



Modulo 4

REWIND PIANO FORMATIVO

Trasferimento della proprietà aziendale

REWIND

Rilanciare le imprese attraverso l'innovazione dei
lavoratori e le nuove dinamiche

Dicembre 2023

I Piani di formazione di REWIND Erasmus+ (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 sono concessi con licenza **CC BY 4.0**. Per visualizzare questa licenza, visita: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Finanziato dall'Unione Europea. Le considerazioni e le opinioni espresse sono solo quelle dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili.

INDICE

INDICE	3
Elenco delle tabelle	5
Lista delle figure	5
Introduzione del Modulo	6
Risorse Multimediali	7
Risultati dell'apprendimento	9
Parte teorica	11
1. Processo di acquisizione per cooperative e lavoratori	11
1.1 Introduzione	11
1.2 Caso di studio: Worker Buy-Out, struttura in Italia	12
1.3 Il quadro legislativo nazionale del WBO	14
2. Trasferimento della proprietà ai dipendenti per le società senza successori	16
2.1 Introduzione	16
2.2 Management strategico	17
2.3 Pianificazione aziendale	21
2.4 Pianificazione della successione	22
3. Cooperative/impresе sociali impegnate nel ricambio generazionale del management	25
3.1 Introduzione	25
3.2 Management della diversità	26
3.3 Rinnovamento manageriale	27
4. Sviluppo professionale continuo	28
4.1 Introduzione	28
4.2 Il quadro delle competenze imprenditoriali	31
Sommario	34
Suggerimenti	35
Attività di formazione	36

Attività 1	36
Esercizi di autovalutazione	38
Riferimenti	40

Elenco delle tabelle

Tabella 1 "I tre livelli di strategia"

Tabella 2 "Modello EntreComp"

Lista delle figure

Grafico 1 – Eurostat: Imprese che forniscono formazione professionale continua nel 2020, UE

Grafico 2 – Eurostat: Imprese che forniscono formazione professionale continua per attività nel 2020, UE

Introduzione al modulo

Il Modulo 4 «Trasferimento della proprietà aziendale» affronta i seguenti temi:

1. Processi di WBO cooperativi: il doppio impegno dei lavoratori come imprenditori e dipendenti.
2. Trasferimento della proprietà ai dipendenti per le società senza successori.
3. Cooperative/imprese sociali impegnate in un ricambio generazionale del management.
4. Sviluppo professionale continuo: percorsi di carriera orizzontali e verticali.

In sintesi, si tratta della capacità delle organizzazioni di guardare alla continuità d'impresa (a lungo termine) immerse nelle possibilità quotidiane del fare business nel breve periodo. Allo stesso tempo, la capacità dei lavoratori di impegnarsi in ruoli diversi con un'ottica multitasking, soprattutto nelle micro e piccole imprese, nonché la volontà dei fondatori di trasmettere le proprie competenze manageriali alle nuove generazioni.

Le sfide in questo ambito sono molteplici, così come molte sono le prospettive strategiche, le forme societarie e organizzative che possono essere delineate, soprattutto sulla base delle rispettive legislazioni nazionali, un background indispensabile per agire professionalmente in questo ambito.

I lavoratori e i dipendenti coinvolti nei processi di trasferimento della proprietà societaria sono spesso assistiti da una serie di soggetti istituzionali come i sindacati, camere di commercio, organizzazioni dei datori di lavoro, sistema creditizio e finanziario, e da professionisti, quali consulenti del lavoro, commercialisti e avvocati, esperti in crisi d'impresa.

Risorse Multimediali

WBO in Italia (7 Dicembre 2022) 5'02":

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

Il progetto WINS mira a promuovere il coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese dell'economia sociale (SEEs) in Europa. Rafforza, inoltre, la cooperazione transnazionale tra i rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro, nonché tra le imprese dell'economia sociale e i sindacati per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori.

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

Scopri i diversi tipi di cooperative, come funzionano e come si differenziano dalle aziende tradizionali (20 Settembre 2022) 5'42":

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

Le cooperative sono una parte importante dell'economia globale: impiegano il 10% della forza lavoro mondiale e oltre due trilioni di dollari passano attraverso le loro porte ogni anno. Diretto da Elizabeth Galian, AIM Creative Studios, in collaborazione con World Economic Forum.

Recensione: Gli imprenditori giapponesi non riescono a trovare dei successori. Quest'uomo sta dando via il suo business (3 gennaio 2023) 7'23":

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

Hidekazu Yokoyama ha trascorso tre decenni a costruire una fiorente attività logistica sull'isola settentrionale innevata del Giappone di Hokkaido. Di LD News-CNN 4.

Come costruire un business che dura 100 anni di Martin Reeves – TED Talks (1 settembre 2016) 14'54"':

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

Martin Reeves è presidente del BCG Henderson Institute, il think tank di BCG dedicato all'esplorazione e allo sviluppo di nuove preziose intuizioni nel campo del business, della tecnologia, dell'economia e della scienza.

Risultati dell'apprendimento

Alla fine del modulo, il partecipante dovrebbe aver acquisito le seguenti conoscenze, abilità e attitudini:

Descrizione dell'unità dei risultati dell'apprendimento: Questo modulo ha lo scopo di dare le informazioni sulle opportunità per i lavoratori di diventare proprietari dell'azienda che, a vario titolo, intende interrompere la propria attività, con l'acquisizione dell'azienda "recuperata".

Azioni/Risultati	RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO		
	Conoscenze	Abilità	Attitudini
Capacità di affrontare la pianificazione a medio termine con la comprensione del valore educativo del processo progettuale che presuppone interdisciplinarietà e multifunzionalità da combinare insieme	Comprensione critica dei diversi contesti organizzativi dove è richiesto il passaggio di proprietà: cooperative, imprese sociali e imprese familiari	Dimostrare la necessità di piani organizzativi finalizzati al trasferimento di competenze in governance imprenditoriale per la continuità aziendale	Orientamento al multitasking (principalmente per le piccole organizzazioni) e consapevolezza dei diversi ruoli, funzioni, competenze chiave e contesti
	Identificare le varie cause della crisi aziendale e dell'insolvenza	Progettare e applicare piani organizzativi finalizzati al trasferimento di competenze in materia di corporate governance per la continuità operativa	Apertura mentale nell'accogliere le opinioni degli altri su un problema complesso

	Riassumere le condizioni legislative del tuo paese a favore dell'acquisizione della proprietà da parte dei dipendenti	Mostrare i vantaggi e gli oneri dell'applicazione di approcci e strumenti per la gestione della diversità (ad esempio, pari opportunità di genere)	Curiosità verso le esperienze fatte in altri contesti
	Confrontare le condizioni legislative dei paesi partner a favore dell'acquisizione della proprietà da parte dei dipendenti	Mostrare i benefici e gli oneri dell'applicazione di approcci sociali e ambientali (ad esempio, Ambiente, Quadro sociale e di governance)	

Ore di apprendimento pratico guidato: 5

Ore di studio autonomo: 4

Ore di valutazione: 1

Totale ore di apprendimento: 10

Parte teorica

1. Processo di acquisizione per cooperative e lavoratori

1.1 Introduzione

La Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro¹ definisce questo processo come segue:

Un'acquisizione da parte dei dipendenti, noto anche come *workers-buy-out* (WBO) o subentro dei dipendenti, si riferisce a un processo di ristrutturazione dove i dipendenti acquistano una quota di maggioranza o totale della propria azienda e, a tutti gli effetti, ne diventano i proprietari².

Sebbene la loro definizione sia corretta nell'individuare gli effetti di una crisi aziendale, ossia la perdita di posti di lavoro, la crisi potrebbe avere cause molto diverse, al di là delle difficoltà finanziarie come degli eventi accidentali che colgono impreparati gli imprenditori, la cattiva gestione economica e finanziaria, le interferenze nell'azienda della criminalità organizzata, successori naturali che scelgono altri percorsi di carriera o imprenditori incapaci di lasciare il posto agli altri.

