

ΣΧΕΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ REWIND

Μεταβίβαση της κυριότητας της επιχείρησης

REWIND

Επανεκκίνηση των επιχειρήσεων μέσω της καινοτομίας των
Εργαζομένων και της Νέας Δυναμικής

Δεκέμβριος 2023

Σχέδια κατάρτισης του έργου REWIND Erasmus+ (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 is licensed under CC BY 4.0. Για να δείτε ένα αντίγραφο αυτής της άδειας χρήσης, επισκεφθείτε την ιστοσελίδα <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.

Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων	5
Κατάλογος Σχημάτων	5
Εισαγωγή στην Ενότητα	6
Πόροι Πολυμέσων	7
Μαθησιακά αποτελέσματα	8
Θεωρητικό μέρος	10
1. Συνεταιρισμοί και διεργασία εξαγοράς από τους εργαζομένους/-ες	10
1.1 Εισαγωγή	10
1.2 Μελέτη περίπτωσης: Το πλαίσιο εξαγοράς από τους εργαζομένους/-ες στην Ιταλία	11
1.3 Το Εθνικό Νομοθετικό Πλαίσιο WBO	12
2. Μεταβίβαση της κυριότητας στους εργαζομένους/-ες για εταιρείες χωρίς διαδόχους	14
2.1 Εισαγωγή	14
2.2 Στρατηγική διοίκηση	15
2.3 Επιχειρηματικός σχεδιασμός	17
2.4 Προγραμματισμός διαδοχής	18
3. Συνεταιρισμοί / κοινωνικές επιχειρήσεις που ασχολούνται με την ανανέωση της γενεαλογικής διοίκησης	20
3.1 Εισαγωγή	23
3.2 Διαχείριση Ποικιλομορφίας	21
3.3 Διοικητική ανανέωση	22
4. Συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη	23
4.1 Εισαγωγή	23
4.2 Πλαίσιο Επιχειρηματικών Ικανοτήτων	25
Σύνοψη	27
Συμβουλές	28
Δραστηριότητες Κατάρτισης	29
Δραστηριότητα 1	29
Ασκήσεις αυτοαξιολόγησης	31
Παραπομπές	32



RELAUNCHING ENTERPRISES THROUGH WORKERS' INNOVATION AND NEW DYNAMICS

Project Number: 2022-1-KA220-VET-000088929



Co-funded by
the European Union

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 «Τα τρία επίπεδα στρατηγικής»

Πίνακας 2 «Μοντέλο προόδου EntreComp»

Κατάλογος Σχημάτων

Γράφημα 1 - Eurostat: Επιχειρήσεις που παρέχουν συνεχή επαγγελματική κατάρτιση το 2020, ΕΕ

Γράφημα 2 - Eurostat: Επιχειρήσεις που παρέχουν συνεχή επαγγελματική κατάρτιση ανά δραστηριότητα το 2020, ΕΕ

Εισαγωγή στην Ενότητα

Η ενότητα 4 «Μεταβίβαση της κυριότητας της επιχείρησης» καλύπτει τα παρακάτω θέματα:

- Συνεταιρισμοί και διεργασίες εξαγοράς από τους εργαζόμενους/-ες: η διπλή εμπλοκή των εργαζομένων ως επιχειρηματίες και ως εργαζόμενοι/-ες.
- Μεταβίβαση της κυριότητας σε εργαζόμενους/-ες για τις επιχειρήσεις χωρίς διαδόχους.
- Συνεταιρισμοί / κοινωνικές επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε μια γενεαλογική ανανέωση της διοίκησης.
- Συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη: οριζόντιες και κάθετες διαδρομές σταδιοδρομίας.

Συνοπτικά, πρόκειται για την ικανότητα των οργανισμών να εξετάζουν την επιχειρησιακή συνέχεια (μακροπρόθεσμα) ενώ αντιμετωπίζουν τις καθημερινές απρόβλεπτες καταστάσεις της βραχυπρόθεσμης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ταυτόχρονα, πρόκειται για την ικανότητα των εργαζομένων να εμπλακούν σε διαφορετικούς ρόλους, με την προοπτική πολλαπλών καθηκόντων, ιδίως στις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, καθώς και για τη βούληση των ιδρυτών να μεταλαμπαδεύσουν τις διοικητικές τους δεξιότητες στις νέες γενιές.

Οι προκλήσεις σε αυτόν τον τομέα είναι πολλές, όπως αντίστοιχα και οι στρατηγικές προοπτικές, οι εταιρικές και οργανωτικές μορφές που περιγράφονται, πάνω απ' όλα βάσει των αντίστοιχων νόμων σε εθνικό επίπεδο, οι οποίοι αποτελούν αναπόσπαστο πλαίσιο για επαγγελματική δραστηριότητα σε αυτόν τον τομέα.

Οι εργαζόμενοι/-ες και οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στις διεργασίες μεταβίβασης της επιχειρηματικής κυριότητας συχνά έχουν την υποστήριξη πολλών θεσμικών φορέων, όπως συνδικάτα εργαζομένων, εμπορικά επιμελητήρια, οργανώσεις εργαζομένων, το χρηματοπιστωτικό σύστημα και επαγγελματίες, όπως εργασιακούς/-ες συμβούλους, λογιστές/-τριες και δικηγόρους, εμπειρογνώμονες σε επιχειρηματικές κρίσεις.

Πόροι πολυμέσων

Η WBO στην Ιταλία (7 Δεκεμβρίου 2022) 5'02'':

https://www.youtube.com/watch?v=yNPrLSisU_w

Το έργο WINS έχει στόχο την προώθηση της συμμετοχής εργαζομένων σε κοινωνικοοικονομικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη. Επίσης ενδυναμώνει τη διεθνική συνεργασία μεταξύ των εκπροσώπων εργαζομένων και εργοδοτών, καθώς και μεταξύ κοινωνικοοικονομικών επιχειρήσεων και εργατικών συνδικάτων όσον αφορά τη συμμετοχή υπαλλήλων.

(<https://www.wins-project.eu/>)

Γνωρίστε τους διαφορετικούς συνεταιρισμούς, τον τρόπο λειτουργίας τους και σε τι διαφέρουν από τις παραδοσιακές εταιρείες (20 Σεπτεμβρίου 2022) 5'42'':

<https://www.youtube.com/watch?v=4M6lrhuiPv0>

Οι συνεταιρισμοί αποτελούν μεγάλο τμήμα της παγκόσμιας οικονομίας: απασχολούν το 10% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού και κάθε χρόνο περνάνε από το κατώφλι τους περισσότερα από δύο τρισεκατομμύρια δολάρια. Σκηνοθεσία της Elizabeth Galian, AIM Creative Studios, σε συνεργασία με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ.

Αξιολόγηση: Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στην Ιαπωνία δεν βρίσκουν διαδόχους. Ένας άντρας χαρίζει την επιχείρησή του (3 Ιανουαρίου 2023) 7'23'':

<https://www.youtube.com/watch?v=bkx9haTPmHI>

Ο Hidekazu Yokoyama χρειάστηκε τρεις δεκαετίες για να χτίσει μία κερδοφόρα επιχείρηση εφοδιαστικής στο χιονισμένο νησί Χοκκάιντο της Ιαπωνίας. Από το LD News-CNN4.

Πώς να ιδρύσετε μία επιχείρηση που διαρκεί 100 χρόνια από τον Martin Reeves – TED Talks (1 Σεπτεμβρίου 2016) 14'54'':

<https://www.youtube.com/watch?v=l1fodZNF1GI>

Ο Martin Reeves είναι πρόεδρος του ιδρύματος BCG Henderson, της ομάδας προβληματισμού της BCG που έχει στόχο την εξερεύνηση και την ανάπτυξη πολύτιμων νέων πληροφοριών με νέες πληροφορίες από επιχειρήσεις, τεχνολογία, οικονομικά και επιστήμη.

Μαθησιακά Αποτελέσματα

Στο τέλος αυτής της ενότητας, ο εκπαιδευόμενος/-η αποκτά τις ακόλουθες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες:

Περιγραφή του κεφαλαίου μαθησιακών αποτελεσμάτων: Αυτή η ενότητα έχει στόχο να προσφέρει πληροφορίες για τις ευκαιρίες των εργαζομένων να γίνουν ιδιοκτήτες/-τριες της εταιρείας η οποία για διάφορους λόγους θα διακόψει τη δραστηριότητά της, με την ανάληψη της ανακτημένης εταιρείας.

Δράσεις/ Επιτεύγματα	ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
	Γνώση	Δεξιότητες	Στάσεις
Βελτιωμένη δυνατότητα αντιμετώπισης του μεσοπρόθεσμου σχεδιασμού με την κατανόηση της εκπαιδευτικής αξίας της διεργασίας σχεδιασμού, η οποία προϋποθέτει τον συνδυασμό διεπιστημονικότητας και πολυλειτουργικότητας.	Κριτική κατανόηση των διαφόρων οργανωτικών πλαισίων στα οποία απαιτείται η μεταβίβαση της κυριότητας: συνεταιριστικές, κοινωνικές και οικογενειακές επιχειρήσεις.	Κατάδειξη της ανάγκης για οργανωτικά σχέδια που αποσκοπούν στη μεταφορά δεξιοτήτων στην εταιρική διακυβέρνηση για την επιχειρησιακή συνέχεια	Προσανατολισμός στην πολυδιεργασία (κυρίως για τους μικρούς οργανισμούς) και επίγνωση των διαφορετικών ρόλων, λειτουργιών, βασικών ικανοτήτων και πλαισίων.
	Εντοπισμός ποικίλων αιτιών των επιχειρηματικών κρίσεων και της εταιρικής κρίσης και αφερεγγυότητας	Σχεδιασμός και εφαρμογή οργανωτικών σχεδίων που αποσκοπούν στη μεταφορά δεξιοτήτων εταιρικής διακυβέρνησης για την επιχειρησιακή συνέχεια	Δεκτικότητα στις απόψεις των άλλων σχετικά με ένα πολύπλοκο πρόβλημα.
	Σύνοψη των νομοθετικών προϋποθέσεων στη χώρα σας υπέρ της εξαγοράς κυριότητας από τους εργαζόμενους/-ες	Παρουσίαση των οφελών και των μειονεκτημάτων της εφαρμογής προσεγγίσεων και εργαλείων διαχείρισης της ποικιλομορφίας (π.χ. ίσες ευκαιρίες για τα δύο φύλα)	Περιέργεια για τις εμπειρίες που έχουν αποκτηθεί σε άλλα πλαίσια
	Σύγκριση των νομοθετικών συνθηκών των χωρών εταίρων υπέρ της απόκτησης κυριότητας από τους εργαζόμενους/-ες	Παρουσίαση των οφελών και των μειονεκτημάτων από την εφαρμογή κοινωνικών και περιβαλλοντικών προσεγγίσεων (π.χ. πλαίσιο για το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση).	

Ώρες πρακτικής μάθησης/Μάθησης με Οδηγό:
Ώρες αυτοεκπαίδευσης:
Ώρες αξιολόγησης:
Συνολικές ώρες μάθησης:

Θεωρητικό μέρος

1. Συνεταιρισμοί και διεργασία εξαγοράς από τους εργαζομένους/-ες

1.1 Εισαγωγή

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας ορίζει¹ αυτή τη διεργασία ως εξής:

Μία εξαγορά από υπαλλήλους/-ες, επίσης γνωστή ως εξαγορά από εργαζόμενους/-ες, αναφέρεται σε μία διεργασία αναδιάρθρωσης όπου οι εργαζόμενοι/-ες αγοράζουν το μεγαλύτερο μέρος ή ολικό μερίδιο κυριότητας στην εταιρεία τους και, στην πραγματικότητα, γίνονται οι ιδιοκτήτες².

