av tiden og pengene dine på å forsøke å nå en gruppe irrelevante personer.
- Personas er ett hjelpemiddel til å oppnå høyere relevans i kommunikasjonen mot et eller flere segmenter av målgruppen dine. Målet er at du kjenner dem så godt at du evner å snakke direkte til dem med ett budskap som er viktig og relevant for dem, og som gjerne forløser en drøm eller en utfordring.

Personas bidrar til å identifisere hvilke potensielle kunder som ser etter og trenger ditt produkt/tjeneste.

Forarbeid

Å lage Personas krever noe arbeid, og de må brukes på riktig måte for å få effekt. Hovedoppgaven er å samle tilstrekkelig informasjon om dine eksisterende og potensielle kunder slik at du lærer dem å kjenne.

- Hvem er de?
- Hvor bor de?
- Hvor gamle er de?
- Hvilke mål har de?
- Hva frustrerer dem?
- Er de emosjonelle eller faktaorienterte?
- Er de vurderende eller impulsive?
- Hvilke mål har de?

Jo mer informasjon du har om dine eksisterende og potensielle kunder, jo enklere er det å lage gode og relevante Personas.

Slik lager du Personas

Basert på undersøkelser, informasjon og statistikk du har samlet, samt kunnskap og erfaringer internt om de du forsøker å nå, utarbeides Personas. Her er noen tips om hvor du kan lete:

- Start med å se på profilen til de som følger virksomheten din i sosiale medier (Facebook, LinkedIn, Snapchat mm). Hvem er de?
- Bruk gjerne Google Analytics. Der finner du demografiske variable.
- Innhent kundedata fra relevante personer i virksomheten din som har kundekontakt. Med relevante personer mener vi personer som har god kjennskap til bedriftens kunder, og som vet litt om hvilke utfordringer de har og hva slags type personer de er.
- Inviter gjerne relevante personer innad i bedriften til en workshop.
- Snakk med noen eksisterende kunder og kunder du ønsker å få.
- Gjennomfør fokusgrupper og/eller dybdeintervjuer hvis du har midler til det.

Det er viktig å ha ett godt datagrunnlag før du begynner å utvikle Personas, slik at det ikke blir en gjettelek og dermed i verste fall verdiløse Personas.

Hvor lang tid tar det å lage Personas?

Utvikling av Personas er en kontinuerlig prosess. Det viktigste er at du kommer i gang med arbeidet. Start med data du har lett tilgjengelig og lag noen utkast. Test utkastene internt og mot noen kunder. Kjenner de seg igjen? Da er du på rett spor. Du vil garantert oppleve noen frustrasjoner underveis, men gevinsten er at du raskt får positive tilbakemeldinger fra dine kunder og omgivelser på at du forstår deres hverdag, utfordringer, drømmer og behov.

Tips til innhold i en Personas

Nedenfor følger ett utvalg av elementer på hva en Personas kan inneholde. Alle er sikkert ikke like relevante for deg. Det viktigste er at du kommer i gang.

- Navn
- Bilde
- Kjønn/alder/inntekt/bosted/utdanning/sivilstatus/familie-status
- Yrke
- Interesser
- Utfordringer/frustrasjoner
- Mål og drømmer
- Søke- og medievaner
- Livsstil
- Offline adferd/Online adferd
- Jobbtittel
- Favorittnettsted
- Kjøpsmotivasjon
- Kjøpsreservasjoner
- Atferdsmønstre
- Holdninger
- Antagelser
- Ferdigheter
- Sosialt miljø

Husk

- Ikke lag for mange Personas. Less is more. Maks 3 Personas i dine målgrupper er å anbefale i begynnelsen.
- Med inntil 3 Personas treffer du sannsynligvis 90% av kundene dine.
- Det er ikke en fasit for hvordan du lager Personas.
- Bruk skjønn og tilpass Personas til din tjeneste, ditt marked og dine kunder.
- Selv om Personas er fremstilt som enkeltpersoner, er de ment å representere hele målgruppen.

Spørsmål og svar

Hvordan samle inn/konkretisere informasjon?

- Hensikten med Personas er å utarbeide en så spesifikk "kunde" som mulig. For å få dette til, kan en øvelse være at du tenker deg en person som vil være høyaktuell for din tjeneste eller produkt. Dette kan gjerne være en du kjenner for å gjøre det mer relevant. Beskriv personen så detaljert som mulig. Når du skal gjøre markedsfremstøt, still deg spørsmålet. Vil denne personen like det jeg kommuniserer nå. Vil han eller hun kjøpe eller bruke det jeg tilbyr basert på hva jeg kommuniserer?

Hvordan tester jeg Personas? Suksesskriterier på om jeg har fått det til.

- Etter du har laget en eller flere personas, test det du har utarbeidet internt, mot samarbeidspartnere eller kunder. Kjenner de seg igjen i beskrivelsen? Får du tilbakemeldinger fra dine kunder og potensielle kunder på at Personas representerer dem og hvordan de tenker, da er du på rett spor.

Hvordan vet jeg at personasene jeg har laget er representative, at det bare ikke er fire tilfeldige personer?

- Arbeid med Personas er langsiktig arbeid. Snakk med dine kunder og potensielle kunder. Diskuter internt med andre på jobben. Er det slik vår drømmekunde er? Er det dette de er opptatt av? Er dette utfordringene de sliter med? Treffer dine fiktive Personas dine kunder i hjertet?

Hva gjør jeg med personasene når jeg først har laget dem? Hva nå? Konkrete eksempler på hvordan man kan ta Personas i bruk.

- Når du har laget Personas, videreutviklet dem, diskutert med samarbeidspartnere og internt. Sjekk ut mot kunder og potensielle kunder. Er du fornøyd, er tiden inne for å bruke dem aktivt i kommunikasjonen og markedsføringen. Skal du lage en kampanje, salgspresentasjon eller ringe dem? Ha Personas foran deg og legg samtalen, nyhetsbrevet, Facebook-posten tett opp til din fiktive person. Bruk mediekanalene din fiktive person orienterer seg i. Bruk språket han eller hun ville brukt. Snakk med kunden på kundens premisser. Har du laget gode Personas som representerer din målgruppe, vil mange av svarene på hvordan du skal skrive, i hvilke kanaler, og hva du skal fokusere på bli tydeligere for deg.

Eksempel på Personas

To konstruerte beskrivelser utarbeidet for Prospera-prosjekt Kompass & Co 2019.

Alexander 19 år

Alexander er opprinnelig fra Somalia, og kom til Norge da han var ett år gammel. Han ble adoptert av Knut og Trine som hadde forsøkt lenge å få barn sammen, uten å lykkes. Etter flere års samliv bestemte de seg for å adoptere. I 2001 Alexander til Norge og han var et svært ønsket barn. Noen år senere lykkes allikevel Knut og Trine å få eget barn og Ola kom til verden i 2004. Den lille familien fikk noen fine år sammen, men i 2008 skiltes Knut og Trine. Knut traff en annen kvinne og flyttet til en annen del av landet.

Trine ble sittende igjen med aleneansvaret for begge barna, og fikk etter hvert store personlige og økonomiske problemer. Spesielt utsatt i denne perioden var Alexander, da mor ga han skylden for uføre hun var kommet opp i. Hun favoriserte i større grad biologisk sønn og Alexander opplevde seg som lite elsket. Resultatet var at Alexander trakk mer og mer mot den kriminelle delen av det somaliske miljøet i Oslo. I denne perioden ble barnevernet koblet inn,

Trine fikk hjelp både av barnevernet og av nettverket sitt, men opplevde selv at hun hadde for store personlige problemer til å vise overskudd til Alexander. De neste årene var vanskelige for Alexander. Han var lite tilstede på skolen, fikk store faglige hull og høyt fravær. Han eksperimenterer med rus, fikk adferdsutfordringer og opplever omsorgssvikt hjemmefra. Når han var 16 droppet han helt ut av skolen, og bodde sporadisk hos venner, bekjente, mor og nettverk. I denne perioden er han også regelmessig i kontakt med politiet. Barnevernet fulgte opp både mor og Alexander, uten at situasjonen ble bedre.

I 2018, da Alexander var 17 kom han i kontakt med Kompass & Co via barnevernet, og kom inn i ungdomsprogrammet. Her kom han i kontakt med mennesker som så han og respekterte han. Alexander er nå i gang med videregående opplæring. Han bor i kollektiv med 3 andre, og blir fulgt opp regelmessig av mennesker i Kompass og Co. Han har en lang vei å gå, men ønsker å ta grep om livet sitt og er på rett vei.

Siri fra byråverden

Siri leder et kontor med 35 ansatte, kreative mennesker. Her er det alt fra teknologer til designere og en og annen økonom.

Siri er selv økonom og har jobbet i reklame og designbransjen de siste 8 årene. Hun synes det er gøy med salget, optimaliseringen av team og timer, posisjoneringen i markedet. Det er om å gjøre å få de gode kundene, de med gode ambisjoner og ressurser til å realisere dem.

Det er tøff kamp om de gode hodene for tiden. Teknologer og designere snappes rett opp fra skolebenken og noen high-flyers bytter jobb for et godt ord (aka lønn). Det er like greit, for Siri vil ikke være med på den jippen.

Hvert år donerer de bort et solid stykke arbeidsinnsats til et probono prosjekt, og det er stor interesse blant de ansatte for å være med. Ofte får de morsommere utfordringer og kan tenke friere på disse prosjektene.

Byrået deler gjerne disse og andre erfaringer på frokostmøter de inviterer til og hvert år har de sin helt egen prisutdeling.

For å ta de store kontraktene har Siri ambisjoner om å vokse og ansette flere. Hun vet hun må tilby mer enn bare et godt arbeidsmiljø, hun må ha de mest spennende utviklingsmulighetene!

Det nærmer seg også tiden for å ta fram mulige probono-prosjekter og Kompass & Co har dukket opp på radaren. Kan et samarbeid med Kompass & Co gjøre Siris selskap enda mer attraktiv som arbeidsgiver? Mat skal de i hvert fall bestille fra dem!

Nyttige lenker

inboundgroup.com/no/blogg/hva-er-personas
<https://www.inbound.no/blogg/hva-er-personas>
 labsmarketing.no/blogg/hvordan-lage-personas
<https://www.labs.no/blogg/hvordan-lage-personas>
 blogg.markedspartner.no/inneholdsstrategi-slik-lager-du-en-persona
<https://blogg.markedspartner.no/inneholdsstrategi-slik-lager-du-en-persona>
 frontkom.no/blogg/personas-og-kundereise-er-grunnpilarer-i-en-hver-kommunikasjonsstrategi
<https://www.frontkom.no/blogg/personas-og-kundereise-er-grunnpilarer-i-en-hver-kommunikasjonsstrategi.html>
 contxt.no/slik-lager-du-personas-steg-for-steg/
<https://contxt.no/slik-lager-du-personas-steg-for-steg/>



Slik lager du

personas i en workshop

Denne workshopmetoden hjelper deg å utvikle personas, slik at du kan få bedre forståelse for målgruppen eller brukerne dine.

av Marianne Barland

For å kunne utvikle og tilby best mulig tjenester eller produkter, er det viktig å forstå hvem brukerne og målgruppene er. Personas er et godt verktøy for å få bedre forståelse for nettopp dette. En god innføring i hva personas er og hvordan det kan brukes finner du her. <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-personas/>

Denne artikkelen viser deg hvordan du kan utvikle personas gjennom en workshop. I tillegg til å utvikle personas, gir workshopen en god mulighet for deltakerne til å tenke gjennom og reflektere rundt hvem brukerne er og hva deres behov er.

Forarbeid

Les denne artikkelen om Personas <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-personas/> og se om du har tilgang til informasjon som kan gi deg innsikt i målgruppen (demografi, interesser eller annen kundedata). Det er viktig å basere dine personas på informasjon som gjør dem relevante og nyttige.

Print ut malen i toppen av artikkelen i A3 format – 1 ark for hver personas dere skal lage.

Beskrivelse av verktøy

1. Hvem er personen? (biografi og personlighet)

Start med å lage en biografi til personen med informasjon om kjønn, alder, utdanning, yrke osv. Her kan dere bruke faktisk informasjon du har om målgruppen din, eller dere kan bruke punkter for en ønsket målgruppe.

Deretter skal dere gå litt mer inn på personligheten til personen:

- hva slags interesser eller hobbyer har personen?
- er personen gift, enslig, samboer? Har personen barn?
- hvilke mål og drømmer har personen?
- hvilke holdninger og ferdigheter definerer personen?

Her kan dere være kreative, men prøv å finne elementer og karaktertrekk som er relevante for deres virksomhet eller produkt.

2. Hvilke behov har denne personen?

Lag en liste over behov denne personen har, basert på punktene dere identifiserte i steg 1. Det kan for eksempel være tjenester eller produkter man bruker i jobb eller skolesammenheng. Det kan også være behov som oppstår på grunn av interesser, familieliv eller holdninger. Her er det viktig å prøve å sette seg inn i situasjonen til personen dere har beskrevet. Prøv å tenke hvordan en hverdag er for dem, eller hvordan de ville reagert på ulike situasjoner.

Når dere har en liste, går dere gjennom denne og velger ut de som er mest relevante for deres virksomhet eller produkt.

3. Hvordan kan vi møte behovene?

Det siste steget handler om å finne måter deres virksomhet kan møte behovene til denne personen eller målgruppen. Hvis dere lager flere ulike personas, kan det hende dere nå ser hvordan dere kan tilpasse budskap og produkt til ulike målgrupper – nettopp fordi de har ulike behov.

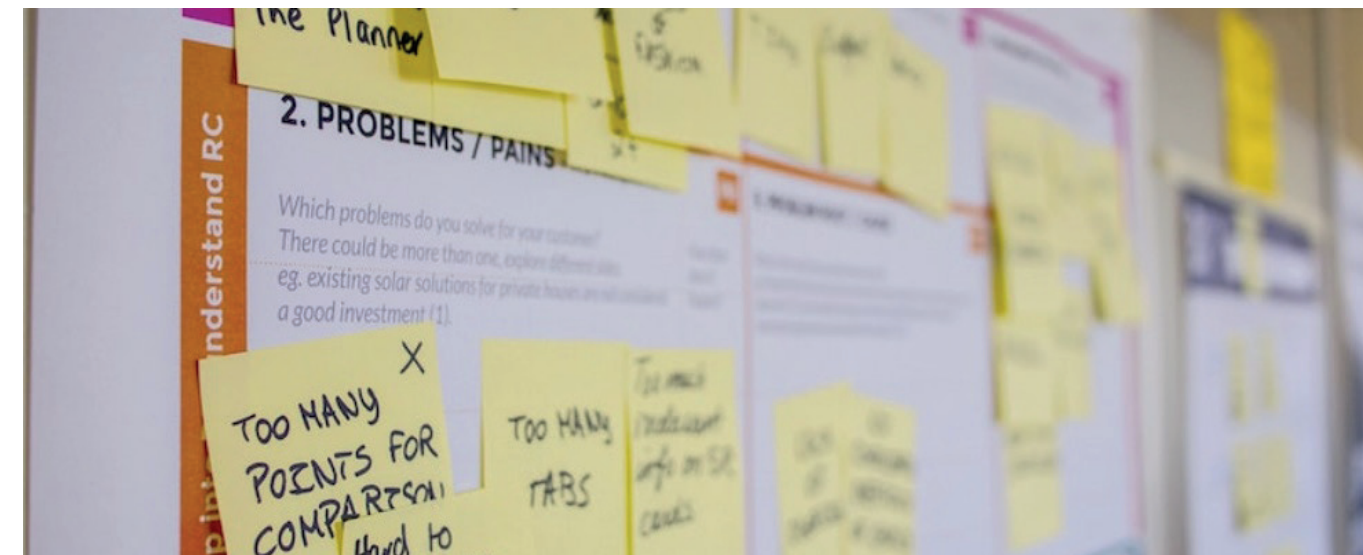
Prospera-eksempel

Dette eksemplet er et fiktiv persona som ble utviklet i et Prospera-prosjekt for Kompass&co.

