

Unternehmensgründungsprogramm, Österreich

Diese Fallstudie bietet ein Beispiel für ein integriertes Programm, das Arbeitslose bei der Unternehmensgründung unterstützt. Zu der Unterstützung gehören Schulungen, Beratung und finanzielle Unterstützung. Diese Fallstudie beschreibt die Ziele und den Hintergrund des Programms und gibt einen Überblick über seine zentralen Aktivitäten. Außerdem werden die Auswirkungen und die Herausforderungen präsentiert und die Voraussetzungen für die Übertragung dieses Verfahrens auf einen anderen Kontext erörtert.

Ziele

Das Ziel des Unternehmensgründungsprogramms (UGP) besteht in der Unterstützung von Arbeitslosen bei der Gründung eines eigenen Unternehmens. Das Programm wird vom Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) durchgeführt und hilft Arbeitslosen dabei, durch die Gründung nachhaltiger neuer Unternehmen Arbeitsplätze für sich zu schaffen. Die Teilnehmer müssen beim AMS arbeitslos oder arbeitsuchend gemeldet sein und sich zudem für die Gründung eines Unternehmens interessieren, eine bestimmte Geschäftsidee haben und über einschlägige berufliche Erfahrungen und Fähigkeiten verfügen.

Hintergrund

Das Unternehmensgründungsprogramm wurde als Antwort auf die Herausforderungen entwickelt, mit denen der AMS bei der Unterstützung von Arbeitslosen, die eine selbstständige Erwerbstätigkeit aufzunehmen beabsichtigten, konfrontiert war. Um eine Arbeitslosenunterstützung beziehen zu dürfen, müssen die Betroffenen erklären, dass sie für eine Beschäftigung zur Verfügung stehen. Allerdings liefen Arbeitslose, die sich für eine selbstständige Erwerbstätigkeit interessierten, Gefahr, ihre Arbeitslosenunterstützung zu verlieren, während sie an ihren Start-ups (d. h. vor der Unternehmensgründung) arbeiten, denn dies bedeutete, dass sie mit einiger Wahrscheinlichkeit nicht für eine Beschäftigung zu Verfügung standen. Somit schreckte das System der Arbeitslosenunterstützung Arbeitslose davon ab, eine selbstständige Erwerbstätigkeit als Möglichkeit der Rückkehr auf den Arbeitsmarkt in Betracht zu ziehen.

Zu Bewältigung dieses Problems setzte der AMS auf internationale Erfahrungen, um eine Lösung zu finden, die die Vorbereitung der Klienten für eine selbstständige Erwerbstätigkeit mit der Vorbereitung auf eine abhängige Erwerbstätigkeit auf eine Stufe stellte. Ziel war die Entwicklung eines kleinen Pilotprojekts, um einen Ansatz zu testen, bevor eine Umsetzung im größeren Stil stattfand.

Aktivitäten

Als integriertes Unterstützungspaket bietet das UGP Schulungsmodule, Workshops, Unternehmensberatung durch professionelle Management-Berater und finanzielle Unterstützung zur Deckung der allgemeinen Lebenshaltungskosten während der Frühphase der Geschäftsentwicklung.

Das Programm wurde 1995 als Pilotprojekt in den Bundesländern Steiermark und Kärnten ins Leben gerufen und läuft nach wie vor. Es wird inzwischen in allen neun Bundesländern umgesetzt und wird von den Bundesbüros des AMS in den einzelnen Bundesländern verwaltet. Zu seinen Aktivitäten gehören Beratung, Unternehmerschulungen und finanzielle Unterstützung zur Deckung der allgemeinen Lebenshaltungskosten. Die Unterstützung wird in Zusammenarbeit zwischen dem AMS und externen Management-Beratern geleistet, die Schulungen und Unternehmensberatung bereitstellen. Seit 2000 wählt der AMS externe Beratungsdienste für Unternehmensgründungen in einem offenen Ausschreibungsverfahren in der Europäischen Union gemäß nationalem Recht für die Vergabe von Aufträgen aus.

