

REWIND

UTBILDNINGSPLANER

Överlåtelse av företagsägande

REWIND

Relaunching Enterprises through Workers' Innovation
and New Dynamics



maj 2023

Europeiska kommissionens stöd till produktionen av denna publikation utgör inte ett godkännande av innehållet, som endast återspeglar författarnas åsikter, och kommissionen kan inte hållas ansvarig för någon användning som kan göras av informationen i den.

Innehåll

Lista över tabeller	5
Lista över diagram	5
Introduktion till modulen	6
Multimediaresurser	7
Läranderesultat	8
Teoretisk del	9
1. Kooperativ och arbetstagares utköpsprocess	9
1.1 Inledning	9
1.2 Fallstudie: Ram för arbetstagares utköp i Italien	10
1.3 WBO:s nationella rättsliga ram	12
2. Överföring av äganderätt till anställda för företag utan efterträdare	14
2.1 Inledning	14
2.2 Strategisk förvaltning	16
2.3 Affärsplanering	19
2.4 Successionsplanering	20
3. Kooperativ/sociala företag som genomför ett generationsskifte i ledningen	23
3.1 Inledning	23
3.2 Hantering av mångfald	24
3.3 Förnyelse av ledningen	25
4. Kontinuerlig professionell utveckling	26
4.1 Inledning	26
4.2 Kompetensramen för entreprenörskap	29
Kort sammanfattning	32
Tips	33
Utbildningsaktiviteter	34

Aktivitet 1	34
Självutvärderingsövningar	37
Källor	39

Lista över tabeller

Tabell 1 "Strategins tre nivåer"

Tabell 2 "EntreComp progressionsmodell"

Lista över diagram

Diagram 1 – Eurostat: Företag som tillhandahåller fortsatt yrkesutbildning 2020, EU

Diagram 2 – Eurostat: Företag som tillhandahåller yrkesinriktad fortbildning efter näringsgren 2020, EU

Introduktion till modulen

Modul 4 «**Överlåtelse av företagsägande**» behandlar följande ämnen:

- Kooperativ och Workers Buyout-processer: arbetstagarnas dubbla engagemang som entreprenörer och anställda.
- Överföring av äganderätt till anställda för företag utan efterträdare.
- Kooperativ / sociala företag som deltar i ett generationsskifte av ledningen.
- Kontinuerlig professionell utveckling: horisontella och vertikala karriärvägar.

Sammanfattningsvis är organisationernas förmåga att titta på affärskontinuitet (långsiktig) förankrad i de dagliga händelserna att göra affärer på kort sikt. Samtidigt en titt på arbetstagarnas förmåga att engagera sig i olika roller, i ett multitasking-perspektiv, särskilt i mikro- och småföretag, samt grundarnas vilja att vidarebefordra sina ledarskapsfärdigheter till de nya generationerna.

Utmaningarna på detta område är många, precis som det finns många strategiska perspektiv, företags- och organisationsformer som kan beskrivas, framför allt på grundval av respektive nationell lagstiftning, en oundgänglig bakgrund för att agera professionellt på detta område.

Arbetstagare och anställda som deltar i processer för överföring av företagsägande bistås ofta av en rad institutionella aktörer, såsom fackföreningar, handelskammare, arbetsgivarorganisationer, kredit- och finanssystemet, liksom av yrkesverksamma, såsom arbetskonsulter, revisorer och advokater samt experter på företagskriser.

Multimediaresurser

WBO:s i Italien (7.12.2022) 5'02":

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

WINS-projektet syftar till att främja arbetstagarnas deltagande i företag inom den sociala ekonomin i Europa. Det stärker också det gränsöverskridande samarbetet mellan företrädare för arbetstagare och arbetsgivare samt mellan företag inom den sociala ekonomin och fackföreningar när det gäller arbetstagarinflytande. (<https://www.wins-project.eu/>)

Lär känna de olika typerna av kooperativ, hur de fungerar och hur de skiljer sig från traditionella företag (20.9.2022) 5'42":

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

Co-ops är en stor del av den globala ekonomin: de sysselsätter 10% av världens arbetskraft och med en omsättning på över två biljoner dollar årligen. Regisserad av Elizabeth Galian, AIM Creative Studios, i samarbete med World Economic Forum.

Recension: Japans företagare kan inte hitta efterträdare. (3.1.2023) 7'23":

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

Hidekazu Yokoyama har tillbringat tre decennier med att bygga upp ett blomstrande logistikföretag på Japans snöiga norra ö Hokkaido. Av LD News-CNN4.

Hur man bygger ett företag som varar 100 år av Martin Reeves - TED Talks (1.9.2016) 14'54 ":

<https://www.youtube.com/watch?v=llfodZNF1GI>

Martin Reeves är ordförande för BCG Henderson Institute, BCG:s tankesmedja som ägnar sig åt att utforska och utveckla värdefulla nya insikter från näringsliv, teknik, ekonomi och vetenskap.

Läranderesultat

I slutet av modulen ska eleven ha förvärvat följande kunskaper, färdigheter och kompetenser:

Beskrivning av enheten för lärandemål: Denna modul syftar till att ge information om arbetstagarnas möjligheter att bli ägare till det företag som av olika skäl avser att avbryta sin verksamhet med övertagandet av "återhämtat" företag.

Åtgärder/ landvinningar

LÄRANDERESULTAT

	Kunskap	Färdigheter	Attityder
Förbättrad förmåga att hantera planering på medellång sikt genom att förstå planeringsprocessens pedagogiska värde, vilket förutsätter att tvärvetenskaplighet och multifunktionalitet kombineras	Kritisk förståelse av olika organisatoriska sammanhang där ägarbyte krävs: kooperativ, sociala företag och familjeföretag	Visa på behovet av organisationsplaner som syftar till kompetensöverföring inom bolagsstyrning för kontinuitet i verksamheten	Orientering mot multitasking (främst för små organisationer) och medvetenhet om olika roller, funktioner, nyckelkompetenser och sammanhang.
	Identifiera de olika orsakerna till företagskris och insolvens	Utforma och tillämpa organisationsplaner som syftar till kompetensöverföring inom bolagsstyrning för kontinuitet i verksamheten	Fördomsfrihet när det gäller att välkomna andras åsikter om ett komplext problem
	Sammanfatta de rättsliga förhållandena i ditt land till förmån för de anställdas förvärv av ägande	Visa fördelarna och bördorna med att tillämpa strategier och verktyg för mångfaldshantering (t.ex. jämställdhet)	Nyfikenhet på de erfarenheter som gjorts i andra sammanhang
	Jämföra de rättsliga villkoren i partnerländerna till förmån för de anställdas förvärv av ägarskap	Visa fördelarna och bördorna med att tillämpa sociala och miljömässiga strategier (t.ex. ramverket för miljö, socialt ansvar och bolagsstyrning)	

Hands-on / guider lärande timmar:

Självstudietimmar:

Bedömningstider:

Totalt antal inlärningsstimmar:

Teoretisk del

1. Kooperativ och arbetstagarers utköpsprocess

1.1 Inledning

Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor¹ definierar denna process som:

En anställdas buyout, även känd som en worker buyout eller en worker takeover, hänvisar till en omstruktureringsprocess där anställda köper en majoritet eller total ägarandel i sitt eget företag och i praktiken blir ägare².

