



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Αρ. Έργου 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



Κατευθυντήριες γραμμές για δημοκρατικές και συμμετοχικές επιχειρήσεις

Σχεδιασμός ενός ευνοϊκού σεναρίου για τις
επιχειρήσεις που εξαγοράζονται από τους
εργαζόμενους

REWIND

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



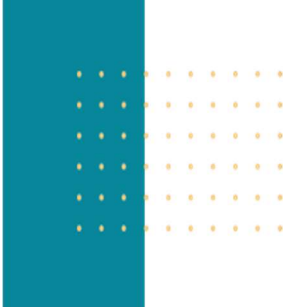
Απρίλιος 2025



Ιστορικό εγγράφων

Περιεχόμενο	Ημερομηνία	Όνομα αρχείου
Πρώτο σχέδιο κατευθυντήριων γραμμών για ένα ευνοϊκό οικοσύστημα για τη συνεργασία και το κοινωνικό επιχειρείν	28 Απριλίου 2025	Rewind_WP5_Guidelines Favourable Ecosystem_v01
Δεύτερο προσχέδιο	29 Απριλίου 2025	Rewind_WP5_Guidelines Favourable Ecosystem_v02

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



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Αρ. Έργου 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΟΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	3
Εισαγωγή	4
Πηγές Κατευθυντήριων Γραμμών REWIND	6
Εμπειρίες Εξαγοράς από τους Εργαζόμενους	7
Πρώθηση της Δημοκρατικής Συμμετοχής των Εργαζομένων στις Επιχειρήσεις	11
Διδάγματα από το REWIND	16
Βιβλιογραφία	19

Εισαγωγή

Όπως επισημαίνεται στη σύσταση του Συμβουλίου της 27ης Νοεμβρίου 2023 σχετικά με την ανάπτυξη των πλαισίων για την κοινωνική οικονομία (C/2023/1344), η κοινωνική οικονομία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της κοινωνικής συμπερίληψης και στη διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης στην αγορά εργασίας.

Συμβάλλει επίσης σημαντικά στην εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων¹, ιδίως της πρώτης αρχής του: το δικαίωμα στην ποιοτική εκπαίδευση, κατάρτιση και δια βίου μάθηση χωρίς αποκλεισμούς. Το έργο της σύμπραξης REWIND βασίστηκε σε αυτή την αρχή.

Το Παρόν Έγγραφο Καθοδήγησης, με τίτλο «*Κατευθυντήριες γραμμές για δημοκρατικές και συμμετοχικές επιχειρήσεις*», αποσκοπεί στην ανάδειξη των πρακτικών χωρίς αποκλεισμούς στον επιχειρηματικό κόσμο που προάγουν τη συνέχεια των επιχειρήσεων. Στοχεύει στην προώθηση των επιχειρήσεων που δεσμεύονται να ακολουθούν κοινωνικά υπεύθυνες προσεγγίσεις, με έμφαση στην ποιότητα και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας, την ισότητα των φύλων, τη διαφανή διακυβέρνηση και τη δημιουργία οικοσυστημάτων που υποστηρίζουν την κοινωνική και συνεταιριστική επιχειρηματικότητα².

Μέσω του REWIND, εξετάσαμε την πρακτική της **Εξαγοράς Επιχειρήσεων από τους Εργαζόμενους**, δηλαδή τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης σε εργαζόμενους οργανωμένους σε μορφή συνεταιρισμού. Το μοντέλο αυτό καθιερώθηκε σε ορισμένες χώρες-εταίρους (π.χ. Γαλλία, Ισπανία και Ιταλία)³, αλλά παραμένει ασυνήθιστο ή δεν υπάρχει καθόλου σε άλλες, όπως το Βέλγιο, η Ελλάδα και η Σουηδία.

Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές προσφέρουν στους επαγγελματίες της αρχικής και της δια βίου επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (EEK) ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την υποστήριξη της χρήσης των μαθησιακών πόρων του REWIND, τα οποία περιλαμβάνουν:

- Τα [Σχέδια Κατάρτισης](#), τα οποία διαρθρώνονται σε επτά ενότητες με επίκεντρο: την Κριτική σκέψη για λήψη στρατηγικών αποφάσεων, τις Κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις, τα Οργανωτικά μοντέλα: Δημοκρατικά και συμμετοχικά, τη Μεταβίβαση της κυριότητας των επιχειρήσεων, τη Μεθοδολογική και διεργασιακή καινοτομία: Προσαρμογή στην Ψηφιακή και Τεχνολογική Αλλαγή για τον Επιχειρηματικό Μετασχηματισμό, τις ΤΠΕ για την καινοτομία στις διαδικασίες και τα προϊόντα, την Καινοτομία Συστήματος.

¹ GU C 428 del 13.12.2017, p. 10.

² Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το συνεταιριστικό μοντέλο, επισκεφθείτε τον ιστότοπο της International Cooperative Alliance (Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία) <https://ica.coop/en>, καθώς και την παγκόσμια παρακολούθηση που διενεργεί από το 2012 η ICA σε συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Έρευνας για τις Συνεταιριστικές και Κοινωνικές Επιχειρήσεις (Euricse). Μπορείτε να κατεβάσετε τις ετήσιες εκθέσεις εδώ: [World Cooperative Monitor 2023 | ICA Monitor](#). Βίντεο παρουσίασης της έκθεσης 2023 (25/01/2024) <https://www.youtube.com/watch?v>.

³ fi-compass, 2025, ESF+ Study on Worker's Buyout, Συνοπτική έκθεση, 96 σελίδες. <https://www.fi-compass.eu/library/market-analysis/esf-study-workers-buyout>



- Η Πλατφόρμα Ηλεκτρονικής Μάθησης, η οποία παρέχει αυτοκατευθυνόμενα προγράμματα μάθησης για υφιστάμενους και επίδοξους επιχειρηματίες. Η πλατφόρμα καλλιεργεί βασικές εγκάρσιες δεξιότητες, απαραίτητες για τις συνεργατικές και κοινωνικές επιχειρήσεις στην ψηφιακή εποχή, με επτά ενότητες που αφορούν: τη διαχείριση ανθρώπων και ταλέντων, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα, την υπολογιστική σκέψη, την κοινωνική νοημοσύνη και την ομαδική εργασία, τη λήψη αποφάσεων και τη διαπραγμάτευση, τη διαπολιτισμική ικανότητα, τη διαχείριση γνωστικού φορτίου και τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα.
- Η Διαδραστική Πύλη, η οποία προσφέρει εργαλεία και πόρους για επαγγελματίες με σκοπό την υποστήριξη της συνεργασίας και της καινοτομίας στις διαδικασίες μεταβίβασης επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει τα εξής: την ενίσχυση των δικτύων και των στρατηγικών συνεργασίας για την κοινωνική καινοτομία, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση υπηρεσιών υποστήριξης για τη δημιουργία και την εδραίωση κοινωνικών επιχειρήσεων και συνεταιρισμών, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση συμμετοχικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως μάθησης χωρίς αποκλεισμούς, καθώς και τρεις πόρους πολυμέσων για αυτομάθηση σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, τον προσανατολισμό στις υπηρεσίες και την εικονική συνεργασία. Τέλος, παρέχει έναν χώρο συλλογικής εργασίας και συνεργασίας.

Κοινή πρόκληση και για τις έξι χώρες-εταίρους αποτελεί η επιτακτική ανάγκη για καλύτερη ενημέρωση και εκπαίδευση σχετικά με την κοινωνική ή την πολιτική οικονομία. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της - πέραν των νομικών μορφών - και των ευρύτερων επιπτώσεων της στην κοινωνία, συμπεριλαμβανομένου του ρόλου της στην αντιμετώπιση κρίσιμων ζητημάτων όπως η κλιματική κρίση.⁴

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση σε αυτά τα θέματα δεν πρέπει να στοχεύουν μόνο στις νεότερες γενιές, αλλά και στους επαγγελματίες που εμπλέκονται στη συνεχή μάθηση και τη συμβουλευτική επιχειρήσεων, οι οποίοι πρέπει να συνυπολογίζουν όλο και περισσότερο τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιχειρηματικών αποφάσεων. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει να βασίζονται σε μια ολιστική προσέγγιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

⁴ Στο σημείο 31 της Laudate Deum (4 Οκτωβρίου 2023), ο Πάπας Φραγκίσκος γράφει: «Αυτή η κατάσταση [η κλιματική κρίση] δεν αφορά μόνο τη φυσική ή τη βιολογία, αλλά και την οικονομία και τον τρόπο που την αντιλαμβανόμαστε. Η λογική του μέγιστου κέρδους με ελάχιστο κόστος, που κρύβεται πίσω από τον ορθολογισμό, την πρόοδο και τις ψευδείς υποσχέσεις, καθιστά αδύνατη κάθε ειλικρινή ανησυχία για το κοινό σπίτι και κάθε προσοχή στην ενίσχυση των περιθωριοποιημένων της κοινωνίας. [...]».