Die Bundesbüros des AMS entscheiden in jedem Bundesland selbst über den Umfang und die Art der Beratungsdienste (d. h. individuelle Beratung, Workshops in Gruppen oder eine Kombination aus beiden). In jedem Bundesland ist ein bestimmter externer Beratungsdienst für die Umsetzung des Unternehmensgründungsprogramms verantwortlich. Die Klienten können sich ihren Anbieter nicht aussuchen, sondern müssen den autorisierten Beratungsdienst in dem Bundesland nutzen, in dem sie leben.

Teilnehmer am UGP müssen beim AMS arbeitslos gemeldet oder Angestellte sein, denen gekündigt wurde und deren Beschäftigung in Kürze beendet sein wird. Außerdem muss eine Bereitschaft vorliegen, ein Unternehmen zu gründen, eine bestimmte Geschäftsidee muss vorhanden sein, und die Person muss einschlägige berufliche Fähigkeiten haben. Einige Arbeitslose, die keine Arbeitslosenunterstützung beziehen, können auch am UGP teilnehmen, zum Beispiel Frauen nach der Elternzeit.

Die im Rahmen des UGP gegründeten Unternehmen müssen neue Unternehmen oder Franchise-Unternehmen von bereits existierenden Unternehmen sein. Freiberufliche Tätigkeiten wie Anwälte, Ärzte oder Apotheker gehören nicht dazu. Die selbstständige Erwerbstätigkeit muss die Hauptbeschäftigung des Teilnehmers sein (AMS, 2014a).

Die Unterstützung durch das UGP ist in vier Phasen aufgebaut:

1. Klärungsphase

Das Ziel dieser Phase ist die Abklärung der Realisierbarkeit der Geschäftsidee, die Ermittlung des Schulungsbedarfs der Klienten und die Auswahl derjenigen, die durch das Programm unterstützt werden sollen.

Klienten des AMS, die sich für eine Teilnahme an dem Programm interessieren, müssen ein zweistufiges Screening-Verfahren durchlaufen, bevor sie Unterstützung erhalten. Zunächst müssen sie ihren AMS-Berater über ihre Absicht, ins Programm einzusteigen, und über ihre Geschäftsidee informieren. Nach dieser ersten Vorabprüfung der Geschäftsidee durch die regionalen Geschäftsstellen des AMS erhalten die Klienten einen Beratungstermin mit einem externen Geschäftsexperten, der die Realisierbarkeit der Geschäftsidee, die persönliche Eignung des Kandidaten und den persönlichen Qualifizierungsbedarf prüft. Um für eine Teilnahme am Unternehmensgründungsprogramm infrage zu kommen, müssen Bewerber die folgenden Voraussetzungen erfüllen:

- Sie müssen arbeitslos sein;
- sie müssen die Absicht haben, eine selbstständige Erwerbstätigkeit aufzunehmen;
- sie müssen eine konkrete Geschäftsidee haben und über die notwendigen Fähigkeiten und Qualifikationen für eine Unternehmensgründung verfügen;
- sie müssen an einer Gründungsberatung teilnehmen, die vom Arbeitsmarktservice zusammen mit einer externen Beratungsfirma für Start-ups angeboten wird;
- sie müssen zustimmen, eine förmliche Verpflichtung mit dem Berater des Arbeitsmarktservice einzugehen (d. h. eine Vereinbarung schließen);
- sie müssen einen Nachweis über ihre Sozialversicherung vorlegen (für selbstständig Erwerbstätige oder für Landwirte).

Diese externe Bewertung bildet die Grundlage für die Entscheidung, ob ein Klient am Unternehmensgründungsprogramm teilnehmen kann oder nicht. Nur diejenigen, bei denen man von einer hohen Wahrscheinlichkeit ausgeht, dass sie ein neues Unternehmen gründen werden, können ins Programm einsteigen (AMS, 2014a).

Die Klärungsphase dauert in der Regel acht bis zehn Wochen. Während der Klärungsphase beziehen Klienten weiterhin ihre Arbeitslosenunterstützung, jedoch wird keine sonstige finanzielle Unterstützung geleistet.