Παρόλο που ο ανωτέρω όρος προσδιορίζει σωστά τις επιπτώσεις μιας επιχειρηματικής κρίσης, όπως την απώλεια θέσεων εργασίας, η κρίση θα μπορούσε να έχει πολύ διαφορετικές αιτίες πέρα από την οικονομική δυσχέρεια, όπως τυχαία γεγονότα που πιάνουν εξαπίνης τους/τις επιχειρηματίες, πτωχή οικονομική και χρηματοπιστωτική διαχείριση, παρεμβολή στην εταιρεία οργανωμένου εγκλήματος, φυσικοί διάδοχοι που επιλέγουν άλλη επαγγελματική πορεία, ή επιχειρηματικοί ηγέτες/-ιδες που αδυνατούν να αφήσουν αυτόν τον ρόλο σε άλλους.

Η Irene Mandl³ της εταιρείας Eurofound, στο έγγραφο εργασίας της τονίζει ορισμένα βασικά μηνύματα που πρέπει να συνυπολογίζονται:

- Μία μεταβίβαση επιχείρησης είναι μία αλλαγή στην κυριότητα και τη διοίκηση μίας εταιρείας ή ενός μεγάλου μέρους αυτής, με τη συνέχιση του κύριου μέρους της οικονομικής της δραστηριότητας.
- Εξαιτίας του γενικού διαχωρισμού κυριότητας και διοίκησης στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι μεταβιβάσεις επιχειρήσεων και οι διαδοχές αποτελούν κυρίως πρόβλημα για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ).
- Μετά το στάδιο εκκίνησης και ανάπτυξης, το τρίτο σημαντικό στάδιο είναι η μεταβίβαση επιχείρησης όσον αφορά τον κύκλο ζωής μίας εταιρείας.
- Καθώς οι μεταβιβάσεις επιχειρήσεων είναι φυσικά γεγονότα στην οικονομία, συχνά αποτελούν μία μοναδική και άρα δύσκολη διεργασία για τον μεταβιβάζοντα ή τον αποδέκτη.
- Για περισσότερα από 25 χρόνια, η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνωρίζει τη σημασία των επιτυχημένων μεταβιβάσεων οικονομικά βιώσιμων επιχειρήσεων ως προς την οικονομία και την αγορά εργασίας.

¹ Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Eurofound) είναι ένας τριμελής οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο ρόλος του οποίου είναι η παροχή γνώσεων για να συμβάλει στην ανάπτυξη καλύτερων κοινωνικών πολιτικών, πολιτικών απασχόλησης και πολιτικών που σχετίζονται με την εργασία. Ιδρύθηκε το 1975.

² <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/employee-buyout>

³ <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef19014.pdf>

1.2 Μελέτη περίπτωσης: Το πλαίσιο εξαγοράς από τους εργαζομένους/-ες στην Ιταλία

Στην αναφορά Έρευνας αρ. 15 του 2017⁴, του EURICSE, του Ευρωπαϊκού Ερευνητικού Ινστιτούτου Συνεταιρισμών και Κοινωνικών Επιχειρήσεων, ο τίτλος αναφέρεται στις εξαιρετικές ιδιότητες των συνεταιρισμών:

Τα εμπειρικά δεδομένα υποδεικνύουν ότι οι συνεταιρισμοί είναι πιο ανθεκτικοί από τις συμβατικές εταιρείες που ανήκουν σε επενδυτές/-τριες (Bentivogli & Viviano, 2012· Zevi, Zanotti, Soulage, & Zelaia, 2011), καθώς ανταποκρίνονται πιο σταθερά στις οικονομικές διακυμάνσεις (Fontanari & Borzaga, 2013) και παρουσιάζουν την απώλεια πολύ λιγότερων θέσεων εργασίας (Pérotin, 2006, 2012). Στην πραγματικότητα, η απασχόληση σε συνεταιρισμούς παραμένει σταθερή ή αναπτύσσεται σε περιόδους οικονομικής κρίσης (Birchall & Hammond Ketilson, 2009· EURICSE, 2013· Zanotti, 2011). Όταν υπάρχουν συνεταιρισμοί, είναι σαφές ότι διασώζονται οι θέσεις εργασίας και διατηρούνται ή ενισχύονται οι παραγωγικές δυνατότητες των κοινοτήτων (Sanchez Bajo & Roelants, 2011). Οι συνεταιρισμοί συμβάλλουν στην πρόληψη της «ερημοποίησης» των περιοχών και λειτουργούν ως μηχανισμός εξουδετέρωσης κρίσεων για τις κοινωνικοοικονομικές ανάγκες ολόκληρων κοινοτήτων (CECOP-CICOPA, 2013).

Στην Ιταλία, από τη στιγμή που ίσχυσε ο νόμος Marcora⁵ το 1985 ο οποίος θεσπίστηκε για την υποστήριξη των επιχειρήσεων σε κρίση ή υπό καθεστώς αναδιάρθρωσης ή μετασχηματισμού, το πλαίσιο για την εξαγορά επιχειρήσεων από εργαζόμενους/-ες είναι ευνοϊκότερο. Με την πάροδο του χρόνου, ο μηχανισμός υπέστη αλλαγές που ζήτησε η Ευρωπαϊκή Ένωση η οποία τον αναγνώρισε ως παράβαση της Κοινοτικής νομοθεσίας «Κρατικής ενίσχυσης».

Η τρέχουσα νομοθεσία, ο Νέος Νόμος Marcora, δεσμεύεται για την ίδρυση, την εδραίωση και την ανάπτυξη των εργασιακών και κοινωνικών συνεταιρισμών, μέσω της CFI (Cooperazione Finanza Impresa), ενός φορέα που συμμετέχει και εποπτεύεται από το Υπουργείο Οικονομικής Ανάπτυξης και έχει συσταθεί για την «επιδίωξη σκοπού δημοσίου συμφέροντος», όπως την υποστήριξη της απασχόλησης των εργατικών και κοινωνικών συνεταιρισμών.

Στην Ιταλία, στο πλαίσιο του Κώδικα Εταιρικών Κρίσεων και Αφερεγγυότητας, η υπό διαπραγμάτευση σύνθεση επιτρέπει στους εμπορικούς και αγροτικούς επιχειρηματίες, «οι οποίοι βιώνουν περιουσιακή ή οικονομική-χρηματοπιστωτική αστάθεια η οποία επιφέρει κρίση ή αφερεγγυότητα», να ζητήσουν τον διορισμό εμπειρογνώμονα.

⁴ Η μελέτη «Η ιταλική οδός για την ανάκαμψη των επιχειρήσεων και το πλαίσιο Legge Marcora: Εξαγορές επιχειρήσεων από εργαζόμενους/-ες εν μέσω κρίσης στην Ιταλία υποστηρίχθηκε από το CFI, Cooperazione Finanza Impresa (Συνεταιρισμός Εταιρικών Χρηματοδοτήσεων), και το Ινστιτούτο Σπουδών στην Εκπαίδευση του Οντάριο OISE – Κέντρο για την Εκμάθηση, την Κοινωνική Οικονομία και την Εργασία (CLSEW) του Πανεπιστημίου του Τορόντο, με τον επιστημονικό συντονισμό του Marcelo Vieta, αναπληρωτή καθηγητή στο CLSEW (<https://www.vieta.ca/>).

⁵ Giovanni Marcora, τότε υπουργός Βιομηχανίας, καθολικός πολιτικός, επιχειρηματίας και αντάρτης, με το όνομα Albertino. Υπήρξε επίσης ο εμπνευστής του νόμου του 1972 για την αντίρρηση συνείδησης στην υποχρεωτική στρατιωτική θητεία, ο οποίος καθιέρωσε την εναλλακτική κοινωνική υπηρεσία.

Η μαρτυρία του Προέδρου της Fenix Pharma⁶

Από τις μαρτυρίες των εργαζομένων που εξαγόρασαν την κυριότητα της εταιρείας, εντοπίζονται τρεις σχετικές φάσεις για τη διεργασία τους:

- Το πρώτο στάδιο είναι η παντελής απελπισία και ο πόνος για την απώλεια μιας θέσης εργασίας, η συναισθηματική δυσφορία και η οικονομική δυσπραγία, η σύγχυση και η δυσκολία να κατανοήσει κανείς πώς θα αναδιαμορφώσει την ύπαρξή του, ίσως μετά από 20 χρόνια εμπειρίας σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Στο παιχνίδι μπαίνουν ορισμένοι εμπειρογνώμονες που μπορούν να διαχειριστούν την επιχειρηματική κρίση (λογιστές, εργασιακοί σύμβουλοι, δικηγόροι) και τα συνδικάτα και προτείνουν μια ιδέα, μία πιθανότητα.
- Το δεύτερο στάδιο είναι η επιθυμία για εξιλέωση και συγκέντρωση δυνάμεων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Σε αυτή τη φάση αναλαμβάνουν άλλες επιχειρηματικές ενώσεις και το κράτος με συγκεκριμένες επιδοτήσεις για την ίδρυση επιχειρήσεων (τεχνική και οικονομική υποστήριξη). Συναισθηματικά είναι ένα θετικό στάδιο, με μεγάλη φόρτιση και ενέργεια.
- Το τρίτο στάδιο αφορά την ανάπτυξη, προς την οποία η πορεία δεν είναι ούτε απλή ούτε γρήγορη, επειδή η αλλαγή προοπτικής, όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και των επιχειρηματιών απαιτεί συνεχή κατάρτιση, ένα δίκτυο που ενίοτε ενέχει δυσκολίες, με τη δημιουργία αλυσίδων εφοδιασμού, συμμαχιών και κοινοπραγιών.

Το συμπέρασμα είναι ότι η WBO είναι μία αλυσιδωτή εμπειρία, εκτός από τους εργαζόμενους/-ες υπάρχει μια σειρά από οντότητες και βασικούς παράγοντες που καθιστούν επιτυχημένη αυτή τη διεργασία.

1.3 Το Εθνικό Νομοθετικό Πλαίσιο WBO

Ιταλία

Νομοθετικό Πλαίσιο

Οι εξαγορές επιχειρήσεων από εργαζόμενους/-ες (WBO), ή οι ανακτημένες εταιρείες, είναι πράξεις εξαγοράς ή διάσωσης μιας εταιρείας ή τμήματος αυτής από τους εργαζόμενους/-ες. Το φαινόμενο αυτό είναι ευρέως διαδεδομένο σε όλον τον κόσμο και στην Ιταλία, καθώς και σε μεγάλο μέρος της ευρωπαϊκής ηπείρου, όπου εκδηλώνονται με τη μορφή συνεταιρισμών⁷.

Στα πλαίσια του Ιταλικού νομικού συστήματος οι λειτουργίες WBO αναγνωρίστηκαν επίσημα το 1985 με τον νόμο της 27^{ης} Φεβρουαρίου 1985, αρ. 49 (γνωστός ως «νόμος Marcora», «Διατάξεις για πίστωση συνεργασίας και επείγοντα μέτρα για τη διασφάλιση των επιπέδων απασχόλησης»), με την οποία επικυρώθηκε η σημασία της σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο και τέθηκαν οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξή της μέσω της δημιουργίας ενός ανακυκλούμενου ταμείου για τη χρηματοδότηση έργων εξαγοράς από τους εργαζόμενους/-ες.

⁶ Η Daniela Angher (<https://fenixpharma.it/>), κατά τη διάρκεια του σεμιναρίου που διοργάνωσε η Legacoop Lazio, στις 22 Μαΐου 2023 με θέμα «Εξαγορά από εργαζόμενους/-ες: il lavoro si fa impresa».

⁷ <https://areastudi.legacoop.coop/wp-content/uploads/2020/03/Nota-8-WBO-Le-imprese-recuperate-in-Italia.pdf>

Από το 1985 έως σήμερα, ο φορέας θέσπισης νόμων της Ιταλίας έχει παρέμβει αρκετές φορές όσον αφορά την εδραίωση αυτών των εργασιών, μεταβάλλοντας το κανονιστικό πλαίσιο και τα εργαλεία προώθησης (Cataudella, 2016). Ωστόσο, η δημιουργία των WBO διακρίνεται σε δύο διαφορετικές ιστορικές περιόδους από δύο κύρια νομικά πλαίσια (Vieta, Depedri, 2015): τον νόμο Marcora I (1985-2002) και την επακόλουθη μεταρρύθμιση του 2001, τον Νόμο Marcora II (2003 έως σήμερα).