BIO	BEHOV	LØSNINGER
Alexander, 19 år. Adoptert fra Somalia. Skilte foreldre, en lillebror.	Har behov for voksne mennesker som ser han og viser respekt.	Kompass&Co gir tett oppfølging av engasjerte voksne.
Vanskelig forhold til mor, far er lite tilstede.	Har behov for at noen stiller krav og ønsker å legge til rette for at han skal få en ny mulighet.	Aktivering gjennom miljøvennlige aktiviteter, som dyrking eller redesign.
Involvert med kriminelle miljøer i Oslo.	Trenger hjelp til å ta opp igjen skolegang og/eller komme i arbeid.	Hjelp til å skrive søknad/cv.
Lite tilstede på skolen, eksperimenterer med rus.		Arbeidstrening og internships.
Dropper ut av skolen som 16-åring.		
Regelmessig i kontakt med politiet.		

Tips og råd

- Ikke lag for mange personas! 1-3 kan være passende for en workshop
- Vær kreativ! Prøv å sette dere inn i hver enkelt personas sin situasjon
- Husk samtidig at for at personas skal være nyttig, må de være knyttet til virkeligheten. Det er derfor viktig å finne en god balanse mellom kreativitet og fakta.



Slik gjennomfører du en

brand sprint

En brand sprint er en metode for å definere identiteten til en organisasjon, et merke eller tjeneste.

av Marianne Barland

Hensikt

Brand sprint er opprinnelig utviklet av Google Ventures, og er brukt på en rekke oppstartsselskaper.

Gjennom en 3 timers workshop går man gjennom en rekke øvelser som skal bidra til å skape en identitet for din organisasjon eller merkevare, og hjelper organisasjonen i riktig retning. Dette kan derfor være nyttig i oppstartsfasen av en organisasjon eller som en god for å samle teamet.

Forarbeid

Workshopen fungerer best med mellom to og seks deltakere (i tillegg til en fasilitator som er ansvarlig for å guide deltakerne gjennom opplegget).

Deltakerne kan komme fra ulike deler av organisasjonen, men det er nyttig at den eller de som faktisk tar beslutninger i organisasjonen er tilstede.

For å gjennomføre workshopen trenger man:

- Whiteboard/tavle/flipover
- Post-its
- Notatark til deltakerne
- Noe å skrive med

Beskrivelse av verktøy

Workshopen er delt i tre deler – med to øvelser i hver del.

Først handler det om **motivasjon**:

- 20-års veikart
- Hva, hvordan og hvorfor eksisterer organisasjonen?

Deretter går man mer i **detalj**:

- Topp tre verdier
- Topp tre målgrupper

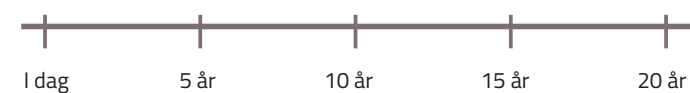
Til slutt skal man **posisjonere** seg mot andre organisasjoner

- Identitetsakser
- Konkurrentlandskap

20-års veikart (15 minutter)

Det er lett å fokusere på hva som skjer i dag, og hvilke oppgaver og utfordringer man må løse i hverdagen. Denne øvelsen hjelper dere å løfte blikket og tenke inn i fremtiden. Hvor tror dere organisasjonen kommer til å være i fremtiden? Hvilke tjenester tilbys og hvilke mål er oppnådd om 5 -10 – 15 – 20 år?

Tegn en tidslinje på whiteboardet.



Alle skriver sine prediksjoner på post-its, en lapp for 5 år, en lapp for 10 år osv.

Deretter klistrer man disse opp på whiteboardet. Alle tenker individuelt på hvilket forslag de liker best for hvert punkt, og stemmer på disse. De forslagene som får flest stemmer blir stående på tidslinjen.

Denne øvelsen er ikke ment for å lage et konkret veikart som skal følges til punkt og prikke, men heller å øke bevisstheten rundt organisasjonens fremtid – og at valg man tar i en tidlig fase påvirker hvordan man tenker om fremtiden.

2. Hva, hvordan og hvorfor (30 minutter)

Målet med denne øvelsen er å identifisere og tydeliggjøre målene til organisasjonen.

Start med å tegne tre sirkler på whiteboardet.



Hver sirkel skal etterhvert inneholde svar på tre spørsmål:

- Hva er deres oppgave eller oppdrag?
- Hvordan løser dere dette?
- Hvorfor er det viktig?

Alle sitter individuelt og skriver ned forslag på post-its. Deretter presenteres forslagene en og en, og festes i sirkelen.

Alle får så litt tid til å vurdere de andres forslag, og finne sine favoritter. Diskutere forslagene til "hva" og "hvordan" i 5 minutter hver. La det forslaget som flest er enige i bli stående (ett forslag per spørsmål). "Hvorfor" kan være litt mer utfordrende å finne svar på, så her kan dere bruke litt mer tid (ca 10 minutter).

3. Opp tre verdier (30 minutter)

Organisasjonens verdier bidrar til å tydeliggjøre "hvorfor" – som dere diskuterte i forrige oppgave. Nå skal alle deltakerne skrive ned på post-its verdier dere synes beskriver organisasjonen.

Alle verdiene presenteres og henges opp på whiteboardet. Deretter får alle deltakerne 3 stemmer hver, og stemmer på de verdiene de synes er viktigst. I fellesskap diskuterer man de verdiene som har fått flest stemmer – målet er å sitte igjen med en topp 3 liste.

Pause 15 minutter

4) Topp tre målgrupper (30 minutter)

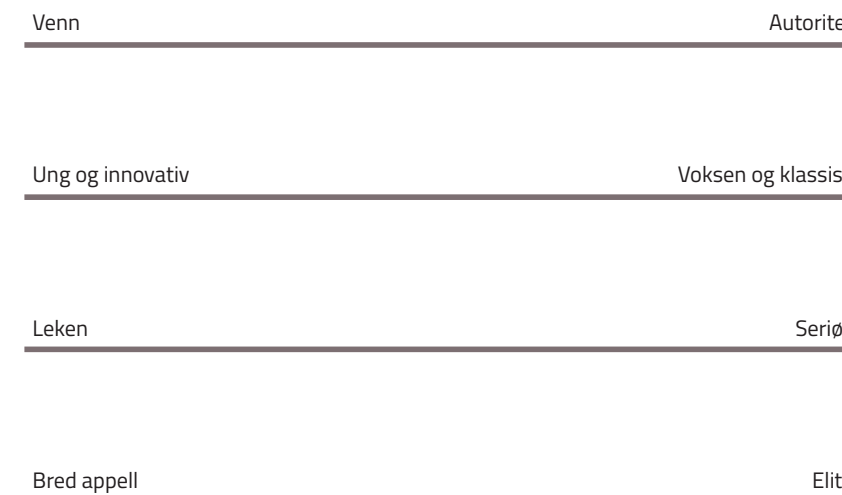
Målgruppene kan defineres på mange ulike måter. I denne oppgaven skal dere tenke bredt. Målgrupper kan være konkret, som kunder eller brukere, men også andre relevante aktører som politikere, journalister, ansatte, pårørende eller andre organisasjoner. Når dere skal foreslå viktige målgrupper kan det være hjelpsomt å tenke på hvilke aktører som har meninger som er viktige for dere.

Hver for seg skriver alle ned på post-its hvilke målgrupper de synes er viktige. Deretter presenteres disse i plenum, og alle lappene henges opp. Deretter rangerer man målgruppene i fellesskap – målet er å ende opp med en topp 3 liste.

5) Identitetsakser (30 minutter)

Denne øvelsen handler om å finne din organisasjons identitet, målt langs noen utvalgte akser.

Tegn disse fire aksene på whiteboardet
Alle deltakerne skal nå markere med post-its hvor de synes organisasjonen befinner seg på de ulike aksene. Der det er uenighet bør deltakerne forklare sine synspunkter og diskutere disse i fellesskap. Målet til slutt er å bli enige om organisasjonens identitet og plassering på alle de fire aksene.



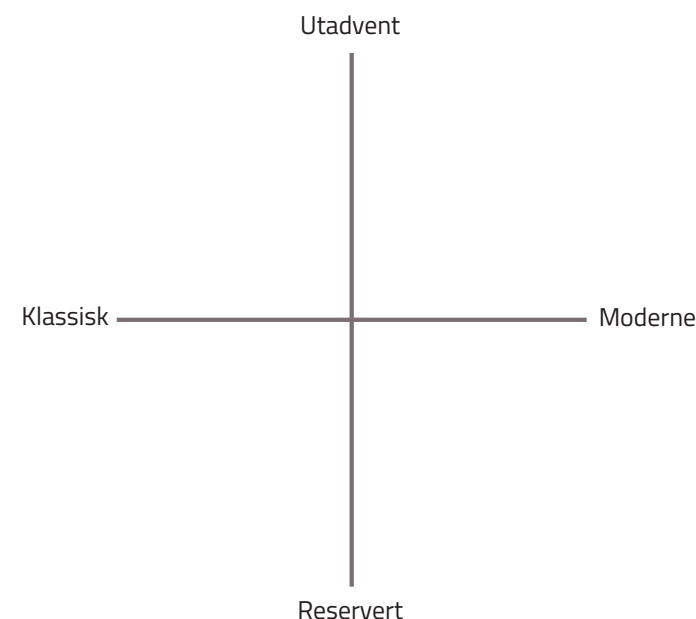
Tips

Her kan du finne en beskrivelse hvor en rekke kjente organisasjoner er plassert på aksene, til inspirasjon!
<https://library.gv.com/the-three-hour-brand-sprint-3ccabf-4b768a>

6) Konkurrentlandskap (30 minutter)

Denne siste øvelsen handler om å plassere sin organisasjon i et landskap, omgitt av konkurrenter.

Start med å tegne opp et slikt aksekors på whiteboardet.



Deretter får alle noen minutter til å skrive ned konkurrenter, samarbeidspartnere og andre organisasjoner som opererer i samme bransje eller på samme område som dere.

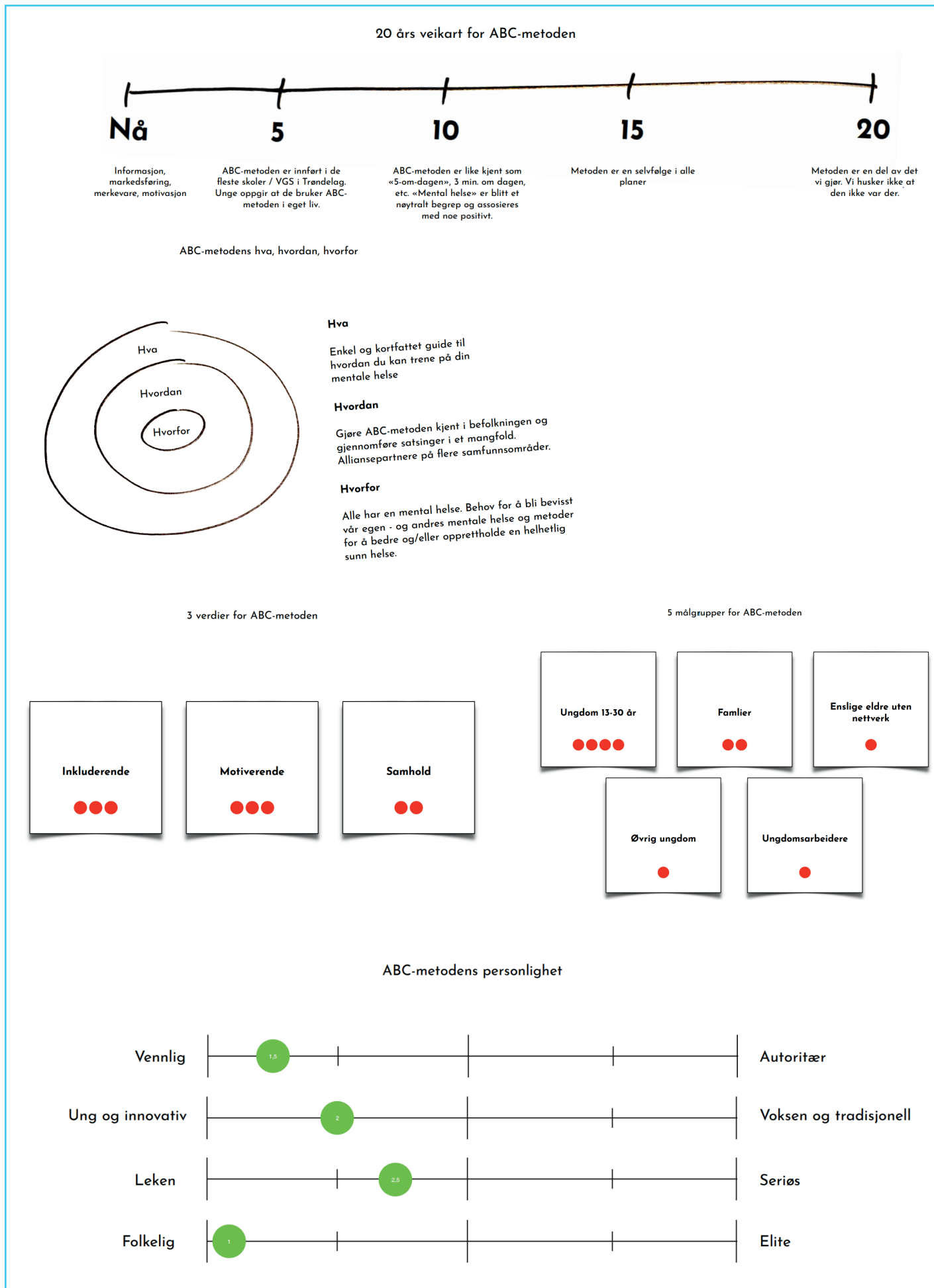
Post-its med konkurrentene plasseres på whiteboardet, etter hvor de passer best på aksene.

Til slutt skal dere plassere deres egen organisasjon i dette landskapet. Når dere gjør dette kan det være nyttig å se tilbake på de andre oppgavene dere har gjort. Gir denne plasseringen mening, gitt svarene dere kom frem til tidligere i workshopen?

Tips og råd

- Flere av øvelsen kan gjerne brukes på egenhånd, uten å gå gjennom hele sprinten. Velg de du synes gir mest utbytte, eller de som passer best til situasjonen dere er i akkurat nå.
- Ha en dedikert person som er fasilitator. Denne personen fører dere gjennom opplegget, passer på at dere holder tiden, og dokumenterer prosessen underveis ved for eksempel å ta bilder av whiteboardet underveis.