Även om deras definition är korrekt när det gäller att identifiera effekterna av en företagskris, dvs. förlusten av arbetstillfällen, kan krisen ha mycket olika orsaker, utöver den ekonomiska nöden, som oavsiktliga händelser som ställer företagare oförberedda, dålig ekonomisk och finansiell förvaltning, inblandning i sällskap med den organiserade brottsligheten, naturliga efterträdare som väljer andra karriärvägar, eller företagsledare som inte kan lämna scenen till förmån för andra.

I sitt arbetsdokument understryker Irene Mandl³ från Eurofound några viktiga budskap att ta hänsyn till:

- En företagsöverlåtelse är ett ägar- och ledningsbyte av ett företag eller en stor del av det, med fortsatt kärnverksamhet av dess ekonomiska verksamhet.

¹ Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor (Eurofound) är en trepartsorganisation inom Europeiska unionen, vars roll är att tillhandahålla kunskap för att bidra till utvecklingen av en bättre social-, sysselsättnings- och arbetsrelaterad politik. Den grundades 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>

- På grund av den allmänna åtskillnaden mellan ägande och ledning i större företag är företagsöverlåtelser och -arv främst ett problem för små och medelstora företag.
- Efter uppstarts- och tillväxtfasen är en företagsöverlåtelse den tredje kritiska fasen i ett företags livscykel.
- Företagsöverlåtelser är naturliga händelser i ekonomin, men de utgör ofta en unik och därmed utmanande process för överlåtaren och förvärvaren.
- I mer än 25 år har Europeiska unionen insett vikten av framgångsrika överlåtelser av ekonomiskt livskraftiga företag för ekonomin och arbetsmarknaden.

1.2 Fallstudie: Ram för arbetstagaes utköp i Italien

I forskningsrapport nr 15 från 2017⁴, EURICSE, Europeiska forskningsinstitutet för kooperativ och sociala företag, hänvisar inledningen till kooperativens stora egenskaper:

De empiriska bevisen tyder på att kooperativ är mer motståndskraftiga än konventionella investerarägda företag (Bentivogli & Viviano, 2012; Zevi, Zanotti, Soulage, & Zelaia, 2011), svarar mer beständigt på ekonomisk nedgång (Fontanari & Borzaga, 2013) och upplever mycket mindre arbetsförlust (Pérotin, 2006, 2012). Faktum är, att sysselsättningen i kooperativ tenderar att förbli stabil eller öka under perioder av ekonomisk kris (Birchall & Hammond Ketilson, 2009; EURICSE, 2013; Zanotti, 2011). Där kooperativ uppstår är det tydligt att arbetstillfällen räddas och samhällenas produktionskapacitet bevaras eller förbättras (Sanchez, Bajo & Roelants, 2011). Kooperativ bidrar till att förebygga "ökenspridning" i

⁴ Denna studie "The Italian Road to Recuperating Enterprises and the Legge Marcora Framework: Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis" stöddes av CFI, Cooperazione Finanza Impresa och University of Toronto OISE Ontario Institute for Studies in Education - Centre for Learning, Social Economy & Work (CLSEW), med vetenskaplig samordning av Marcelo Vieta, docent vid CLSEW (<https://www.vieta.ca/>).

regioner och fungerar som stötdämpare för hela samhällets socioekonomiska behov (CECOP-CICOPA, 2013).

Sedan Marcora-lagen, som skapades för att stödja företag i kris eller som genomgår omstrukturering eller omställning, trädde i kraft 1985 har situationen blivit gynnsammare för företagsförvärv av anställda.

Med tiden har denna enhet genomgått förändringar, begärd av Europeiska unionen som erkände den som ett brott mot gemenskapslagstiftningen om "statligt stöd".

Den nuvarande lagstiftningen, nya Marcora, bekräftar dess engagemang för start, konsolidering och utveckling av arbetskooperativ och sociala kooperativ genom förstainstansrätten (Cooperazione Finanza Impresa), ett organ som deltar och övervakas av ministeriet för ekonomisk utveckling och som inrättats för att "uppnå ett mål av allmänt intresse", såsom att stödja anställning av arbetstagare och sociala kooperativ.

I Italien kan vidtagna förhandlingar, inom ramen för lagen om företagskriser och insolvens, göra det möjligt för kommersiella företagare och jordbruksföretagare, "som befinner sig i förhållanden med patrimonieell eller ekonomisk-finansiell obalans som orsakar krisen eller insolvensen", att begära att en expert utses.

Vittnesmål från VD:n för Fenix Pharma⁵

Från vittnesmål från anställda som har åtagit sig ägarförvärvet av företaget kan tre relevanta faser identifieras som löper genom deras process:

- Den första handlar om total förtvivlan och lidande för förlusten av ett arbete, känslomässigt obehag och ekonomiska svårigheter, förvirring och svårigheter att förstå hur man omformulerar sin existens, kanske efter 20 års erfarenhet inom en viss sektor. Här kommer en rad

⁵ Daniela Angher (<https://fenixpharma.it/>), under seminariet organiserat av Legacoop Lazio, den 22 maj 2023 "Workers Buyout: il lavoro si fa impresa".

experter att kunna hantera företagskrisen (revisorer, arbetskonsulter, advokater) och fackföreningarna och föreslå en idé, en möjlighet.

- Den andra är önskan om försoning och att samla krafter för att möta krisen. Här tar andra stödaktörer över, till exempel näringslivsorganisationer och staten med särskilda bidrag till nystartade företag (tekniskt och ekonomiskt stöd). Känslomässigt är det en positiv fas, med stor laddning och energi.
- Den tredje fasen handlar om utveckling, och vägen är inte enkel eller snabb, eftersom perspektivbytet, inte bara arbetstagare utan också entreprenörer kräver kontinuerlig utbildning, ett nätverk som upprätthåller stunder av särskilda svårigheter genom att skapa leveranskedjor, allianser och konsortieaggregeringar.

Slutsatsen är att WBO är en körupplevelse, förutom de anställda finns det en följd av enheter och nyckelaktörer som gör att denna process kan lyckas.

1.3 WBO:s nationella rättsliga ram

Italien

Tillämpliga bestämmelser

Workers buyouts (WBO), eller återvunna/-köpta företag, är förvärv eller räddningsverksamhet av ett företag eller en del av det av anställda. Detta fenomen är utbrett över hela världen och även i Italien, liksom i en stor del av den europeiska kontinenten, sker det i form av kooperativ⁶.

Inom det italienska rättssystemet erkändes WBO-verksamheten officiellt 1985 genom lagen av den 27 februari 1985, n. 49 (känd som "Marcora-lagen", "Bestämmelser för samarbetskredit och brådslande åtgärder för att skydda sysselsättningsnivåerna") som sanktionerade dess betydelse på socioekonomisk nivå och fastställde villkoren för dess

6

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

utveckling genom inrättandet av en roterande fond för att finansiera förvärvsprojekt av arbetstagare.

Från 1985 till idag har den italienska lagstiftaren sedan ingripit flera gånger vid inrättandet av dessa operationer och ändrat regelverket och marknadsföringsverktygen (Cataudella, 2016). Det är dock möjligt att skilja WBO:s födelse i två olika historiska perioder, som skiljer sig från de två huvudsakliga rättsliga ramarna (Vieta, Depedri, 2015); Marcora I-lagen (1985–2002) och den efterföljande reformen 2001, Marcora II-lagen (2003 till idag).