Πηγές Κατευθυντήριων Γραμμών REWIND

Η εκπόνηση του παρόντος εγγράφου βασίζεται σε εθνική και ευρωπαϊκή γκρίζα βιβλιογραφία που συμβουλευτήκαμε κατά τη βιβλιογραφική έρευνα, η οποία συμπληρώθηκε με ποιοτικές πληροφορίες που συλλέξαμε μέσω συνεντεύξεων με 31 βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Οι **Εθνικές Ερευνητικές Εκθέσεις** συνοψίζουν τα οικονομικά πλαίσια και τα συστήματα διακυβέρνησης στις έξι χώρες-εταίρους, παρέχοντας στοιχεία για τις εμπειρίες από τις **Εξαγορές Επιχειρήσεων από τους Εργαζόμενους (WBO)** και προσδιορίζοντας τους κρίσιμους παράγοντες που ευνοούν ή εμποδίζουν την εμφάνιση αυτής της μορφής ενεργητικής πολιτικής για την αγορά εργασίας.

Οι **ημιδομημένες συνεντεύξεις** αποσκοπούσαν στην εξερεύνηση των πρακτικών εμπειριών ατόμων που εμπλέκονται άμεσα σε WBO, καθώς και εκπροσώπων ενδιαμέσων οργανισμών, όπως ενώσεις εργοδοτών και επαγγελματιών που ασχολούνται με διαδικασίες μεταβίβασης ιδιοκτησίας ή με τη δημιουργία και ενοποίηση συνεταιρισμών και κοινωνικών επιχειρήσεων.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αναλογιστούν διάφορους βασικούς τομείς:

- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που πρέπει να ελέγχονται κατά τη διευκόλυνση της μεταβίβασης της ιδιοκτησίας στους εργαζόμενους
- Πώς καλύπτονται οι ανάγκες σε δεξιότητες επιχειρηματικότητας και διαχείρισης
- Τα εμπόδια που μπορεί να αποτρέψουν την υιοθέτηση των WBO
- Το επίπεδο ευαισθητοποίησης των νέων συνεταιρισμών ή κοινωνικών επιχειρήσεων όσον αφορά την αξιοπρεπή και ασφαλή εργασία, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, τις ίσες ευκαιρίες και τη διαχείριση της ποικιλομορφίας, καθώς και την περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα
- Η εφαρμογή δημοκρατικών και συμμετοχικών μοντέλων διακυβέρνησης

Η ανταλλαγή απόψεων με αυτούς τους εμπειρογνώμονες και ενδιαφερόμενους φορείς παρείχε επίσης πληροφορίες για τις τρέχουσες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αυτές, τη μεταβαλλόμενη φύση των υπηρεσιών υποστήριξης των συνεταιρισμών και των κοινωνικών επιχειρήσεων, καθώς και για πιθανές πρωτοβουλίες με στόχο τη βελτίωση της διακυβέρνησης των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης μέσω μοντέλων κοινωνικής οικονομίας.

Το **Παρόν Έγγραφο Κατευθυντήριων Γραμμών** συνθέτει τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, σε συνδυασμό με μια κοινή ανάλυση της σύμπραξης REWIND. Το τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τις τελικές παρατηρήσεις που διατυπώθηκαν στο τέλος του έργου. Οι εν λόγω παρατηρήσεις δεν είναι οριστικές απαντήσεις, αλλά μάλλον ένα εφαλτήριο για τη συνέχιση του διαλόγου μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών. Είναι ανοιχτές σε περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση, ανάλογα με τις εξελισσόμενες προκλήσεις που θέτει η παγκοσμιοποίηση.

Εμπειρίες Εξαγοράς από τους Εργαζόμενους

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Λεξικό Εργασιακών Σχέσεων⁵,

Η εξαγορά από τους εργαζόμενους, γνωστή και ως εξαγορά εργαζομένων ή ανάληψη της επιχείρησης από τους εργαζόμενους, αναφέρεται σε μια διαδικασία αναδιάρθρωσης κατά την οποία οι εργαζόμενοι αγοράζουν το μεγαλύτερο μέρος ή το σύνολο των μετοχών της εταιρείας τους και, στην ουσία, γίνονται οι ιδιοκτήτες της. Αυτές οι εξαγορές γενικά αποσκοπούν στην αποφυγή της απώλειας θέσεων εργασίας.

Όπως επισημαίνεται στην μελέτη του *EFS+ Study on Workers' Buyout Report*⁶, το **κριτήριο της μη διάκρισης** είναι θεμελιώδες: η εξαγορά επιχειρήσεων από τους εργαζόμενους (WBO) συνεπάγεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων αποκτά μετοχές της εταιρείας, διασφαλίζοντας ότι η διαδικασία είναι ανοιχτή – σε αντίθεση με τις εξαγορές από τη διοίκηση, οι οποίες συχνά αφορούν μόνο μια περιορισμένη ομάδα στελεχών.

Αν και η επικράτηση και η ωριμότητα των πρακτικών WBO διαφοροποιούνται στις έξι χώρες-εταίρους του REWIND, κάθε μία από αυτές παρουσιάζει αξιοσημείωτα παραδείγματα που καταδεικνύουν την αξία αυτής της ενεργητικής πολιτικής για την αγορά εργασίας.