Eksempel



Slik lager du en

merkevareplattform

En merkevareplattform er en enkel og strukturert fremstilling av virksomhetens identitet som viser hvordan virksomheten fremstår for omverdenen.

av Anette Romdahl

Hensikt

En virksomhet utvikler ofte en merkevareplattform for å sikre at alle i virksomheten har et felles bilde av virksomhetens identitet og hvordan man ønsker å fremstå utad. Merkevareplattformen danner grunnlaget for å utforme intern og ekstern informasjon og sikrer at all kommunikasjon er enhetlig og i tråd med virksomhetens identitet.

Beskrivelse av verktøyet

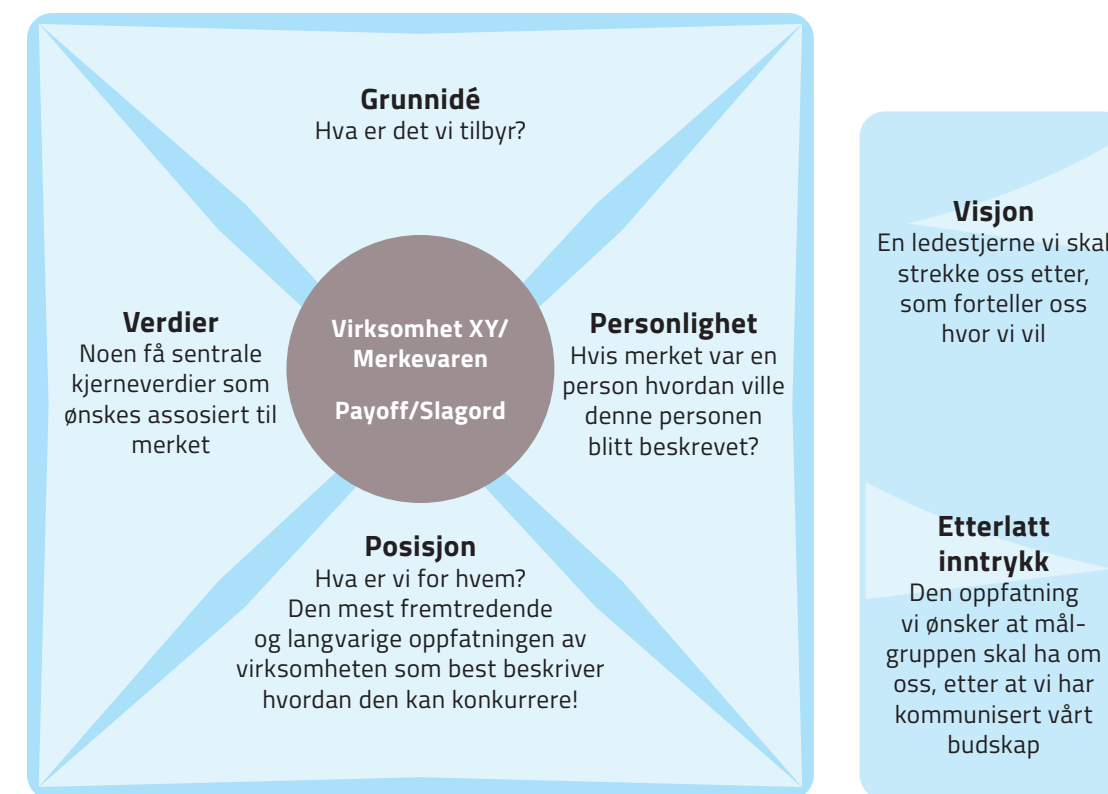
Alle virksomheter er i seg selv en merkevare som man ønsker at skal fremstå med en bestemt identitet hos alle målgrupper som er i kontakt med virksomheten. En virksomhet kan også ha flere merkevarer i form av ulike virksomhetsområder, ulike produkter e.l.

vært lurt å utarbeide en merkevareplattform som kan danne grunnlaget for utforming av kommunikasjon. Ulike former for kommunikasjon kan være markedsføring, salgspresentasjoner, brosjyrer, nettsider, presseuttalelser o.l.

Hvis man skal utarbeide en merkevareplattform kan det være lurt å samle flere sentrale personer i virksomheten og jobbe sammen om å utarbeide merkevareplattformen. Det vil sikre at man tar hensyn til flere ulike perspektiver og at merkevareplattformen blir noe som de fleste kan kjenne seg igjen i.

Her er ett eksempel på hvordan en merkevareplattform kan se ut: <https://drive.google.com/file/d/1XJQMtfW1QnMznsY6Xur-D8RqX5KnRvqzz/view>

For å sikre at all kommunikasjon knyttet til en merkevare er enhetlig og i tråd med den identitet man ønsker å ha, kan det



De ulike elementene i en merkevareplattform:

Visjon: Hva er virksomhetens ambisjon? Dette skal være noe å strekke seg etter, og som forteller noe om hvor dere vil.

Etterlatt inntrykk: Den oppfatningen dere vil at viktige målgrupper skal ha av virksomheten etter at dere har kommunisert deres budskap. Formuler så presist som mulig det inntrykk dere vil at folk skal sitte igjen med av virksomheten.

Grunnidé: Hva er det virksomheten tilbyr og hva betyr det for dem som mottar det?

Verdier: Definer noen få, sentrale kjerneverdier som dere ønsker at virksomheten skal assosieres med. Hvilke verdier er det virksomheten står for?

Personlighet: Hvis virksomheten var en person, hvilke egenskaper og karaktertrekk vil vi bruke for å beskrive denne personen?

Posisjon: Hva er virksomheten for hvem? Hvilken posisjon har virksomheten hos sine målgrupper i forhold til eventuelle konkurrenter eller andre aktører? Hva skiller virksomheten fra andre og kan være viktige konkurransefortrinn?

Payoff/Slagord: Basert på alle de øvrige elementene i merkevareplattformen er det mange som også utarbeider en payoff eller et slagord som kan være en rød tråd i all kommunikasjon og som veldig kort oppsummerer det virksomheten står for.

Forarbeid

Det å utarbeide en merkevareplattform krever ikke noe spesielt forarbeid eller kunnskaper. Det viktigste er kjennskapen til virksomheten og klare formeningene om hva man ønsker å oppnå og hvem man ønsker å fremstå som.

Tips og råd

- Samle helst flere sentrale personer i virksomheten for å jobbe sammen om å utarbeide merkevareplattformen.
- En workshop kan være en fin arbeidsform for å starte arbeidet. Men det kan være viktig å la arbeidet med merkevareplattformen gå over noe tid og ta opphold og pauser mellom arbeidsøktene slik at ideer og diskusjoner for tid til å «modnes» underveis i arbeidet.
- Mange velger å benytte profesjonell hjelp til å fasilitere arbeidet med merkevareplattform. Da benytter man gjerne et reklamebyrå, kommunikasjonsbyrå e.l. Mange slike byråer tilbyr lavere priser på sine tjenester til ideelle virksomheter enn til andres.
- Det er viktig at merkevareplattformen blir noe som de som kjenner virksomheten kjenner seg igjen i. Det kan derfor være lurt å teste ut ideer og utkast med andre i virksomheten eller representanter for målgrupper underveis i arbeidet.

Nyttige lenker

<https://prosperastiftelsen.no/slik-gjennomfører-du-en-workshop/>

Slik utvikler du en

merkevare

Det er naturligvis flere måter å utvikle en merkevare på. Googles Brand Sprint er blitt veldig populær, og er en svært effektiv måte å få til dette på. Her er en alternativ tilnærming som et av Prosperas team benyttet da de bisto i å utvikle merkevaren BUA.

av Anne Aaby

Hensikten

For å formidle godt hva formålet med din innsats er, vil det være nyttig å utvikle en identitet slik at folk husker hva det handler om og hva din organisasjon står for.

Slik gjør du det Oppvarming

Del gruppen i grupper på to og to. Hva tror du brukerne/kundene ville assosiere din organisasjon/innsats med? Sitt sammen i par og lag tankekart.

Eksempel: Skole (kunnskap, skidag, aktivitet, lærere) – Penger – Vær – Utstyr – Klær – Sportsbutikk – Idrettsklubber/lag – Foreldre/familie – Venner (fysiske møter, nye?) – Tid – Sosiale (andre) medier (Facebook, Instagram, Snapchat) – PC/andre fritidsinteresser – Aktivitetsarenaer – Idrettsarenaer – SFO/ barnehage

Løfte blikket

Hva ville være en fantastisk Facebook-publisering fra en bruker om 3-5 år? Sitt i par og produser korte oppdateringer på store post-its. Bruk 5 minutter, ta tiden. Heng post-it'ene på veggen etterhvert som de produseres. Når sesjonen er over kan alle sette små prikker på post it'ene for å stemme på hvilke av utsagnene som passer best med ønsket merkevare. Alle får fire stemmer hver.

- Yeeah! Jeg trodde aldri vi skulle nå toppen!
- Fiksa endelig backside flip! Takk Gunnar!
- Kita for første gang! Wow!!
- Fikk endelig dratt på kajakkur!

Differensiering

Hva er unikt med din innsats? Sitt sammen i par og produser ord som beskriver det unike ved denne innsatsen. Ta tiden: 5 minutter. Bruk deretter 5 minutter på å samle de begrepene som er like i samme bunke. Stem frem de viktigste ordene på samme måte som i forrige øvelse.

- Fornuftig
- Nye muligheter
- Fikk prøve
- Anledning til å prøve/lære noe
- Dele
- Prøve
- Mestring
- Sosialt

Orientering

Hvilke merkevarer ønsker din innsats å bli assosiert med? Klipp ut logoer fra magasiner av merkevarer som du synes er relevante for din innsats. BUA klippet ut kjente sport- og fritids-merkevarer.

Ta et tau og lag en sirkel på gulvet. Ta frem en og en merkevare og diskuter dere frem til om den skal legges inn i sirkelen eller ikke. De som er inne i sirkelen ønsker du å assosiere din innsats med.

Dokumenter ved å ta bilder når sorteringen er gjort. Både av logoene inne i ringen og de som ble igjen utenfor. Dette er fin informasjon til designerne som etterhvert skal utforme grafisk profil til din innsats.

Navneteori

Hva er et navn? Et selskaps navn er en viktig bærer av selskapets merkekapital. Navnet, sammen med et selskaps logo, er bedriftens viktigste «ansikt utad» og skal gi forståelse for forretningsmodell, organisasjonsstruktur og hva bedriften skal levere.

I tillegg til å være et viktig verktøy for gjenkjenning eksternt, er navnet et viktig samlingspunkt internt, som skaper identifikasjon og eierskap til bedriften og dens strategiske retning.

Grovt sett kan selskapsnavn deles inn i tre hovedkategorier: Deskriptive, Abstrakte og Historiske.

Prospera-team for BUA

	Deskriptive	Abstrakte	Historiske
Eksempel	Marine Harvest	PanFish	Aker Seafoods
	Blackberry	Telenor	Schibsted
	Expert	Q-free	Kongsberg Gruppen
Styrker	Er ofte konkrete på kompetanse og historie	Enkle å registrere	Ofte sterkt knyttet til personer og deres brand
	Effektive for å få opp kjennskap raskt	Enkle å differensiere	Tungt etablert gjennom sin historie
	Kan bruke kjente objekter og kvaliteter	Navn som er "tomme" kan fylles med ønskede assosiasjoner	
		Man står fritt fonetisk	
Svakheter	Kan være begrensende ved fremtidige diversifiseringer	Kan være dyre, må bygges fra bunnen av.	Forteller ikke noe om kategori
	Kan være vanskelig å finne ledige ordmerker	Er ofte vanskelige å huske	Sårbare fordi navnet er knyttet til ukontrollerbare faktorer
	Kan være vanskelig å finne ledige web-adresser	Mer krevende å bygge fonetisk	
	Kan være utfordrende internasjonalt	Kan virke irrelevante og som pynt hvis ikke de fungerer språklig	

2-3 går sammen og brainstormer navn i 10-15 min. Deretter alle i fellesskap. Dele inn i Deskriptive, Abstrakte og Historiske.

Eliminer

Gruppen diskuterer alle forslagene ut ifra kriteriene under i kolonnene «kanskje» eller » forkastet». Gruppen bør enes om tre til fire favoritter.

Et godt selskapsnavn gir mening for målgruppen. I navneutviklingsprosesser er det vanlig å arbeide ut ifra følgende ti kriterier for et godt navn:

1. Enkelt å huske (lett å gjenkjenne)
2. Gir mening
3. Enkelt å beskytte
4. Navnet er tilpasningsdyktig og enkelt å oppdatere over tid
5. Navnet er overførbart og lar seg lett tilpasse nye geografiske lokasjoner og produkter
6. Henviser til kjente objekter, som styrker gjenkjennelses-effekten
7. Er distinkt, annerledes og uvanlig
8. Gir et riktig sett av assosiasjoner til interessentene slik at navnet bidrar til å bygge merkevaren
9. Kan brukes på flere språk/lett oversettelig
10. Navn med uvanlig stavemåte er beviselig lettere å huske enn andre navn.

Juridisk sjekk

Sjekk de tre-fire favorittene opp mot følgende juridiske premiser før man går tilbake til gruppen for å velge ut et merkevarenavn.

- Er navnet ledig eller har noen annen rettighet på det?
- Er navnet ledig i andre land/markeder som Sverige, Danmark og Finland?
- Er det mulig å få registrert navnet i Patentstyret? (Patentstyret godkjenner som regel navn om de har særpreg – er de for generelle, blir de nektet registrert)
- Er domenet ledig? (enkel søkefunksjon med eierinformasjon på www.domeneshop.no)
- Hvem eier domenet i dag?

Tips

Ut fra alle de ulike prioriteringene i de ulike øvelsene – så har du et begynnende grunnlag for å utforme visjon og misjon, samt sammenstille alt dette til en designbrief som designere kan jobbe ut ifra.

Nyttige linker

Slik lager du en merkevareplattform
<https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-en-merkevare-plattform/>

Slik gjennomfører du en Brand sprint
<https://prosperastiftelsen.no/slik-gjennomforer-du-en-brand-sprint/>

Slik bestemmer du

organisasjonsform

Det er viktig å velge en organisasjonsform som bygger opp under det du vil oppnå. Her finner du en oversikt over ulike alternativer og rettigheter og plikter som følger ved dem.

av Vibeke Høsteng

Hensikt

Valg av organisasjonsform har betydning for:

- Ansvar
- Risiko
- Rettigheter og plikter, både for organisasjonen og dens eiere
- Skatt-, og avgiftsmessige forhold

Når organisasjonsform er valgt, kan den være et grunnlag for:

- Stiftelsesdokument
<https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-stiftelsesdokument/>
- Vedtekter
<https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-vedtekter/>
- Arbeidsavtaler
- Andre avtaler
- Organisasjonsmodell

Forarbeid

Før du starter, har dere tenkt på:

- Formålet: Hva er hensikten eller meningen med virksomheten
- Produkt: Hva skal virksomheten gjøre
- Arbeidsinnsats: Frivillig arbeid og/eller ansatte
- Økonomi: Er økonomisk overskudd et mål eller skal inntekter og utgifter være like (i balanse)
- Virksomhetens drift: Skal det drives fra lokaler, nettbasert eller på annen måte
- Hvilken risiko ønsker dere å ta
- Hvilket økonomisk ansvar ønsker dere å ta

Disse organisasjonsformene er beskrevet:

- Stiftelse som organisasjonsform
- Forening/ frivillig organisasjon
- Aksjeselskap (AS)
- Ansvarlig selskap (ANS)
- Samvirkeforetak

Stiftelse

Stiftelser reguleres av lov om stiftelser. En stiftelse dannes ved at en formuesverdi ved testament, gave eller annen rettslig disposisjon blir stilt til rådighet for et bestemt formål av ideelle, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig eller annen art.