Utsedda organ

CFI, COOPERAZIONE FINANZA IMPRESA⁷, föddes 1986, med ikraftträdandet av lag 49/85, känd som Marcora-lagen. Deltog i och övervakades av ministeriet för näringsliv och Made in Italy, syftar det till att främja födelse och utveckling av produktion och arbete kooperativa företag och sociala kooperativ. I CFI, förutom ministeriet för näringsliv och Made i Italien, finns Invitalia, fonderna för AGCI, Confcooperative, Legacoop och 393 kooperativa företag.

Det är medlem i de tre största kooperativa föreningarna och i Cecop-Cicopa (European Confederation of Cooperatives and Worker-Owned Enterprises). Företaget samarbetar med Cooperfidi Italia och i Europa med Soficatra, ett finansbolag för den sociala ekonomin.

Finansinspektionens huvudmål är att främja en kooperativ modell, skapa och stödja WBO, rädda eller öka arbetstillfällena och kompetens, hålla det egna kapitalet stabilt för att finansiera projekt och mobilisera investeringar med andra finansiella partner.

CFI tillhandahåller teknisk assistans i nära samarbete med anställda. I samarbete med ömsesidiga fonder och kooperativa förbund har gett ett viktigt bidrag till att bygga upp ett effektivt system för att skapa och främja

⁷ <https://www.cfi.it/index.php>

WBO-projekt: olika aktörer involverade med ett tillvägagångssätt som är välkänt, vilket har genomförts ytterligare sedan de senaste tio åren.

Professionella nätverk och företagsnätverk

Alliance of Italian Cooperatives (<https://www.alleanzacooperative.it/>) är den nationella samordningen som består av de mest representativa sammanslutningarna för italienskt samarbete (Agci, Confcooperative, Legacoop).

Med 39 500 medlemsföretag representerar den över 90% av den italienska kooperativa världen när det gäller anställda (1 150 000), omsättning (150 miljarder euro) och medlemmar (över 12 miljoner). De enskilda sammanslutningarna (Agci, Confcooperative, Legacoop) är organiserade på nationell och regional nivå och ger stöd till bildande, tillväxt och konsolidering av kooperativa företag.

De andra parterna som är involverade i processen är Credit Trusts och Banca Etica (<https://www.bancaetica.it/>), som riktar sina investeringar mot denna typ av företag.

En nyckelroll, även på förebyggande nivå, spelas av de yrkesverksamma som hjälper företag, såsom revisorer, advokater och arbetskonsulter.

2. Överföring av äganderätt till anställda för företag utan efterträdare

2.1 Inledning

Generationsskifte är inte en så enkel eller linjär process för små och medelstora företag. De är ofta familjeföretag, med all den komplexitet som ingår i denna kategori, och finns i många sektorer.

I hantverksföretaget, särskilt i de historiska, verkar traditionen med "mästarverkstaden" bestå och lämna den framtida förvaltningen till lärlingspraktikanten. Även om de för närvarande är kvarvarande

erfarenheter, får man verkligen inte glömma att de är viktiga, särskilt för entreprenörer utan efterträdare.

I den text som Europaparlamentet antog i december 2020 om en ny strategi för europeiska små och medelstora företag anges följande i punkt 57:

Europaparlamentet påminner om att strategin för små och medelstora företag måste omfatta små och medelstora företag av olika storlek och typer, oavsett om de är verksamma inom traditionella, sociala eller högteknologiska sektorer. Parlamentet anser att små och medelstora företag som är verksamma inom traditionellt hantverk, turism, kulturella och kreativa sektorer och den sociala ekonomin är särskilt sårbara delar av nätverket för små och medelstora företag. Parlamentet erkänner deras historiska, kulturella, ekonomiska och sociala värde och uppmanar medlemsstaterna att säkerställa sektorernas konkurrenskraft, bland annat genom att främja generationsskiftet och egenföretagande, främja tillgången till information om innovationsmöjligheter och stödja skyddet och stärkandet av dessa sektorer.

För att garantera konkurrenskraften inom dessa sektorer är det därför nödvändigt att medlemsstaterna ingriper för att stödja generationsskiftet och uppstartsprocesserna, först och främst genom att garantera information.

Aktörerna inom sektorn klagar ofta över bristen på information om möjligheterna till ett handlett generationsskifte, trots att det är ett vanligt problem i hela Europa⁸.

⁸ Besök webbplatserna för dessa två projekt, som valts ut som bästa praxis av Interreg-programmet: [STOB-regioner | Interreg Europa](#), med en intressant sida med [god praxis | Interreg Europa](#); och projektet [Publikationer & Intervjuer | Interreg Europa](#) med riktlinjer för stödpolitiken i vissa europeiska länder (Litauen, Grekland, Polen och Spanien), 2019.

Sedan en stor studie från Europeiska kommissionen genomfördes 2011 riskerar man varje år att förlora cirka 150 000 företag och 600 000 arbetstillfällen på grund av ineffektivitet i systemet för företagsöverlåtelser. De misslyckade överföringarna har tillskrivits både rättsliga och skattemässiga begränsningar samt bristande medvetenhet bland företagare som inte tänker på att överföra sin verksamhet i tid eller saknar relevanta stödtjänster.

Därför går uppmärksamheten på denna fråga på EU-nivå tillbaka till 1990-talet, med allt strängare indikationer på att säkerställa lika stöd för etablering av nya företag och överföring av äganderätten till befintliga företag.

2.2 Strategisk förvaltning⁹

Ordet *"strategi"* härstammar från sitt grekiska ursprung *"strategia"* – strategens kontor. "Strategen" betyder den general som ansvarar för soldaterna. Det är metoden att föra ett krig. Men strategin i krig skiljer sig från de verkliga problem som dagens affärsföretag står inför.

Strategi är riktningen och omfattningen av en organisation på lång sikt, som uppnår fördelar i en föränderlig miljö genom sin konfiguration av resurser och kompetenser i syfte att uppfylla intressenternas förväntningar (Johnson, Scholes och Whittington, 2009). Intressenter är de individer och grupper som kan påverka företagets vision och uppdrag, påverkas av de uppnådda strategiska resultaten och har verkställbara anspråk på företagets resultat (Hitt, Ireland och Hoskisson, 2009).

Det är också viktigt att definiera ytterligare två begrepp, nämligen konkurrensfördelar och företagsklimat. Konkurrensfördel är föremål för strategi och strategisk ansträngning (Amason, 2011). Att ha en konkurrensfördel innebär att företaget använder sina resurser, kapacitet och kärnkompetenser på sätt som skapar mer värde för kunderna jämfört med det värde konkurrenternas produkter skapar för dessa kunder (Ireland, Hoskisson och Hitt, 2009).