Nel suo documento di lavoro, Irene Mandl³ di Eurofound, sottolinea alcuni messaggi chiave da tenere in considerazione:

- Un trasferimento di impresa è un cambio di proprietà e di gestione di una società o di gran parte di essa con la continuazione della parte centrale della sua attività economica.
- A causa della generale separazione tra proprietà e gestione nelle imprese più grandi, i trasferimenti di imprese e le

¹ La Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound) è un'agenzia tripartita dell'Unione europea, il cui ruolo è fornire conoscenze per contribuire allo sviluppo di migliori politiche sociali, occupazionali e legate al lavoro. È stata fondata nel 1975.

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

³ <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpefi9014.pdf>

successioni sono principalmente un problema per le piccole e medie imprese (PMI).

- Dopo la fase di start-up e di crescita, un trasferimento d'azienda è la terza fase critica nel ciclo di vita di un'azienda.
- Sebbene i trasferimenti di imprese siano eventi naturali nell'economia, spesso costituiscono un processo unico e quindi impegnativo per il cedente e il cessionario.
- Da oltre 25 anni l'Unione europea riconosce l'importanza di trasferimenti riusciti di imprese economicamente valide per l'economia e il mercato del lavoro.

1.2 Caso di studio: Worker Buy-Out, struttura in Italia

Nel Rapporto di Ricerca nr. 15 del 2017, ⁴EURICSE, l'Istituto Europeo di Ricerca sulle Cooperative e le Imprese Sociali, l'incipit fa riferimento alle grandi qualità delle cooperative:

Le cooperative sono più resilienti rispetto alle imprese convenzionali di proprietà degli investitori (Bentivogli & Viviano, 2012; Zevi, Zanotti, Soulage, & Zelaia, 2011), rispondendo di più alle depressioni economiche (Fontanari & Borzaga, 2013) e sperimentando una perdita di posti di lavoro molto inferiore (Pérotin, 2006, 2012). In effetti, l'occupazione nelle cooperative tende a rimanere stabile o a crescere in periodi di crisi economica (Birchall & Hammond Ketilson, 2009; EURICSE, 2013; Zanotti, 2011). Dove emergono le cooperative, è chiaro che i posti di lavoro vengono salvati e le capacità produttive delle comunità sono preservate o migliorate (Sanchez Bajo & Roelants, 2011). Le cooperative contribuiscono alla prevenzione della "desertificazione" delle regioni e agiscono come ammortizzatori per i bisogni socioeconomici di intere comunità (CECOP-CICOPA, 2013).

In Italia, dall'entrata in vigore nel 1985 della legge Marcora, nata per sostenere le imprese in crisi o in fase di ristrutturazione o riconversione, il

⁴ Lo studio "The Italian Road to Recuperating Enterprises and the Legge Marcora Framework: Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis" è stato sostenuto da CFI, Cooperazione Finanza Impresa, e University of Toronto OISE Ontario Institute for Studies in Education - Centre for Learning, Social Economy & Work (CLSEW), con il coordinamento scientifico di Marcelo Vieta, Professore Associato presso CLSEW (<https://www.vieta.ca/>).

contesto è diventato più favorevole alle acquisizioni di imprese da parte dei lavoratori dipendenti.

Nel corso del tempo, questo ha subito delle modifiche richieste dall'Unione Europea che lo ha riconosciuto come violazione della normativa comunitaria in materia di "aiuti di Stato".

L'attuale normativa, la Nuova Marcora, conferma il proprio impegno per l'avvio, il consolidamento e lo sviluppo delle cooperative di lavoro e sociali, attraverso il CFI (Cooperazione Finanza Impresa), organismo partecipato e vigilato dal Ministero dello Sviluppo Economico, e istituito per il "perseguimento di uno scopo di interesse pubblico", quale quello di sostenere l'occupazione delle cooperative di lavoro e sociali.

In Italia, nell'ambito del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, il concordato negoziato consente all'imprenditore commerciale e agricolo, "che si trovi in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che determinano la crisi o l'insolvenza", di richiedere la nomina di un esperto.

La testimonianza del Presidente di Fenix Pharma⁵

Dalle testimonianze dei dipendenti che hanno intrapreso l'acquisizione della proprietà dell'azienda si possono identificare tre fasi rilevanti del loro processo:

1. Il primo è di totale disperazione e sofferenza per la perdita di un lavoro, disagio emotivo e disagio economico, confusione e difficoltà nel capire come riformulare la propria esistenza magari dopo 20 anni di esperienza in un settore specifico. Qui entrano in gioco una serie di esperti in grado di affrontare la crisi d'impresa (commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati) i sindacati e proporre un'idea, una possibilità.
2. Il secondo è quello del desiderio di riscatto e di mettere insieme le forze per affrontare la crisi. Qui subentrano altri attori di supporto, come le associazioni imprenditoriali e lo Stato con sovvenzioni specifiche per l'avvio di imprese (sostegno tecnico e finanziario). Emotivamente è una fase positiva di grande carica ed energia.

⁵Daniela Angher (<https://fenixpharma.it/>), durante il seminario organizzato da Legacoop Lazio, il 22 maggio 2023 "Workers Buyout: il lavoro si fa impresa".

3. La terza fase riguarda lo sviluppo, e il percorso non è semplice né veloce, perché il cambio di prospettiva non solo dei lavoratori, ma anche degli imprenditori richiede una formazione continua, una rete che sostenga momenti di particolare difficoltà, creando filiere, alleanze e aggregazioni consortili.

La conclusione è che il WBO è un'esperienza corale, oltre ai dipendenti ci sono entità e attori importanti che consentono a questo processo di avere successo.

1.3 Il quadro legislativo nazionale del WBO

Italia – Quadro giuridico

Le acquisizioni dei lavoratori (WBO) o società recuperate sono operazioni di acquisizione o salvataggio di una società o parte di essa da parte dei dipendenti. Questo fenomeno è diffuso in tutto il mondo e in Italia, oltre che in gran parte del continente europeo, avviene sotto forma di cooperative⁶.

All'interno dell'ordinamento italiano, l'operatività dei WBO è stata ufficialmente riconosciuta nel 1985 con la Legge 27 febbraio 1985, n. 49 (nota come "Legge Marcora", "Disposizioni per il credito di cooperazione e misure urgenti per la salvaguardia dei livelli occupazionali") che ne ha sancito l'importanza a livello socioeconomico e ne ha posto le condizioni per il suo sviluppo attraverso l'istituzione di un fondo rotativo per finanziare progetti di acquisizione da parte dei lavoratori.

Dal 1985 ad oggi, il Legislatore italiano è poi intervenuto più volte sull'istituzione di tali operazioni, modificando il contesto normativo e gli strumenti di promozione (Cataudella, 2016). Tuttavia, è possibile distinguere la nascita delle WBO in due diversi periodi storici, distinti dai due principali quadri giuridici (Vieta, Depedri, 2015); la legge Marcora I (1985-2002), e la successiva riforma del 2001, la legge Marcora II (dal 2003 ad oggi).

Organi designati

⁶ https://areastudi.legacoop.coop/wp-content/uploads/2020/03/Nota-8-WBO_Le-imprese-recuperate-in-Italia.pdf

CFI, COOPERAZIONE FINANZA IMPRESA⁷, nasce nel 1986, con l'entrata in vigore della Legge 49/85, nota come Legge Marcora. Partecipata e vigilata dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy ha lo scopo di promuovere la nascita e lo sviluppo di imprese cooperative di produzione e lavoro e cooperative sociali. Nel capitale di CFI, oltre al Ministero delle Imprese e del Made in Italy, sono presenti Invitalia, i fondi comuni di AGCI, Confcooperative, Legacoop e 393 imprese cooperative. È membro delle 3 principali Associazioni Cooperative e della Cecop-Cicopa (Confederazione Europea delle Cooperative e delle Imprese Lavoratrici). Collabora con Cooperfidi Italia e, in Europa, con Soficatra, società finanziaria per l'economia sociale.