Stiftelser skal ved opprettelsen ha en grunnkapital på minst kr. 100 000. For næringsdrivende stiftelser er kravet til minste grunnkapital satt til kr. 200 000. Stiftelsen er følgelig et selv-eiende rettssubjekt uten medlemmer med organisatoriske rettigheter. Dette innebærer også at oppretter av stiftelsen ikke lengre kan råde over formuesverdiene som overføres til Stiftelsen.

Stiftelser har også regnskapsplikt og revisjonsplikt.

Tabellen under viser krav knyttet til etablering av ulike organisasjonsformer per desember 2020. Dokumentet er ment som en orientering, men det informeres om at kravene kan endres med tiden og at oppdatert informasjon må innhentes fra de ulike myndigheter.

Alminnelig stiftelse

Lovregulering	Stiftelsesloven Foretaksregisterloven (delvis) 1) Formuesverdi som ved testament, gave eller annen disposisjon, selvstendig er stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art
Vilkår for opprettelse	2) Samlet formuesverdi/ grunnkapital må være minst kr. 100 000 2) Innen tre måneder etter at stiftelse er opprettet ved overføring av formuesverdi som nevnt i pkt.1) skal styret melde stiftelse til Stiftelsesregisteret
Dokumenter for opprettelse	1) Stiftelsesdokument som skal angi: a) formål b) hvilke eiendeler som skal brukes som grunnkapital c) styrets sammensetning (dersom styre ikke reguleres av vedtekter) d) eventuelle særrettigheter som skal gis oppretter eller andre ifbm. opprettelsen 2) Vedtekter som minst skal angi: a) navn b) formål c) antallet eller laveste og høyeste antall styremedlemmer, og hvordan styret skal velges d) eventuelle organer, hvordan organenes medlemmer skal velges, hvilken myndighet og opphaver de skal ha e) grunnkapitalens størrelse 3) Melding til stiftelsesregisteret som må inneholde følgende opplysninger: a) dato for opprettelsen av stiftelsen og opprettens navn b) stiftelsens adresse c) hvem som er medlemmer av stiftelsens styre, styreleder, og eventuelt varamedlemmer og observatører d) eventuell daglig leder e) revisor, revisors forretningsadresse og revisornummer f) hvem som er regnskapsfører, regnskapsførerens adresse og registreringsnummer g) stiftelsens vedtekter
Krav til dokumentasjon ved opprettelse:	Generelt for alle stiftelser a) bekreftet kopi av stiftelsesdokument b) erklæring fra revisor og styremedlem om at han/ hun mottar valget c) erklæring revisor om at hele grunnkapitalen er stilt til stiftelsens rådighet jf. § 11 (2) d) hvis grunnkapitalen består av andre eiendeler enn penger, erklæring fra revisor om at eiendelene har en verdi som minst svarer til det beløpet grunnkapitalen er fastsatt til i vedtektene e) åpningsbalanse i samsvar med regnskapsloven f) erklæring fra revisor om at balansen er utarbeidet i samsvar med regnskapsloven (må tidligst være datert fire uker før meldingen til stiftelsesregistert jfr. § 11 Stiftelsens kapital skal forvaltes på en forsvarlig måte, slik at det til enhver tid tas tilstrekkelig hensyn til sikkerheten og mulighetene for å oppnå en tilfredsstillende avkastning for å ivareta stiftelsens formål. Styrets ansvar for forsvarlig forvaltning av stiftelsen gjelder både stiftelsens formål og kapital. Forvaltningen av formålet skal sikre langsiktig gjennomføring i tråd med stiftelsens vedtekter.
Forvaltningskrav	
Krav til registrering og eventuelle gebyrer	Ved nyregistrering Enhetsregisteret – gratis Regnskapsregisteret – gratis (Frivillighetsregisteret – gratis) Stiftelsesregisteret – Egenkapital fra 100 000 – 199 999 / kr. 970 Foretaksregisteret – elektronisk – kr. 2 250/ Papir – kr. 2 832
Krav til grunnkapital	Årlige avgifter Årlig avgift til stiftelsestilsynet – Egenkapital fra kr. 200 000 til 499 999/ kr. 650 NOK 100 000
Utdelingsbegrensninger	Generelt for alle stiftelser Utdeling av stiftelsens midler vedtas av styret. Utdelingene skal være i samsvar med stiftelsens formål
Ansvarsbegrensninger	Stiftelser er selveiende institusjoner. Det vil si at de ikke har eiere, og ansvar og forvaltning er begrenset til styret

Formålsbegrensninger	Må være for et bestemt formål av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art.
Regnskapsplikt	Generell regnskapsplikt etter regnskapsloven
Revisjonsplikt	Revisjonsplikt uavhengig av EK og størrelse
Skatteplikt	Vurdering av «ervert til formål» etter skatteloven § 2-32 – organisasjonsform ikke avgjørende 1) Organisasjonen må drive næringsvirksomhet 2) Organisasjonen må ha omsetning innenfor avgiftsområdet 3) Omsetning og avgiftspliktige uttak må overstige minstegrensen for registrering
Merverdiavgift	Av merverdiavgiftsloven § 2-1 følger det at minstegrensen for registrering passerer når omsetning og uttak overstiger kr. 50 000. For veldedige og allmennyttige institusjoner og organisasjoner er beløpsgrensen kr. 140 000.
Næringsdrivende stiftelse	
Lovregulering	Stiftelsesloven Foretaksregisterloven (delvis) 1) Formuesverdi som ved testament, gave eller annen disposisjon, selvstendig er stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art
Vilkår for opprettelse	2) Samlet formuesverdi/ grunnkapital må være minst kr. 200 000, og er bundet (se under ifbm. utdelingsbegrensninger) 2) Innen tre måneder etter at stiftelse er opprettet ved overføring av formuesverdi som nevnt i pkt.1) skal styret melde stiftelse til Stiftelsesregisteret
Dokumenter for opprettelse	1) Stiftelsesdokument som skal angi: a) formål b) hvilke eiendeler som skal brukes som grunnkapital c) styrets sammensetning (dersom styre ikke reguleres av vedtekter) d) eventuelle særrettigheter som skal gis oppretter eller andre ifbm. opprettelsen 2) Vedtekter som minst skal angi: a) navn b) formål c) antallet eller laveste og høyeste antall styremedlemmer, og hvordan styret skal velges d) eventuelle organer, hvordan organenes medlemmer skal velges, hvilken myndighet og opphaver de skal ha e) grunnkapitalens størrelse f) stiftelsens foretaksnavn jf. foretaksnavneloven § 2-2 (8) 3) Melding til stiftelsesregisteret som må inneholde følgende opplysninger: a) dato for opprettelsen av stiftelsen og opprettens navn b) stiftelsens adresse c) hvem som er medlemmer av stiftelsens styre, styreleder, og eventuelt varamedlemmer og observatører d) eventuell daglig leder e) revisor, revisors forretningsadresse og revisornummer f) hvem som er regnskapsfører, regnskapsførerens adresse og registreringsnummer g) stiftelsens vedtekter
Krav til dokumentasjon ved opprettelse:	Generelt for alle stiftelser a) bekreftet kopi av stiftelsesdokument b) erklæring fra revisor og styremedlem om at han/ hun mottar valget c) erklæring revisor om at hele grunnkapitalen er stilt til stiftelsens rådighet jf. § 11 (2) d) hvis grunnkapitalen består av andre eiendeler enn penger, erklæring fra revisor om at eiendelene har en verdi som minst svarer til det beløpet grunnkapitalen er fastsatt til i vedtektene e) åpningsbalanse i samsvar med regnskapsloven f) erklæring fra revisor om at balansen er utarbeidet i samsvar med regnskapsloven (må tidligst være datert fire uker før meldingen til stiftelsesregistert jfr. § 11
Forvaltningskrav	
Krav til registrering og eventuelle gebyrer	Tillegg for næringsdrivende stiftelser Må meldes til Foretaksregisteret med de opplysninger som følger av foretaksregisterloven §§ 3-6 og 3-7 Stiftelsens kapital skal forvaltes på en forsvarlig måte, slik at det til enhver tid tas tilstrekkelig hensyn til sikkerheten og mulighetene for å oppnå en tilfredsstillende avkastning for å ivareta stiftelsens formål.

	<p>Særlig for næringsdrivende stiftelser – Hvis det må antas at egenkapital i næringsdrivende stiftelse er lavere enn forsvarlig ut fra risiko ved og omfang av virksomheten i stiftelsen, skal styret straks behandle saken og varsle Stiftelsestilsynet Styret skal deretter innen rimelig tid gi en redegjørelse til Stiftelsestilsynet om behovet for tiltak og om hvilke tiltak som i tilfelle vil bli iverksatt. – Dersom stiftelsens egenkapital er blitt mindre enn 1/3 av grunnkapital er egenkapitalen uansett lavere enn forsvarlig</p> <p>Ved nyregistrering Enhetsregisteret – gratis Regnskapsregisteret – gratis (Frivillighetsregisteret – gratis) Stiftelsesregisteret – Egenkapital fra 200 000 – 499 999 / kr. 1 550 Foretaksregisteret – elektronisk – kr. 2 250/ Papir – kr. 2 832</p>
Krav til registrering og eventuelle gebyrer	
Krav til grunnkapital	<p>Årlige avgifter Årlig avgift til stiftelsestilsynet – Egenkapital fra kr. 200 000 til 499 999/ kr. 870 NOK 200 000 (bundet)</p>
Utdelingsbegrensninger	<p>Generelt for alle stiftelser Utdeling av stiftelsens midler vedtas av styret. Utdelingene skal være i samsvar med stiftelsens formål</p>
Ansvarsbegrensninger	<p>Særlig for næringsdrivende stiftelser Grunnkapitalen er bundet, og det kan bare foretas utdelinger i den utstrekning stiftelsens egenkapital etter den senst fastsatte balansen overstiger grunnkapitalens størrelse, slik som fastsatt i vedtektene</p>
Formålsbegrensninger	<p>Stiftelser er selveiende institusjoner. Det vil si at de ikke har eiere, og ansvar og forvaltning er begrenset til styret</p>
Regnskapsplikt	<p>Må være for et bestemt formål av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art.</p>
Revisjonsplikt	<p>Generell regnskapsplikt etter regnskapsloven</p>
Skatteplikt	<p>Revisjonpliktig uavhengig av EK og størrelse</p>
Merverdiavgift	<p>Vurdering av «ervert til formål» etter skatteloven § 2-32 – organisasjonsform ikke avgjørende</p> <p>1) Organisasjonen må drive næringsvirksomhet 2) Organisasjonen må ha omsetning innenfor avgiftsområdet 3) Omsetning og avgiftspliktige uttak må overstige minstegrensen for registrering</p> <p>Av merverdiavgiftsloven § 2-1 følger det at minstegrensen for registrering passerer når omsetning og uttak overstiger kr. 50 000. For veldedige og allmenntilretteleggende institusjoner og organisasjoner er beløpsgrensen kr. 140 000.</p>

Forening/ frivillig organisasjon

En forening er en selveiende sammenslutning som skal fremme ett eller flere bestemte formål av humanitær, sosial eller lignende art. Foreningen må ha minst to medlemmer som forener seg om et bestemt formål, som vanligvis ikke er økonomisk vinning. Det er likevel ikke noe i veien for at foreningen også kan ha et økonomisk formål.

Det foreligger ingen særskilt lov som regulerer foreninger som organisasjonsform, og det foreligger heller ingen særskilte krav verken til regnskapsføring eller revisjon for foreninger.

Medlemmene i foreningen kan ikke ha eierandel i foreningen, og medlemmene kan følgelig heller ikke få utbetalt overskudd eller utbytte fra foreningen. Medlemmene har imidlertid anledning til å fakturere foreningen for det arbeid eller de tjenester som medlemmet utfører på vegne av foreningen. Medlemmene i foreningen vil delta i beslutninger som treffes gjennom foreningens øverste organ, som er årsmøtet hvor medlemmer har møterett og stemmerett som angitt i vedtekter.

En forening stiftes vanligvis ved at minst to stiftere oppretter og signerer stiftelsesdokument og vedtekter for foreningen, og disse kan være både juridiske og private personer. Ettersom organisasjonsformen ikke er lovregulert vil det være av vesentlig betydning å utarbeide gode og gjennomtenkte vedtekter, som vil være bestemmende for hvordan foreningen skal driftes.

Tabellen under viser krav knyttet til etablering av ulike organisasjonsformer per desember 2020. Dokumentet er ment som en orientering, men det informeres om at kravene kan endres med tiden og at oppdatert informasjon må innhentes fra de ulike myndigheter.

	Forening/ frivillig organisasjon
Lovregulering	Ulovfestet
Vilkår for opprettelse	– Foreningen er selveiet – medlemmene kan ikke ha eierandeler – Minimum to stiftere – Medlemskapet må gi opphav til rettigheter og plikter internt – Medlemmene kan ikke få utbetalt overskudd fra foreningen

Dokumenter for opprettelse	<p>1) Stiftelsesdokument som burde angi: – Dato for stiftelsesmøte – Liste over fremmøtte på stiftelsesmøtet, og som deltok som stiftere inkl. møteleder – Eventuell årskontingent – Styremedlemmer – Undertegnet av alle stiftere (minimum to)</p> <p>2) Vedtekter som burde angi enhetens – navn – formål – årsmøte – styre og valg av styre – vedtektsendring – opphør</p>
Krav til dokumentasjon ved opprettelse:	n/a
Forvaltningskrav	n/a
Krav til registrering og eventuelle gebyrer	<p>Ved nyregistrering Enhetsregisteret – gratis Regnskapsregisteret – gratis (Frivillighetsregisteret – gratis) Foretaksregisteret – elektronisk – kr. 2 250/ Papir – kr. 2 832</p>
Krav til grunnkapital	n/a
Utdelingsbegrensninger	n/a – reguleres av vedtekter
Ansvarsbegrensninger	Foreninger er selveiende, og har derfor begrenset ansvar
Formålsbegrensninger	En forening er en selveiende sammenslutning som skal fremme ett eller flere bestemte formål av humanitær, sosial eller lignende art.
Regnskapsplikt	Regnskapslovens §1-2 nr. 9 bestemmer at økonomiske foreninger har regnskapsplikt. Forutsetningen for at en forening driver økonomisk virksomhet antas å være knyttet til at den driver omsetning av varer og tjenester som har økonomisk verdi
Revisjonsplikt	Hvorvidt Kilonga vil være en «økonomisk forening» må avklares nærmere Revisjonsplikt etter revisorloven § 1-2 dersom: salgsinntekter over 2 millioner kroner, eien- deler over 20 millioner kroner eller årsverk over 20
Skatteplikt	Vurdering av «ervert til formål» etter skatteloven § 2-32 – organisasjonsform ikke avgjørende
Merverdiavgift	<p>1) Organisasjonen må drive næringsvirksomhet 2) Organisasjonen må ha omsetning innenfor avgiftsområdet 3) Omsetning og avgiftspliktige uttak må overstige minstegrensen for registrering</p> <p>Av merverdiavgiftsloven § 2-1 følger det at minstegrensen for registrering passerer når omsetning og uttak overstiger kr. 50 000. For veldedige og allmenntilretteleggende institusjoner og organisasjoner er beløpsgrensen kr. 140 000.</p>

Aksjeselskap (AS)

Aksjeselskap som organisasjonsform reguleres av Aksjeloven, og innebærer stor grad av valgfrihet for stifterne av selskapet. Grunnlaget for et aksjeselskap baserer seg på et stiftelsesdokument, men det er full avtalefrihet mellom eiere og stiftere med hensyn til organisering og drift av selskapet i aksjonæravtaler eller lignende.