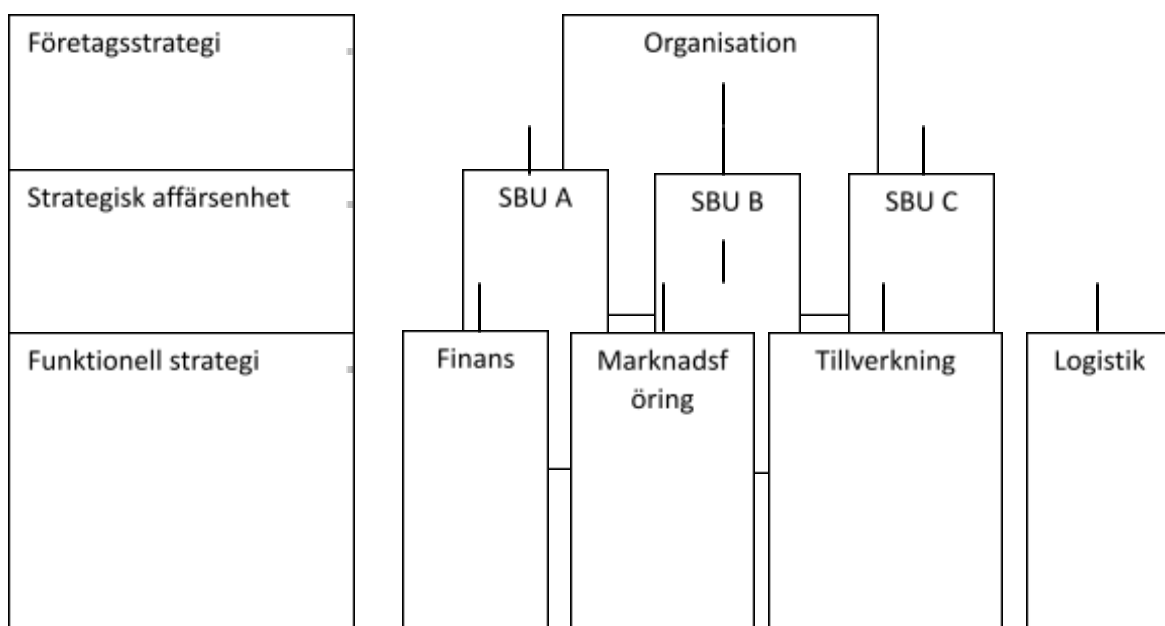
⁹ Ibidem, s. 34–37.

Affärsmiljön kan definieras som summan av alla faktorer och variabler som påverkar etableringen, tillväxten och den fortsatta existensen av verksamheten positivt och / eller negativt, vilket främjar eller hindrar uppnåendet av företagets mål (Nieuwenhuizen och Rossouw, 2008).

Det kan klassificeras i två stora kategorier – den interna och externa miljön (Hiriyappa, 2008). Den interna miljön består av interna faktorer som är inneboende i ett företag och är helt under kontroll av verksamheten. Externa faktorer skapar ett företags yttre miljö. De ligger i stort sett utanför företagets kontroll (Gopal, 2009).

Tre strateginivåer styr verksamheten i de flesta företag. Som visas i figur 1 är de företagsstrategi, affärsstrategi och funktionell strategi.

Tabell 1 "Strategins tre nivåer"



Men vad är SBU? För Cambridge Business English Dictionary är definitionen:

"En av delarna i en verksamhet med egna planer för aktiviteter och resursanvändning för att uppnå tillväxt, vinst etc. Var och en av ett företags SBU:er hanteras separat från de andra:

- Företaget har skapat en fristående strategisk affärsenhet för att formulera och implementera strategier."

Den strategiska ledningsprocessen kan förstås i tre makroområden.

Den första komponenten i den strategiska ledningsprocessen är att utforma organisationens uppdragsbeskrivning, som ger ramen inom vilken strategier formuleras. Den har fyra komponenter:

- Redogörelse för organisationens uppdrag.
- redogörelse för organisationens vision.
- Redogörelse för de nyckelvärden som organisationen har förbundit sig till.
- Redogörelse för de viktigaste målen som organisationen vill uppnå.

Den andra komponenten i den strategiska ledningsprocessen är en analys av organisationens yttre miljö. Det huvudsakliga syftet med den externa analysen är att identifiera strategiska möjligheter och hot i organisationens verksamhetsmiljö som kommer att påverka hur den bedriver sitt uppdrag (Hill och Jones, 2009).

Intern analys är den tredje komponenten i den strategiska förvaltningsprocessen. Det tjänar till att identifiera organisationens styrkor och svagheter. Sådana frågor som att identifiera kvantiteten och kvaliteten på ett företags resurser och kapacitet och sätt att bygga unika färdigheter och företagsspecifika eller distinkta kompetenser beaktas här när vi undersöker källorna till konkurrensfördelar. Att bygga och upprätthålla en konkurrensfördel kräver att ett företag uppnår överlägsen effektivitet, kvalitet, innovation och lyhördhet för sina kunder. Företagets styrkor leder till överlägsen prestanda och företagets svagheter översätts till sämre prestanda inom dessa områden (Hill and Jones, 2009).

Trots att det är ett statistiskt verktyg är SWOT-analys en allmänt använd metod för att analysera interna faktorer (styrkor och svagheter) och

externa faktorer (hot och möjligheter) tillsammans. Dynamik uttrycks i förmågan att omvandla hot till möjligheter och att arbeta med sina svagheter för att omvandla dem till styrkor.

Huvudsyftet med SWOT-analys är att identifiera de strategier som skapar en företagsspecifik affärsmodell som bäst matchar ett företags resurser och kapacitet till kraven i den miljö där den verkar. Chefer måste identifiera en uppsättning strategier som kommer att skapa och upprätthålla en konkurrensfördel:

- Strategi på funktionell nivå
- Strategi på affärsnivå
- strategi på företagsnivå (Hill och Jones, 2009).

2.3 Affärsplanering

För små och medelstora företag är det i allmänhet vanligt att hänvisa till industriplanen eller affärsplanen som ett dokument som ska utarbetas under särskilda omständigheter i företagets liv, såsom ansökan om medellånga lån, tredje parts inträde i riskkapital eller, i krissituationer, behovet av att tillgripa företagets återvinningsförfaranden.

I stället vore det lämpligt att regelbundet utarbeta en plan på medellång sikt för att garantera en öppen organisations-, redovisnings- och ledningsstruktur för företagets kontinuitet.

Det skulle faktiskt vara önskvärt att dra nytta av utarbetandet av detta dokument som en möjlighet till organisatoriskt lärande och integration, riskreducering samt för att kommunicera med omvärlden.

Analysen av konkurrenssystemet i en organisations entreprenörsformel gör det möjligt för oss att förstå särdragen hos en affärsidé, eller dess omstrukturering, och dess potential för framgång.

Planering¹⁰ definieras som "processen att fastställa de mål som ska uppnås av en organisation under en framtida tidsperiod och besluta om metoderna för att nå dem" (Lorenzana, 1998).

Planeringsverksamheten innebär därför i huvudsak att fastställa målen för den uppgift som planeras, specificera hur de ska uppnås, genomföra planen och utvärdera resultaten. Mål representerar det önskade framtida tillståndet för en aktivitet eller organisationsenhet, och planering för att möta dem innefattar vanligtvis att fördela resurserna och specificera vad människor behöver göra (Boddy, 2008).

Det mesta planeringschefer utför handlar helt enkelt om att tänka systematiskt och använda sunt förnuft.

Varje plan innehåller fyra viktiga ingredienser:

- målet – vad som ska uppnås.
- Handlingsprogrammet – de specifika åtgärder som krävs för att uppnå målet.
- resursbehov – vilka resurser, i form av pengar, människor, anläggningar och tid, som kommer att krävas.
- konsekvensbedömning – bestämma påverkan på organisationen genom att uppnå planen – bedömd med avseende på kostnader och fördelar (Armstrong, 2009).

Den första pre-genomförbarhetsbedömningen baseras på analysen av affärsidéns interna sammanhang: referensmarknaden, produkt-tjänstesystemet som ska erbjudas och företagsstrukturen, dvs. hur jag organiserar mig för att producera och sälja.