2. Vorbereitungsphase

Diese Phase bildet die Einführung in das Programm und beinhaltet unterstützende Beratung bei der Ausarbeitung des Geschäftskonzepts und des Finanzplans und bei der Entwicklung einer Analyse des Qualifikationsbedarfs des Klienten. Dies geschieht vor allem durch persönliche Gespräche, doch werden auch optionale Workshops zu verschiedenen Fragen der Unternehmensgründung angeboten.

Die persönliche Beratung konzentriert sich auf verschiedene Themen im Zusammenhang mit der Unternehmensgründung. Der Schwerpunkt bei der Unterstützung liegt zwar auf der Entwicklung der Geschäftsidee, beinhaltet jedoch auch Marktanalysen, die Beurteilung von Konkurrenten, der Unternehmensstandort, die Organisationsstruktur und rechtliche Voraussetzungen (d. h. Handelsrecht, Arbeitsrecht, Sozialversicherung).

Die Agenturen, die diese Unterstützung bereitstellen, bewerten zudem die Qualifikationen des Klienten und bieten Schulungen und Workshops zu Unternehmensbuchhaltung, Investitionen und Finanzdienstleistungen an. Sie arbeiten mit potenziellen Kapitalgebern zusammen und informieren die Klienten über ihre Instrumente zur finanziellen Unterstützung, insbesondere Mikrokredite. Mikrokredite werden von UGP-Klienten sehr häufig in Anspruch genommen, weil sie aufgrund ihres Status als Arbeitslose Schwierigkeiten haben, Zugang zu Bankkrediten zu erhalten.

Außerdem werden optionale Workshops zu Marketing, Kostenrechnung, Betriebswirtschaft und den rechtlichen Voraussetzungen für eine Unternehmensgründung angeboten. In den Workshops werden auch persönliche Kompetenzen behandelt und Aspekte wie die Nutzung individueller Stärken und Zeitmanagement angesprochen. Workshops werden in kleinen Gruppen von zehn bis zwölf Teilnehmern angeboten. Jeder Klient kann an bis zu neun Workshops teilnehmen.

Zudem können die Kandidaten an kurzen Einzelschulungskursen teilnehmen. Das Programm stellt bis zu 2600 EUR pro Klient für Kurse bereit, die sich an der Bedarfsanalyse des Klienten orientieren. Am häufigsten werden Kurse in Marketing und Kostenrechnung oder Vorbereitungskurse für Meisterprüfungen angeboten. In der Praxis machen nur wenige Klienten von dieser Option Gebrauch; es kommt häufiger vor, dass Klienten an den UGP-Workshops teilnehmen.

Die Zuwendung, die während der ersten Unterstützungsphase gewährt wird, endet nach zwei Monaten.

3. Realisierungsphase

In dieser Phase starten die Teilnehmer ihr Unternehmen. Eine zusätzliche Unternehmensberatung wird angeboten, und die Klienten erhalten zwei Monate lang eine Zuwendung für die Unternehmensgründung. Die Zuwendung wird rückwirkend ab dem ersten Tag des Monats bezahlt, in dem der Klient sich selbstständig gemacht hat. Diese Zuwendung für die Unternehmensgründung hilft den Klienten, ihre Lebenshaltungskosten zu decken. Sie soll nicht zur Finanzierung von Geschäftstätigkeiten oder für den Erwerb von Betriebsmitteln verwendet werden. Die Zuwendung für die Unternehmensgründung entspricht in der Höhe der Arbeitslosenunterstützung, die der Klient erhalten hat, zuzüglich der von ihm zu zahlenden Sozialversicherungsbeiträge.

Die Vorbereitungs- und Realisierungsphase dauern für die Teilnehmer (zusammen) sechs Monate. Eine Verlängerung auf neun Monate ist jedoch möglich.

4. Nachbetreuungsphase

In dieser Phase liegt der Schwerpunkt auf der Überwachung der Geschäftstätigkeit der Teilnehmer durch die Unternehmensberater, damit sichergestellt ist, dass sie nicht auf Schwierigkeiten stoßen.

Die Klienten können innerhalb von zwei Jahren ab der Unternehmensgründung kostenfrei vier Beratungssitzungen in Anspruch nehmen.