Gli obiettivi principali di CFI sono la promozione del modello cooperativo, la creazione e il supporto di WBO, il risparmio o l'aumento di posti di lavoro e competenze, il mantenimento di un solido capitale netto al fine di finanziare progetti e mobilitare investimenti con altri partner finanziari.

CFI fornisce assistenza tecnica lavorando a stretto contatto con i dipendenti. In collaborazione con fondi mutualistici e federazioni cooperative ha dato un importante contributo per costruire un sistema efficace per creare e potenziare progetti WBO: diversi attori coinvolti con un approccio ben noto, che è stato ulteriormente implementato da questi ultimi 10 anni.

Reti professionali e aziendali

L'Alleanza delle Cooperative Italiane (<https://www.alleanzacooperative.it/>) è il coordinamento nazionale costituito dalle Associazioni più rappresentative della cooperazione italiana (Agci, Confcooperative, Legacoop).

Con 39.500 aziende associate, rappresenta oltre il 90% del mondo cooperativo italiano in termini di occupati (1.150.000), fatturato (150 miliardi di euro) e soci (oltre 12 milioni). Le singole associazioni (Agci, Confcooperative, Legacoop) sono organizzate a livello nazionale e regionale, fornendo supporto alla creazione, alla crescita e al consolidamento delle imprese cooperative.

⁷ <https://www.cfi.it/index.php>

Gli altri soggetti coinvolti nel processo sono i Fondi di Garanzia e Banca Etica (<https://www.bancaetica.it/>) che stanno indirizzando i propri investimenti verso questo tipo di società.

Un ruolo fondamentale, anche a livello preventivo, è svolto dai professionisti che assistono le aziende, come commercialisti, avvocati e consulenti del lavoro.

2. Trasferimento della proprietà ai dipendenti per le società senza successori

2.1 Introduzione

Il passaggio generazionale non è un processo così semplice o lineare per le piccole e medie imprese. Sono spesso imprese familiari con tutte le complessità insite in questa categoria, e sono presenti in molti settori.

Nell'impresa artigiana, soprattutto in quelle storiche, sembra persistere la tradizione della "bottega del maestro", lasciando la futura gestione all'apprendista tirocinante. Anche se attualmente sono esperienze certamente da non dimenticare, soprattutto per gli imprenditori senza successori.

Nel testo adottato dal Parlamento europeo, nel dicembre 2020, per una nuova strategia per le PMI europee, al punto 57 indica quanto segue:

Ricorda che la strategia per le PMI deve coprire diverse dimensioni e tipi di PMI, siano esse operanti in settori tradizionali, sociali o ad alta tecnologia; ritiene che le PMI attive nei settori dell'artigianato tradizionale, del turismo, della cultura e della creatività e dell'economia sociale siano particolarmente vulnerabili nella rete delle PMI; riconosce il loro valore storico, culturale, economico e sociale e invita agli Stati membri a garantire la competitività dei settori, anche promuovendo il passaggio generazionale e l'autoimprenditorialità, promuovendo l'accesso alle informazioni sulle opportunità di innovazione e sostenendo la protezione e la valorizzazione di tali settori.

Pertanto, per garantire la competitività di questi settori è necessario intervenire come Stati membri nel sostenere i processi di passaggio

generazionale e avvio di nuove imprese, garantendo innanzitutto l'informazione.

Spesso gli operatori del settore lamentano una mancanza di informazioni sulle opportunità di un passaggio generazionale tutorato, sebbene sia una preoccupazione comune in tutta Europa⁸.

Da un ampio studio della Commissione europea condotto nel 2011, ogni anno [...] c'è il rischio di perdere circa 150.000 imprese e 600.000 posti di lavoro a causa di inefficienze nel sistema dei trasferimenti di imprese. I trasferimenti falliti sono stati attribuiti sia a restrizioni legali e fiscali, sia alla mancanza di consapevolezza tra gli imprenditori che non pensano di trasferire la propria attività in modo tempestivo o mancano dei servizi di supporto pertinenti.

Pertanto, l'attenzione a questo tema a livello europeo risale agli anni 1990 con indicazioni sempre più stringenti per garantire un uguale sostegno all'avvio di nuove imprese e al trasferimento della proprietà di quelle esistenti.

2.2 Management strategico

La parola "strategia" discende dalla sua origine greca "*strategia*" – l'ufficio del generale. Il "generale" significa necessariamente il generale responsabile dei soldati. E ciò che applica è il metodo di condurre una guerra. Ma la strategia in guerra è diversa dai problemi reali che le imprese contemporanee devono affrontare.

La strategia⁹ è la direzione e lo scopo di un'organizzazione a lungo termine che ottiene vantaggi in un ambiente mutevole attraverso la sua configurazione di risorse e competenze con l'obiettivo di soddisfare le aspettative degli stakeholder (Johnson, Scholes e Whittington, 2009).

⁸ Vi invitiamo a visitare i siti web di questi due progetti, selezionati come best practice dal Programma Interreg: [Regioni STOB | Interreg Europe](#), con un'interessante pagina di [Buone pratiche | Interreg Europe](#); e il progetto [Publications & Interviews | Interreg Europe](#) con gli orientamenti politici di supporto in alcuni paesi europei (Lituania, Grecia, Polonia e Spagna), 2019.

⁹ Ibid., 34-37.

Gli stakeholder sono gli individui e i gruppi che possono influenzare la visione e la missione dell'azienda, sono influenzati dai risultati strategici raggiunti e hanno rivendicazioni esecutive sulle prestazioni dell'azienda (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2009).

È anche importante definire altre due nozioni, vale a dire il vantaggio competitivo e l'ambiente aziendale. Il vantaggio competitivo è l'oggetto della strategia e dello sforzo strategico (Amason, 2011). Avere un vantaggio competitivo significa che l'azienda sta utilizzando le sue risorse, capacità e competenze chiave in modi che creano più valore per i clienti rispetto al valore che hanno i prodotti dei concorrenti (Ireland, Hoskisson e Hitt, 2009).

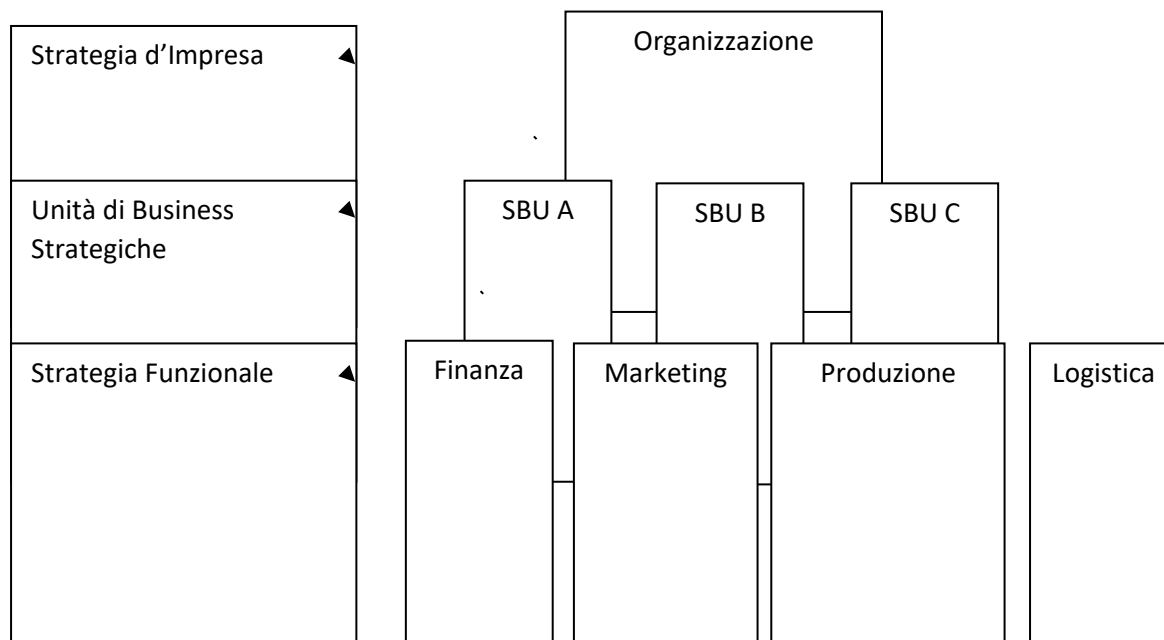
L'ambiente aziendale può essere definito come la somma totale di tutti i fattori e le variabili che influenzano positivamente e/o negativamente la creazione, la crescita e la continuità dell'esistenza dell'impresa, promuovendo o ostacolando in tal modo il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Nieuwenhuizen e Rossouw, 2008).