Διορισμένοι φορείς

Ο CFI, COOPERAZIONE FINANZA IMPRESA⁸, (Συνεταιρισμός Εταιρικών Χρηματοδοτήσεων) δημιουργήθηκε το 1986, με την έναρξη ισχύος του Νόμου 49/85, γνωστός ως νόμος Marcora. Είναι μέλος και υπό την επίβλεψη του Υπουργείου Επιχειρήσεων και του φορέα «Made in Italy» και στόχο έχει να προωθήσει τη δημιουργία και την ανάπτυξη της παραγωγής και των συνεταιριστικών και κοινωνικών επιχειρήσεων. Στο κεφάλαιο του CFI, εκτός από το Υπουργείο Επιχειρήσεων και τον φορέα «Made in Italy», υπάγεται η Invitalia, τα αμοιβαία κεφάλαια των AGCI, Confcooperative, Legacoop και 393 συνεταιριστικές επιχειρήσεις.

Είναι μέλος των 3 κύριων Συνεταιριστικών Ενώσεων και της Cecop-Cicopa (Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Συνεταιρισμών και Εργαζομένων Επιχειρήσεων). Συνεργάζεται με την Cooperfidi Italia και στην Ευρώπη με την Soficatra, μια χρηματοδοτική εταιρεία για την κοινωνική οικονομία.

Οι κύριοι στόχοι της CFI είναι η προώθηση του συνεργατικού μοντέλου, η δημιουργία και στήριξη της WBO, η διατήρηση ή η αύξηση των θέσεων εργασίας και των ικανοτήτων, η διατήρηση σταθερού καθαρού μετοχικού κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση έργων και η μόχλευση επενδύσεων με άλλους χρηματοοικονομικούς εταίρους.

Το CFI παρέχει τεχνική βοήθεια καθώς διατηρεί στενή συνεργασία με τους υπαλλήλους. Σε συνεργασία με το αμοιβαίο κεφάλαιο και τις συνεταιριστικές ομοσπονδίες, έχει συνεισφέρει σημαντικά στην ανοικοδόμηση ενός αποτελεσματικού συστήματος για τη δημιουργία και την τόνωση των έργων WBO: συμμετέχουν διαφορετικοί φορείς με γνωστή προσέγγιση, κάτι που υλοποιείται περισσότερο την τελευταία δεκαετία.

Επαγγελματικά και επιχειρηματικά δίκτυα

Η Συμμαχία των Ιταλικών Συνεταιρισμών (<https://www.alleanzacooperative.it/>) είναι το εθνικό συντονιστικό όργανο που αποτελείται από τις πιο αντιπροσωπευτικές Ενώσεις της ιταλικής συνεργασίας (Agci, Confcooperative, Legacoop).

Μετρά 39.500 εταιρείες-μέλη και αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 90% των ιταλικών συνεταιρισμών όσον αφορά τους απασχολούμενους/-ες (1.150.000), τον κύκλο εργασιών (150 δισεκατομμύρια ευρώ) και τα μέλη (πάνω από 12 εκατομμύρια). Οι ενιαίες ενώσεις (Agci, Confcooperative, Legacoop) οργανώνονται σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, παρέχοντας στήριξη για τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την εδραίωση των συνεταιριστικών επιχειρήσεων.

Τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη στη διεργασία είναι τα Credit Trusts και η Banca Etica (<https://www.bancaetica.it/>), η οποία επενδύει της σε εταιρείες τέτοιου είδους.

⁸ <https://www.cfi.it/index.php>

Έστω και σε προληπτικό επίπεδο, οι επαγγελματίες που βοηθούν εταιρείες όπως λογιστές, δικηγόροι και εργασιακοί σύμβουλοι διαδραματίζουν έναν πρωταρχικό ρόλο.

2. Μεταβίβαση της κυριότητας στους εργαζομένους/-ες για εταιρείες χωρίς διαδόχους

2.1 Εισαγωγή

Η γενεαλογική μετάβαση δεν είναι τόσο απλή ή γραμμική διεργασία για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Συχνά πρόκειται για οικογενειακές επιχειρήσεις, με την πολυπλοκότητα που συνεπάγεται αυτή η κατηγορία επιχειρήσεων και έχουν παρουσία σε πολλούς τομείς.

Στις βιοτεχνικές επιχειρήσεις, ιδίως στις ιστορικές, η παράδοση της «μαθητείας με τον δάσκαλο» συνεχίζεται ακάθεκτη, με τη μετάβαση της διοίκησης της επιχείρησης μελλοντικά στον μαθητευόμενο/-η. Αν και προς το παρόν πρόκειται για ελάχιστες εμπειρίες, σίγουρα πρέπει να εντυπωθούν στη μνήμη, ιδίως για τους επιχειρηματίες χωρίς διαδόχους.

Το Κείμενο που υιοθέτησε το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο τον Δεκέμβριο του 2020 για μία Νέα Στρατηγική για τις Ευρωπαϊκές ΜμΕ, στο σημείο 57 αναφέρεται το εξής:

Ανακαλεί ότι η στρατηγική ΜμΕ πρέπει να καλύπτει διαφορετικά μεγέθη και είδη ΜμΕ, είτε λειτουργούν σε παραδοσιακούς, κοινωνικούς τομείς είτε σε τομείς υψηλής τεχνολογίας· θεωρεί ότι οι ΜμΕ που δραστηριοποιούνται σε παραδοσιακές χειροτεχνίες, τουρισμό, πολιτιστικούς και δημιουργικούς τομείς και την κοινωνική οικονομία αποτελούν ιδιαίτερα ευάλωτα τμήματα του δικτύου των ΜμΕ· αναγνωρίζει την ιστορική, πολιτιστική, οικονομική και κοινωνική αξία τους και καλεί τα Κράτη Μέλη να διασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα των τομέων αυτών, μεταξύ άλλων με την προώθηση της γενεαλογικής μετάβασης και της αυτοεπιχειρηματικότητας προάγοντας την πρόσβαση στην πληροφόρηση σχετικά με τις ευκαιρίες καινοτομίας και προστατεύοντας και ενισχύοντας αυτούς τους τομείς.

Συνεπώς, για να διασφαλιστεί η ανταγωνιστικότητα των τομέων αυτών είναι απαραίτητο να παρέμβουμε ως Κράτη Μέλη για να στηρίξουμε τη γενεαλογική μετάβαση και τις διεργασίες εκκίνησης, εξασφαλίζοντας πρώτα απ' όλα την ενημέρωση.

Συχνά οι φορείς του τομέα διαμαρτύρονται για την έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με τις ευκαιρίες για μια καθοδηγούμενη γενεαλογική μετάβαση, παρόλο που όλη η Ευρώπη συμμερίζεται αυτή την ανησυχία⁹.

Από το 2011 που διεξήχθη μία μεγάλη έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, κάθε χρόνο [...] ελλοχεύει ο κίνδυνος απώλειας περίπου 150.000 εταιρειών και 600.000 θέσεων εργασίας εξαιτίας της ανεπάρκειας στο σύστημα μεταβίβασης επιχειρήσεων. Οι αποτυχημένες μεταβιβάσεις οφείλονται τόσο σε νομικούς και φορολογικούς περιορισμούς όσο και στην

⁹Σας προσκαλούμε να επισκεφθείτε τους δικτυακούς τόπους αυτών των δύο έργων, που επιλέχθηκαν ως βέλτιστες πρακτικές από το πρόγραμμα Interreg: τον [STOB regions | Interreg Europe](#), με μία ενδιαφέρουσα σελίδα για [Good practices \(Σωστές πρακτικές\) | Interreg Europe](#) και τον ιστότοπο του έργου [Publications & Interviews \(Δημοσιεύσεις & Συνεντεύξεις\) | Interreg Europe](#) με την κατεύθυνση της πολιτικής στήριξης σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες (Λιθουανία, Ελλάδα, Πολωνία και Ισπανία), 2019.

άγνοια πληροφόρησης των ιδιοκτητών επιχειρήσεων που δεν σκέφτονται την έγκαιρη μεταβίβαση της επιχείρησής τους ή δεν διαθέτουν τις κατάλληλες υπηρεσίες στήριξης.

Ως εκ τούτου, η προσοχή στο θέμα αυτό σε ευρωπαϊκό επίπεδο χρονολογείται στη δεκαετία του 1990, με ολοένα και πιο αυστηρές ενδείξεις για την εξασφάλιση ισότιμης στήριξης της ίδρυσης νεοσύστατων επιχειρήσεων και της μεταβίβασης της κυριότητας υφιστάμενων επιχειρήσεων.

2.2 Στρατηγική Διοίκηση¹⁰

Η λέξη «στρατηγική» προέρχεται από την ελληνική της προέλευση «στρατηγία» - το αξίωμα του στρατηγού. Ο «στρατηγός» εξ' ορισμού είναι ο επικεφαλής για τους στρατιώτες και που κεκλεισμένων των θυρών του γραφείου του ορίζει τη μέθοδο διεξαγωγής ενός πολέμου. Βέβαια, η στρατηγική στον πόλεμο διαφέρει κατά πολύ από τα πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το φάσμα ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, η οποία αποφέρει πλεονεκτήματα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της διαμόρφωσης των πόρων της και των ικανοτήτων με σκοπό την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών (Johnson, Scholes and Whittington, 2009). Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι τα άτομα και οι ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, επηρεάζονται από τα στρατηγικά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και έχουν αξιώσεις που μπορούν να τεθούν στην πράξη σχετικά με τις επιδόσεις της επιχείρησης (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2009).

Επίσης ο ορισμός δύο περαιτέρω εννοιών είναι σημαντικός, ενδεικτικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το αντικείμενο της στρατηγικής μεθόδου και προσπάθειας (Amason, 2011). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαίνει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους, τις δυνατότητες και τις βασικές ικανότητες με τρόπο ώστε να δημιουργείται περισσότερη αξία για τους πελάτες σε σύγκριση με την με την αξία που δημιουργούν τα προϊόντα των ανταγωνιστών για τους πελάτες (Ireland, Hoskisson and Hitt, 2009).

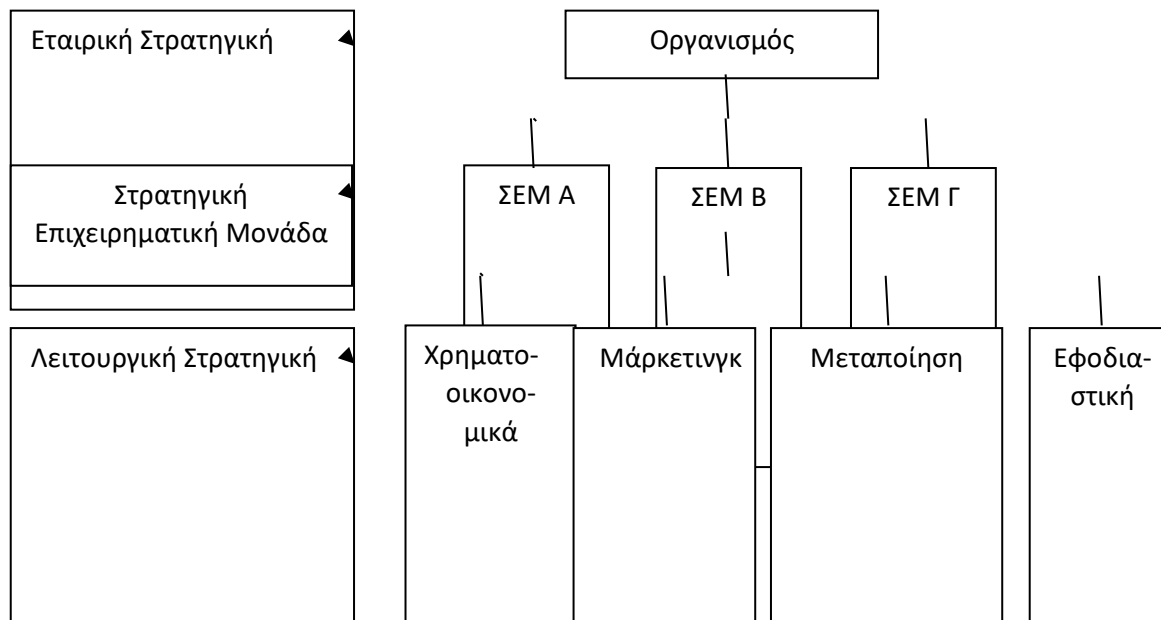
Το επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να οριστεί ως το σύνολο όλων των παραγόντων και μεταβλητών που επηρεάζουν την εδραίωση, την ανάπτυξη και την συνέχεια της επιχείρησης θετικά ή/και αρνητικά, με την προώθηση ή την παρεμπόδιση κατ' αυτόν τον τρόπο της πραγμάτωσης των στόχων της επιχείρησης (Nieuwenhuizen and Rossouw, 2008).