Teilnehmerprofil

Etwa 40 % der Teilnehmer am UGP sind Frauen. Dieser Anteil lag im Zeitraum zwischen 1998 und 2005 noch bei 30 %. Er entspricht nun dem Anteil der Frauen an der arbeitslos gemeldeten Bevölkerung. Zwischen 2006 und 2012 stieg der Anteil der Älteren (ab 45 Jahren) von 20 % auf 27,5 %, der Anteil der Zuwanderer von 13,8 % auf 16,8 %. Zuwanderer sind in diesem Programm nach wie vor unterrepräsentiert.

Mehr als 40 % der Teilnehmer haben mindestens eine Lehre oder eine Berufsausbildung (42,3 %) abgeschlossen. Die jungen Menschen unter den Teilnehmern (die bis zu 25-jährigen) haben häufig einen hohen Bildungsstand erreicht – 56,8 % hatten 2012 mindestens eine Berufsausbildung abgeschlossen (Bergmann et al., 2013).

Projektentwicklung

Seit Programmstart wurden drei Hauptänderungen vorgenommen. Erstens umfasste das Programm anfangs nur die ersten drei Unterstützungsphasen. Die abschließende Nachbetreuungsphase wurde ergänzt, nachdem festgestellt wurde, dass die ersten Kohorten eine zusätzliche Unterstützung nach der Unternehmensgründung benötigten. Zweitens wurden gezielte Angebote entwickelt, um drei spezielle Zielgruppen zu erreichen: Frauen, die wieder eine Erwerbstätigkeit aufnehmen, Ältere und Menschen mit Migrationshintergrund. Drittens wurde die Art der Unternehmensberatung an die sich ändernden Bedürfnisse der Klienten angepasst. In der Frühphase des Programms stützte man sich stärker auf persönliche Treffen und Workshops, doch dieses Vorgehen wich einer Beratung auf Abruf über E-Mail oder Telefon. Auch auf der Bereitstellung von Online-Unterstützung liegt ein starker Fokus, um die Programmkosten zu reduzieren.

Zudem laufen Gespräche darüber, das Programm auf die Bedürfnisse älterer Menschen (d. h. Menschen über 50 Jahre) zuzuschneiden, da diese auf dem Arbeitsmarkt mit Herausforderungen konfrontiert sind. Eine der Überlegungen im Rahmen der Anpassung des Programms an diese Zielgruppe ist, dass die Gruppe in der Tendenz risikoscheuer ist und daher unter Umständen mehr Zeit benötigt, um sich für eine selbstständige Erwerbstätigkeit zu entscheiden. Daher reicht die Dauer des Unterstützungsangebots womöglich nicht aus.

Projektfinanzierung

Das Unternehmensgründungsprogramm wird durch den Arbeitsmarktservice finanziert. Im Jahr 2013 nahmen 8 683 Menschen an dem Programm teil. Die Ausgaben für Beratungsleistungen beliefen sich auf 5 Millionen EUR. Zusätzlich erhielten 5 074 neue Existenzgründer im Jahr 2013 Zuwendungen für die Unternehmensgründung in Höhe von 12 Millionen EUR (AMS, 2014b).

Das UGP erhielt bis 2006 Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds. Seither finanziert es sich aus nationalen Quellen.

Herausforderungen

Die größte Herausforderung für das UGP besteht darin, Klienten zu identifizieren und auszuwählen, die in die Klärungsphase einsteigen. Dies ist die wichtigste Phase, da sie über den Erfolg des Programms entscheidet. Die Geschäftsexperten, die die Kandidaten auswählen, müssen zwischen der Notwendigkeit, nachhaltige Start-ups zu entwickeln, und dem Ziel, eine breite Basis von Arbeitslosen zu unterstützen, abwägen. Die Auswahlmethode wurde anhand der gewonnenen Erfahrungen verfeinert, wird aber fortwährend überprüft.

Eine weitere Herausforderung ist die Erhöhung der Kosteneffizienz des Programms. Die Beratungsdienste mussten die besten Verfahren ermitteln, um den Kandidaten unternehmerische Fähigkeiten zu vermitteln. Nach Versuchen mit persönlicher Beratung wechselten die Programmleiter zu einem Ansatz, der persönliche Beratungen mit Workshops kombiniert. Es war eine Verbesserung der Fähigkeiten der Teilnehmer zu bemerken.