Può essere classificato in due grandi categorie: l'ambiente interno ed esterno (Hiriyappa, 2008).

L'ambiente interno è costituito da fattori interni che sono inerenti a un'azienda e sono totalmente sotto il suo controllo. I fattori esterni creano l'ambiente esterno di un'azienda. Sono, in generale, al di fuori del suo controllo (Gopal, 2009).

Tre livelli di strategia guidano le attività della maggior parte delle imprese. Come mostrate nella Figura 1, sono: strategia d'impresa, strategia di unità aziendale e strategia funzionale.

Tabella 1 "I tre livelli della strategia"



Ma cosa sono le SBU (Strategie di Unità Aziendali)? Per il Cambridge Business English Dictionary la [definizione](#) è:

"Una delle parti di un'azienda con i propri piani per le attività e l'uso delle risorse per raggiungere la crescita, i profitti, ecc. Ciascuna delle SBU di un'azienda è gestita separatamente dalle altre:

"L'azienda ha creato una unità di business strategica autonoma per formulare e implementare strategie".

Il management strategico può essere compreso in tre macroaree.

La prima componente del processo del management strategico è la creazione della dichiarazione di missione dell'organizzazione che fornisce il quadro all'interno del quale vengono formulate le strategie.

Ha quattro componenti:

1. dichiarazione della missione dell'organizzazione;
2. dichiarazione della visione dell'organizzazione;
3. dichiarazione dei valori chiave sui quali l'organizzazione è impegnata;
4. dichiarazione dei principali obiettivi che l'organizzazione vuole raggiungere.

La seconda componente del processo del management strategico è un'analisi dell'ambiente esterno dell'organizzazione. Lo scopo essenziale dell'analisi esterna è identificare le opportunità strategiche e le minacce nell'ambiente operativo dell'organizzazione che influenzeranno il modo in cui persegue la sua missione (Hill e Jones, 2009).

L'analisi interna è la terza componente del processo del management strategico. Serve a individuare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione. Questioni come l'identificazione della quantità e della qualità delle risorse e delle capacità di un'azienda e i modi per costruire abilità uniche e le competenze specifiche o distintive dell'azienda sono considerate qui quando analizziamo le fonti del vantaggio competitivo. Costruire e sostenere un vantaggio competitivo richiede che un'azienda raggiunga efficienza, qualità, innovazione e reattività superiori ai propri clienti. I punti di forza dell'azienda portano a prestazioni superiori e le debolezze aziendali si traducono in prestazioni inferiori in queste aree (Hill e Jones, 2009).

Nonostante sia uno strumento statico, l'analisi SWOT è un metodo ampiamente utilizzato per analizzare insieme fattori interni (punti di forza e di debolezza) e fattori esterni (minacce e opportunità). Il dinamismo si esprime nella capacità di trasformare le minacce in opportunità e di lavorare sulle proprie debolezze per trasformarle in punti di forza.

Lo scopo principale dell'analisi SWOT è identificare le strategie che creeranno un modello di business specifico per l'azienda che meglio abbinerà le risorse e le capacità di un'azienda alle esigenze dell'ambiente in cui opera.

I manager devono identificare una serie di strategie che creeranno e sosterranno un vantaggio competitivo:

- Strategia a livello funzionale
- Strategia a livello aziendale
- Strategia a livello delle imprese (Hill e Jones, 2009).

2.3 Pianificazione aziendale

Generalmente, nella prassi delle piccole e medie imprese è consuetudine fare riferimento al piano industriale, o business plan, come documento da redigere in particolari circostanze della vita aziendale, come la richiesta di finanziamenti a medio-lungo termine, l'ingresso di investitori terzi nel capitale di rischio o, in contesti di crisi, la necessità di ricorrere a procedure di recupero aziendale.

Sarebbe invece opportuno predisporre periodicamente un piano a medio termine, garantendo una struttura organizzativa, contabile, gestionale e trasparente per la continuità aziendale.

In effetti, sarebbe auspicabile sfruttare l'elaborazione di questo documento come un'opportunità di apprendimento e integrazione organizzativa, di riduzione dei rischi, nonché per comunicare con il mondo esterno.

L'analisi del sistema competitivo della formula imprenditoriale di un'organizzazione permette di cogliere le peculiarità di un'idea imprenditoriale o la sua ristrutturazione, e le sue potenzialità di successo.

La pianificazione¹⁰ è definita come "il processo di definizione degli obiettivi che devono essere raggiunti da un'organizzazione durante un periodo di tempo futuro e decidere i metodi per raggiungerli" (Lorenzana, 1998).

L'attività di pianificazione consiste quindi essenzialmente nello stabilire gli obiettivi per il compito pianificato, specificando come raggiungerli, implementando il piano e valutando i risultati. Gli obiettivi rappresentano lo stato futuro desiderato di un'attività o di un'unità organizzativa e la pianificazione per raggiungerli include, in genere, l'allocazione delle risorse e la specifica di ciò che le persone devono fare (Boddy, 2008).

La maggior parte dei responsabili della pianificazione esegue semplicemente un pensiero sistematico e usa il buon senso.

¹⁰ M. Kadlečíková et al., *Training materials: Management and Marketing*, BPlan2 Project 2014, Slovak University of Agriculture in Nitra (B-PLAN 2^oROUND - 2012-1-IT-LEO05-02826).

Ogni piano contiene quattro elementi chiave:

1. l'obiettivo – ciò che deve essere raggiunto;
2. il programma d'azione – le misure specifiche necessarie per raggiungere l'obiettivo;
3. le risorse – quali risorse, sotto forma di denaro, persone, strutture e tempo che saranno necessarie;
4. la valutazione dell'impatto – determinazione dell'impatto sull'organizzazione attraverso il raggiungimento del piano – valutato in termini di costi e benefici (Armstrong, 2009).

La prima valutazione di pre-fattibilità si basa sull'analisi della coerenza interna dell'idea imprenditoriale: il mercato di riferimento, il sistema prodotto-servizio da offrire e la struttura aziendale, ovvero come mi organizzo per produrre e vendere.

2.4 Pianificazione della successione

La mancanza di successori si verifica di solito nelle imprese familiari che costituiscono una grande percentuale delle PMI in Europa. Ovviamente, questo tipo di azienda contiene dimensioni molto diverse.

Sempre rimanendo nel contesto delle micro e PMI, una transizione di successo richiede un'attenta pianificazione.