Ταξινομείται σε δύο ευρείες κατηγορίες – το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον (Hiriyappa, 2008). Το εσωτερικό περιβάλλον συνίσταται σε εσωτερικούς φορείς εγγενείς σε μια επιχείρηση και βρίσκονται υπό τον πλήρη έλεγχο της επιχείρησης. Οι εξωτερικοί παράγοντες δημιουργούν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και σε γενικές γραμμές, δεν ορίζονται από την επιχείρηση (Gopal, 2009).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις καθοδηγούν τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με τρία επίπεδα στρατηγικής. Στο Σχήμα 1 απεικονίζονται η εταιρική στρατηγική, η επιχειρηματική στρατηγική και η λειτουργική στρατηγική.

¹⁰ Ibid., 34-37.

Πίνακας 1 «Τα τρία επίπεδα Στρατηγικής»



Τι είναι όμως οι ΣΕΜ; Ο ορισμός του Cambridge Business English Dictionary είναι ο εξής:

«ένα από τα τμήματα μιας επιχείρησης με τα δικά του σχέδια δραστηριοτήτων και χρήσης των πόρων για την επίτευξη ανάπτυξης, κερδών κ.λπ. Κάθε μία από τις ΣΕΜ μιας επιχείρησης διοικείται ξεχωριστά από τις υπόλοιπες:

- Η εταιρεία έχει δημιουργήσει μια αυτοτελή στρατηγική επιχειρηματική μονάδα για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών».

Η διεργασία στρατηγικής διοίκησης κατανοείται σε τρεις μακροτομείς.

Το πρώτο δομικό στοιχείο της διεργασίας στρατηγικής διοίκησης είναι η διαμόρφωση της δήλωσης αποστολής του οργανισμού, η οποία παρέχει το πλαίσιο εντός του οποίου διαμορφώνονται οι στρατηγικές. Έχει τέσσερα δομικά στοιχεία:

- δήλωση της αποστολής του οργανισμού
- δήλωση του οράματος του οργανισμού
- δήλωση των βασικών αξιών για τις οποίες δεσμεύεται ο οργανισμός
- δήλωση των κύριων στόχων που θέλει να επιτύχει ο οργανισμός.

Το δεύτερο δομικό στοιχείο της διεργασίας στρατηγικής διοίκησης είναι μία ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Ο ουσιαστικός στόχος της εξωτερικής ανάλυσης είναι ο εντοπισμός στρατηγικών ευκαιριών και των απειλών στο περιβάλλον λειτουργίας του οργανισμού οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο που επιδιώκει την αποστολή του (Hill and Jones, 2009).

Η εσωτερική ανάλυση είναι το τρίτο δομικό συστατικό της διεργασίας στρατηγικής διοίκησης. Συμβάλλει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων του οργανισμού. Σε αυτήν

εξετάζονται θέματα όπως ο προσδιορισμός της ποσότητας και της ποιότητας των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης και οι τρόποι καλλιέργειας μοναδικών δεξιοτήτων και ειδικών ή διακριτών ικανοτήτων της επιχείρησης όταν διερευνώνται οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την ανοικοδόμηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η εταιρεία πρέπει να επιτυγχάνει ανώτερη αποδοτικότητα, ποιότητα, καινοτομία και ταχύτητα ανταπόκρισης από τους πελάτες της. Τα δυνατά σημεία της εταιρείας έχουν ως αποτέλεσμα ανώτερες επιδόσεις και τα αδύναμα σημεία της εταιρείας συνεπάγονται χαμηλότερες επιδόσεις σε αυτούς τους τομείς (Hill and Jones, 2009).

Παρόλο που είναι ένα στατικό εργαλείο, η ανάλυση SWOT (Δυνατά – Αδύναμα Σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές) είναι μία ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την ανάλυση εσωτερικών παραγόντων (δυνατά και αδύναμα σημεία) και εξωτερικών παραγόντων (απειλών και ευκαιριών) από κοινού.

Ο δυναμισμός εκφράζεται με την ικανότητα μετατροπής των απειλών σε ευκαιρίες και με την επεξεργασία των αδύναμων σημείων ώστε να μετατραπούν σε δυνατά σημεία.

Ο κύριος σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι ο εντοπισμός στρατηγικών για τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου εξειδικευμένου ως προς την εταιρεία που θα συνδυάζει καλύτερα τους πόρους της και τις ικανότητες μιας εταιρείας με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται.

Οι υπεύθυνοι/-ες πρέπει να προσδιορίσουν ένα σύνολο στρατηγικών που δημιουργούν και διατηρούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- στρατηγική σε λειτουργικό επίπεδο
- στρατηγική σε επιχειρηματικό επίπεδο
- στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο (Hill and Jones, 2009).

2.3 Επιχειρηματικός σχεδιασμός

Γενικά στην πράξη οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις συνηθίζουν να αναφέρονται στο βιομηχανικό σχέδιο, ή επιχειρηματικό σχέδιο, ως ένα έγγραφο που συντάσσεται υπό συγκεκριμένες περιστάσεις στον κύκλο ζωής της εταιρείας, όπως το αίτημα για μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια, την εισαγωγή τρίτων επενδυτών σε κεφάλαια κινδύνου ή, την ανάγκη προσφυγής σε διαδικασίες εξυγίανσης της επιχείρησης σε συνθήκες κρίσης.

Αντί αυτού θα ήταν σοφή η προετοιμασία ενός μεσο-μακροπρόθεσμου σχεδίου τακτικά, το οποίο εγγυάται για τη διαφάνεια του οργανισμού, τη λογιστική και τη διοικητική δομή για τη συνέχιση της εταιρείας.

Στην πραγματικότητα, θα ήταν επιθυμητό να αξιοποιηθεί η εκπόνηση αυτού του εγγράφου ως ευκαιρία για οργανωτική μάθηση και ενσωμάτωση, μείωση των κινδύνων, καθώς και για επικοινωνία με τον κόσμο εκτός επιχείρησης.

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού συστήματος της επιχειρηματικής φόρμουλας ενός οργανισμού μας επιτρέπει να αντιληφθούμε τις ιδιαιτερότητες μιας επιχειρηματικής ιδέας ή την αναδιάρθρωσή της και τις πιθανότητες επιτυχίας της.

Ο σχεδιασμός¹¹ ορίζεται ως «η διεργασία ρύθμισης των στόχων προς πραγμάτωση από έναν οργανισμό μελλοντικά και τη λήψη αποφάσεων για τις μεθόδους ώστε να τους επιτύχουν» (Lorenzana, 1998).

Η δραστηριότητα του σχεδιασμού εμπεριέχει συνεπώς απαραίτητως την εδραίωση των στόχων για την εργασία υπό σχεδιασμό, τον συγκεκριμένο τρόπο επίτευξής τους, την υλοποίηση του σχεδίου και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων. Οι στόχοι αντιπροσωπεύουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση μιας δραστηριότητας ή μιας οργανωτικής μονάδας και ο σχεδιασμός για την επίτευξή τους συνήθως περιλαμβάνει την κατανομή των πόρων και τον προσδιορισμό όσων πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι. (Boddy, 2008).

Το μεγαλύτερο κομμάτι σχεδιασμού που εκπονούν οι υπεύθυνοι είναι απλώς θέμα συστηματικής σκέψης και χρήσης κοινής λογικής.

Κάθε σχέδιο περιέχει τέσσερα βασικά στοιχεία:

- τον στόχο – τι πρέπει να επιτευχθεί·
- το πρόγραμμα δράσεων – τα ειδικά απαιτούμενα βήματα για την επίτευξη του στόχου·
- απαιτήσεις πόρων– ποιοι πόροι απαιτούνται με τη μορφή χρημάτων, ανθρώπων, εγκαταστάσεων και χρόνου·
- εκτίμηση επιπτώσεων – προσδιορισμός των επιπτώσεων στον οργανισμό με την επίτευξη του σχεδίου – αξιολόγηση όσον αφορά το κόστος και τα οφέλη (Armstrong, 2009).

Η πρώτη προκαταρκτική εκτίμηση εφαρμογής βασίζεται στην εσωτερική συνοχή της επιχειρηματικής ιδέας: την αγορά αναφοράς, το σύστημα προϊόντων-υπηρεσιών προς προσφορά και τη δομή της εταιρείας, ήτοι τον τρόπο οργάνωσης για την παραγωγή και την πώληση.

2.4 Προγραμματισμός διαδοχής

Η έλλειψη διαδόχων συνήθως προκύπτει σε οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν το μεγαλύτερο τμήμα των ΜμΕ στην Ευρώπη. Προφανώς αυτό το είδος εταιρείας εμπεριέχει εταιρείες πολύ διαφορετικών μεγεθών. Η επιτυχημένη μεταβίβαση απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, πάντα εντός των πλαισίων της μικροοικονομίας και του Δείκτη Υπεύθυνων Αγορών (PMI).

Παρόλο που μερικά χαρακτηριστικά είναι κοινά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι ομοιογενή ιδρύματα. Η ιστορία, η μακροβιότητα, η κυριαρχία και οι δομές ελέγχου τους ποικίλλουν σημαντικά. Μπορεί να είναι εταιρείες πρώτης γενιάς ή εταιρείες όπου έχει προκύψει τουλάχιστον μία φορά γενεαλογική μετάβαση. Μπορεί να αποτελούνται μόνο από ένα μέλος της οικογένειας ή έναν μέτοχο, ή μπορεί να έχουν πιο ασαφή δομή κυριότητας. Μπορεί να διαφέρουν σε μέγεθος, με τις μεγάλες εταιρείες να χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη εξειδίκευση και διαχωρισμό ρόλων. Επίσης υπάρχουν εταιρείες διαφορετικών επιχειρηματικών τομέων - εταιρείες με περιουσιακά στοιχεία «που μπορούν να διαχωριστούν» (π.χ. εταιρείες στους τομείς των ακινήτων και της ναυτιλίας) - και

¹¹ M. Kadlečíková και άλλοι, Υλικό κατάρτισης: Διοίκηση και Μάρκετινγκ, Έργο BPlan2 2014, Slovak University of Agriculture in Nitra (B-PLAN 2°ROUND - 2012-1-IT-LEO05-02826).

μονοεπιχειρηματικές εταιρείες. Τέλος, υπάρχει τεράστια διακύμανση στην αξία μιας εταιρείας σε σχέση με τα συνολικά περιουσιακά στοιχεία της οικογένειας¹².

Κάθε ιδιοκτήτης επιχείρησης πρέπει να έχει ένα σχέδιο μετάβασης ανεξαρτήτως της ηλικίας του. Στην πραγματικότητα, οι λόγοι για μια εναλλαγή στην εταιρική ευθύνη μπορεί να είναι πολλοί, από μια νίκη λαχείου μέχρι μια χρόνια ασθένεια που προκαλεί αναπηρία. Βέβαια, η περίπτωση της μετάβασης από έναν εξωτερικό διευθύνοντα σύμβουλο σε κάποιον/-α εντός της οικογενειακής επιχείρησης είναι επίσης εφικτή. Σε κάθε περίπτωση, το έγκαιρο σχέδιο διαδοχής είναι μία έξυπνη και σωστή κίνηση.

Είναι προφανές ότι όταν δεν υπάρχουν διάδοχοι εντός της οικογένειας, πόσο μάλλον ούτε εργαζόμενοι/-ες για διαδοχή οι εναλλακτικές είναι η πώληση της εταιρείας σε όποιον καταθέσει την υψηλότερη προσφορά ή η διακοπή λειτουργίας της.