Auswirkungen

Zwischen 2006 und 2014 gründeten etwa 65 000 Arbeitslose im Rahmen dieses Programms ein Unternehmen. Im Jahr 2013 bzw. 2014 gründeten 5 074 bzw. 5 167 Klienten ein Unternehmen.

Evaluierungen zufolge hilft das Programm erfolgreich Arbeitslosen bei der Unternehmensgründung und der anschließenden Entwicklung eines nachhaltigen und wachsenden Unternehmens. Die Unternehmensgründungsrate (d. h. der Anteil der Teilnehmer, die ein Unternehmen gründeten) lag 2006 bei 75 % und erhöhte sich 2011 auf 83 % (Bergmann et al., 2013).

Die Überlebensraten dieser Unternehmen sind in Tabelle 3.1 dargestellt. Die Überlebensraten der Unternehmen nach einem Jahr und nach drei Jahren sind im letzten Jahrzehnt angestiegen, während die Überlebensrate nach fünf Jahren relativ konstant geblieben ist. Die Überlebensraten der Unternehmen, die durch dieses Programm unterstützt wurden, übersteigen die Überlebensraten der allgemeinen Unternehmerbevölkerung.

Tabelle 3.1. Überlebensraten für Start-ups im Unternehmensgründungsprogramm

	Kohorte 2000	Kohorte 2009
Ein Jahr	80 %	89 %
Drei Jahre	70 %	75 %
Fünf Jahre/immer noch aktiv	67 %	64 %

Quelle: Bergmann et al., 2013.

Die Evaluierungen zeigen außerdem, dass vom UGP unterstützte Start-ups Beschäftigung für andere schaffen. Einer Evaluierung aus dem Jahr 2006 zufolge schufen unterstützte Start-ups nach fünf Jahren im Durchschnitt netto 1,26 neue Vollzeitstellen. Darin nicht inbegriffen ist der Klient selbst, allerdings sind die Arbeitsplätze berücksichtigt, die wegen Unternehmensaufgabe abgebaut wurden (Dornmayr und Lenger, 2006). Im Rahmen der Evaluierung aus dem Jahr 2013 stellte sich zudem heraus, dass einige der Unternehmen erfolgreich weitere Arbeitsplätze schufen, dass die Mehrheit der Start-ups jedoch von Einzelunternehmern geführt wurden. Sie zeigte, dass 22 % der jungen Unternehmer, die am UGP teilnahmen, Arbeitgeber waren und dass Frauen weniger häufig als Männer Arbeitgeber waren (15 % gegenüber 28 %). Dieser Umstand wurde auf die Geschäftstätigkeit und Arbeitsintensität zurückgeführt (Bergmann et al. 2013). Nichtsdestotrotz werden die arbeitsmarktpolitischen Ziele des UGP (d. h. die Verringerung der Arbeitslosigkeit durch die Schaffung einer stabilen selbstständigen Erwerbstätigkeit einerseits und die Schaffung neuer Arbeitsplätze in den neuen Unternehmen andererseits) daher weitgehend erreicht.

Die Evaluierungen zeigten auch einige Bereiche auf, in denen das Programm gestärkt werden könnte. Auch wenn laut der 2013 durchgeführten Evaluierung 31 % bzw. 55 % der Teilnehmer ziemlich oder sehr zufrieden mit der Beratung im Rahmen des Programms waren, wird in der Evaluierung empfohlen, während der bereitgestellten Beratungen mehr Gewicht auf eine sektorspezifische Beratung zu legen (Bergmann et al. 2013). Außerdem wurde vorgeschlagen, dass das Programm mehr Möglichkeiten für Netzwerkaktivitäten für die Teilnehmer anbieten und die Klienten besser über die nach der Unternehmensgründung zur Verfügung stehende Unterstützung informieren sollte.