Pur condividendo alcune caratteristiche, le imprese familiari non sono istituzioni omogenee. La loro storia, longevità, proprietà e strutture di controllo variano in modo significativo. Potrebbero essere aziende di prima generazione o aziende in cui è avvenuto almeno un passaggio generazionale. Potrebbero avere un singolo membro della famiglia o un unico azionista, oppure potrebbero avere una struttura proprietaria più diffusa. Variano in base alle dimensioni, con le grandi imprese caratterizzate da una maggiore specializzazione e divisione dei ruoli. Ci sono anche società multi-business – società con attività "scorporabili" (ad esempio, aziende nei settori immobiliare e marittimo) – e società mono-business.

Infine, c'è un'enorme variazione nel valore di un'azienda rispetto alla ricchezza totale della famiglia¹¹.

Ogni imprenditore/trice dovrebbe avere un piano di transizione indipendentemente dall'età dell'azienda o del/la proprietario/a. Infatti, le ragioni di una rotazione nella responsabilità aziendale possono essere molteplici, dalla vincita di una lotteria a una malattia cronica invalidante.

Ma potrebbe anche esserci il caso di un passaggio da un Amministratore Delegato esterno a uno all'interno dell'azienda di famiglia.

In tutti i casi, un piano di successione sarebbe una cosa buona e giusta da fare per tempo.

Evidentemente, quando non ci sono successori all'interno della famiglia, figuriamoci tra i dipendenti dell'azienda, le alternative rimanenti sono la vendita al miglior offerente o la chiusura dell'azienda.

Nell'articolo della Harvard Business Review¹², sul processo di successione hanno esaminato più di trent'anni di studi sui dipendenti non familiari nelle imprese familiari e hanno evidenziato:

La nostra ricerca rileva che i dipendenti non familiari spesso preferiscono i successori familiari agli estranei a causa delle culture familiari che accompagnano la successione familiare. Tuttavia, le aziende familiari devono assicurare i dipendenti che la prossima generazione sia adatta alle sfide di leadership che dovranno affrontare. Gli studi che abbiamo esaminato evidenziano come una comunicazione chiara, forti legami relazionali e comprovata idoneità del successore siano gli elementi chiave per un efficace processo di successione.

Pertanto, da parte dei lavoratori impiegati nell'impresa familiare non vi è generalmente alcun interesse a diventare imprenditori in fase di successione, preferendo uno o più membri della famiglia, anche come spesso richiamato dalle organizzazioni sindacali che, in quanto lavoratori, intendono continuare ad essere tali.

¹¹ G. Corbetta, A. Minichilli, La guida ai passaggi generazionali: condizioni di successo ed errori da evitare, Università Commerciale Luigi Bocconi.

¹² <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>

Chiaramente la bontà di questa interlocuzione, azienda e sindacato, dipende dalla qualità delle persone e delle organizzazioni chiamate in causa, nonché dal quadro che regola le relazioni industriali.

Per quanto riguarda il rinnovamento imprenditoriale in Europa, molto è stato fatto per il settore agricolo, per sostenere lo scambio generazionale e attirare i giovani agricoltori nelle zone rurali.

La rete della politica agricola comune (PAC) dell'UE¹³ è un forum attraverso il quale le reti nazionali della PAC, la rete europea di sviluppo rurale (ENRD), le organizzazioni, le amministrazioni, i ricercatori, gli imprenditori e gli operatori del settore possono condividere conoscenze e informazioni (ad esempio attraverso l'apprendimento tra pari e lo scambio di buone pratiche) sull'agricoltura e la politica rurale. Attraverso questo sito web è possibile trovare pagine utili di [buone pratiche](#) relative a progetti finanziati in tutta Europa.

Nel workshop tenutosi a febbraio 2019 organizzato dalla ENRD sul Ricambio Generazionale, il contributo della DG-Agri, su "Il futuro della PAC e il Ricambio Generazionale", nello stabilire una strategia a tal fine nei piani della PAC, ha individuato nello specifico 5 aree di intervento:

1. Accesso alla terra
2. Accesso ai finanziamenti e all'occupazione
3. Accesso al sostegno al reddito
4. Accesso alla conoscenza, alla consulenza e all'innovazione
5. Accesso alla gestione del rischio

Queste indicazioni sembrerebbero appropriate per qualsiasi settore di attività.

¹³ https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network_en

3. Cooperative/impresе sociali impegnate nel ricambio generazionale del management

3.1 Introduzione

Secondo un'analisi sul Registro delle Imprese delle Camere di Commercio in Italia, realizzata da Unioncamere e InfoCamere¹⁴, in dieci anni sono stati persi oltre 1,3 milioni di 'dirigenti d'azienda' sotto i 49 anni (-53%) mentre gli over 49 sono aumentati di 70 ai vertici delle imprese (+27%). Tra il 2011 e il 2021, il sistema imprenditoriale ha subito un forte aumento dell'età della classe dirigente.

Sono sempre di più le teste "grigie" tra titolari, amministratori e soci responsabili delle aziende, soprattutto al sud dove si registra un'impennata di ultrasessantenni (+41%) a fronte di un dimezzamento dei 'leader' con meno di cinquant'anni.

Fanno eccezione le imprese femminili che sono più giovani e più istruite dei loro colleghi maschi.

Evidentemente la preoccupazione specifica del ricambio generazionale manageriale non può essere letta senza fare riferimento ai dati demografici attuali e alle proiezioni future che indicano un'Europa sempre più grigia.

Maggiori informazioni su questo argomento sono disponibili nella relazione 2021¹⁵ sull'invecchiamento demografico, elaborata dalla Direzione Generale degli Affari Economici e Finanziari della Commissione europea.

Pertanto, affrontiamo questa sfida per tutte le organizzazioni con una riflessione generale sull'equilibrio delle varie generazioni, nonché di donne, uomini e LGBTQ +, una presenza equilibrata di persone con diverse abilità e background culturali e / o religiosi, ecc.

¹⁴ Unioncamere - Unione Italiana delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura - è l'ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano. InfoCamere è la società consortile informatica del sistema camerale che ha creato e gestisce la rete telematica nazionale attraverso la quale sono collegate tutte le camere di commercio italiane.

¹⁵ https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148_en.pdf

Questo campo di riflessione e studio fa quindi riferimento al Diversity Management che mira a valorizzare i punti di forza di ogni singolo lavoratore e a creare una situazione di equilibrio e dialogo all'interno dell'azienda¹⁶.

3.2 Management della diversità

Come abbiamo visto nella pianificazione strategica, chiunque si occupi di gestione aziendale, compresa la gestione sociale e cooperativa, non può prescindere dall'analisi delle competenze distintive e originali che l'organizzazione combina insieme per raggiungere i propri obiettivi.

Le persone sono il cuore di un'azienda, e il Management della diversità (DM) come attenzione alla forza lavoro è a tutti gli effetti una delle pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Alcuni studi si concentrano sul DM in relazione alle pratiche di RSI, altri sugli effetti benefici per la produttività aziendale.

Il management della diversità comprende una serie di iniziative e pratiche politiche volte a valorizzare la diversità sul posto di lavoro, quali:

- Genere
- Differenze culturali
- Orientamento sessuale
- Orientamento religioso
- Orientamento politico
- Età
- Disabilità (fisico o mentale)

Per quanto riguarda le organizzazioni dell'economia sociale, invece, l'attenzione al DM dovrebbe essere costitutiva, in quanto organizzazioni che tra i principi di "solidarietà" dovrebbero avere prima di tutto il rispetto dell'essere umano, una condizione che non è garantita in tutto il mondo.

¹⁶ Ricordiamo in Italia il Sistema di Certificazione della parità di genere che mira a migliorare, quantitativamente e qualitativamente, la presenza delle donne nel mercato del lavoro: <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/che-cosa-e>

Ma non pensiamo troppo lontano, in Italia i casi di sfruttamento dei migranti in agricoltura da parte dei proprietari terrieri sono stati ampiamente documentati.

Alcuni studi¹⁷ mettono in discussione la validità delle conoscenze sulla diversità limitate al settore imprenditoriale, in quanto tale ricerca si è dimostrata inefficace per il cambiamento sociale.