Στο άρθρο του Harvard Business Review¹³ σχετικά με τη διαδικασία διαδοχής εξέτασαν περισσότερα από τριάντα χρόνια μελετών όσον αφορά τους μη οικογενειακούς υπαλλήλους σε οικογενειακές επιχειρήσεις και τόνισαν:

Σύμφωνα με την έρευνά μας οι μη οικογενειακοί υπάλληλοι συχνά προτιμούν την οικογενειακή διαδοχή σε σχέση με τους μη οικογενειακούς διαδόχους λόγω της οικογενειακής κουλτούρας που συνοδεύει την οικογενειακή διαδοχή. Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να διαβεβαιώσουν τους εργαζομένους ότι η επόμενη γενιά είναι κατάλληλη για τις ηγετικές προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει. Οι μελέτες που εξετάσαμε αναδεικνύουν τη σαφή επικοινωνία, τους ισχυρούς δεσμούς σχέσεων και την αποδεδειγμένη καταλληλότητα των διαδόχων ως κλειδιά για μια αποτελεσματική διαδικασία διαδοχής.

Άρα, από την πλευρά των εργαζομένων σε μία οικογενειακή επιχείρηση δεν υπάρχει γενικά κανένα ενδιαφέρον να αναλάβουν τη διαδοχή, με προτίμηση σε ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειας, όπως επίσης υπενθυμίζουν συχνά οι συνδικαλιστικές οργανώσεις στις οποίες, ως εργαζόμενοι, σκοπεύουν να συνεχίσουν να αποτελούν μέλη για να είναι εργαζόμενοι.

Είναι προφανές ότι η ομαλή διεξαγωγή αυτού του διαλόγου, επιχείρησης και συνδικάτου, εξαρτάται από την ποιότητα των ανθρώπων και των οργανώσεων που τίθενται υπό αμφισβήτηση, καθώς και από το πλαίσιο που διέπει τις σχέσεις του κλάδου.

Αναφορικά με την επιχειρηματική ανανέωση στην Ευρώπη, έχουν επιτευχθεί αρκετά για τον αγροτικό τομέα για τη στήριξη της γενεαλογικής εναλλαγής και την προσέλκυση νέων αγροτών σε αγροτικές περιοχές.

Το δίκτυο της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΓΠ)¹⁴ της ΕΕ είναι ένα φόρουμ μέσω του οποίου τα εθνικά δίκτυα ΚΓΠ, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Αγροτικής Ανάπτυξης (ENRD), οργανώσεις, διοικήσεις, ερευνητές, επιχειρηματίες και επαγγελματίες μπορούν να ανταλλάσσουν γνώσεις και πληροφορίες (π.χ. μέσω

¹² G. Corbetta, A. Minichilli, Οδηγός για τις γενεαλογικές μεταβάσεις: Προϋποθέσεις για επιτυχία και λάθη προς αποφυγή, Università Commerciale Luigi Bocconi.

¹³ <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>

¹⁴ https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network_en

της μάθησης από ομότιμους και ορθών πρακτικών) σχετικά με τη γεωργία και την αγροτική πολιτική. Σε αυτόν τον ιστότοπο μπορείτε να βρείτε χρήσιμες σελίδες για [Βέλτιστες πρακτικές](#) σχετικά με χρηματοδοτούμενα έργα σε όλη την Ευρώπη.

Στο εργαστήριο που έλαβε χώρα τον Φεβρουάριο του 2019 που διοργάνωσε το ENRD για την Γενεαλογική Ανανέωση, η συμβολή του DG-Agri, για το «Μέλλον της ΚΠΓ και της Γενεαλογικής Ανανέωσης», όσον αφορά την εδραίωση στρατηγικής για την γενεαλογική ανανέωση στα σχέδια ΚΠΓ, εντόπισε 5 τομείς παρέμβασης:

1. Πρόσβαση στη γη
2. Πρόσβαση σε χρηματοδότηση και θέσεις εργασίας
3. Πρόσβαση στη στήριξη εισοδήματος
4. Πρόσβαση στη γνώση, τις συμβουλές και την καινοτομία
5. Πρόσβαση στη διαχείριση κινδύνων

Οι ενδείξεις αυτές φαίνεται ότι ταιριάζουν σε κάθε επιχειρηματικό τομέα.

3. Συνεταιρισμοί / κοινωνικές επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην ανανέωση της γενεαλογικής διοίκησης

3.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με μία ανάλυση του μητρώου επιχειρήσεων των εμπορικών επιμελητηρίων της Ιταλίας, που πραγματοποιήθηκε από την Unioncamere και την InfoCamere, πάνω από 1,3 εκατομμύρια «ηγέτες επιχειρήσεων» κάτω των 49 ετών έχουν χαθεί μέσα σε δέκα χρόνια (-53%), ενώ οι άνω των 49 ετών έχουν αυξηθεί κατά 70 στην κορυφή των επιχειρήσεων (+27%). Μεταξύ 2011 και 2021, το επιχειρηματικό σύστημα υπέστη σημαντική αύξηση ηλικίας της άρχουσας τάξης.

Οι κρόταφοι των ιδιοκτητών, διευθυντών και εταίρων που ηγούνται των επιχειρήσεων ολοένα και γκριζάρουν, ιδίως στον Νότο, όπου παρατηρείται αύξηση στην ηλικία αυτών άνω των εβδομήντα ετών (+41%) ενώ συγκριτικά οι «ηγέτες» νεότεροι των 50 ετών έχουν μειωθεί στο μισό.

Οι επιχειρήσεις γυναικών αποτελούν εξαίρεση, οι οποίες είναι νεότερες και πιο μορφωμένες από τους άντρες συναδέλφους τους.

Προφανώς, η συγκεκριμένη ανησυχία για την γενεαλογική ανανέωση της διοίκησης δεν μπορεί να ερμηνευτεί χωρίς αναφορά στα σημερινά δημογραφικά στοιχεία και τις μελλοντικές προβλέψεις που δείχνουν μια ολοένα και γηραιότερη Ευρώπη.

Στην έκθεση για τη γήρανση του 2021¹⁵ που εκπονήθηκε από τη Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Δημοσιονομικών Υποθέσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής παρέχονται περισσότερες πληροφορίες επί του θέματος.

Ως εκ τούτου, η πρόκληση για όλους τους οργανισμούς αντιμετωπίζεται με μία γενική θεώρηση σχετικά με την ισορροπία διαφόρων γενεών, καθώς και ανδρών, γυναικών και ΛΟΑΤΚΙ+, με την ισόποση αναλογία ατόμων με διαφορετικές ικανότητες και πολιτιστικό ή/και θρησκευτικό υπόβαθρο κ.λπ.

Αυτό το πεδίο θεώρησης και έρευνας αναφέρεται άρα στη Διαχείριση της Ποικιλομορφίας που έχει στόχο να ενισχύσει τα δυνατά σημεία κάθε μεμονωμένου εργαζόμενου/-ης και να δημιουργήσει ένα κλίμα ισορροπίας και διαλόγου εντός της εταιρείας.

3.2 Διαχείριση Ποικιλομορφίας

Όπως εξηγήθηκε στον στρατηγικό σχεδιασμό, όσοι φορείς εμπλέκονται στη διοίκηση επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής και συνεργατικής διοίκησης, δεν μπορούν να αγνοήσουν την ανάλυση των ιδιαίτερων και πρωτότυπων ικανοτήτων που συνδυάζει ο οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του.

Οι άνθρωποι είναι η καρδιά μιας εταιρείας, και η διαχείριση της ποικιλομορφίας (DM) ως προσοχή στο εργατικό δυναμικό είναι στην πραγματικότητα μια από τις πρακτικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ). Ορισμένες μελέτες επικεντρώνονται στη σύνδεση DM σε σχέση με τις πρακτικές ΕΚΕ, ενώ άλλες στις ευεργετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα της εταιρείας.

Η διαχείριση της ποικιλομορφίας άρα περιλαμβάνει ποικίλες πρωτοβουλίες και πολιτικές με στόχο την εκτίμηση της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο, όπως:

- Το φύλο·
- Τις πολιτισμικές διαφορές·
- Τον σεξουαλικό προσανατολισμό·
- Τις θρησκευτικές πεποιθήσεις·
- Τις πολιτικές πεποιθήσεις·
- Την ηλικία·
- Την αναπηρία (σωματική ή νοητική).

Παρόλα αυτά, όσον αφορά τους οργανισμούς κοινωνικής οικονομίας, η προσοχή στη DM πρέπει να είναι θεσμική, καθώς οι οργανισμοί μαζί με τις αρχές «αλληλεγγύης» πρέπει πρωτίστως να σέβονται τον άνθρωπο, μία πραγματικότητα που δεν είναι εγγυημένη σε όλον τον κόσμο. Δεν χρειάζεται να σκέφτεται κανείς πιο μακριά: στην Ιταλία έχουν καταγραφεί ευρέως περιπτώσεις εκμετάλλευσης των μεταναστών στη γεωργία από τους γαιοκτήμονες.

¹⁵ Unioncamere - η Ιταλική Ένωση Εμπορικών, Βιομηχανικών, Βιοτεχνικών και Αγροτικών Επιμελητηρίων - είναι ο δημόσιος φορέας που ενώνει και εκπροσωπεί θεσμικά το ιταλικό σύστημα επιμελητηρίων. Η InfoCamere είναι η εταιρεία κοινοπραξίας πληροφορικής του συστήματος επιμελητηρίων, η οποία δημιούργησε και διαχειρίζεται το εθνικό τηλεματικό δίκτυο μέσω του οποίου συνδέονται όλα τα ιταλικά εμπορικά επιμελητήρια.

Σε ορισμένες μελέτες¹⁶¹⁷ αμφισβητείται η εγκυρότητα των γνώσεων για την Ποικιλομορφία που αφορά τον επιχειρηματικό τομέα, καθώς τέτοιου είδους έρευνες έχουν αποδειχθεί αναποτελεσματικές για κοινωνική αλλαγή.

Ακόμη κι αυτός ο θεωρητικός προβληματισμός θα έπρεπε να θέτει σε σκέψεις τη διοίκηση κοινωνικών επιχειρήσεων και συνεταιρισμών, η οποία εν προκειμένω, στις θεμελιώδεις αρχές της περιλαμβάνει εν γένει τη δημιουργία μίας καλύτερης κοινωνίας.

3.3 Διοικητική ανανέωση

Προκειμένου να σκιαγραφηθεί ένα σχέδιο ανανέωσης των εκτελεστικών οργάνων μιας μη κερδοσκοπικής κοινωνικής επιχείρησης ή ενός συνεταιρισμού, είναι απαραίτητο να μελετηθεί η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, ως εκτελεστικού οργάνου που αποτελεί έκφραση της διοίκησης της εταιρείας.

Στη μελέτη «Η διακυβέρνηση των κοινωνικών επιχειρήσεων: ηγηθείτε του οργανισμού σας για επιτυχία»¹⁷¹⁸ επισημαίνονται ορισμένα ειδικά ζητήματα σχετικά με τη διακυβέρνηση αυτών των ειδικών οργανισμών: πώς δημιουργείται ένα διοικητικό συμβούλιο, η κατάληψή του, η απαιτούμενη εμπειρογνομosύνη, η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών ή των χρηστών/πελατών, η παρουσία επενδυτών ή εξεχόντων μελών.

Σε σχέση με τα διάφορα στάδια ζωής της κοινωνικής επιχείρησης, είτε πρόκειται για την έναρξη, είτε για την ανάπτυξη, είτε για την εδραίωση και την ανάπτυξη, θα μπορούσε να εντοπιστεί η ανάγκη για διαφορετική τεχνογνωσία ή για διεύρυνση της εκπροσώπησης με την απόφαση για αύξηση του αριθμού των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Είναι σημαντικό να υπάρχει μια κουλτούρα στο διοικητικό συμβούλιο, το οποίο όχι μόνο λειτουργεί με διαφάνεια και περιοδικότητα, αλλά αξιολογεί επίσης το έργο του, ενεργώντας προληπτικά προς τα άλλα μέλη της κοινωνικής επιχείρησης και τους εργαζομένους/-ες της.