2.4 Successionsplanering

Bristen på efterträdare uppstår vanligtvis i familjeföretag, som utgör en stor andel av de små och medelstora företagen i Europa. Uppenbarligen

¹⁰ M. Kadlečíková et al., Utbildningsmaterial: Management and Marketing, BPlan2 Project 2014, Slovak University of Agriculture i Nitra (B-PLAN 2°ROUND – 2012-1-IT-LEO05-02826).

innehåller denna typ av företag enheter av mycket olika storlekar. En lyckad övergång sker alltid i samband med mikro- och PMI och kräver noggrann planering.

Trots att familjeföretag har vissa gemensamma egenskaper är de inte homogena institutioner. Deras historia, livslängd, ägande och kontrollstrukturer varierar avsevärt. Det kan vara första generationens företag där minst ett generationsskifte har ägt rum. De kan ha en enda familjemedlem eller en enda aktieägare, eller de kan ha en ägarstruktur som är mer så att säga utspädd. De varierar beroende på storlek, med stora företag som kännetecknas av större specialisering och rollfördelning. Det finns också företag med flera företag – det är företag med "separerbara" tillgångar (t.ex. företag inom fastighets- och sjöfartssektorerna) – och mono-affärsföretag. Slutligen finns det en enorm variation i värdet av ett företag i förhållande till familjens totala förmögenhet¹¹.

Varje företagare bör ha en övergångsplan oavsett företagets eller ägarens ålder. Faktum är att orsakerna till en rotation i företagsansvar kan vara många, från att vinna ett lotteri till en kronisk invalidiserande sjukdom. Men det kan också vara fallet med en övergång från en extern VD till en inom familjeföretaget. I alla fall skulle en successionsplan vara en bra och rätt sak att göra i tid.

Uppenbarligen, när det inte finns några efterträdare inom familjen, än mindre bland företagets anställda, är de återstående alternativen försäljning till högstbjudande eller nedläggning av företaget.

I artikeln i Harvard Business Review¹², om successionsprocessen, granskade de mer än trettio års studier om icke-familjeanställda i familjeföretag och lyfte fram:

¹¹ G. Corbetta, A. Minichilli, Guiden till generationsövergångar: Förutsättningar för framgång och fel att undvika, Università Commerciale Luigi Bocconi.

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

Vår forskning finner faktiskt att icke-familjeanställda ofta föredrar familjeefterträdare på grund av de familjeliknande kulturer som följer med familjesuccession. Ändå måste familjeföretag försäkra anställda om att nästa generation är väl lämpad för de ledarskapsutmaningar de kommer att möta. De studier vi granskade lyfter fram tydlig kommunikation, starka relationella band och bevisad efterföljande lämplighet som nycklar till en effektiv successionsprocess.

Därför finns det i allmänhet inget intresse hos de arbetstagare som är anställda i familjeföretaget att bli företagare efter varandra, utan föredrar en eller flera familjemedlemmar, vilket också ofta återkallas av fackliga organisationer som, i egenskap av arbetstagare, avser att fortsätta att vara arbetstagare.

Det är uppenbart att styrkan i denna samtalspartner, alltså företag och fackförening, beror på kvaliteten hos ifrågavarande människor och organisationer, liksom på ramen för arbetsmarknadsrelationerna.

När det gäller förnyelse av företagandet i Europa har mycket gjorts för jordbrukssektorn för att stödja generationsskifte och locka unga jordbrukare till landsbygdsområden.

EU:s nätverk för den gemensamma jordbrukspolitiken (GJP¹³) är ett forum där nationella GJP-nätverk, Europeiska nätverket för landsbygdsutveckling (ENRD), organisationer, förvaltningar, forskare, företagare och yrkesverksamma kan utbyta kunskap och information (t.ex. via ömsesidigt lärande och god praxis) om jordbruk och landsbygdspolitik. Via den här webbplatsen hittar du användbara sidor med [god praxis](#) för finansierade projekt i hela Europa.

I den workshop som anordnades i februari 2019 av ENRD om generationsskifte, GD Jordbruks bidrag, om framtiden för den

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

gemensamma jordbrukspolitiken och generationsskiftet, för att fastställa en strategi för generationsskifte i GJP-planerna, identifierades fem insatsområden:

1. Tillgång till mark
2. Tillgång till finansiering och arbetstillfällen
3. Tillgång till inkomststöd
4. Tillgång till kunskap, rådgivning och innovation
5. Tillgång till riskhantering

Dessa indikationer verkar lämpliga för alla branscher.

3. Kooperativ/sociala företag som genomför ett generationsskifte i ledningen

3.1 Inledning

Enligt en analys i handelskamrarnas företagsregister i Italien, utförd av Unioncamere och InfoCamere, har över ¹⁴1,3 miljoner företagsledare under 49 år gått förlorade på tio år (-53 %), medan antalet personer över 49 år har ökat med 70 i toppen av företagen (+27 %). Mellan 2011 och 2021 genomgick entreprenörssystemet en kraftig ökning av den "härskande" klassens ålder.

Det finns fler och fler "gråhåriga" huvuden bland ägare, direktörer och partners som ansvarar för företag, särskilt i söder där det finns en ökning av över sjuttioåringar (+41%) jämfört med en halvering av ledare med mindre än femtio år på nacken.

Undantag är kvinnliga företagsledare, som är yngre och mer utbildade än sina manliga kollegor.

¹⁴ Unioncamere - den italienska unionen för handels-, industri-, hantverks- och jordbrukskammare - är det offentliga organ som förenar och institutionellt representerar det italienska kammersystemet. InfoCamere är ett IT-konsortium för kammersystemet som har skapat och förvaltar det nationella telematiknätet genom vilket alla italienska handelskammare är anslutna.

Det är uppenbart att den specifika frågan om generationsskiftet i förvaltningen inte kan greppas utan att man hänvisar till nuvarande demografi och framtida prognoser som pekar på ett alltmer åldrande Europa i detta avseende.

Mer information om detta ämne finns i 2021 års åldrande­rapport¹⁵, som utarbetats av Europeiska kommissionens generaldirektorat för ekonomi och finans.

Därför adresserar vi denna utmaning för alla organisationer med en allmän reflektion över balansen mellan olika generationer, liksom kvinnor, män och HBTQ+, en balanserad närvaro av människor med olika förmågor och kulturell och/eller religiös bakgrund etc.

Detta reflektions- och studieområde hänvisar därför till mångfaldshantering som syftar till att förbättra styrkorna hos varje enskild arbetstagare och skapa en situation med balans och dialog inom företaget.

3.2 Hantering av mångfald

Som vi såg i den strategiska planeringen kan alla som är involverade i företagsledning, inklusive social och kooperativ ledning, inte ignorera analysen av de distinkta och originella kompetenser som organisationen kombinerar för att uppnå sina mål.

Människor är hjärtat i ett företag, och med mångfaldshantering (DM) som uppmärksamhet på arbetskraften är i själva verket en av metoderna för Corporate Social Responsibility (CSR). Vissa studier fokuserar på DM i samband med CSR-praxis, andra på de positiva effekterna för företagets produktivitet.

Mångfaldshantering omfattar därför en rad praktiska initiativ och policyer som syftar till att värdera mångfald på arbetsplatsen, såsom:

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

- Genus
- Kulturella skillnader
- Sexuell läggning
- Religiös orientering
- Politisk inriktning
- Ålder
- Funktionshinder (fysiskt eller psykiskt).

När det gäller organisationer inom den sociala ekonomin bör dock DM uppmärksammas på ett konstitutivt sätt, eftersom organisationer som bland "solidaritetsprinciperna" först och främst bör respektera människan, en verklighet som inte garanteras över hela världen. I Italien har fallen av exploatering av migranter i jordbruket av markägare dokumenterats i stor utsträckning.