Et aksjeselskap er imidlertid en selskapsform som er regulert nøye, og som derfor også innebærer at en del formalia er oppfylt.

Videre skal normalt aksjeselskap ha økonomisk vinning som formål. Det innebærer at selskapets primære formål, som utgangspunkt, skal være økonomisk avkastning for eierne. Aksjeloven stiller også krav til forsvarlig egenkapital og likviditet.

Tabellen under viser krav knyttet til etablering av ulike organisasjonsformer per desember 2020. Dokumentet er ment som en orientering, men det informeres om at kravene kan endres med tiden og at oppdatert informasjon må innhentes fra de ulike myndigheter.

Lovregulering	Aksjeloven
Vilkår for opprettelse	1) Aksjekapital på minst kr 30 000 1) Stiftelsesdokument som skal angi: a) selskapets vedtekter b) stifternes navn eller foretaksnavn, adresse, fødselsnummer eller org.nummer c) antallet aksjer som skal tegnes av hver av stifterne d) pålydende per aksje e) tidspunktet for oppgjør av aksjeinnskudd f) hvem som skal være medlemmer av selskapets styre
Dokumenter for opprettelse	

	<p>Stiftelsesdokumentet skal eventuelt også angi: g) hvem som skal være selskapets revisor dersom selskapets årsregnskap skal revideres jfr. § 7-6 (5) h) dersom aksjeinnskudd skal kunne gjøre med andre eiendeler enn penger, noen skal gis særskilte rettigheter i forbindelse med stiftelsen eller selskapet skal dekke utgifter ved stiftelsen, må også dette være bestemt i stiftelsesdokumentet</p> <p>2) Vedtekter som minst skal angi: a) selskapets foretaksnavn b) selskapets virksomhet c) aksjekapitalens størrelse d) aksjenes pålydende</p> <p>Vedtektene skal eventuelt også angi: f) Dersom selskapet ved sin virksomhet ikke skal ha til formål å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte, skal vedtektene inneholde bestemmelser om anvendelse av overskudd og av formuen ved oppløsning – Åpningsbalanse dersom aksjeinnskudd gjøres med andre eiendeler enn penger</p>
Krav til dokumentasjon ved opprettelse:	
Forvaltningskrav	Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet
Krav til registrering og eventuelle gebyrer	<p>Ved nyregistrering Enhetsregisteret – gratis Regnskapsregisteret – gratis (Frivillighetsregisteret – gratis) Foretaksregisteret – elektronisk – kr. 2 250/ Papir – kr. 2 832</p>
Krav til grunnkapital	NOK 30 000
	Utdeling til vedtektsbestemt ideelt formål vil anses om utdeling etter aksjeloven § 3-6.
Utdelingsbegrensninger	<p>Utdeling fra selskapet kan bare skje etter reglene om utbytte, kapitalnedsetting, fusjon eller fisjon av selskaper, og tilbakebetaling etter oppløsning</p> <p>Selskapet kan bare dele ut utbytte så langt det etter utdeling har tilbake netto eiendeler som gir dekning for selskapets aksjekapital og øvrig bundet egenkapital etter asl. §§ 3-2 og 3-3. Beregningen skal foretas på grunnlag av balansen i selskapets sist godkjente årsregnskap, likevel slik at det er den registrerte aksjekapitalen på beslutningstidspunktet som skal legges til grunn.</p>
Ansvarsbegrensninger	I et aksjeselskap har ingen av eierne (aksjonærene) personlig ansvar for selskapets forpliktelser. Eierne i aksjeselskapet har i utgangspunktet bare mulighet til å tape det aksjeinnskuddet som vedkommende har betalt inn til selskapet. Kreditorerne kan bare gå til selskapet med sine krav
Formålsbegrensninger	<p>Aksjeloven begrenser likevel ikke muligheten til å avtale andre formål enn økonomisk vinning og utbytte, som for eksempel ideelle formål.</p> <p>Se asl. § 2-2 (2) – Dersom selskapet ved sin virksomhet ikke skal ha til formål å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte, skal vedtektene inneholde bestemmelser om anvendelse av overskudd og av formuen ved oppløsning</p>
Regnskapsplikt	Generell regnskapsplikt etter regnskapsloven
Revisjonsplikt	Revisjonspliktig, men generalforsamling kan velge å unnlate revisjon dersom: Driftsinntektene er mindre enn 6 millioner kroner, og balansesummen er under 23 millioner kroner, og gjennomsnittlig antall ansatte er under 10 årsverk
Skatteplikt	Vurdering av «erverv til formål» etter skatteloven § 2-32 – organisasjonsform ikke avgjørende
Merverdiavgift	<p>1) Organisasjonen må drive næringsvirksomhet 2) Organisasjonen må ha omsetning innenfor avgiftsområdet 3) Omsetning og avgiftspliktige uttak må overstige minstegrensen for registrering</p>
Andre momenter	Av merverdiavgiftsloven § 2-1 følger det at minstegrensen for registrering passerer når omsetning og uttak overstiger kr. 50 000. For veldedige og allmenntilretteleggende institusjoner og organisasjoner er beløpsgrensen kr. 140 000.

Ansvarlig selskap (ANS/ DA)

Ansvarlige selskap er ment for etablerere/ stiftere som ønsker å etablere et selskap sammen. Ved en slik organisasjonsform vil deltakerne belastes direkte for kostnader til drift og styring.

Organisasjonsformen er også ment til å ha økonomisk vinning som formål, noe som kan være diskvalifiserende for å bli ansett som ideell organisasjon i andre sammenhenger.

Videre innebærer det ubegrensede ansvaret at de ulike eierorganisasjonene sørger for å gode og ufullende avtaler seg imellom – noe som kan bidra til en komplisert og uoversiktlig situasjon for eierne.

Samvirkeforetak

Samvirkeforetak reguleres av lov om samvirkeforetak, og av lovens § 1 om virkeområde fremgår det at samvirkeforetak er ment som en sammenslutning som har til hovedformål å fremme de økonomiske interessene til medlemmene.

Et samvirkeforetak vil ikke kunne anses som ideell organisasjon når det gjelder skattemessige forhold, og organisasjonsformen innebærer at både inntekter og formue er å anse som skattepliktig.

Nettsider med informasjon:

- Skatteetaten <https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/>
- Brønnoysundregisteret <https://brreg.no%20https://www.brreg.no/hva-onsker-du-a-registrere/>
- Altinn <https://www.altinn.no/starte-og-drive/starte/guider/#e-guide-for-valg-av-organisasjonsform>



	Aksjeselskap (AS)	Forening/ frivillig organisasjon	Alminnelig stiftelse	Næringsdrivende stiftelse
Lovregulering	Aksjeloven	Ulovfestet	"Stiftelsesloven Foretaksregisterloven (delvis)"	"Stiftelsesloven Foretaksregisterloven (delvis)"
Vilkår for opprettelse	1) Aksjekapital på minst kr 30 000	"... Foreningen er selveiet - medlemmene kan ikke ha eierandeler - Minimum to stiftere - Medlemskapet må gi opphav til rettigheter og plikter internt - Medlemmene kan ikke få utbetalt overskudd fra foreningen"	"1) Formuesverdi som ved testament, gave eller annen disposisjon, selvstendig er stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art 2) Samlet formuesverdi/ grunnkapital må være minst kr. 100 000 3) Innen tre måneder etter at stiftelse er opprettet ved overføring av formuesverdi som nevnt i pkt. 1) skal styret melde stiftelse til Stiftelsesregisteret"	"1) Formuesverdi som ved testament, gave eller annen disposisjon, selvstendig er stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art 2) Samlet formuesverdi/ grunnkapital må være minst kr. 200 000, og er bundet (se under ibm. utdelingsbegrensninger) 3) Innen tre måneder etter at stiftelse er opprettet ved overføring av formuesverdi som nevnt i pkt. 1) skal styret melde stiftelse til Stiftelsesregisteret"
Dokumenter for opprettelse	"1) Stiftelsesdokument som skal angi: a) selskapsvedtekter b) stifternes navn eller foretaksnavn, adresse, fødselsnummer eller org.nummer c) antallet aksjer som skal tegnes av hver av stifterne d) pålydende per aksje e) tidspunktet for oppgjør av aksjeinnskudd f) hvem som skal være medlemmer av selskapsstyre Stiftelsesdokumentet skal eventuelt også angi: g) hvem som skal være selskaps revisor dersom selskaps årsregnskap skal revideres (jfr. § 7-6 (5)) h) dersom aksjeinnskudd skal kunne gjøres med andre eiendeler enn penger, noen skal gis særskilte rettigheter i forbindelse med stiftelsen eller selskapet skal dekke utgifter ved stiftelsen, må også dette være bestemt i stiftelsesdokumentet 2) Vedtekter som minst skal angi: a) selskaps foretaksnavn b) selskaps virksomhet c) aksjekapitalens størrelse d) aksjens pålydende Vedtektene skal eventuelt også angi: f) Dersom selskapet ved sin virksomhet ikke skal ha til formål å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte, skal vedtektene inneholde bestemmelser om anvendelse av overskudd og av formuen ved oppløsning"	"1) Stiftelsesdokument som skal angi: a) formål b) hvilke eiendeler som skal brukes som grunnkapital c) styrets sammensetning (dersom styre ikke reguleres av vedtekter) d) eventuelle særrettigheter som skal gis oppretter eller andre ibm. opprettelsen 2) Vedtekter som minst skal angi: a) navn b) formål c) antallet eller laveste og høyeste antall styremedlemmer, og hvordan styret er utvalgt d) eventuelle organer, hvordan organenes medlemmer skal velges, hvilken myndighet og opphaver de skal ha e) grunnkapitalens størrelse f) stiftelsens foretaksnavn jf. foretaksnavneloven § 2-2 (8) 3) Melding til stiftelsesregisteret som må inneholde følgende opplysninger: a) dato for opprettelsen av stiftelsen og opprettens navn b) stiftelsens adresse c) hvem som er medlemmer av stiftelsens styre, styreleder, og eventuelt varamedlemmer og observatører d) eventuell daglig leder e) revisor, revisors forretningsadresse og revisornummer f) hvem som er regnskapsfører, regnskapsførers adresse og registreringsnummer g) stiftelsens vedtekter"	"1) Stiftelsesdokument som skal angi: a) formål b) hvilke eiendeler som skal brukes som grunnkapital c) styrets sammensetning (dersom styre ikke reguleres av vedtekter) d) eventuelle særrettigheter som skal gis oppretter eller andre ibm. opprettelsen 2) Vedtekter som minst skal angi: a) navn b) formål c) antallet eller laveste og høyeste antall styremedlemmer, og hvordan styret er utvalgt d) eventuelle organer, hvordan organenes medlemmer skal velges, hvilken myndighet og opphaver de skal ha e) grunnkapitalens størrelse f) stiftelsens foretaksnavn jf. foretaksnavneloven § 2-2 (8) 3) Melding til stiftelsesregisteret som må inneholde følgende opplysninger: a) dato for opprettelsen av stiftelsen og opprettens navn b) stiftelsens adresse c) hvem som er medlemmer av stiftelsens styre, styreleder, og eventuelt varamedlemmer og observatører d) eventuell daglig leder e) revisor, revisors forretningsadresse og revisornummer f) hvem som er regnskapsfører, regnskapsførers adresse og registreringsnummer g) stiftelsens vedtekter"	"1) Stiftelsesdokument som skal angi: a) formål b) hvilke eiendeler som skal brukes som grunnkapital c) styrets sammensetning (dersom styre ikke reguleres av vedtekter) d) eventuelle særrettigheter som skal gis oppretter eller andre ibm. opprettelsen 2) Vedtekter som minst skal angi: a) navn b) formål c) antallet eller laveste og høyeste antall styremedlemmer, og hvordan styret er utvalgt d) eventuelle organer, hvordan organenes medlemmer skal velges, hvilken myndighet og opphaver de skal ha e) grunnkapitalens størrelse f) stiftelsens foretaksnavn jf. foretaksnavneloven § 2-2 (8) 3) Melding til stiftelsesregisteret som må inneholde følgende opplysninger: a) dato for opprettelsen av stiftelsen og opprettens navn b) stiftelsens adresse c) hvem som er medlemmer av stiftelsens styre, styreleder, og eventuelt varamedlemmer og observatører d) eventuell daglig leder e) revisor, revisors forretningsadresse og revisornummer f) hvem som er regnskapsfører, regnskapsførers adresse og registreringsnummer g) stiftelsens vedtekter"
Krav til dokumentasjon ved opprettelse:	- Åpningsbalanse dersom aksjeinnskudd gjøres med andre eiendeler enn penger	n/a	"Generelt for alle stiftelser a) bekreftet kopi av stiftelsesdokument b) erklæring fra revisor og styremedlem om at han/ hun mottar valget c) erklæring revisor om at hele grunnkapitalen er stilt til stiftelsens rådighet jfr. § 11 (2) d) erklæring revisor om at hele grunnkapitalen er stilt til stiftelsens rådighet jfr. § 11 (2) e) erklæring fra revisor om at eiendelene har en verdi som minst svarer til det beløpet grunnkapitalen er fastsatt til i vedtektene f) erklæring fra revisor om at balansen er utarbeidet i samsvar med regnskapsloven (må tidligst være datert fire uker før meldingen til stiftelsesregisteret jfr. § 11")	"Generelt for alle stiftelser a) bekreftet kopi av stiftelsesdokument b) erklæring fra revisor og styremedlem om at han/ hun mottar valget c) erklæring revisor om at hele grunnkapitalen er stilt til stiftelsens rådighet jfr. § 11 (2) d) erklæring revisor om at eiendelene består av andre eiendeler enn penger, erklæring fra revisor om at eiendelene har en verdi som minst svarer til det beløpet grunnkapitalen er fastsatt til i vedtektene e) åpningsbalanse i samsvar med regnskapsloven f) erklæring fra revisor om at balansen er utarbeidet i samsvar med regnskapsloven (må tidligst være datert fire uker før meldingen til stiftelsesregisteret jfr. § 11) Tillegg for næringsdrivende stiftelser Må meldes til Foretaksregisteret med de opplysninger som følger av foretaksregisterloven §§ 3-6 og 3-7"