Για παράδειγμα, μια διαφορά σε σχέση με μια κερδοσκοπική επιχείρηση είναι ότι συχνά υπάρχουν κανονισμοί που περιορίζουν το μισθολογικό χάσμα μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Ένα από τα κυριότερα προβλήματα είναι ο τρόπος πρόσληψης νέων μελών διοικητικού συμβουλίου, αν θα πρέπει να επιλεγούν υποψήφιοι από τους εργαζόμενους, τους δικαιούχους, τους τοπικούς φορείς, τους εμπειρογνώμονες διακυβέρνησης, τις προσωπικότητες ή τους επενδυτές.

Γι' αυτήν την απλή ερώτηση η κοινωνική επιχείρηση πρέπει να προχωρά σύμφωνα με σχήματα και διαδικασίες που στοχεύουν σε μία πιο ρητή και διαφανή επιχειρηματική στρατηγική, κάτι που ενδεχομένως συμβάλει στην καλύτερη χάραξη πορείας που θα ακολουθηθεί για την επίτευξη των επιχειρηματικών και κοινωνικών στόχων και στην αλληλεπίδραση με το εξωτερικό πλαίσιο με πιο συνεργατικό τρόπο.

¹⁶¹⁷ [Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm \(Η έρευνα για την Ποικιλομορφία μετράει για την κοινωνική αλλαγή: Νέες συζητήσεις πέρα από την Εταιρεία\)](#), από τη Maddy Janssens και την Patrizia Zaroni, Θεωρία Οργάνωσης 2021 2:2

Ο σχεδιασμός δεν εξαλείφει τον επιχειρηματικό κίνδυνο, αλλά τον περιορίζει, καθιστώντας τους επιχειρηματίες και τη διοίκηση πιο συνειδητοποιημένους σχετικά με την κοινωνική επιχείρηση ώστε να εργάζονται για τη συνέχισή της.

4. Συνεχής Επαγγελματική Ανάπτυξη

4.1 Εισαγωγή

Στους μικρούς ή μεσαίους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, η πρόσληψη νέων ταλέντων δεν είναι πάντα εύκολη. Παρά τη συνεχώς αυξανόμενη δέσμευση για συμμετοχή σε κρατική λειτουργία ή άλλες μορφές εθελοντισμού, γενικά δεν είναι δυνατή η αξιοποίηση κάθετων διαδρομών σταδιοδρομίας, οι οποίες βασίζονται σε μεγαλύτερη εξουσία λήψης αποφάσεων και μεγαλύτερο εισόδημα και κύρος.

Ένας πιθανόν ελκυστικός παράγοντας είναι η δυνητική οριζόντια πορεία που υπάρχει σε αυτούς τους οργανισμούς, ώστε να μπορεί κανείς να επιλέξει μια επαγγελματική διαδρομή που διατρέχει διαφορετικούς εταιρικούς τομείς, στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες ή συγκεκριμένα θεματικά έργα, που προσφέρει ποικίλες εμπειρίες και εγκάρσιες δεξιότητες.

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να θυμηθεί κανείς τον διπλό ρόλο εργαζόμενου και συνεργάτη και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να προκαθοριστούν οι επαγγελματικές διαδρομές που περιλαμβάνουν τόσο τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη (CPD) όσο και τη βελτίωση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων.

Η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση (CVT) είναι ένας παράγοντας επιτυχίας για συνειδητή συμμετοχή ως εργαζόμενος/-η και ως επιχειρηματίας και η έλλειψη πληροφόρησης για το επιχειρείν φαίνεται ότι είναι ένα από τα αδύναμα σημεία των νέων επιχειρηματιών.

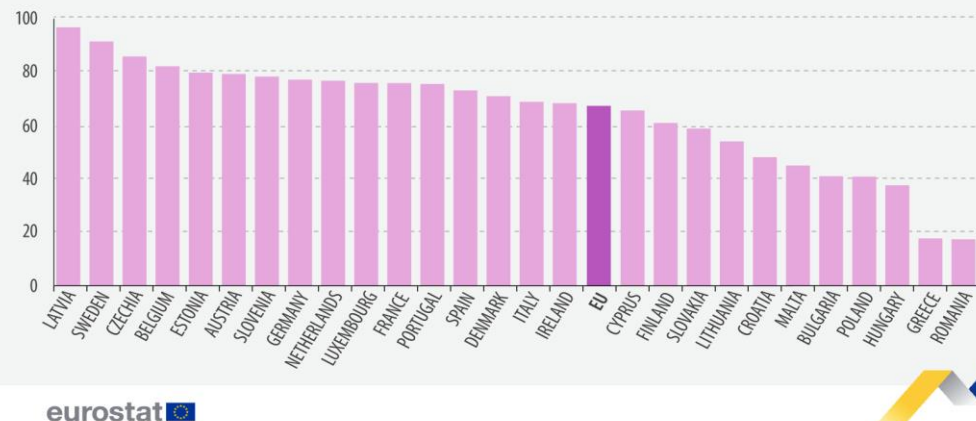
Η Eurostat¹⁸¹⁹ μας πληροφορεί ότι το 2020, το 67,4% των επιχειρήσεων που απασχολούσαν 10 ή περισσότερους υπαλλήλους στην ΕΕ θεωρούνταν «επιχειρήσεις κατάρτισης», με την έννοια ότι το προσωπικό τους είτε συμμετείχε σε μαθήματα συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης (CVT) ή τουλάχιστον σε μία εκ των άλλων μορφών της of CVT (καθοδηγούμενη κατάρτιση στον χώρο εργασίας, κύκλοι μάθησης κ.λπ.).

Σε σύγκριση με το 2015, υπήρξε μείωση 3,1 ποσοστιαίων μονάδων (pp) από 70,5%, η οποία μπορεί να αιτιολογηθεί το πιθανότερο με μειωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες, παύσεις λειτουργίας επιχειρήσεων και περιορισμούς εξαιτίας της πανδημίας COVID-19.

¹⁸¹⁹ [Share of training enterprises decreases in 2020 - Products Eurostat News - Eurostat \(europa.eu\)](#) (Το μερίδιο των επιχειρήσεων κατάρτισης μειώνεται το 2020 - Προϊόντα Eurostat News - Eurostat (europa.eu))

Enterprises providing continuing vocational training in 2020, EU

(% of all enterprises)

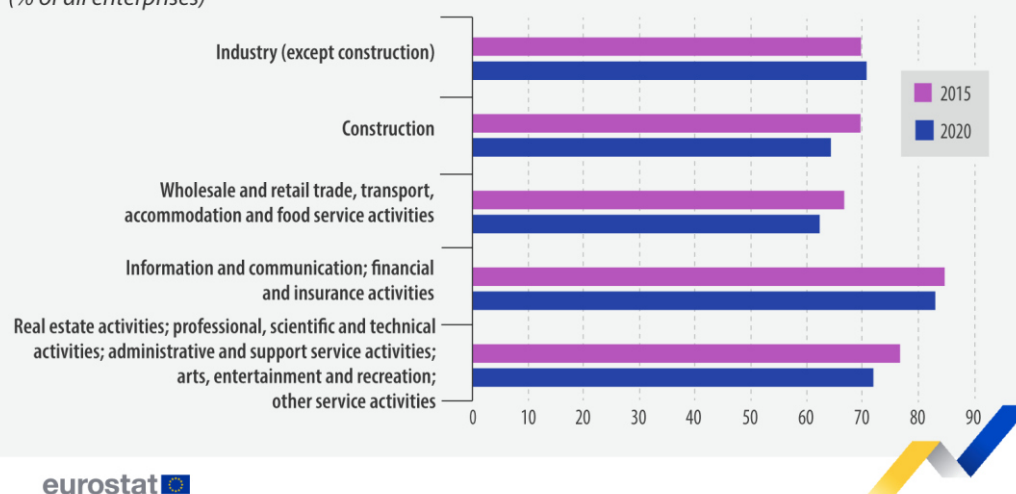


Σύνολο δεδομένων πηγής: [trng_cvt_01s](#)

Στην ΕΕ, οι επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών (εκτός από το εμπόριο ή τις υπηρεσίες στέγασης και εστίασης) ήταν πιο πιθανό να παρέχουν CVT, ιδίως στις υπηρεσίες πληροφόρησης και επικοινωνίας και στις χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες, όπου το ποσοστό των επιχειρήσεων που παρείχαν CVT το 2020 ήταν 82,8%. Το 2020, μόνο οι επιχειρήσεις στη βιομηχανία (εκτός των κατασκευών) είδαν μια μικρή αύξηση κατά 1 ποσοστιαία μονάδα στο ποσοστό των επιχειρήσεων κατάρτισης το 2020 (70,5%) σε σύγκριση με το 2015 (69,5%), ενώ στις επιχειρήσεις όλων των άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων καταγράφηκε μείωση μεταξύ 2 και 5 ποσοστιαίων μονάδων.

Enterprises providing continuing vocational training by activity in 2020, EU

(% of all enterprises)



Σύνολο δεδομένων πηγής: [trng_cvt_01n2](#)

Ενδιαφέρον επίσης είναι να σημειωθεί η έρευνα του Ευρωβαρόμετρου τον Μάρτιο του 2023 για την Κοινωνική Οικονομία και τη Νεολαία²⁰.

Το 46% των νέων ανθρώπων ηλικίας μεταξύ 15-30 ετών στην ΕΕ θα σκέφτονταν να ιδρύσουν τη δική τους επιχείρηση, αλλά μόνο ελάχιστοι έκαναν τα πρώτα σχετικά βήματα. Η έλλειψη κεφαλαίου ή πόρων, οι χρηματοπιστωτικοί κίνδυνοι, η ανεπαρκής γνώση και οι επιχειρηματικές δεξιότητες ήταν τα κυριότερα εμπόδια για τους νέους/-ες που ήθελαν να γίνουν επιχειρηματίες. Επιπροσθέτως, μόνο το ένα τρίτο των νέων ανθρώπων ήταν εξοικειωμένο με την έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Για την πλειοψηφία των νέων ήταν «πολύ» ή «αρκετά» σημαντικό ο δυνητικός εργοδότης να ορίζει κοινωνικούς στόχους (75%) ή περιβαλλοντικούς στόχους (73%) για την εταιρεία· επίσης θεωρούσαν σημαντική τη συμμετοχή των εργαζομένων όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων της εταιρείας (78%).

4.2 Πλαίσιο Επιχειρηματικών Ικανοτήτων

Σε αυτή την πορεία εξέλιξης είναι χρήσιμο να εξεταστεί το μοτίβο που εντοπίζεται στο Πλαίσιο Επιχειρηματικών Ικανοτήτων (EntreComp)¹⁹²¹:

Με την παραγωγή ενός κοινού ορισμού για το τι είναι η επιχειρηματικότητα ως ικανότητα, το πλαίσιο έχει στόχο τη γεφύρωση του εκπαιδευτικού κόσμου με τον εργασιακό και να γίνει σημείο αναφοράς εξ ορισμού για οποιαδήποτε πρωτοβουλία στοχεύει στην ενίσχυση της επιχειρηματικής μάθησης. Το πλαίσιο αποτελεί μια ευέλικτη πηγή έμπνευσης, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ή να προσαρμοστεί για να υποστηρίξει διαφορετικά πλαίσια.

Το Πλαίσιο EntreComp αποτελείται από 3 τομείς ικανοτήτων: «Ιδέες και ευκαιρίες», «Πόροι» και «Ανάληψη δράσεων». Κάθε τομέας περιλαμβάνει 5 ικανότητες οι οποίες συγκεντρωμένες είναι οι θεμέλιοι λίθοι της επιχειρηματικότητας ως ικανότητας. Το πλαίσιο αναπτύσσει τις 15 ικανότητες κατά μήκος ενός προοδευτικού μοντέλου 8 επιπέδων. Παρέχει επίσης έναν ολοκληρωμένο κατάλογο 442 μαθησιακών αποτελεσμάτων, ο οποίος προσφέρει έμπνευση και διορατικότητα σε όσους σχεδιάζουν παρεμβάσεις από διαφορετικά εκπαιδευτικά πλαίσια και τομείς εφαρμογής.