Vissa studier¹⁶ ifrågasätter giltigheten av kunskap om mångfald begränsad till entreprenörssektorn, eftersom sådan forskning har visat sig vara ineffektiv för social förändring.

Även denna teoretiska reflektion bör få ledningen för sociala företag och kooperativ att reflektera, vilket också i detta fall bland de grundläggande principerna i allmänhet inkluderar inriktningen att göra detta till ett bättre samhälle.

3.3 Förnyelse av ledningen

För att en plan för förnyelse av verkställande organ för ett icke-vinstdrivande socialt företag eller ett kooperativ ska kunna beskrivas är det viktigt att reflektera över styrelsens sammansättning, som ett verkställande organ som är ett uttryck för företagsledningen.

¹⁶ [Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm](#), av Maddy Janssens och Patrizia Zanoni, Organisationsteori 2021 2:2

I studien "The governance of social enterprises , managing your organisation for success"¹⁷ lyfts några specifika frågor fram om styrningen av dessa specifika organisationer: hur man skapar en styrelse, dess tillvaratagande, den expertis som behövs, intressenternas eller användarnas/kundernas engagemang, närvaron av investerare eller medlemmar med uppskattat rykte.

I förhållande till det sociala företagets olika livsfaser, oavsett om det är att starta, växa eller konsolidera och utveckla, skulle behovet av olika kompetenser kunna identifieras eller av att utöka representationen genom att besluta att öka antalet styrelseledamöter.

Det är viktigt att ha en styrelsekultur, som inte bara fungerar på ett öppet och periodiskt sätt, utan som också utvärderar sitt arbete och agerar proaktivt gentemot de andra medlemmarna i det sociala företaget och dess anställda.

Till exempel är en differentiering från ett vinstdrivande företag att det ofta har regler som begränsar löneklyftan mellan arbetstagare och ledning.

Bland de största problemen är hur man rekryterar nya styrelseledamöter, om man ska locka kandidater bland arbetstagare, förmånstagare, lokala intressenter, ledningsexperter, personligheter eller investerare?

Denna enkla fråga kräver att det sociala företaget fortsätter enligt system och processer som syftar till att göra affärsstrategin mer tydlig och transparent, vilket bidrar till att bättre identifiera de vägar som ska tas för att uppnå entreprenörsmålen och sociala mål och att interagera med det externa sammanhanget på ett mer synergistiskt och samarbetsvilligt sätt.

Planering eliminerar inte entreprenörsrisker, utan begränsar dem, gör entreprenörer och ledning mer medvetna om att göra socialt företagande och att arbeta för dess kontinuitet.

¹⁷ Achleitner, Ann-Kristin och Heinecke, Andreas och Mayer, Judith och Noble, Abigail och Schöning, Mirjam, The Governance of Social Enterprises: Managing your Organization for Success (9 mars 2012). Finns på SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2018937> eller <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2018937>

4. Kontinuerlig professionell utveckling

4.1 Inledning

I små och medelstora ideella organisationer är det inte alltid lätt att rekrytera unga talanger, trots ett ständigt ökande engagemang för deltagande i offentlig förvaltning eller andra former av volontärarbete är det i allmänhet inte möjligt att utnyttja vertikala karriärvägar, baserade på större beslutsamt och större inkomster och prestige.

En faktor som kan vara attraktiv är den potentiella horisontella vägen som finns i dessa organisationer för att kunna göra en professionell resa som korsar olika företagsområden, strategiska affärsenheter eller särskilda tematiska projekt, vilket ger en mängd olika erfarenheter och tvärgående färdigheter.

Här är det nödvändigt att komma ihåg den dubbla rollen, anställd och partner, och hur man förkonfigurerar karriärvägar som inkluderar både kontinuerlig professionell utveckling (CPD) och förbättring av entreprenörsförmåga.

Fortsatt yrkesutbildning (CVT) utgör en framgångsfaktor för medvetet deltagande både som arbetstagare och som företagare, och det verkar vara en av svagheter hos nya företagare.

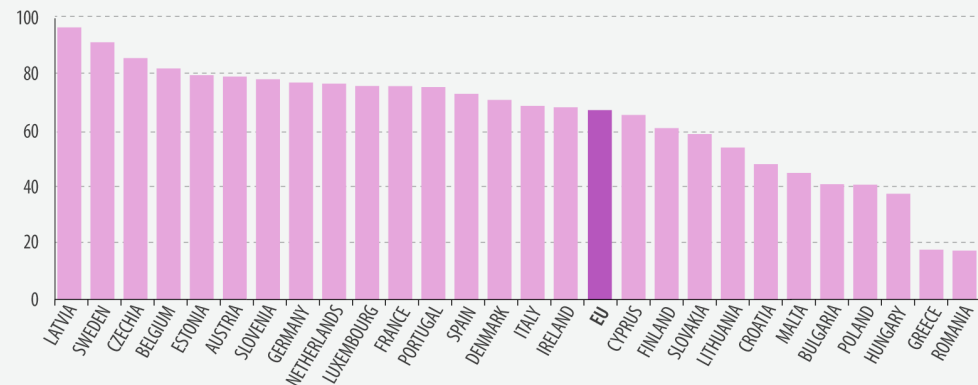
Eurostat¹⁸ informerar oss om att 67,4 % av företagen med tio eller fler anställda i EU 2020 betraktades som "utbildningsföretag", vilket innebär att deras personal antingen deltog i fortbildningskurser eller åtminstone i någon av de andra formerna av fortbildning (handledd utbildning på arbetsplatsen, inlärningscykler osv.).

Jämfört med 2015 var det en minskning med 3,1 procentenheter från 70,5%, vilket sannolikt kan förklaras av minskad affärsverksamhet, nedstängningar och restriktioner på grund av COVID-19-pandemin.

¹⁸ [Andelen utbildningsföretag minskar år 2020 – Produkter Eurostat Nyheter – Eurostat \(europa.eu\)](#)

Enterprises providing continuing vocational training in 2020, EU

(% of all enterprises)



eurostat

Källa: [trng_cvt_01s](#)

I EU var det mer sannolikt att företag inom tjänstesektorn (utom handel eller hotell- och restaurangtjänster) tillhandahöll CVT, särskilt inom informations- och kommunikationstjänster samt finans- och försäkringsverksamhet, där andelen företag som tillhandahöll CVT 2020 var 82,8 %. År 2020 ökade andelen utbildningsföretag med endast företag inom industrin (utom byggverksamhet) något med 1 procentenhet (70,5 %) jämfört med 2015 (69,5 %), medan företag inom all annan ekonomisk verksamhet rapporterade en minskning med mellan 2 och 5 procentenheter.



Källa: trng_cvt_01n2

Det är också intressant att ta del av Eurobarometerundersökningen från mars 2023 om social ekonomi och ungdom¹⁹:

46 % av ungdomarna i åldern 15–30 i EU skulle kunna tänka sig att starta eget, och endast ett fåtal har vidtagit aktiva åtgärder för att göra det. Brist på kapital eller resurser, finansiella risker och otillräckliga kunskaper och företagarfärdigheter konstaterades vara de största hindren för unga människor att bli företagare. Dessutom kände bara en tredjedel av ungdomarna till begreppet socialt företagande.

En majoritet av ungdomarna anser att det är "mycket" eller "ganska viktigt" att en potentiell arbetsgivare har definierat sociala mål (75 %) eller miljömål (73 %) för företaget. De tycker också att det är viktigt att företaget involverar medarbetarna i beslutsfattandet (78 %).