	Aksjeselskap (AS)	Forening/ frivillig organisasjon	Alminnelig stiftelse	Næringsdrivende stiftelse
Forvaltningskrav	Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet	n/a	Stiftelsens kapital skal forvaltes på en forsvarlig måte, slik at det til enhver tid tas hensyn til sikkerheten og mulighetene for å oppnå en tilfredsstillende avkastning for å ivareta stiftelsens formål. Styrets ansvar for forsvaret av stiftelsen gjelder både stiftelsens formål og kapital. Forvaltningen av formålet skal sikre langsiktig gjennomføring i tråd med stiftelsens vedtekter.	"Stiftelsens kapital skal forvaltes på en forsvarlig måte, slik at det til enhver tid tas tilstrekkelig hensyn til sikkerheten og mulighetene for å oppnå en tilfredsstillende avkastning for å ivareta stiftelsens formål. Særlig for næringsdrivende stiftelser - Hvis det må antas at egenkapital i næringsdrivende stiftelse er lavere enn forsvarlig ut fra risiko ved og omfang av virksomheten i stiftelsen, skal styret straks behandle saken og varsle Stiftelsestilsynet Styret skal deretter innen rimelig tid gi en redegjørelse til Stiftelsestilsynet om behovet for tiltak og om hvilke tiltak som i tilfelle vil bli iverksatt. - Dersom stiftelsens egenkapital er blitt mindre enn 1/3 av grunnkapital er egenkapitalen uansett lavere enn forsvarlig"
Krav til registrering og eventuelle gebyrer	"Ved nyregistrering Enhetsregisteret - gratis Regnskapsregisteret - gratis (Frivillighetsregisteret - gratis) Foretaksregisteret - elektronisk - kr. 2.250/ Papir - kr. 2.832"	"Ved nyregistrering Enhetsregisteret - gratis Regnskapsregisteret - gratis (Frivillighetsregisteret - gratis) Foretaksregisteret - elektronisk - kr. 2.250/ Papir - kr. 2.832"	"Ved nyregistrering Enhetsregisteret - gratis Regnskapsregisteret - gratis (Frivillighetsregisteret - gratis) Stiftelsesregisteret - Egenkapital fra 100 000 - 199 999 / kr. 970 Foretaksregisteret - elektronisk - kr. 2.250/ Papir - kr. 2.832 Årlige avgifter Årlig avgift til tsstiftelsestilsynet - Egenkapital fra kr. 200 000 til 499 999 / kr. 650"	"Ved nyregistrering Enhetsregisteret - gratis Regnskapsregisteret - gratis (Frivillighetsregisteret - gratis) Stiftelsesregisteret - Egenkapital fra 200 000 - 499 999 / kr. 1 550 Foretaksregisteret - elektronisk - kr. 2 250/ Papir - kr. 2 832 Årlige avgifter Årlig avgift til tsstiftelsestilsynet - Egenkapital fra kr. 200 000 til 499 999 / kr. 870"
Krav til grunnkapital	NOK 30 000	n/a	NOK 100 000	NOK 200 000 (bundet)
Utdelingsbegrensninger	"Utdeling til vedtektsbestemt: ideelt formål vil anses om utdeling etter aksjeloven § 3-6. Utdeling fra selskapet kan bare skje etter reglene om utbytte, kapitalnedsettning, fusjon eller fisjon av selskaper, og tilbakebetaling etter oppløsning Selskapet kan bare dele ut utbytte så langt det etter utdeling har tilbake netto eiendeler som gir dekning for selskaps aksjekapital og øvrig bundet egenkapital etter asl. §§ 3-2 og 3-3. Beregningen skal foretas på grunnlag av balansen i selskaps sist godkjente årsregnskap, likevel slik at det er den registrerte aksjekapitalen på beslutningstidspunktet som skal legges til grunn."	n/a - reguleres av vedtekter	"Generelt for alle stiftelser Utdeling av stiftelsens midler vedtas av styret. Utdelingene skal være i samsvar med stiftelsens formål" Særlig for næringsdrivende stiftelser Grunnkapitalen er bundet, og det kan bare foretas utdelinger i den utstrekning stiftelsens egenkapital etter den senest fastsatte balansen overstiger grunnkapitalens størrelse, slik som fastsatt i vedtektene."	"Generelt for alle stiftelser Utdeling av stiftelsens midler vedtas av styret. Utdelingene skal være i samsvar med stiftelsens formål Særlig for næringsdrivende stiftelser Grunnkapitalen er bundet, og det kan bare foretas utdelinger i den utstrekning stiftelsens egenkapital etter den senest fastsatte balansen overstiger grunnkapitalens størrelse, slik som fastsatt i vedtektene."
Ansvarsbegrensninger	I et aksjeselskap har ingen av eierne (aksjonærene) personlig ansvar for selskapets forpliktelser. Eierne i aksjeselskapet har i utgangspunktet bare mulighet til å tape det aksjeinnskuddet som vedkommende har betalt inn til selskapet. Kreditorer kan bare gå til selskapet med sine krav	Foreninger er selveiende, og har derfor begrenset ansvar	Stiftelser er selveiende institusjoner. Det vil si at de ikke har eiere, og ansvar og forvaltning er begrenset til styret	Stiftelser er selveiende institusjoner. Det vil si at de ikke har eiere, og ansvar og forvaltning er begrenset til styret
Formålsbegrensninger	"Aksjeselskap som organisasjonsform er ment til å skape økonomisk vinning og utbytte til eiere. Aksjeloven begrenser likevel ikke muligheten til å avtale andre formål enn økonomisk vinning og utbytte, som for eksempel ideelle formål. Se asl. § 2-2 (2) - Dersom selskapet ved sin virksomhet ikke skal ha til formål å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte, skal vedtektene inneholde bestemmelser om anvendelse av overskudd og av formuen ved oppløsning"	En forening er selveiende sammenslutning som skal fremme ett eller flere bestemte formål av humanitær, sosial eller lignende art.	Må være for et bestemt formål av ideell, humanitær, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art.	Må være for et bestemt formål av ideell, humanitær, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art.



	Aksjeselskap (AS)	Forening / frivillig organisasjon	Alminnelig stiftelse	Næringsdrivende stiftelse
Regnskapsplikt	Generell regnskapsplikt etter regnskapsloven	"Regnskapslovens § 1-2 nr. 9 bestemmer at økonomiske foreninger har regnskapsplikt. Forutsetningen for at en forening driver økonomisk virksomhet antas å være knyttet til at den driver omsætning av varer og tjenester som har økonomisk verdi	Generell regnskapsplikt etter regnskapsloven	Generell regnskapsplikt etter regnskapsloven
Revisjonsplikt	"Revisjonsplikt, men generalforsamling kan velge å unnlate revisjon dersom: - Driftsinntektene er mindre enn 6 millioner kroner, og - balansesummen er under 23 millioner kroner, og - gjennomsnittlig antall ansatte er under 10 årsverk"	Revisjonsplikt etter revisorloven § 1-2 dersom: salgsinntekter over 2 millioner kroner, eiendeler over 20 millioner kroner eller årsverk over 20	Revisjonpliktig uavhengig av EK og størrelse	Revisjonpliktig uavhengig av EK og størrelse
Skatteplikt	Vurdering av "erhverv til formål" etter skatteloven § 2-32 - organisasjonsform ikke avgjørende	Vurdering av "erhverv til formål" etter skatteloven § 2-32 - organisasjonsform ikke avgjørende	Vurdering av "erhverv til formål" etter skatteloven § 2-32 - organisasjonsform ikke avgjørende	Vurdering av "erhverv til formål" etter skatteloven § 2-32 - organisasjonsform ikke avgjørende
Merverdiavgift	"1) Organisasjonen må drive næringsvirksomhet 2) Organisasjonen må ha omsætning innenfor avgiftsområdet 3) Omsætning og avgiftspliktige uttak må overstige minstegrensen for registrering Av merverdiavgiftsloven § 2-1 følger det at minstegrensen for registrering passerer når omsætning og uttak overstiger kr. 50 000. For veldedige og allmenntillegte institusjoner og organisasjoner er beløpsgrensen kr. 140 000."	"1) Organisasjonen må drive næringsvirksomhet 2) Organisasjonen må ha omsætning innenfor avgiftsområdet 3) Omsætning og avgiftspliktige uttak må overstige minstegrensen for registrering Av merverdiavgiftsloven § 2-1 følger det at minstegrensen for registrering passerer når omsætning og uttak overstiger kr. 50 000. For veldedige og allmenntillegte institusjoner og organisasjoner er beløpsgrensen kr. 140 000."	"1) Organisasjonen må drive næringsvirksomhet 2) Organisasjonen må ha omsætning innenfor avgiftsområdet 3) Omsætning og avgiftspliktige uttak må overstige minstegrensen for registrering Av merverdiavgiftsloven § 2-1 følger det at minstegrensen for registrering passerer når omsætning og uttak overstiger kr. 50 000. For veldedige og allmenntillegte institusjoner og organisasjoner er beløpsgrensen kr. 140 000."	"1) Organisasjonen må drive næringsvirksomhet 2) Organisasjonen må ha omsætning innenfor avgiftsområdet 3) Omsætning og avgiftspliktige uttak må overstige minstegrensen for registrering Av merverdiavgiftsloven § 2-1 følger det at minstegrensen for registrering passerer når omsætning og uttak overstiger kr. 50 000. For veldedige og allmenntillegte institusjoner og organisasjoner er beløpsgrensen kr. 140 000."
Andre momenter				

Slik lager du

stiftelsesdokument

«Stiftelsesdokument» er et juridisk dokument som benyttes som avtale mellom parter og som brukes opp mot offentlige registre for å oppnå de rettigheter og plikter den enheten man stifter skal ha.

av Vibeke Høsteng

Informasjonen i dette verktøyet er hentet fra Brønnøysundregistrene.

Hensikt

Skal du starte en forening, et aksjeselskap eller en stiftelse trenger du et stiftelsesdokument. Stiftelsesdokument er altså et dokument som oppretter en juridisk enhet.

Forarbeid

Hva bør du ha gjort på forhånd:

- Bestemt organisasjonsform
- Bestemt organisasjonens formål
- Valgt et styre
- Skrevet organisasjonens vedtekter
- Ha finansiering som er nødvendig

Dette er informasjon du har behov for når du lager stiftelsesdokumentet.

Beskrivelse av verktøy

Stiftelsesdokument er et dokument som oppretter en juridisk enhet. Du trenger stiftelsesdokument for å opprette et AS, en forening eller en stiftelse. For å være gyldig må stiftelsesdokumentet inneholde dato og underskrift.

Stiftelsesdokument for AS

Dokumentet skal opprettes av stifterne. Stifterne er de som tegner aksjer i selskapet. Dette kan være en eller flere fysiske eller juridiske personer, for eksempel aksjeselskap eller ansvarlig selskap.

Brønnøundregisteret har gode forklaringer: Stiftelsesdokument for aksjeselskap <https://www.brreg.no/aksjeselskap/stiftelse-av-aksjeselskap/stiftelsesdokument-for-aksjeselskap/>

Stiftelsesdokument for lag og forening

En forening eller et lag stiftes ved at det opprettes en avtale mellom medlemmene.

Dette skjer normalt ved at medlemmene kalles inn til et stiftelsesmøte, der medlemsmassen formelt beslutter å stifte

foreningen eller laget. Det må være minst to personer for å kunne stifte et lag eller en forening.

Brønnøundregisteret har gode forklaringer: Stiftelsesdokument for forening <https://www.brreg.no/lag-og-foreninger/registrere-lag-eller-forening/stiftelsesdokument-for-forening/>

Stiftelsesdokument for stiftelse

Du kan i utgangspunktet opprette en stiftelse dersom en formuesverdi på minst 100 000 kroner blir stilt selvstendig til stiftelsens rådighet, og stiftelsen har et bestemt og langvarig formål.

Se stiftelsestilsynet har en online mal for stiftelsesdokument <https://lottstift.no/nb/stiftelser/hjelpeskjema-og-maler/>

Registrering av virksomheten

For virksomheter er det flere registre man enten skal eller kan registrere seg i.

Se altin.no starte og drive bedrift – registrering. <https://www.altinn.no/starte-og-drive/starte/registrering/obligatoriske-og-frivillige-registre/>

Enhetsregisteret

Enhetsregisteret skal fremme effektiv utnyttelse og samordning av offentlige opplysninger om ulike typer virksomheter.

Foreninger og enkeltpersonforetak har rett til å registrere seg i enhetsregisteret.

Foretaksregisteret

Foretaksregisteret registrerer alle norske og utenlandske foretak i Norge, og skal sikre rettsvern og økonomisk oversikt.

Alle næringsdrivende foretak – med avgrenset så vel som med uavgrenset ansvar – plikter å registrere seg i Foretaksregisteret. Det samme gjelder enkeltpersonforetak som driver handel med innkjøpte varer eller har mer enn fem ansatte i hovedstilling. Andre enkeltpersonforetak kan registrere seg på frivillig grunnlag.

Stiftelsesregisteret

Alle stiftelser skal registreres i Stiftelsesregisteret, og det er

styret som er ansvarlig for å melde registrering innen tre måneder etter opprettelsen.

Merverdiavgifts-registeret

Som næringsdrivende eller ansvarlig for en organisasjon med omsetning over et visst beløp, skal du som hovedregel registrere virksomheten i Merverdiavgifts-registeret.

Se denne veiledningen på skatteetaten.no
<https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/avgifter/mva/registrere/skal-jeg-registrere/>

Frivillighetsregisteret

For å bli registrert i Frivillighetsregisteret må man drive med frivillig virksomhet og være registrert som forening, stiftelse eller aksjeselskap.

Eksempel

Kari, Peder og Lars er ivrige fuglekikkere. De ønsker å tilby aktiviteter til barna i nærmiljøet, for å spre kunnskap om fugler og naturvern. De vil starte en organisasjon.

Kari, Peder og Lars bestemmer seg for at en forening passer godt for deres formål, siden de skal drive med frivillig arbeid og ikke tjene penger.

10. desember 2021 samles Kari, Peder og Lars til stiftelsesmøte rundt kjøkkenbordet hjemme hos Peder.

Her kan du se stiftelsesdokumentet de fylte ut sammen.

Stiftelsesdokumentet ble sammen med vedtektene sendt inn gjennom Samordnet registermelding i Altinn – og med det hadde fuglekikkerne stiftet og registrert sin forening.

Stiftelsesdokument for Haukeklubben

10.12.2020 ble det avholdt stiftelsesmøte.

Til stede som stiftere var:
 Peder Ås
 Lars Holm
 Kari Hansen

Foreningens navn er: Haukeklubben og ble stiftet den 10.12.2020

Haukeklubben er en frivillig organisasjon som har sitt virkeområde i Halden og omegn.

Grunnlaget for Virksomheten ligger i stifternes erkjennelse av at: Sett inn tekst fra formål og visjon.

Som møteleder ble valgt: Peder Ås

Utpekt til å underskrive protokoll: Lars Holm

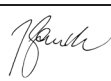
Vedtekter for Haukeklubben ble fremlagt, og det kom ikke forslag om endringer i vedtektene. Foreningen ble så besluttet stiftet. Man gikk deretter over til valg av styre.