Το EntreComp ορίζει την επιχειρηματικότητα ως μια εγκάρσια ικανότητα, η οποία βρίσκει εφαρμογή σε όλους τους τομείς της ζωής: στην καλλιέργεια της προσωπικής ανάπτυξης, στην ενεργό συμμετοχή στην κοινωνία, στην (επαν)είσοδο στην αγορά εργασίας ως εργαζόμενος/-η ή ως αυτοαπασχολούμενος/-η, καθώς και στη σύσταση επιχειρήσεων (πολιτιστικών, κοινωνικών ή εμπορικών).

Εν προκειμένω σημαντικό είναι το μοντέλο EntreComp να αποτελέσει έμπνευση για την ένταξη των νέων στις οργανώσεις του τρίτου τομέα, καθώς και τα προοδευτικά επίπεδα μεγαλύτερης αυτονομίας και υπευθυνότητας προς προώθηση και υποστήριξη.

¹⁹²⁰ <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2670>

²¹ Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis Yves Punie, Godelieve Van den Brande, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016, JRC Science Hub <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

Πίνακας 2: Προοδευτικό Μοντέλο EntreComp

Βασικό		Μεσαίο		Προχωρημένο		Εμπειρογνώμονες	
Στήριξη από άλλους		Ανοικοδόμηση ανεξαρτησίας		Λήψη ευθυνών		Πρώθηση του μετασχηματισμού, της καινοτομίας και της ανάπτυξης	
Υπό άμεση επίβλεψη	Με μειωμένη υποστήριξη από άλλους, κάποια αυτονομία και μαζί με τους συναδέλφους	Μόνος/-η μου και μαζί με τους συναδέλφους μου.	Ανάληψη και επιμερισμός ορισμένων ευθυνών	Με κάποια καθοδήγηση και μαζί με άλλους.	Ανάληψη ευθύνης για τη λήψη αποφάσεων και συνεργασία με άλλους.	Ανάληψη ευθύνης για τη συμβολή σε σύνθετες εξελίξεις σε συγκεκριμένο τομέα.	Ουσιαστική συμβολή στην ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου τομέα.
Ανακαλύψτε	Εξερευνήστε	Πειραματιστείτε	Τολμήστε	Βελτιώστε	Ενδυναμώστε	Επεκτείνετε	Μετασχηματίστε
ΕΠΙΠΕΔΟ 1	ΕΠΙΠΕΔΟ 2	ΕΠΙΠΕΔΟ 3	ΕΠΙΠΕΔΟ 4	ΕΠΙΠΕΔΟ 5	ΕΠΙΠΕΔΟ 6	ΕΠΙΠΕΔΟ 7	ΕΠΙΠΕΔΟ 8

Το Επίπεδο 1 επικεντρώνεται κυρίως στην ανακάλυψη των προτερημάτων, των δυνατοτήτων, των ενδιαφερόντων και των επιθυμιών σας, στην αναγνώριση διαφορετικών ειδών προβλημάτων και αναγκών που μπορούν να επιλυθούν δημιουργικά, καθώς και στην ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων και στάσεων.

Το Επίπεδο 2 επικεντρώνεται στη διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων σε προβλήματα, εστιάζοντας στη ποικιλομορφία και στην ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων και στάσεων.

Το Επίπεδο 3 επικεντρώνεται στην κριτική σκέψη και στον πειραματισμό με τη δημιουργία αξίας, για παράδειγμα μέσω πρακτικών επιχειρηματικών εμπειριών.

Το Επίπεδο 4 επικεντρώνεται στη μετατροπή των ιδεών σε δράση στην «πραγματική ζωή» και τη σχετική ανάληψη ευθύνης.

Το Επίπεδο 5 επικεντρώνεται στη βελτίωση των δεξιοτήτων σας για τη μετατροπή των ιδεών σε δράση, στην ανάληψη περισσότερων ευθυνών για τη δημιουργία αξίας και στην ανάπτυξη γνώσεων σχετικά με την επιχειρηματικότητα.

Το Επίπεδο 6 επικεντρώνεται στη συνεργασία με άλλους, στη χρήση των γνώσεων που έχετε για τη δημιουργία αξίας, στην αντιμετώπιση όλο και πιο σύνθετων προκλήσεων.

Το Επίπεδο 7 επικεντρώνεται στις ικανότητες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων, με τη διαχείριση ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας.

Το επίπεδο 8 επικεντρώνεται στις αναδυόμενες προκλήσεις με την ανάπτυξη νέων γνώσεων, μέσω της έρευνας και ανάπτυξης και των δυνατοτήτων καινοτομίας για την επίτευξη αριστείας και τον μετασχηματισμό των τρόπων με τους οποίους γίνονται τα πράγματα.

Κατά τον σχεδιασμό πρόσληψης νέων εργαζομένων και εταίρων μίας κοινωνικής επιχείρησης, ή στις διεργασίες προγραμματισμού διαδοχής, μπορεί επίσης κάποιος να εμπνευστεί από το πλαίσιο δεξιοτήτων ζωής. Το LifeComp²⁰²² αποτελείται από τρεις αλληλένδετους τομείς ικανοτήτων: «Προσωπικό», «Κοινωνικό» και «Μεταγνωστικό». Κάθε τομέας περιλαμβάνει τρεις ικανότητες:

- Προσωπικός τομέας (αυτορρύθμιση, ευελιξία και ευημερία)
- Κοινωνικός τομέας (ενσυναίσθηση, επικοινωνία και συνεργασία)
- Μεταγνωστικός τομέας (αναπτυξιακή νοοτροπία, κριτική σκέψη και διαχείριση μάθησης)

Ίσως αξίζει να ληφθεί υπόψη το θεωρητικό μοντέλο της διαδικασίας δημιουργίας επιχειρήσεων τριών φάσεων, το οποίο υπογραμμίζει:

1) την εκκίνηση (ενεργοποίηση) της επιχειρηματικής διεργασίας, η οποία προκαλείται από μία εσωτερική ή εξωτερική αλλαγή της κατάστασης ενός εν δυνάμει επιχειρηματία (επιθυμία για ανεξαρτησία, προσωπική δυσαρέσκεια, συνάντηση με έναν δυνητικό πελάτη, απόλυση...). Αυτή η αλλαγή ενέχει ένταση και αναζήτηση μίας νέας ισορροπίας. Η ένταση πρέπει να είναι αρκετά ισχυρή/απειλητική ώστε να προκαλέσει την ιδέα δημιουργίας μιας επιχείρησης. Η φάση κατηγοριοποιείται στο γνωστικό επίπεδο.

2) Δέσμευση στη διεργασία δημιουργίας, όπου ο επιχειρηματίας αφιερώνει τον περισσότερο χρόνο του, τα χρήματα και την ενέργειά του κατά την έναρξη του έργου του. Η φάση κατηγοριοποιείται κυρίως στο επίπεδο «δραστηριότητας».

3) Επιβίωση/Ανάπτυξη, όπου η νεοσυσταθείσα επιχείρηση αναζητά το νεκρό σημείο και τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία της (Bruyat, 1993)

Σημείωση: ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητες που αριθμούνται σε κάθε φάση είναι εγκάρσια καθόλη τη διεργασία. Η τοποθέτησή τους σε μία δεδομένη φάση προσδιορίζεται από μια κρίσιμη επίπτωση που έχουν για τη συγκεκριμένη φάση της στιγμής.

Αυτό το μοντέλο ολοκληρώνεται με τη διάκριση τριών πεδίων παραγόντων: προσωπικών, διαπροσωπικών και οργανωτικών, που μπορούν να παρέμβουν σε οποιαδήποτε από τις δεδομένες φάσεις και να διευκολύνουν την εξέλιξή τους.

Σύνοψη

Η ενότητα αφορά μία φάση στον κύκλο ζωής μιας εταιρείας η οποία μπορεί να είναι κρίσιμη αν όχι ολέθρια. Στην πραγματικότητα, έχει αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο η ανάγκη για εναλλαγή στα όργανα λήψης αποφάσεων ή η κυριότητα της εταιρείας μπορεί να αποτελέσουν κρίσιμα γεγονότα για τη διασφάλιση της συνέχειας της επιχείρησης.

²⁰²² Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. και Cabrera Giraldez, M., LifeComp: Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο για τις προσωπικές, κοινωνικές και μεταγνωστικές βασικές ικανότητες, EUR 30246 EN, Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, doi:10.2760/302967, JRC120911.

Είναι προφανές ότι οι πολύ μικρές και οι ΜμΕ προβληματίζονται για τέτοιου είδους θέματα και στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων υπεισέρχονται άλλοι παράγοντες, όπως και όταν οι εργαζόμενοι/-ες αντιμετωπίζουν την πρόκληση να αναλάβουν την επιχείρηση και να γίνουν επιχειρηματίες, καθώς και εργαζόμενοι.

Παρουσιάστηκαν ορισμένες βασικές έννοιες στρατηγικής διοίκησης, σχετικά με τον τρόπο ανάλυσης του ανταγωνιστικού πεδίου και σε ποιες συμμαχίες πρέπει δίνεται έμφαση για να ευθυγραμμίζεται κανείς με το όραμα και την αποστολή της εταιρείας.

Αναλύθηκε επίσης η σημασία του σχεδιασμού, ο οποίος δεν πρέπει να νοείται ούτε ως άσκηση ύφους ούτε ως ένα έγγραφο που θα ήταν καλό να υπάρχει στο συρτάρι: πρέπει να γίνει ένα ζωντανό εργαλείο για την καθοδήγηση αποφάσεων και εργασιών του οργανισμού.

Η μετάβαση από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη απαιτεί χρόνο και ένα σχέδιο επαγγελματικής ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο/-η, έτσι ώστε τα προσωπικά talenta να μπορούν να συμβιβαστούν με τους στόχους του οργανισμού.

Στη διεργασία αυτή η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση διαδραματίζει κεντρικό ρόλο, η οποία παραμένει το κλειδί για την κύρια επιτυχία του επιχειρηματικού ανταγωνισμού.

Συμβουλές

- Πριν ξεκινήσετε το μάθημα, ελέγξτε όλες τις πηγές που αναφέρονται στην ενότητα 4, καθώς και ότι όλες οι πηγές είναι διαθέσιμες για περαιτέρω εμβάθυνση.
- Εάν μεταξύ των διαφόρων φορέων γενικής διαχείρισης, προτιμώνται οι εθνικοί φορείς που δεν έχουν αναφερθεί στο σχέδιο μαθήματος, χρησιμοποιήστε τους αναφέροντας τις δημοσιεύσεις τους κατά τη φάση της δοκιμής.
- Σε σύγκριση με τις σπουδές διοίκησης, οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο στην επιχειρηματική δυναμική, είναι σίφρον να διατηρηθεί μια πρακτική προσέγγιση κατά την παρουσίαση των διαφόρων εργαλείων σχεδιασμού και ελέγχου της διοίκησης.
- Λάβετε υπόψη ότι ένα από τα κύρια κρίσιμα σημεία που αντιμετωπίζουν οι εμπερογνώμονες του κλάδου μεταξύ των πολύ μικρών επιχειρήσεων και των ΜμΕ είναι η έλλειψη επίγνωσης του επιχειρηματικού ρόλου και η ανεπαρκής διοικητική κατάρτιση, τομείς στους οποίους δίνεται έμφαση κατά τη διάρκεια του προγράμματος σπουδών κατάρτισης.

Δραστηριότητες Κατάρτισης

Δραστηριότητα 1

Αυτή η Δραστηριότητα έχει στόχο την εξάσκηση της κριτικής σκέψης και την ικανότητα θεώρησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος υπό την ευρεία έννοια και με διαφορετικές χρονικές προοπτικές.