Anche questa riflessione teorica dovrebbe indurre la direzione delle imprese sociali e delle cooperative a riflettere, che anche in questo caso tra i principi fondanti include generalmente rendere questa una società migliore.

3.3 Rinnovamento manageriale

Per delineare un piano di rinnovamento degli organi direzionali, di un'impresa sociale senza scopo di lucro o di una cooperativa, è fondamentale riflettere sulla composizione del consiglio di amministrazione, in quanto organo esecutivo espressione della gestione aziendale.

Nello studio "La governance delle imprese sociali, gestire la propria organizzazione per il successo"¹⁸ vengono evidenziate alcune questioni specifiche sulla governance di queste specifiche organizzazioni: come creare un consiglio di amministrazione, la sua copertura, le competenze necessarie, il coinvolgimento degli stakeholder o degli utenti/clienti e la presenza di investitori o membri con reputazione stimata.

In relazione alle varie fasi della vita dell'impresa sociale, sia essa in fase di avvio, crescita o consolidamento e sviluppo, si potrebbe individuare la necessità di competenze diverse o di ampliare la rappresentanza decidendo di aumentare il numero dei membri del consiglio di amministrazione.

È fondamentale avere una cultura del consiglio di amministrazione che non solo operi in modo trasparente e periodico, ma che valuti anche il proprio

¹⁷ [Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm](#), di Maddy Janssens e Patrizia Zanoni, Organization Theory 2021 2:2

¹⁸ Achleitner, Ann-Kristin e Heinecke, Andreas e Mayer, Judith e Noble, Abigail e Schöning, Mirjam, The Governance of Social Enterprises: Managing your Organization for Success (9 marzo 2012). Disponibile presso SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2018937> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2018937>

operato, agendo in modo proattivo nei confronti degli altri membri dell'impresa sociale e dei suoi lavoratori.

Ad esempio, una differenziazione da un'impresa a scopo di lucro è che spesso la cooperativa ha regolamenti che limitano il divario salariale tra i lavoratori e il management.

Tra i problemi principali c'è come reclutare nuovi membri del consiglio di amministrazione, se attrarre candidati tra i lavoratori, i beneficiari, gli stakeholder locali, gli esperti di gestione, le personalità o gli investitori?

Questa semplice domanda richiede all'impresa sociale di procedere secondo schemi e processi che mirano a rendere più esplicita e trasparente la strategia aziendale, che aiutino a individuare meglio i percorsi da intraprendere per raggiungere gli obiettivi imprenditoriali e sociali, e ad interagire con il contesto esterno in modo più sinergico e collaborativo.

La pianificazione non elimina il rischio imprenditoriale, ma lo limita, lo circoscrive, rendendo gli imprenditori e il management più consapevoli di fare impresa sociale e di lavorare per la sua continuità.

4. Sviluppo professionale continuo

4.1 Introduzione

Nelle piccole o medie organizzazioni non profit il reclutamento di giovani talenti non è sempre facile, nonostante un impegno sempre maggiore nella partecipazione al servizio civile o ad altre forme di volontariato, non è generalmente possibile fare leva su percorsi di carriera verticali, basati su un maggiore potere decisionale e su un maggiore reddito e prestigio.

Un fattore che può essere interessante è il potenziale percorso orizzontale presente in queste organizzazioni per poter fare un percorso professionale che attraversa diverse aree aziendali, unità di business strategiche, o particolari progetti tematici, fornendo una varietà di esperienze e competenze trasversali.

Qui è necessario ricordare il doppio ruolo, dipendente e socio, e come prefigurare percorsi di carriera che includono sia lo sviluppo professionale continuo sia il miglioramento delle capacità imprenditoriali.

La formazione professionale continua rappresenta un fattore di successo per una partecipazione consapevole sia come lavoratore sia come imprenditore, e sembra essere una delle debolezze dei nuovi imprenditori la mancanza di consapevolezza nel fare impresa.

Eurostat¹⁹ ci informa che nel 2020 il 67,4% delle imprese che impiegano 10 o più persone nell'UE erano considerate "imprese di formazione", il che significa che il loro personale ha partecipato a corsi di formazione professionale continua o almeno a una delle altre forme di formazione (formazione guidata sul posto di lavoro, cicli di apprendimento, ecc.).

Rispetto al 2015, c'è stato un calo di 3,1 punti percentuali dal 70,5%, che può essere probabilmente spiegato da attività commerciali ridotte, chiusure e restrizioni dovute alla pandemia di COVID-19.



Fonte dati: [trng_cvt_01s](#)

Nell'UE, le imprese operanti nei servizi (diversi dal commercio o dai servizi alberghieri e di ristorazione) erano più propense a fornire formazione continua, in particolare, nei servizi di informazione e comunicazione e nelle attività finanziarie e assicurative, dove la percentuale di imprese che fornivano formazione nel 2020 era dell'82,8%.

¹⁹ [La quota delle imprese di formazione diminuisce nel 2020 – Prodotti Eurostat News – Eurostat \(europa.eu\)](#)

Nel 2020, solo le imprese dell'industria (escluse le costruzioni) hanno registrato un lieve aumento di 1 punto percentuale della quota di imprese in formazione nel 2020 (70,5%) rispetto al 2015 (69,5%), mentre le imprese di tutte le altre attività economiche hanno registrato una diminuzione compresa tra 2 e 5 punti percentuali.



Fonte dati: trng_cvt_01n2

È anche interessante notare l'indagine Eurobarometro del marzo 2023 sull'economia sociale e la gioventù²⁰:

Il 46% dei giovani di età compresa tra i 15 e i 30 anni nell'UE prenderebbe in considerazione la possibilità di avviare un'attività in proprio, ma solo pochi hanno adottato misure attive in tal senso. La mancanza di capitale o di risorse, i rischi finanziari e l'insufficienza delle conoscenze e delle capacità imprenditoriali sono stati considerati i principali ostacoli all'ingresso dei giovani imprenditori. Inoltre, solo un terzo dei giovani aveva familiarità con il concetto di imprenditoria sociale.

La maggioranza dei giovani ritiene "molto" o "abbastanza importante" che un potenziale datore di lavoro abbia definito obiettivi sociali (75%) o obiettivi ambientali (73%) per l'azienda; ritengono inoltre importante che l'azienda coinvolga i dipendenti nel processo decisionale (78%).

²⁰ <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2670>

4.2 Il quadro delle competenze imprenditoriali

In questo percorso di riflessione sullo sviluppo professionale continuo in qualità di soci-cooperatori può essere utile esaminare il modello identificato nel quadro delle competenze imprenditoriali (EntreComp²¹).

Elaborando una definizione comune di cosa sia l'imprenditorialità come competenza, il quadro mira a stabilire un ponte tra il mondo dell'istruzione e quello del lavoro e ad essere preso come riferimento da qualsiasi iniziativa che miri a promuovere l'apprendimento imprenditoriale.

Il quadro è una fonte flessibile di ispirazione da utilizzare o adattare per supportare diversi contesti.

Il quadro EntreComp è composto da 3 aree di competenza: "Idee e opportunità", "Risorse" e "In azione". Ogni area comprende 5 competenze, che, insieme, sono gli elementi costitutivi dell'imprenditorialità come competenza. Il quadro sviluppa le 15 competenze lungo un modello di progressione a 8 livelli. Inoltre, fornisce un elenco completo di 442 risultati dell'apprendimento che offre ispirazione e approfondimenti per coloro che progettano interventi in diversi contesti educativi e ambiti di applicazione.

EntreComp definisce l'imprenditorialità come una competenza trasversale, che si applica a tutte le sfere della vita: dal coltivare lo sviluppo personale, alla partecipazione attiva alla società, al (re)inserimento nel mercato del lavoro come dipendente o come lavoratore autonomo e anche all'avvio di iniziative (culturali, sociali o commerciali).