Som styrets leder ble valgt: Kari Hansen

Som styrets medlemmer ble valgt: Peder Ås, Lars Holm

Navn: Kari Hansen	Adresse: Fuglesvingen 32, 0123 Halden
Navn: Peder Ås	Adresse: Fuglesvingen 12, 0123 Halden
Navn: Lars Holm	Adresse: Meiseberget 4, 0123 Halden
Navn:	Adresse:

Undertegnet av stifterne.

Organisasjon	Haukeklubben
Navn og rolle	Kari Hansen, styrets leder
Adresse	Fuglesvingen 32, 0123 Halden
	
Organisasjon	Haukeklubben
Navn	Peder Ås, styremedlem
Adresse	Fuglesvingen 12, 0123 Halden
	
Organisasjon	Haukeklubben
Navn	Lars Holm, styremedlem
Adresse	Meiseberget 4, 0123 Halden
	
Organisasjon	
Navn	
Adresse	

Haukeklubben ble erklært stiftet og møtet hevet.

Sted: den
 Halden 10/12/2020

(underskrift av møteleder og person utpekt til å underskrive protokoll)

 
 Lars Holm Peder Ås

Slik lager du

vedtekter

Vedtekter er en form for avtale om hvordan organisasjonen skal drives. Når du skal registrere et selskap skal vedtekter være med som vedlegg.

av Vibeke Høsteng

Forarbeid

Hva er virksomhetens formål Organisasjonsform, Organisasjonsstruktur, Stiftelsesdokument, Virksomhetens økonomi.

Når trenger vedtekter

- Aksjeselskap (AS) (Vedtekter skal legges ved stiftelsesdokumentet)
- Stiftelse som organisasjonsform (vedtekter legges ved stiftelsesdokument)
- Forening/ frivillig organisasjon (vedtekter legges ved stiftelsesdokumentet)

Vedtekter for forening må inneholde:

- foreningens navn
- kommune
- formål
- regler for foreningens styre og årsmøte
- regler for medlemmenes forhold til foreningen
- regler for vedtektsendringer
- informasjon om at foreningen er selveiende (at ingen kan disponere foreningens formue, har krav på utdeling av overskudd eller hefte for gjeld)

Vedtekter for AS må inneholde

Vedtektene skal minst inneholde:

- selskapets foretaksnavn
- selskapets formål
- aksjekapitalens størrelse
- aksjenes pålydende

Hvis selskapet ikke har som formål å gi aksjonærene økonomisk utbytte, skal vedtektene inneholde bestemmelser om hvordan selskapet skal fordele overskudd og formue når selskapet blir oppløst.

Lurt å huske på

Tenk på at det kan være en langsom prosess å endre bestemmelser i vedtektene. Valgene du tar når du lager vedtekter kan ha betydning for virksomheten i ulike sammenhenger i framtiden. Det kan derfor være lurt å forsøke å se for seg hvordan

organisasjonen vil se ut om noen år, og passe på at vedtektene ikke hindrer utviklingen. Her er noen eksempler:

- En ildsjel starter en restaurant for å drive med integrering i en bydel. De velger å stifte et aksjeselskap. De finner noen standardvedtekter for aksjeselskap på nettet, her er virksomhetens formål satt til erverv (å tjene penger). Det gjorde at virksomheten ikke kunne søke om prosjektmidler fra allmenntilgjengelige stiftelser og legater.

Ved å ta inn i formålet at selskapet er ideelt, og ikke har erverv som formål, kunne de ha søkt om slike midler.

- En forening hadde i sine vedtekter at styret skulle bestå av to medlemmer. Etterhvert som foreningen vokste hadde de behov for flere personer med ulik kompetanse i styret.

Foreningen endret vedtektene sine slik at det i dag står at styret skal bestå av mellom tre og fem personer.

Eksempler

- Eksempel på vedtekter for AS
<https://www.brreg.no/aksjeselskap/stiftelse-av-aksjeselskap/vedtekter-for-as/>
- Eksempel på vedtekter for forening
<https://www.brreg.no/lag-og-foreninger/registrere-lag-eller-forening/vedtekter-for-forening/>

Maler for stiftelser

- lottstift.no/content/uploads/2016/01/Eksempel-opprettning-av-stiftelse-nb.pdf
- [brreg.no](https://www.brreg.no)
- [altinn.no](https://www.altinn.no)
- lottstift.no/nb/stiftelser/hjelpeskjema-og-maler/

Slik kan du ta med deg det beste fra

Lean StartUp

Lean StartUp er en metode for å bygge en virksomhet smidig fra ide til marked. Med smidig så mener vi å jobbe raskt med konkrete, små tiltak, som gjør at vi hele tiden kan lære og justere.

av Victoria Utheim

I Lean StartUp bruker vi verktøyene build-measure-learn: altså bygger – tester – lærer og Minimum Viable Product, minimumsprodukt.

Hensikt

Å jobbe smidig med virksomhetsutviklingen er å hele tiden be om og bruke tilbakemeldinger fra markedet, til å teste og måle om det vi har gjort så langt er bra, og så bygge videre med det vi har lært.

Ved å bruke Lean StartUp metodikken, minimerer man risikoen for å utvikle noe som ikke treffer målgruppen, og setter fokus på læring, slik at man raskt forstår hva som treffer.

Resultatet er å komme raskere ut på markedet, eller i drift, med minst mulig ressursbruk og høyest mulig sjanse for å lykkes.

Mange sosiale entreprenører har kompliserte forretningsmodeller, som kjennetegnes av at de som kan betale, ikke nødvendigvis er mottaker av tjenesten. Risikoen for at ledd i virkeliggjøringen av ideen, ikke lar seg realisere, eller ikke støtter forretningsmodellen er høy. Det er derfor veldig nyttig å raskt teste om man er på rett spor. Ved å teste raskt, kan utviklingskostnadene, altså tiden du (og andre) bruker på å utvikle løsninger, pluss evt rene kostnader ved utviklingen, minimeres.

Forarbeid

For å forstå mer om brukerne dine, bør du intervju de om hvilke behov, smerter og gleder de har. I Intervjuguide, kan du lese om hvordan du lager en god intervjuguide. Ved å bruke Behovsanalyse kan du finne ut hva det de sier betyr på tvers av flere brukere. Når du 'kjenner' de godt, kan det være lurt å samle all kunnskapen din i en Personas. Slik klarer du og dine kolleger å holde fokus på brukeren i en hektisk hverdag.

Slik gjør du det

I Lean StartUp sies det at det man gjør i en oppstart er:

1. å forstå om man har funnet et problem som er verdt å løse.
2. om man har funnet rett løsning på problemet.

For å forstå disse to sentrale temaene for egen virksomhet:

- lager man en MVP, en minimumsløsning. Les mer om hvordan bygge en MVP her. <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-man-en-mvp/>
- Minimumsløsningen tester man på brukere av løsningen, les mer om brukertesting her. <https://prosperastiftelsen.no/slik-gjennomforer-du-en-enkel-brukertest/>
- Av tilbakemeldinger fra brukeren lærer vi hva som må forbedres, justeres og endres, slik at vi kan teste mot brukeren igjen.

Slik bygger, tester og lærer vi fra og med brukerne våre, hele veien, hele tiden og fra først start.

Tips og råd

- Lean StartUp er en måte å tenke på, ikke noe fasit på utvikling
- Handler om å bruke lærings sirkelen aktivt, helt til det sitter i ryggraden
- Finn alltid ut om du har et problem som er verdt å løse, før du forsøker å finne rett løsning på problemet.

Mange sosiale entreprenører har startet fordi de har avdekket et stort problem! Da blir det første metodeskrittet egentlig en øvelse i å forstå 'verdt å løse'.

Du må stille deg disse spørsmålene og bruke metodikken på å finne svaret:

1. Hva må du ha for å løse problemet? Er det penger, tid, ressurser og/eller godt omdømme, f.eks?
2. Hvem skal gi deg den verdien og hva skal de ha for at det skal være verdt det?

Prospera-eksempel Medvandrerne

I Prospera-teamets arbeid med Medvandrerne <https://medvandrerne.org/turer/>, brukte de metodikken fra Lean start up til å lag en plan for hvordan Medvandrerne kunne materialisere konseptet gjennom en pilot:

- I planen teamet utviklet ble det lagt opp til at «MEDNATUR må etterstrebe et minimumsprodukt for pilotgjennomføringen. Dette betyr at man må fokusere på en så enkel, men naturligvis forsvarlig, gjennomføring som mulig for å holde kostnader og risiko lavt. MEDNATUR bør gradvis øke kompleksiteten, samt bruker- og kundebehovene de dekker.»
- Om produktutviklingen foreslo teamet at: «MEDNATUR bør forenkle produktutvikling ved å bryte den ned i bolker. Dette vil gi en smidig produktutvikling samt redusere risiko. Kortere utviklingsbolker reduserer risiko og forbedrer produktutviklingen:
 - MEDNATUR bør stykke opp videre utvikling i så kompakte og lite komplekse bolker som mulig. Gjennom hele utviklingsprosessen bør man etterstrebe å TESTE – EVALUERE – FORBEDRE for så å repetere det hele kontinuerlig.
 - Desto mindre kompleks hver bolke er, desto enklere vil det være å lande finansiering for disse.
 - Hver enkelt vel gjennomførte bolke, åpner muligheten for nye bidragsyttere da man får kontinuerlig sterkere bevis for konseptet.»
- I det valgte konseptet for pilotgjennomføring, foreslås følgende for å redusere risiko og tidslinjer:
 - Piloten bør inkludere brukere som er spesielt motiverte for villmarksterapi og med mindre behov for oppfølging. Eventuelt at oppfølgingen kan gjøres med andre aktører.
 - Det sees som spesielt viktig å først utprøve selve turdelen av modellen for å TESTE – EVALUERE og FORBEDRE denne.
 - Ved å komprimere, eventuelt sette ut deler av oppfølgingen, reduseres barrieren for å gjøre piloten betraktelig samt minimere investorenes risiko. Dette må naturligvis gjøres på en slik måte at gjennomføringen er forsvarlig i forhold til de behov brukerne har.

Prospera-eksempel YSI

En annen virksomhet som har brukt Lean startUp metodikken er Young Sustainable Impact (YSI) <https://ysiglobal.com/>. For YSI kommer Prospera-teamet med disse anbefalingene (eksempelet som følger er på engelsk):

Recommendations Under Problem/Solution Fit (test assumptions and build competencies)

1. Assign core responsibilities in YSI and develop key competencies
 - Product owner for platform – owning the solution including pricing, prioritising the development
 - Sales and marketing – owning the revenue stream
 - Finance – controlling the commercial viability
2. Complete and continually update platform value proposition document (lean canvas)
 - Challenge yourselves to objectively describe the problems you are trying to solve for both primary and secondary segments.

Recommendations Under Product/Market Fit (test assumptions and build competencies)

1. Develop MVP and start testing product/market fit for primary segment
 - Test assumptions on desired product features and willingness to pay for primary segments.
2. Develop low effort mock-up (MVP) for B2B and start testing product market fit
 - Test assumptions on desired product features and willingness to pay for secondary B2B segments.

Nyttige lenker

Intervjuguide <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-en-intervjuguide/>
 Behovsanalyse <https://prosperastiftelsen.no/slik-gjor-du-en-behovsanalyse/>
 Personas <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-du-personas/>
 MVP <https://prosperastiftelsen.no/slik-lager-man-en-mvp/>

Slik lager du en

nettside

En nettside er ofte den mest tydelige kanalen ut til folket for å vise frem din merkevare og informere om ditt produkt. Da er det viktig at siden representerer det dere leverer, og samsvarer med inntrykket folk har av deres merkevare.

av Anne Aaby

Forarbeid

Ta gjerne utgangspunkt i Business Model Canvas når du lager din nettside. Har du et utfylt Business Model Canvas for din organisasjon, vil den hjelpe deg gjøre riktige prioriteringer for din nettside.

Slik gjør du det

Målet med å tenke strategisk rundt utvikling av din nettside er at:

- siden blir lett å få oversikt over
- innholdet er sortert etter brukeroppdater og viktighet
- den besøkende får raskt svar på spørsmål

Verdiforslag

En overskrift som forklarer kort hva dere gjør og hvorfor det betyr noe for den besøkende.

Hva har vi gjort?

Eksempler på hva dere har gjort og hvordan det har forandret hverdagen til folk.

How to-guide

Hvordan kan andre gjøre det samme?

Create audience

Samle følgere på epost og sosiale medier.

Visuelle tips

1. Bilder skal være 2 ganger større enn størrelsen på nettsiden. Er bildet 300*300px på nettsiden, legger du inn et bildet som er 600*600px. Da er bildet Retina Ready.
2. Pass på at bildene er så små som mulig i kilobyte. Bruk squoosh.app til å komprimere bildene før du legger dem ut.
3. Bruk relevante bilder til saken. Bilder av mennesker eller visuelt interessante bilder skaper ofte mest engasjement. Unngå bilder med tekst i – dette gjør siden veldig rotete og uoversiktlig.
4. Bruk maks 2–3 farger. Fargene burde også samsvare med din merkevare. Gode farger er med på å fortelle din historie.

Font, tekst & ikon

1. Bruk en lettlese font som samsvarer med din merkevare. **For eksempel:** Driver du med idrett, er kanskje ikke en serif-font det beste valget. En rund, sportslig sans serif-font passer nok bedre.
2. Bruk maks 2–3 fonter/vekter. Én til overskrifter, én til paragrafer og kanskje én til spesielle tilfeller.
3. Pass på at teksten er leselig. Den burde være min 16px.
4. Bruk SVG-format på alle ikoner. Dette gjør at alle ikoner er skarpe og tar liten plass.

Bruker grensesnitt-design

1. Bruk tydlige Call To Action (CTA)-knapper. Hver side burde ha et mål, som oftest er det å trykke på en knapp eller fylle inn et skjema. Pass på at dette kommer tydelig frem. Lenker i løpende tekst kan også fungere.
2. Om mulig, skriv noe annet enn «Les mer» i knappen. Skriv kort hva som venter på deg på andre siden.

Brukeropplevelse-design

1. Ikke bruk bildeslider. De konverterer dårlig, er ikke søkbar på google og gjør siden tyngre (mb). Det finnes bedre måter å vise mye informasjon på.
2. Bruk overskrifter, underoverskrifter, ingresser, lister og bildetekster for å gjøre siden lett å skanne. De fleste skanner siden før de leser mer nøye.
3. Legg til beskrivende eksempeltekst i alle skjemaene dine. Hvis du vil at noen skal fylle ut et felt på en bestemt måte, fortell dem det.
4. Gjør nettstedene dine tilgjengelige for synshemmede ved å:
 - unngå vage koblingsnavn
 - redusere rot
 - bruke tegnsetting
 - lage et enkelt oppsett
 - legge inn alternativ tekst til bilder
 - bruke større tekst
 - opprettholde høy kontrast mellom tekst og bakgrunnsfarger

5. Sjekk nettstedet ditt for ødelagte koblinger med broken-linkcheck.com. Løs ødelagte koblinger slik at folk og søkemotorer ikke blir sinte når de klikker på dem.