Αν ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο έχει απαραίτητως μία μεσο – μακροπρόθεσμη προοπτική, ανάλογα με τις γνώσεις - στόχους που καθορίστηκαν, το πρόγραμμα διοίκησης παίρνει τη μορφή προϋπολογισμού ετήσιας λειτουργίας (παραγωγή, πωλήσεις, επενδύσεις, ταμειακές ροές, κτλ.), το οποίο αντιπροσωπεύει το λειτουργικό σχεδιάγραμμα που θα ακολουθείται ετησίως για την επίτευξη των αποτελεσμάτων που περιγράφονται μεσο και μακροπρόθεσμα.

Η ευκολία που επικρατεί επί του παρόντος για την απόκτηση περιεχομένου και δεδομένων μέσω Διαδικτύου δεν πρέπει να μειώνει τη σημασία ενδεικτικά της Διαχείρισης Γνώσης (KM), μίας πολύ σημαντικής λειτουργίας στους οργανισμούς.

Η Διαχείριση Γνώσης (KM) είναι η διεργασία εντοπισμού, οργάνωσης, αποθήκευσης και διάδοσης πληροφοριών εντός ενός οργανισμού. [...] Το Σύστημα Διαχείρισης (KMS) αξιοποιεί τη συλλογική γνώση του οργανισμού, με αποτέλεσμα καλύτερη λειτουργική αποδοτικότητα. [...] Οι εταιρείες που διαθέτουν μία στρατηγική διαχείρισης γνώσης επιτυγχάνουν επιχειρηματικά αποτελέσματα ταχύτερα καθώς η αυξημένη εκμάθηση οργανωτικότητας και η συνεργασία μεταξύ των μελών ομάδων επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων σε όλη την επιχείρηση. Επίσης εξορθολογίζει περισσότερες οργανωτικές διεργασίες, όπως την κατάρτιση και την ενσωμάτωση, έχοντας καταγραφές υψηλότερης ικανοποίησης και διατήρησης των εργαζομένων.²¹²³

Ποιες γνώσεις είναι απαραίτητες για μία στρατηγική ανακεφαλαίωση του επιχειρηματικού πεδίου στο οποίο δραστηριοποιείται η κοινωνική ή η συνεταιριστική επιχείρηση; Πώς η KM συμβάλλει στην πρόσληψη και τη διατήρηση ατόμων με τις σωστές δεξιότητες για την επιχείρηση; Με ποιον τρόπο μας βοηθά στην αναβάθμιση και την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων και των επιχειρηματιών;

Αυτή η δραστηριότητα έχει στόχο τον αναστοχασμό αυτών των ερωτήσεων, επιχειρώντας τη σκιαγράφιση μίας πορείας προσανατολισμένης στη λύση. Το προτεινόμενο **χρονοδιάγραμμα** για τη δραστηριότητα αυτή έχει ως εξής:

- Παρουσίαση της εργασίας που διεξάγεται σε ομάδες (5 λεπτά)
- Ομαδική εργασία σε μικρές ομάδες των 2 ή 3 ατόμων (60 λεπτά)
- Ανατροφοδότηση από όλους (25 λεπτά)

Απαιτούμενα υλικά για την ομαδική εργασία: φορητός υπολογιστής, σύνδεση στο Διαδίκτυο, μεγάλα φύλλα πίνακα παρουσιάσεων και μαρκαδόροι, εφημερίδες και περιοδικά, ψαλίδι, κόλλα, χαρτοταινία, φωτογραφική μηχανή.

Ομαδική εργασία: Οδηγίες βήμα-βήμα:

²¹²³ Πηγή: [What is Knowledge Management? \(Τι είναι η Διαχείριση Γνώσης\); | IBM](#)

Βήμα 1: Επιλέξτε μία κοινωνική επιχείρηση ή συνεταιρισμό προς ανάλυση ως μελέτη περίπτωσης, είτε πραγματική είτε φανταστική.

Βήμα 2: Δείτε το βίντεο για τη Στρατηγική:

Τι είναι η στρατηγική; από τον David Kryscynski (Βίντεο 8'46'')

<https://www.youtube.com/watch?v=TD7WSLeQtVw>

Βήμα 3: Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Σε ποιον τομέα ανταγωνιζόμαστε;
- Ποια μοναδική αξία προσφέρουμε;
- Ποιους πόρους και δυνατότητες αξιοποιούμε;
- Πώς διατηρούμε την αξία μας;

Έπειτα οπτικοποιήστε τις απαντήσεις σας στο μεγάλο φύλλο χαρτιού, χρησιμοποιώντας εικόνες κομμένες από διαθέσιμα περιοδικά και εφημερίδες.

Βήμα 4: Εντοπίστε τη μοναδική αξία και τον τρόπο διατήρησής της με την πάροδο του χρόνου

Εκτός από τον εντοπισμό της μοναδικής αξίας που διαθέτει η συγκεκριμένη εταιρεία, εκτιμήστε τα οφέλη από συμπληρωματικές διοικητικές δράσεις που θα μπορούσαν να ενεργοποιηθούν, όπως η Διαχείριση Ποικιλομορφίας, η Διαχείριση Γνώσης ή οι επίσημες πιστοποιήσεις για την Ποιότητα, την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, την Κοινωνική και Περιβαλλοντική Βιωσιμότητα, το Φύλο κ.λπ.

Επιλέξτε κάποια από τα ανωτέρω εργαλεία διαχείρισης και διεργασίες πιστοποίησης, για να ορίσετε τα πλεονεκτήματα και τα πιθανά μειονεκτήματα της εφαρμογής τους και να συμπεριλάβετε τις επιλογές σας στην παρουσίαση στρατηγικής.

Ανατροφοδότηση από όλους

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εργασίας της στους υπόλοιπους συμμετέχοντες/-ουσες στην οποία παρουσίαση συμμετέχει κάθε μέλος ομάδας.

Μετά την παρουσίαση υπάρχει χρόνος για σχόλια, ερωτήσεις, αμφιβολίες, εκτιμήσεις, πληροφορίες που μπορούν να συγκεντρωθούν στον πίνακα παρουσιάσεων.

Τέλος δραστηριότητας

Μπορείτε να ολοκληρώσετε τη δραστηριότητα βλέποντας αυτό το βίντεο (4'22'') του Δρ. Fons Trompenaars για την Εταιρική Κουλτούρα (Ιανουάριος 2009):

https://www.youtube.com/watch?v=aS1K_rl8PrQ

Ασκήσεις αυτοαξιολόγησης

1. Τι σημαίνει εξαγορά της επιχείρησης από τους εργαζομένους/-ες γαζομένων;

Α Αναφέρεται σε μια διαδικασία αναδιάρθρωσης κατά την οποία οι εργαζόμενοι αγοράζουν πλειοψηφικό ή ολικό μερίδιο κυριότητας στην ίδια τους την εταιρεία, με αποτέλεσμα να γίνονται ιδιοκτήτες.

Β Πρόκειται για την εξαγορά του εργατικού δυναμικού από διεθνή επενδυτή

Γ Είναι η εξαγορά του εργατικού δυναμικού και των πάγιων περιουσιακών στοιχείων από έναν εθνικό ή διεθνή επενδυτή

Δ Αφορά την εξαγορά επιχειρήσεων σε κρίση που ανακτώνται από το κράτος μέσω ειδικών χρηματοδοτικών κεφαλαίων και ομάδων διαχείρισης

2. Γιατί είναι σημαντικό να σκιαγραφηθεί το επιχειρηματικό στρατηγικό όραμα, να γίνουν σχέδια εκτίμησης εφαρμογής ή σχέδια διαδοχής της επιχείρησης;

Α Προκειμένου το πιστωτικό σύστημα να είναι καθησυχαστικό όσον αφορά την αιτούμενη χρηματοδότηση

Β Πρόκειται για πρακτικές που πρέπει να γνωρίζουν και να χρησιμοποιούν οι επιχειρηματίες για την υπεύθυνη επιχειρηματική δράση και για τη διασφάλιση της επιχειρηματικής συνέχισης

Γ Πρόκειται για πρακτικές που πρέπει να γνωρίζουν και να χρησιμοποιούν τα στελέχη για να εξασφαλίσουν τη μέγιστη παραγωγικότητα

Δ Όλες αυτές οι θεωρίες και πρακτικές μετράνε πάνω απ' όλα για τη φήμη της επιχείρησης

3. Τι είναι η Διαχείριση Ποικιλομορφίας;

Α Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο για τη συμφιλίωση μεταξύ χρόνου ζωής και εργασίας

Β Αναφέρεται στις διαφορές στη διατροφή των εργαζομένων σε εταιρείες με υπηρεσία κυλικείου

Γ Περιλαμβάνει μια σειρά πρακτικών πρωτοβουλιών και πολιτικών που αποσκοπούν στην εκτίμηση της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο

Δ Πρόκειται για μια διοικητική πρακτική για την εξάλειψη των διαφοροποιήσεων στον εργασιακό χώρο που βοηθά σημαντικά στην τυποποίηση των διαδικασιών και της οργάνωσης της εργασίας

4. Τι είναι η Συνεχής Επαγγελματική Ανάπτυξη;

Α Υποχρεωτική επαγγελματική κατάρτιση για τους επιχειρηματίες και τα στελέχη επιχειρήσεων

Β Αποτελεί παράγοντα επιτυχίας για τη συνειδητή συμμετοχή τόσο ως εργαζόμενος/-η όσο και ως επιχειρηματίας

Γ Είναι η περιοδική επαλήθευση από έναν επιτηρητή/-τρια των επαγγελματικών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για τη συνεχή βελτίωση

Δ Πρόκειται για την ανάπτυξη ειδικών δεξιοτήτων που σχετίζονται με τον επιχειρηματικό τομέα και την επιχειρηματική λειτουργία που εκτελείται

Απαντήσεις: EP.1 Α, EP.2 Β, EP.3 Γ, EP.4 Β

Παραπομπές

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dictionary definition of employee buyout, (consulted in May 2023)

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/employee-buyout>

Mandl, I., Labour market change SME business transfers and their job retention effects: Measurement and policy approaches, Eurofound Working Paper, 2019,

<https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef19014.pdf>

Conference proceedings of the event organised by Legacoop Lazio, on the 22nd of May 2023 “Workers Buyout: il lavoro si fa impresa” (Workers Buyout: the work becomes enterprise),

<https://www.legacooplazio.it/workers-buyout-il-lavoro-si-fa-impresa/>

Vieta, M., Depredi S., Carrano, A., The Italian Road to Recuperating Enterprises and the Legge Marcora Framework: Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis, EURICSE, 30 March 2017,

<https://euricse.eu/en/publications/italys-worker-buyouts-in-times-of-crisis/>

Corbetta, G., Minichilli, A., The guide to generational transitions: Conditions for success and errors to avoid, Università Commerciale Luigi Bocconi, [https://aidaf-](https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/The%2Bguide%2Bto%2Bgenerational%2Btransitions.pdf)

[ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/The%2Bguide%2Bto%2Bgenerational%2Btransitions.pdf](https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/The%2Bguide%2Bto%2Bgenerational%2Btransitions.pdf)

Kadlečíková, M. et al., Training materials: Management and Marketing, BPlan2 Project 2014, Slovak University of Agriculture in Nitra (B-PLAN 2°ROUND - 2012-1-IT-LEO05-02826)

Tabor, W., Vardaman, J., Succession planning – The key to successful succession planning for family businesses, Harvard Business Review, 15 May 2020, <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>

Common Agricultural Policy (ΚΓΠ) Network, (consulted in May 2023) https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network_en

European Commission's Directorate-General for Economic and Financial Affairs, The 2021 Ageing Report, https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148_en.pdf

Janssens, M., Zanoni, P., [Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm](#), Organisation Theory 2021 2:2

Achleitner, Ann-Kristin and Heinecke, Andreas and Mayer, Judith and Noble, Abigail and Schöning, Mirjam, The Governance of Social Enterprises: Managing your Organisation for Success (March 9, 2012). Available at

SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2018937> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2018937>

Eurostat News Article, Share of training enterprises decreases in 2020, 30 Nov. 2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20221130-2>

Eurobarometer Survey, Social Entrepreneurship and Youth, March 2023: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2670>

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G., European Commission, 2016, JRC Science Hub <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. and Cabrera Giraldez, M., LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, doi:10.2760/302967, JRC120911