¹⁹ <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2670>

4.2 Kompetensramen för entreprenörskap

I denna progressionsväg är det bra att titta på mönstret som identifierats i Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp).²⁰

Genom att utarbeta en gemensam definition av vad entreprenörskap som kompetens är, syftar ramen till att skapa en bro mellan utbildnings- och arbetsvärlden och att de facto tas som referens i alla initiativ som syftar till att främja entreprenöriellt lärande. Ramverket är en flexibel inspirationskälla som kan användas eller anpassas för att stödja olika sammanhang.

EntreComp-ramverket består av tre kompetensområden: "Idéer och möjligheter", "Resurser" och "Till handling". Varje område innehåller fem kompetenser, som tillsammans är byggstenarna i entreprenörskap som kompetens. Ramverket utvecklar de 15 kompetenserna längs en progressionsmodell på åtta nivåer. Det ger också en omfattande lista över 442 lärandemål, som ger inspiration och insikt för dem som utformar insatser från olika utbildningssammanhang och tillämpningsområden.

EntreComp definierar entreprenörskap som en övergripande kompetens som gäller för alla livsområden: från att vårda personlig utveckling, till att aktivt delta i samhället, till att (åter) komma in på arbetsmarknaden som anställd eller som egenföretagare, och även att starta företag (kulturella, sociala eller kommersiella).

Här är vi intresserade av att hämta inspiration från EntreComp-modellen för inkludering av ungdomar i organisationer inom tredje sektorn och de progressiva nivåerna av större självständighet och ansvar som ska främjas och stödjas.

²⁰ Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis Yves Punie, Godelieve Van den Brande, Europeiska kommissionen, 2016, JRC Science Hub <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

Tabell 2: EntreComp progressionsmodell

Stiftelse		Intermediär		Avancerad		Expert	
Förlita sig på stöd från andra		Bygga oberoende		Att ta ansvar		Driva transformation, innovation och tillväxt	
Under direkt övervakning	Med minskat stöd från andra, viss autonomi och tillsammans med mina kamrater	På egen hand och tillsammans med mina kamrater.	Ta och dela lite ansvar.	Med viss vägledning och tillsammans med andra.	Ta ansvar för att fatta beslut och arbeta med andra.	Ta ansvar för att bidra till komplex utveckling inom ett specifikt område.	Bidra väsentligt till utvecklingen av ett specifikt område.
Upptäcka	Utforska	Experiment	Våga	Förbättra	Förstärka	Expandera	Transformera
NIVÅ 1	NIVÅ 2	NIVÅ 3	NIVÅ 4	NIVÅ 5	NIVÅ 6	NIVÅ 7	NIVÅ 8

Nivå 1 fokuserar främst på att upptäcka dina egenskaper, potential, intressen och önskemål. Det fokuserar också på att känna igen olika typer av problem och behov som kan lösas kreativt och på att utveckla individuella färdigheter och attityder.

Nivå 2 fokuserar på att utforska olika tillvägagångssätt för problem, koncentrera sig på mångfald och utveckla sociala färdigheter och attityder.

Nivå 3 fokuserar på kritiskt tänkande och på att experimentera med att skapa värde, till exempel genom praktiska entreprenörserfarenheter.

Nivå 4 fokuserar på att omvandla idéer till handling i "verkliga livet" och på att ta ansvar för detta.

Nivå 5 fokuserar på att förbättra dina färdigheter för att omvandla idéer till handling, ta ökat ansvar för att skapa värde och utveckla kunskap om entreprenörskap.

Nivå 6 fokuserar på att arbeta med andra, använda den kunskap du har för att skapa värde, hantera alltmer komplexa utmaningar.

Nivå 7 fokuserar på de kompetenser som behövs för att hantera komplexa utmaningar och hantera en ständigt föränderlig miljö där graden av osäkerhet är hög.

Nivå 8 fokuserar på nya utmaningar genom att utveckla ny kunskap, genom forskning och utveckling och innovationsförmåga för att uppnå excellens och förändra hur saker görs.

När man planerar rekrytering av nya arbetstagare och partner i ett socialt företag, eller när man planerar successionsprocesser, kan man också hitta inspiration från livskunskapsramen. LifeComp²¹ består av tre sammanflätade kompetensområden: "Personligt", "Socialt" och "Lära att lära". Varje område omfattar tre kompetenser:

- Personligt område - självreglering, flexibilitet, välbefinnande.
- Socialt område - empati, kommunikation, samarbete.
- Learning to learn-område - Growth mindset, kritiskt tänkande och hantering av lärande.

Det kan vara värt att överväga den teoretiska modellen för trefas affärsskapande process också, som framhäver:

- 1) Initiering (aktivering) av entreprenörsprocessen, orsakad av en intern eller extern förändring av situationen för en blivande entreprenör (önskan om oberoende, personligt missnöje, möte med en potentiell kund, uppsägning ...). Denna förändring innebär en spänning och en forskning för en ny jämvikt. Spänningen bör vara tillräckligt stark / hotfull för att uppmuntra tanken på att skapa företag. Denna fas ligger på kognitiv nivå.
- 2) Engagemang av skapelseprocessen, där entreprenören ägnar majoriteten av sin tid, sina pengar och sin energi till lanseringen av sitt projekt. Denna fas ligger mestadels på "aktivitetsnivå".
- 3) Överlevnad / utveckling, där det nyskapade företaget söker sin break-even-punkt och långsiktig lönsamhet (Bruyat, 1993)

²¹ Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. och Cabrera Giraldez, M., LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 EN, Europeiska unionens publikationsbyrå, Luxemburg, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, doi:10.2760/302967, JRC120911.

Anm.: Ett antal personliga egenskaper och kompetenser som räknas upp i varje fas är övergripande för hela processen. Deras positionering i en given fas bestäms av en avgörande inverkan de har för den fasen av ögonblicket.

Denna modell kompletteras genom att skilja tre områden av faktorer: personlig, interpersonell, organisatorisk, som kan ingripa i någon av de givna faserna och underlätta dess framsteg.

Kort sammanfattning

Delkursen behandlar en fas i ett företags liv som kan vara mycket kritisk, om inte ödesdiger. Vi har faktiskt sett hur behovet av rotation i beslutsfattande organ eller företagsägande kan vara avgörande händelser för att garantera kontinuitet i verksamheten.

Uppenbarligen gäller denna typ av oro främst mikroföretag och små och medelstora företag, och i successionen av familjeföretag spelar andra faktorer in, liksom när arbetstagare står inför utmaningen att ta över företaget och bli entreprenörer, liksom arbetstagare.

Några nyckelbegrepp för strategisk ledning introducerades, om hur man analyserar konkurrensarenan och om vilka allianser man ska fokusera på i linje med företagets vision och uppdrag.

Vi har också sett vikten av planering, som inte bör betraktas som vare sig en övning i stil eller ett trevligt dokument att ha i en byrålåda: den måste göras till ett levande verktyg som styr beslut och organisationens arbete.

Övergången från senior till junior kräver tid och en professionell utvecklingsplan för varje anställd, så att personliga talanger kan förenas med organisationens mål.

I denna process spelar kontinuerlig yrkesutbildning en central roll, som förblir nyckeln till den viktigaste framgången för entreprenörskonkurrensen.