Nettside beste praksis

1. Sørg for at nettsiden din er mobilvennlig på en hvilken som helst enhet. Riktig mobiloptimaliserte nettsteder lastes raskere, rangere høyere, og gir brukerne en bedre opplevelse. Google startet i år med å rangere sider som ikke er mobilvennlige lavere i google-søk.
2. For at siden skal laste raskest mulig, prøv å hold sidestørrelsen nede. Du kan bruke Pingdom for å sjekke størrelse og hastighet.
3. Opprett en tilpasset 404-side som vises når en bruker prøver å besøke en side som ikke eksisterer. Bruk 404-siden til å lede dem tilbake til hjemmesiden eller hjelpe dem med å finne det de leter etter.
4. Etter forsiden din, er ofte "Om oss"-siden den mest besøkte. Pass på at den representerer bedriften og merkevaren din godt.
5. En kontaktside hjelper folk å kontakte deg, men det vil også bygge tillit mellom deg, dine besøkende og til og med Google. Når Google rangerer nettstedet ditt, finner robotene kontaktsiden din og ser etter en e-post, telefonnummer og adresse. Kontaktinformasjon forteller Google at nettstedet er litt mer pålitelig.
6. Sett opp Facebook Open Graph META-koder for å sikre at innholdet ditt deles riktig på Facebook. Bruk Facebook Debugger til å sjekke din hjemmeside, innlegg og andre sider for å se hvordan de vises når noen deler denne nettstedens.

SEO (søkemotor-optimalisering)

1. Velg setninger og ord som samsvarer med hva folk søker på. Treffer man nøyaktig på setningen, vil siden rangere høyere. Gjør dette på alle sider.
2. Skriv en beskrivende Title Tag og Meta Description for hver side. Dette er teksten som kommer opp i google-resultatene.

3. Inkluder kun én H1-tag per side. Dette er ofte samme teksten som i Title Tag.
4. Bruk H2, H3 og H4 i innholdet på siden din for å lage undertekster og visuelt hierarki.
5. Optimaliser siden din for et bestemt søkeord ved å inkludere det i tittelen, H1, underoverskrifter og i de første 1/3 av innholdet.
6. Din permalink, som er nettadressen etter domenet (dvs. domene.com/permalink-her/), bør inneholde søkeordsetningen, adskilt av bindestreker.
7. Gi bildene dine filnavn som er assosiert med siden og merkevaren deres. (Åpning-av-skullerud-hallen_Aktive-Lokalsamfunn.jpg)

Personvern – Slik innhenter og lagrer du personopplysninger

Personopplysninger må hentes inn å lagres på en måte som følger norsk lov og EU-reglement, her finner du nødvendig informasjon.

av Vibeke Høsteng

Hensikt

Alle som behandler personopplysninger, må opptre i samsvar med personvernprinsippene:

- Lovlig, rettferdig og gjennomskiktig
- Formålsbegrensning
- Dataminimering
- Riktighet
- Lagringsbegrensning
- Integritet og konfidensialitet
- Ansvarlighet

Personopplysninger

Personopplysninger er alle opplysninger og vurderinger som kan knyttes til en enkeltperson. Det er regulert i lov hvordan personopplysninger kan samles inn og lagres.

Forarbeid

Før du starter kan det kan være lurt å ha tenkt over hvilke personopplysninger som vil bli innhentet.

Virksomhetens plikter

Virksomheten må sørge for å følge personvernreglene og ta vare på personopplysningene til kunder, brukere, medlemmer og ansatte.

Datatilsynet har laget er sjekklister som sier hva virksomheten må gjøre:

www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/sjekklister/

Behandlingsgrunnlag

For å behandle personopplysninger må du ha et behandlingsgrunnlag. For ideelle organisasjoner anbefales behandlings-

grunnlag «samtykke». En virksomhet kan behandle personopplysninger dersom den har innhentet gyldig samtykke fra personene det gjelder.

For at et samtykke skal være gyldig, må det være:

- frivillig
- spesifikt
- informert
- utvetydig
- gitt gjennom en aktiv handling
- dokumenterbart
- mulig å trekke tilbake like lett som det ble gitt

Les mer om dette på Datatilsynet sin hjemmeside:

www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/behandlingsgrunnlag/veileder-om-behandlingsgrunnlag/samtykke/

Interne rutiner for behandling av personopplysninger

Virksomheter som behandler personopplysninger, må sørge for at opplysningene har god kvalitet og er korrekte. Opplysningene skal holdes oppdaterte.

Sletting av personopplysninger

Det er forbudt å oppbevare personopplysninger lenger enn det som er nødvendig for formålet de ble samlet inn for. Det vil si at når formålet er nådd, skal opplysningene slettes, selv om de som er registrert ikke har bedt om det. Virksomhetene må ha systemer og rutiner som sikrer at sletting blir gjennomført.

Nyttige lenker

- www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personvernprinsippene/grunnleggende-personvernprinsipper/
- www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/
- www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/sjekklister/
- www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/behandlingsgrunnlag/veileder-om-behandlingsgrunnlag/
- www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/behandlingsgrunnlag/veileder-om-behandlingsgrunnlag/samtykke/

Tips og råd

- Lag gode rutiner for hvor personopplysninger lagres og hvem som har tilgang.
- Lag rutiner for å gjennomgå og slette. Rutinen kan for eksempel tas inn i bedriftens årshul.
- Gi en konkret person ansvaret for oppgaven.

Redaksjonens råd

Prosperas verktøykasse er laget for at det skal bli lettere for ideelle organisasjoner og sosiale entreprenører å jobbe strategisk for å oppnå sine mål. Alle ressurser er helt gratis for alle å bruke.

Pro bono-redaksjonen, som utviklet Prosperas 50 første verktøy, ønsker deg lykke til med det strategiske arbeidet, og gir her sine egne beste råd for å starte opp sin egen samfunnsinnsats. Prosjektet er støttet av Gjensidigestiftelsen

Klikk her for å komme til Prosperas verktøykasse!
<https://prosperastiftelsen.no/prosperas-verktoykasse/>

Lykke til!

Marianne Prytz

Virker det som om målet deres er for stort eller vanskelig å oppnå? Ta en pause, gå en tur eller hva som helst som gjør at du distanserer deg helt fra oppgaven. Når du er klar for det, sett deg/dere ned for å konkretisere hva som er den første milepælen deres (pass på at du har spist godt før du startet, ingen jobber optimalt på sulten mage).

Så kan dere liste opp hva som må gjøres for å oppnå den milepælen. Vær kritiske når dere setter oppgaver på listen: hva er det helt konkret som må gjøres nå og hva kan dere vente med? Fra egen erfaring synes jeg det er til stor hjelp i prosessen å konkretisere oppgavene og å se dem foran meg. Jeg skriver alltid dette med penn og papir. Da får du i tillegg gleden av å stryke dem ut når de er gjennomført (og det gir rom for selvskrut å se hvor mye du har gjort).

Marianne Barland

Snakk med andre! Å diskutere utfordringer eller løsninger med folk som driver med helt andre ting er ofte verdifullt. Selv om dere ikke jobber med akkurat det samme, kan man ofte få nyttig input til sitt eget arbeid, og også gi innspill til andre. Slike samtaler kan være helt uformelle over en kopp kaffe, eller mer organisert gjennom å invitere et bredt spekter av deltakere til en workshop.

Anette Romdahl

Hvem kjenner dere som er flinke på noe og/eller kan hjelpe med noe? Utnytt nettverket. Sørg for å ha en plan for inntekter FØR dere begynner å bruke penger.

Bruk tid på å formulere formålet med det dere skal gjøre og hva dere ønsker å oppnå. Finnes det lover og regler på området dere skal jobbe med? I så fall er det viktig å sette seg inn i disse før dere går i gang. Tenk igjennom hva som er potensielle "showstopperer" for det dere ønsker å oppnå og hva som eventuelt skal til for å komme rundt disse. Dette er viktig for å sikre at dere ikke bruker masse tid og energi på noe som i utgangspunktet er umulig.

Start med én ting av gangen. Man kan alltid utvide fokuset etter hvert. Og start gjerne med det dere tror er enklest å lykkes med.

Sørg for å ha en dedikert person som er ansvarlig for å følge opp og ha kontroll på økonomien. Dette er ikke noe man gjør "på siden" av alt annet.

Vibeke Høsteng

Skaff deg gode støttespillere. En mentor eller en du kan diskutere med. Og ikke bare «ja»-mennesker. Finn noen som kan gi deg god og konstruktiv motstand.

Spis, sov, tren. Planlegg og få gode rutiner. Lag lister. Å krysse av en gjennomført oppgave gir mestringfølelse. Fokuser på det du er god på og får til. Og alle gjør feil.

Når du skal gjøre noe du trenger energi til eller gruer deg for, tenk på en gang du fikk til noe bra. Visualisere. Ta vare på gode tilbakemeldinger som du kan se på på en dårlig dag.

Magnus Vøllo

Keep it simple! Det trenger ikke være så komplisert å løse et sosialt problem. Prosjektkirkegården er full av gode ideer som ble så kompliserte at de aldri kunne gjennomføres. Prøv om du istedet kan forenkles, lag en "heis-pitch" der du forklare med bare én setning hva ideen din går ut på.

Start med å teste ut en MVP: en forenklet versjon av ideen din, alt trenger ikke være på plass. Da ser du fort om dette er noe du bør jobbe videre med. Husk at gjennomført er bedre enn perfekt.

Victoria Utheim

Dokumenter underveis!

Alt (mesteparten i hvertfall) du gjør er verdifullt, ta vare på det. Lag deg et enkelt lagrings- og mappesystem i skyen eller på PC-en. Ta vare på mailer, artikler som blir skrevet om deg, eller du har skrevet, alle avtaler selvfølgelig, budsjetter, regnskap osv. Ta bilder av workshops, resultatene fra workshops og ta skjermdumper av nettsider, bekreftelser osv. Det er forbausende hvor fort man glemmer og hvor ofte man trenger å vise til hva man har gjort.

Øvelse gir fremgang.

Det finnes så mange gode verktøy og metoder som vil hjelpe deg. Det fleste må gjøres mange ganger for å kunne de. Men aller mest må de gjøres mange ganger fordi du endrer deg, virksomheten endrer seg og markedet endrer seg – fort! Det er mindre viktig at det blir ferdig, enn at du har prøvd og gjort og lært og senere har erfaring å bygge på. Særlig hvis du har dokumentert første forsøk:)

Kirsti Wiik

Inviter venner eller familie til sparring om du ikke har et team i ryggen.

Sjekk ideene dine med andre tidlig. Er dette noe som interesserer flere? Få innspill, juster og sjekk igjen.

Finn noen å ventilere frustrasjon mot som kan hjelpe deg videre med å stille gode spørsmål eller komme med nyttige betraktninger. Du trenger ikke bare de som klapper deg på skulderen eller blir med i frustrasjonen med deg.

Hør om venner eller nettverket har laget presentasjoner du kan få som et utgangspunkt. Mange har jobber hvor de lager salgspresentasjoner, styringsdokumenter eller liknende. Det kan være fint å ha noe å se etter.

Anne Aaby

Så fort du har en idé, begynn å skrive på et Business Model Canvas eller et Lean Start Up Canvas. Begynn tidlig, få et forhold til verdiforslaget ditt og se hvordan dette helt konkret vil skape gevinst for de som skal betale for din tjeneste. Skal det offentlige betale, hva vil de tjene/spare på det? Ikke tenk bare i form av tjente penger, men samfunnsgevinst. Gjør din idé at de vil spare penger? Vil det skape bevissthet om noe som også det offentlige har behov for å skape bevissthet om? Koble deg tett på behovene til de du ser for deg skal betale for dine tjenester, selv om det ikke er sluttbrukere som betaler. Business Model Canvas hjelper deg med å holde koblingene tydelige for deg og du kan jobbe med å forbedre dem.

Snakk med brukere og dokumenter hva slags tilbakemeldinger du får. Begynn i det små, knytt brukererfaringer opp mot verdiforslaget. Jo tidligere du klarer å få ditt prosjekt bekreftet positivt av reelle brukere, jo bedre. Neste steg, etter at du har fått bekreftelse på ideen din, er å være like flink til å hente inn brukererfaringer på din tjeneste kontinuerlig for å utvikle din tjeneste i tråd med reelle behov. Bruk gjerne kundereise-verktøyet for å få det til.

Ole Petter Holen

Nettverk: Starter du opp for deg selv, trenger du ett nettverk rundt deg både som støtte/motivator og for å teste ut ideer.

Det kan være vanskelig over tid å motivere seg selv og gjøre kloke valg.

TTT. Ting tar tid. Det er lett å bli for ambisiøs med hensyn på hva du skal få til innenfor gitt en tidsramme. Ha derfor i bakhodet at det er helt normalt at ting tar lengre tid enn du i utgangspunktet tenkte. Ikke mist motivasjonen på grunn av det, det er helt normalt.

Gjør det enkelt: Det er utrolig lett å bli forelsket i sin egen ide, og at man ikke ser andre muligheter. Flere av selskaper og prosjekter jeg kjenner til, endte opp med en annerledes løsning enn det som var utgangspunktet. Vær derfor åpen for nye ideer, nye løsninger og nye vinklinger som faktisk kan gjøre tjenesten/produktet ditt bedre.

Testing: Bruk tid på å teste ut din ide. Gjerne så tett opp til relevant målgruppe. Skal du etablere en tjeneste for eldre, bruk tid på å snakke med eldre og sjekk ut om din ide faktisk løser ett problem.

Lansør: Den beste måten å sjekke om din ide faktisk gjør en forskjell ute i markedet er å lansere. Ikke vent til løsningen er 100% og at løsningen inkludere «alt». Mange oppstarter har ikke lykkes fordi de har ventet for lenge med en soft lansering.

Alle heier: Husk at «alle» heier på deg. Vi liker folk som prøver, vi liker folk som tar en sjanse. Vi forventer ikke en 100% løsning, og folk flest vil som regel bidra og hjelpe. Husk det!

Elisabeth Workinn

Vær konsekvent. Velg noen farger og fonter som du liker og prøv å holde deg til dem. Tenk på at de tingene du gjentar mange ganger er med på å etablere identiteten til prosjektet ditt. Velg en font som er lett å lese når du skal skrive tekster. Husk at innholdet er det viktigste. Ikke la fiffig og spretten design ta oppmerksomheten fra et flott prosjekt eller gode idéer som du vil formidle eller søke støtte til. "Tydelig" og "oversiktlig" kan kanskje høres traust og kjedelig ut, men god lesbarhet er viktig.

Bruk gjerne bilder og skjemaer for å illustrere innholdet i teksten. Ha et aktivt forhold til hvordan du formulerer deg – er det praktisk å bruke engelske ord og uttrykk eller er det naturlig og riktig å skrive alt på norsk?

Alt du gjør trenger ikke å være perfekt, men les alltid over en ekstra gang for å lete etter skrivefeil. Be gjerne noen om å lese teksten din og ta i mot alle innspill med takk. Noen innspill er du kanskje uenig i, mens andre kan gjøre deg oppmerksom på ord og vendinger som er feil eller kan misforstås. Lykke til!

Yassin El Barkani

Akkurat som mange andre følelser, så er ikke motivasjon konstant. Vær nysgjerrig, oppsøk de rette miljøene, bygg et nettverk og du vil lære en god del av andres feil og suksesshistorier. Sørg å minne tilbake på hvorfor du i det hele tatt startet, og husk at veien blir til mens du går den.

"The longer you wait to do something you should do now, the greater the odds that you will never actually do it." – The Law of Diminishing Intent