Qui ci interessa trarre ispirazione dal Modello EntreComp per l'inserimento dei giovani nelle organizzazioni del terzo settore, e dai progressivi livelli di maggiore autonomia e responsabilità da promuovere e sostenere.

²¹ Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis Yves Punie, Godelieve Van den Brande, Commissione europea, 2016, Polo scientifico del JRC <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

Tabella 2: Modello di progressione EntreComp

Fondazione		Intermedio		Avanzato		Esperto	
Affidarsi al supporto degli altri		Costruire indipendenza		Assunzione di responsabilità		Guidare la trasformazione, l'innovazione e la crescita	
Sotto supervisione diretta	Con un sostegno ridotto da parte degli altri, una certa autonomia e insieme ai miei coetanei	Da solo e insieme ai miei coetanei	Assunzione e condivisione di alcune responsabilità	Con alcune indicazioni e insieme ad altri	Assumersi la responsabilità di prendere decisioni e di lavorare con gli altri	Assumersi la responsabilità di contribuire a sviluppi complessi in un campo specifico	Contribuire in modo sostanziale allo sviluppo di un campo specifico
Scoprire	Esplorare	Esperimento	Osare	Migliorare	Rinforzare	Espandere	Trasformare
LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3	LIVELLO 4	LIVELLO 5	LIVELLO 6	LIVELLO 7	LIVELLO 8

Livello 1 si concentra principalmente sulla scoperta delle tue qualità, potenzialità, interessi e desideri. Anche sul riconoscimento di diversi tipi di problemi e bisogni che possono essere risolti in modo creativo e sullo sviluppo di abilità e attitudini individuali.

Livello 2 si concentra sull'esplorazione di diversi approcci ai problemi, concentrandosi sulla diversità e sviluppando abilità e atteggiamenti sociali.

Livello 3 si concentra sul pensiero critico e sulla sperimentazione della creazione di valore, ad esempio attraverso esperienze imprenditoriali pratiche.

Livello 4 si concentra sul trasformare le idee in azione nella "vita reale" e per questo sull'assunzione di responsabilità.

Livello 5 si concentra sul miglioramento delle tue capacità di trasformare le idee in azione, assumendo crescenti responsabilità per la creazione di valore e sviluppando conoscenze sull'imprenditorialità.

Livello 6 si concentra sul lavorare con gli altri, utilizzando le conoscenze che hai per generare valore, affrontando sfide sempre più complesse.

Livello 7 si concentra sulle competenze necessarie per affrontare sfide complesse, gestendo un ambiente in continua evoluzione in cui il grado di incertezza è elevato.

Livello 8 si concentra sulle sfide emergenti sviluppando nuove conoscenze, attraverso la ricerca e lo sviluppo e le capacità di innovazione per raggiungere l'eccellenza e trasformare il modo in cui le cose vengono fatte. Nella pianificazione del reclutamento di nuovi lavoratori e partner di un'impresa sociale, o nella pianificazione dei processi di successione si può anche trovare ispirazione dal quadro delle competenze di vita. LifeComp²² è composto da tre aree di competenza intrecciate: "Personale", "Sociale" e "Imparare ad imparare". Ogni area comprende tre competenze:

1. Area Personale – Autoregolazione, Flessibilità, Benessere.
2. Area sociale – Empatia, Comunicazione, Collaborazione.
3. Area Imparare ad imparare – Mentalità di crescita, Pensiero critico e Gestione dell'apprendimento.

Potrebbe valere la pena considerare anche il modello teorico del processo di creazione di impresa in tre fasi, che evidenzia:

1) Avvio (attivazione) del processo imprenditoriale, causato da un cambiamento interno o esterno della situazione di un/a aspirante imprenditore/trice (desiderio di indipendenza, insoddisfazione personale, incontro di un potenziale cliente, licenziamento ...). Questo cambiamento implica una tensione e una ricerca di un nuovo equilibrio. La tensione dovrebbe essere abbastanza forte / minacciosa per sollecitare l'idea della creazione d'impresa. Questa fase è situata a livello cognitivo.

2) Coinvolgimento del processo di creazione, dove l'imprenditore dedica la maggior parte del suo tempo, il suo denaro e la sua energia al lancio del suo progetto. Questa fase si trova principalmente a livello di "attività".

3) Sopravvivenza / sviluppo, in cui l'impresa di nuova creazione cerca il suo punto di pareggio e redditività a lungo termine (Bruyant, 1993).

Nota: Un certo numero di caratteristiche e competenze personali enumerate in ogni fase è trasversale all'intero del processo. Il loro posizionamento in

²² Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. e Cabrera Giraldez, M., LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 EN, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, DOI:10.2760/302967, JRC120911.

una data fase è determinato da un impatto cruciale che hanno per il momento di quella fase.

Questo modello si completa distinguendo tre campi di fattori: personale, interpersonale, organizzativo, che possono intervenire in una qualsiasi delle fasi date e facilitare l'avanzamento.

Sommario

Il modulo tratta di una fase della vita di un'azienda che può essere molto critica, se non fatale. Abbiamo visto, infatti, come la necessità di rotazione negli organi decisionali o nella proprietà societaria possa essere un evento importante in vista della continuità aziendale.

Evidentemente questo tipo di preoccupazione riguarda fondamentalmente le micro e le PMI, e nella successione delle imprese familiari entrano in gioco altri fattori, così come quando i lavoratori affrontano la sfida di rilevare l'azienda e diventare imprenditori oltre che essere lavoratori.

Sono stati introdotti alcuni concetti chiave di gestione strategica, su come analizzare l'arena competitiva e su quali alleanze puntare in linea con la vision e la mission aziendali.

Abbiamo visto anche l'importanza della pianificazione che non deve essere considerata né un esercizio di stile né un bel documento da tenere in un cassetto: deve essere trasformata in uno strumento vivo che guida le decisioni e il lavoro dell'organizzazione.

Il passaggio da junior a senior richiede tempo e un piano di sviluppo professionale per ogni dipendente, in modo che i talenti personali possano essere conciliati con gli obiettivi dell'organizzazione.

In questo processo un ruolo centrale è svolto dalla formazione professionale continua che è la chiave del principale successo della competizione imprenditoriale.

Suggerimenti

- Prima di iniziare la lezione, rivedi tutte le risorse a cui si fa riferimento nel modulo 4, poiché tutte le fonti sono disponibili per ulteriori approfondimenti.
- Se tra i vari autori, hai preferenze per autori nazionali che non sono stati menzionati nel piano delle lezioni, vai avanti e utilizzali, indicando le loro pubblicazioni durante la fase di test.
- Rispetto agli studi di gestione, che potrebbero rappresentare un ostacolo importante nelle dinamiche imprenditoriali, è consigliabile mantenere un approccio pratico nella presentazione dei vari strumenti di pianificazione e nel controllo di gestione.
- Si consideri che una delle principali criticità riscontrate dagli esperti del settore tra le micro e PMI è quella della scarsa consapevolezza del ruolo imprenditoriale e della debole formazione manageriale, ambiti che verranno sottolineati durante il curriculum formativo.

Attività di formazione

Attività 1

Questa attività mira a formare il pensiero critico e la capacità di guardare all'ambiente aziendale in senso lato e con diverse prospettive temporali.

Se un Business Plan si muove necessariamente in un'ottica di medio-lungo periodo, a seconda degli obiettivi di conoscenza prefissati, un programma di gestione si concretizza in budget funzionali annuali (produzione, vendite, investimenti, flussi di cassa, ecc.), che rappresentano lo schema operativo da seguire annualmente per raggiungere i risultati delineati per il medio-lungo periodo.

L'attuale facilità di ottenere contenuti e dati via Internet non deve farci sottovalutare una funzione estremamente importante nelle organizzazioni, ovvero il Knowledge Management (KM).