Tips

- Innan du börjar lektionen, granska alla resurser som refereras i modul 4, eftersom alla källor är tillgängliga för ytterligare fördjupad studie.
- Om du bland de olika allmänna ledningsförfattarna har preferenser för nationella författare som inte har nämnts i lektionsplanen, fortsätt och använd dem och ange deras publikationer under testfasen.
- Jämfört med managementstudier, som kan utgöra ett viktigt hinder i entreprenörsdynamiken, är det lämpligt att behålla ett praktiskt tillvägagångssätt vid presentationen av de olika förvaltningsplanerings- och kontrollverktygen.
- Tänk på att en av de viktigaste kritiska faktorerna som branschexperter möter bland mikroföretag och små och medelstora företag är bristen på medvetenhet om entreprenörsrollen och svag ledarskapsutbildning, områden som kommer att betonas under utbildningsplanen.

Utbildningsaktiviteter

Aktivitet 1

Denna aktivitet syftar till att träna kritiskt tänkande och förmågan att titta på affärsmiljön i bred mening och med olika tidsperspektiv.

Om en affärsplan rör sig i ett medellångt till långsiktigt perspektiv, beroende på de fastställda kunskapsmålen, har ett förvaltningsprogram formen av årliga funktionsbudgetar (produktion, försäljning, investeringar, kassaflöden etc.), som representerar den operativa ram som årligen ska följas för att uppnå de resultat som skisseras på medellång och lång sikt.

Den nuvarande lättheten att få innehåll och data via Internet bör inte få oss att underskatta en extremt viktig funktion i organisationer, nämligen Knowledge Management (KM).

Knowledge management (KM) är processen att identifiera, organisera, lagra och sprida information inom en organisation. [...] Ett kunskapshanteringssystem (KMS) utnyttjar organisationens samlade kunskap, vilket leder till bättre operativ effektivitet. [...] Företag med en strategi för kunskapshantering uppnår affärsresultat snabbare eftersom ökat organisatoriskt lärande och samarbete mellan teammedlemmar underlättar snabbare beslutsfattande i hela verksamheten. Det effektiviserar också fler organisatoriska processer, såsom utbildning och "ombordstigning", vilket leder till rapporter om högre medarbetarnöjdhet och retention.²²

Vilken kunskap behövs då för att ha en strategisk överblick över den entreprenöriella arena där det sociala företaget eller kooperativet verkar? Hur kan KM hjälpa oss att rekrytera och behålla personer med rätt kompetens för vår verksamhet? Hur kan det hjälpa oss att uppdatera och utveckla anställda och företagare?

²² Källa: [Vad är Knowledge Management? | IBM](#)

Denna aktivitet avser att reflektera över dessa frågor och försöka skissera en lösningsorienterad väg. Den föreslagna **tidsplanen** för denna verksamhet är följande:

- Presentation av uppgiften som ska utföras i grupper (5 minuter)
- Lagarbete i små grupper om 2 eller 3 personer (60 minuter)
- Återkoppling i samlings (25 minuter)

Materialet **som krävs** för lagarbete: bärbar dator, internetuppkoppling, stora ark blädderblock och tuschpennor, tidningar och tidskrifter, sax, lim, papperstejp, kamera.

Lagarbete: Steg-för-steg-instruktioner:

Steg 1: Välj ett specifikt socialt företag eller kooperativ som du tänker analysera som ett affärsfall, verkligt eller fiktivt.

Steg 2: Titta på videon om strategin:

Vad är strategi av David Kryscynski (Video 8'46 ")

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

Steg 3: Svara på följande frågor:

- Var tävlar vi?
- Vilket unikt värde tillför vi?
- Vilka resurser och förmågor utnyttjar vi?
- Hur upprätthåller vi vårt värde?

Och visualisera dina svar på det stora pappersarket med hjälp av utklippta bilder från tillgängliga tidskrifter och tidningar.

Steg 4: Identifiera det unika värdet och hur man upprätthåller det över tid

Förutom att identifiera det specifika företagets unika värde, utvärdera fördelarna med kompletterande ledningsåtgärder som kan aktiveras, såsom mångfaldshantering, kunskapshantering eller formella certifieringar om kvalitet, företagets sociala ansvar, social och miljömässig hållbarhet, kön etc.

Välj några av ovanstående hanteringsverktyg och certifieringsprocesser, specificera fördelarna och möjliga nackdelarna med deras tillämpning och inkludera dina val i strategipresentationen.

Återkoppling i den gemensamma samlingen

Varje grupp presenterar resultatet av sitt arbete för de andra deltagarna, och varje gruppmedlem deltar i presentationen.

I slutet av delningen lämnas utrymme för kommentarer, frågor, tvivel, utvärderingar, insikter som kan samlas på blädderblocket.

Avslutning av verksamheten

Aktiviteten kan avslutas genom att titta på denna video (4'22") av Dr Fons Trompenaars om företagskultur (januari 2009):

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

Självutvärderingsövningar

1. Vad menas med **Workers buyout** eller **Employee buyout** eller **Worker takeover**?

A Det hänvisar till en omstruktureringsprocess där anställda köper en majoritets- eller total ägarandel i sitt eget företag och blir ägare.

B Det är en internationell investerares förvärv av arbetskraft

C Det är förvärv av arbetskraft och anläggningstillgångar av en nationell eller internationell investerare

D Det avser förvärv av företag i kris som återvunnits av staten genom särskilda finansiella fonder och ledningsgrupper.

2. Varför är det viktigt att beskriva den **entreprenöriella strategiska visionen**, **göra genomförbarhetsplaner** eller **företagssuccessionsplaner**?

A För att kreditsystemet ska kunna tryggas med avseende på den begärda finansieringen

B Detta är metoder som ska vara kända och användas av entreprenörer för ansvarsfullt företagande och för att säkerställa kontinuitet i verksamheten

C Dessa är metoder som ska vara kända och användas av chefer för att säkerställa maximal produktivitet

D Alla dessa teorier och metoder har framför allt ett anseendevärde för företaget

3. Vad är **mångfaldshantering**?

A Det är en organisationsplan för att förena liv och arbetstid

B Det hänvisar till skillnaderna i arbetarnas kost i företag med matsalsservice

C Den innehåller en rad praktiska initiativ och policyer som syftar till att värdera mångfald på arbetsplatsen

D Det är en ledningspraxis att eliminera olikheter på arbetsplatsen till stor hjälp vid standardisering av förfaranden och arbetsorganisation

4. Vad är kontinuerlig professionell utveckling?

A Obligatorisk yrkesutbildning för företagare och företagsledare

B Det utgör en framgångsfaktor för medvetet deltagande både som arbetstagare och som företagare

C Det är den periodiska verifieringen av en handledare av de yrkeskunskaper som krävs för kontinuerlig förbättring

D Detta är utvecklingen av specifika färdigheter med anknytning till näringslivet och den affärsfunktion som utförs

Källor

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions,
Dictionary definition of employee buyout, (hämtat maj 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, 30.3.2017,

<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-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/The%2Bguide%2Bto%2Bgenerational%2Btransitions.pdf>

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

Tabor, W., Vardaman, J., Succession planning – The key to successful succession planning for family businesses, Harvard Business Review, 15.5.2020,

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

Common Agricultural Policy (CAP) Network, (hämtat maj 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 och Heinecke, Andreas and Mayer, Judith and Noble, Abigail och Schöning, Mirjam, The Governance of Social Enterprises: Managing your Organisation for Success (March 9, 2012). Finns på:

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, 30.11.2022,

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20221130-2>

Eurobarometer Survey, Social Entrepreneurship and Youth, mars 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. och 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