Voraussetzungen für die Übertragung

Das Unternehmensgründungsprogramm (UGP) hat das Potenzial, auf andere Länder und Regionen übertragen zu werden, und kann von Erfolg gekrönt sein, wenn es auf den lokalen Kontext zugeschnitten wird. Die zentralen Erfolgsfaktoren sind folgende:

1. *Finanzielle Unterstützung.* Einer der zentralen Erfolgsfaktoren für dieses Programm ist die finanzielle Unterstützung zur Deckung der persönlichen Ausgaben während des Gründungsprozesses. Sie ist besonders relevant für diese Klientengruppe (d. h. Arbeitslose), die wahrscheinlich nur über wenige Ersparnisse verfügt, auf die sie in der Frühphase der Geschäftsentwicklung zurückgreifen kann. Es ist wichtig, Zuwendungen bereitzustellen, mit denen die grundlegenden Lebenshaltungskosten

- und Sozialversicherungsbeiträge gedeckt werden können. Die finanzielle Unterstützung sollte nur für einen begrenzten Zeitraum geleistet werden, um keine Abhängigkeit zu schaffen.
2. *Niemand sollte zur Teilnahme am Programm gedrängt werden.* Die Berater in den regionalen Geschäftsstellen des AMS schlagen ihren Klienten keine selbstständige Erwerbstätigkeit vor. Die Klienten werden über diese Möglichkeit informiert, aber die Entwicklung einer eigenen Geschäftsidee ist ihnen selbst überlassen.
 3. *Es sollten Teilnehmer mit Potenzial ausgewählt werden.* Die Evaluierung aus dem Jahr 2013 empfiehlt einen noch stärkeren Fokus auf die Auswahl von Start-ups, die das Potenzial besitzen, Gewinne zu erwirtschaften, da viele Teilnehmer mit der Ertragslage ihres neuen Unternehmens nicht zufrieden sind. Nur 36 % der männlichen und 26 % der weiblichen Gründer gaben an, die Einnahmen aus ihrer selbstständigen Erwerbstätigkeit seien ausreichend.

Textfeld 3.1. Übertragung des österreichischen Unternehmensgründungsprogramms auf Rumänien

Einer der beauftragten externen Beratungsdienste, die ÖSB Consulting GmbH, machte im Rahmen des Projekts „Schaffe deinen eigenen Arbeitsplatz“, das 2010 mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds umgesetzt wurde, Erfahrungen mit der Übertragung des Programms auf den ländlichen Raum in Rumänien. Während des drei Jahre laufenden Projekts passten sie das Unternehmensgründungsprogramm an die lokalen Bedürfnisse, Einrichtungen und wirtschaftlichen Bedingungen an. Eine der größten Herausforderung bestand darin, qualifizierte Berater im ländlichen Raum zu finden, die die Unterstützung leisten würden. Einer der wesentlichen Unterschiede zwischen dem in Rumänien und dem in Österreich durchgeführten Programm ist, dass in Rumänien ein Kurs stattfand, um auf strukturiertere Weise unternehmerische Fähigkeiten zu vermitteln, da die Klienten dort weiter verstreut sind als in Österreich.

Literatur

- Arbeitsmarktservice Österreich (2014a), Bundesrichtlinie Unternehmensgründungsprogramm für Arbeitslose (UGP), Wien: Arbeitsmarktservice Österreich.
- Arbeitsmarktservice Österreich (2014b), Geschäftsbericht 2013: Und trotzdem: 2013 war ein schwieriges Jahr am österreichischen Arbeitsmarkt, Wien: Arbeitsmarktservice Österreich.
- Bergmann, N., A. Riesenfelder, S. Schmatz und C. Sorger (2013), Evaluierung des Unternehmensgründungsprogramms (UGP), Wien: L&R Sozialforschung/AMS Österreich.
- Dornmayr, H. und B. Lenger (2006), Evaluierung der Maßnahmen der GründerInnenförderung des AMS. Wien: Institut für Bildungsforschung (ibw)/AMS Österreich.



From:
Inclusive Business Creation
Good Practice Compendium

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

Please cite this chapter as:

OECD/European Union (2016), “Unternehmensgründungsprogramm, Österreich”, in *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261402-6-de>

Das vorliegende Dokument wird unter der Verantwortung des Generalsekretärs der OECD veröffentlicht. Die darin zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente spiegeln nicht zwangsläufig die offizielle Einstellung der OECD-Mitgliedstaaten wider.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.