Il management della conoscenza (KM) è il processo di identificazione, organizzazione, archiviazione e diffusione delle informazioni all'interno di un'organizzazione. [...] Un sistema di gestione della conoscenza (KM) sfrutta la conoscenza collettiva dell'organizzazione, portando a migliori efficienze operative. [...] Le aziende con una strategia di gestione della conoscenza ottengono risultati di business più rapidamente poiché l'apprendimento organizzativo e la collaborazione tra i membri del team facilitano un processo decisionale più rapido in tutta l'azienda. Inoltre, semplifica i processi più organizzativi, come la formazione e il reclutamento, portando a rapporti di maggiore soddisfazione e fidelizzazione dei dipendenti.²³

Quali conoscenze sono necessarie per avere una visione strategica dell'arena imprenditoriale in cui opera l'impresa sociale o la cooperativa?

In che modo KM può aiutarci a reclutare e trattenere persone con le giuste competenze per il nostro business? Come può aiutarci nell'aggiornamento e nello sviluppo professionale di dipendenti e imprenditori?

²³ Fonte: [Cos'è la gestione della conoscenza? | IBM](#)

Questa attività intende riflettere su queste domande, cercando di delineare un percorso orientato alla soluzione. L'**articolazione** proposta per questa attività è il seguente:

1. Presentazione del compito da svolgere in gruppo (5 minuti)
2. Lavoro di squadra in piccoli gruppi di 2 o 3 persone (60 minuti)
3. Valutazione in presenza (25 minuti)

Il **materiale necessario** per il lavoro di gruppo: portatile, connessione Internet, grandi fogli di lavagna a fogli mobili, pennarelli, giornali, riviste, forbici, colla, nastro di carta, macchina fotografica.

Lavoro di gruppo: istruzioni

Step 1: Seleziona una specifica impresa sociale o cooperativa che intendi analizzare come caso aziendale, reale o fittizio.

Step 2: Guarda il video sulla strategia:

Cos'è la strategia di David Kryscynski (Video 8'46")

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

Step 3: Rispondi alle seguenti domande:

1. Dove competiamo?
2. Quale valore unico portiamo?
3. Quali risorse e capacità utilizziamo?
4. Come sosteniamo il nostro valore?

Successivamente visualizza le tue risposte sul grande foglio di carta, utilizzando immagini ritagliate da riviste e giornali disponibili.

Step 4: Identifica il valore unico e come sostenerlo nel tempo

Oltre a identificare il valore unico della specifica azienda, valuta i benefici derivanti da azioni manageriali complementari che potrebbero essere attivate, come il Management della diversità, il Management della conoscenza, oppure certificazioni formali su Qualità, Responsabilità Sociale d'Impresa, Sostenibilità Sociale e Ambientale, di Genere ecc.

Seleziona alcuni degli strumenti di gestione e dei processi di certificazione, specificando i vantaggi e i possibili svantaggi della loro applicazione e includi le tue scelte nella presentazione della strategia.

Valutazione in presenza

Ogni gruppo presenta i risultati del proprio lavoro agli altri partecipanti e ogni membro del gruppo partecipa alla presentazione.

Al termine della condivisione, viene lasciato spazio a commenti, domande, dubbi, valutazioni, approfondimenti che possono essere raccolti sulla lavagna a fogli mobili.

Chiusura dell'attività

L'attività può essere chiusa guardando questo video (4'22") del Dr. Fons Trompenaars sulla cultura aziendale (gennaio 2009):

https://www.youtube.com/watch?v=aSlK_rl8PrQ

Esercizi di autovalutazione

1. Cosa si intende per Workers buyout, Employee buyout o Worker takeover?

- A) Si riferisce a un processo di ristrutturazione in cui i dipendenti acquistano una quota di maggioranza o totale della propria azienda, diventando i proprietari
- B) È l'acquisizione della forza lavoro da parte di un investitore internazionale
- C) È l'acquisizione della forza lavoro e delle immobilizzazioni da parte di un investitore nazionale o internazionale
- D) Si riferisce all'acquisizione di imprese in crisi recuperate dallo Stato attraverso specifici fondi finanziari e team manageriali

2. Perché è importante delineare la visione strategica imprenditoriale e fare piani di fattibilità o piani di successione aziendale?

- A) Affinché il sistema creditizio sia assicurato rispetto al finanziamento richiesto
- B) Si tratta di pratiche che devono essere conosciute e utilizzate dagli imprenditori per un'azione imprenditoriale responsabile e per garantire la continuità aziendale
- C) Si tratta di pratiche che devono essere conosciute e utilizzate dai manager per garantire la massima produttività

D) Tutte queste teorie e pratiche hanno soprattutto un valore reputazionale per l'azienda

3. Cos'è il Management della diversità?

A) È un piano organizzativo per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

B) Si riferisce alle differenze nella dieta dei lavoratori nelle aziende con servizio mensa

C) Comprende una serie di iniziative e politiche pratiche volte a valorizzare la diversità sul posto di lavoro

D) È una pratica manageriale per eliminare le diversità sul posto di lavoro di grande aiuto nella standardizzazione delle procedure e dell'organizzazione del lavoro

4. Cos'è lo sviluppo professionale continuo?

A) Formazione professionale obbligatoria per imprenditori e dirigenti d'azienda

B) Rappresenta un fattore di successo per una partecipazione consapevole sia come lavoratore sia come imprenditore

C) È la verifica periodica da parte di un supervisore delle competenze professionali necessarie per il miglioramento continuo

D) Si tratta dello sviluppo di competenze specifiche relative al settore aziendale e alla funzione aziendale svolta

Risposte corrette: 1-A) 2-B) 3-C) 4-B).

Riferimenti

Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, definizione del dizionario di employee buyout, (consultato nel maggio 2023) <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/employee-buyout>

Mandl, I., Cambiamenti del mercato del lavoro I trasferimenti di imprese delle SME e i loro effetti sulla conservazione dei posti di lavoro: approcci misurati e strategici, documento di lavoro di Eurofound, 2019, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpefl9014.pdf>

Atti del convegno organizzato da Legacoop Lazio, il 22 maggio 2023 "Workers Buyout: il lavoro si fa impresa", <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 marzo 2017, <https://euricse.eu/en/publications/italys-worker-buyouts-in-times-of-crisis/>

Corbetta, G., Minichilli, A., La guida ai passaggi generazionali: condizioni di successo ed errori da evitare, Università Commerciale Luigi Bocconi, <https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/The%2Bguide%2Bto%2Bgenerational%2Btransitions.pdf>

Kadlečíková, M. et al., Materiali di formazione: Management e Marketing, Progetto BPlan2 2014, Università Slovacca di Agricoltura a Nitra (B-PLAN 2°ROUND - 2012-1-IT-LEO05-02826)

Tabor, W., Vardaman, J., Pianificazione successoria – La chiave per una pianificazione successoria di successo per le imprese familiari, Harvard Business Review, 15 maggio 2020, <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>

Rete della politica agricola comune (PAC), consultata nel maggio 2023) https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network_en

Direzione generale degli Affari economici e finanziari della Commissione europea, Relazione 2021 sull'invecchiamento demografico,

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](#), Teoria dell'organizzazione 2021 2:2

Achleitner, Ann-Kristin e Heinecke, Andreas e Mayer, Judith and Noble, Abigail e Schöning, Mirjam, La governance delle imprese sociali: gestire la tua organizzazione per il successo (9 marzo 2012). Disponibile all'indirizzo SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2018937> oppure <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2018937>

Articolo di Eurostat, La quota di imprese di formazione diminuisce nel 2020, 30 novembre 2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20221130-2>

Eurobarometer Survey, Social Entrepreneurship and Youth, marzo 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://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>

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, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, doi:10.2760/302967, JRC120911. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120911>