Μελέτες περιπτώσεων: Σουηδία

Δύο ενδεικτικές περιπτώσεις από τη Σουηδία υπογραμμίζουν το δυναμικό των WBO, ανεξάρτητα από τη νομική τους δομή:

1. **Facit AB** – (δεκαετία του 1980) – Πρόκειται για μία διάσημη κατασκευαστική εταιρεία αριθμομηχανών και εξοπλισμού γραφείου. Όταν η εταιρεία αντιμετώπισε σοβαρές οικονομικές δυσκολίες, αναδιάρθρωθηκε υπό την ιδιοκτησία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι κατάφεραν να σταθεροποιήσουν την παραγωγή και να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας, σηματοδοτώντας ένα από τα πρώτα παραδείγματα WBO στη χώρα.
2. **Vaggeneryd Textile Factory (Εργοστάσιο Κλωστοϋφαντουργίας Vaggeneryd)** (αρχές της δεκαετίας του 2000) – Αντιμέτωποι με το ενδεχόμενο κλείσιμο, οι εργαζόμενοι ανέλαβαν την ιδιοκτησία της εταιρείας. Χάρη στην καινοτομία που προώθησαν οι εργαζόμενοι και στη μετάβαση σε εξειδικευμένες αγορές, η επιχείρηση όχι μόνο επέζησε, αλλά έγινε και πιο ανταγωνιστική. Η περίπτωση αυτή καταδεικνύει πώς οι πρωτοβουλίες των εργαζομένων αποφέρουν κοινωνικά και οικονομικά οφέλη.

Τα παραδείγματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι η νομική μορφή της επιχείρησης - είτε πρόκειται για συνεταιρισμό, εταιρεία περιορισμένης ευθύνης ή άλλη δομή - είναι λιγότερο σημαντική από το βασικό **μοντέλο ιδιοκτησίας** και τα αποτελέσματα που

⁵ Πηγή: <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/employee-buyout>

⁶ fi-compass, 2025, *ESF+ Study on Worker's Buyout*, p.10.

επιτυγχάνει ως προς τη διατήρηση της απασχόλησης και τη συμμετοχική διακυβέρνηση.

Μελέτες περιπτώσεων: Βέλγιο

Οι WBO στο Βέλγιο ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

1. Ανάκαμψη της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας από τους Εργαζόμενους

- **Difrenotech** (2016-2019): Πρόκειται για μια προσπάθεια ανάκαμψης μιας μετεγκατεστημένης επιχείρησης δημιουργώντας έναν εργατικό συνεταιρισμό. Παρά την αρχική προβολή από τα μέσα ενημέρωσης και τη μεγάλη δέσμευση, η περιορισμένη πρόσβαση στην αγορά οδήγησε στο κλείσιμο της επιχείρησης.
- **Retritech** (2021-): Πρόκειται για μια επιχείρηση κατεδάφισης και ανακύκλωσης που ανήκε παλαιότερα στην Arcelor. Με την επικείμενη πώληση της εταιρείας, έντεκα από τους δώδεκα υπαλλήλους της ίδρυσαν μια συνεταιριστική επιχείρηση με την υποστήριξη μιας πιστοποιημένης εταιρείας συμβούλων κοινωνικής οικονομίας και δημόσιας χρηματοδότησης. Επί του παρόντος, η εταιρεία απασχολεί δεκαεννέα εργαζόμενους.

2. Εξαγορά από τη διοίκηση PLUS

- **Camelon** (2020-): Κατάστημα πώλησης ενδυμάτων που κινδύνευε με κλείσιμο μετά την πτώχευση της μητρικής εταιρείας. Με την υποστήριξη του *hub.brussels* και ενός συνεργατικού φυτωρίου επιχειρήσεων, η διοίκηση, με την υποστήριξη πολλών από τους 80 υπαλλήλους, εξαγόρασε την εταιρεία και τη μετέτρεψε σε επιχείρηση με συμμετοχή των εργαζομένων.
- **Ventfield** (2024-): Εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα των βιομηχανικών σωληνώσεων, των συγκολλήσεων και των ηλεκτρολογικών εργασιών. Μετά την απόφαση του ιδιοκτήτη να πουλήσει την εταιρεία, τρεις υπάλληλοι (ο διευθυντής, ο διευθυντής πωλήσεων και ο σχεδιαστής) την εξαγόρασαν και την αναβάθμισαν σε συνεταιρισμό με την ηθική υποστήριξη των συναδέλφων τους.

3. Διεύρυνση της Ιδιοκτησίας στους Εργαζόμενους

- **Liswood & Tache** (2021-): Διαφημιστική εταιρεία όπου και οι εννέα μόνιμοι υπάλληλοι έγιναν μέτοχοι, προωθώντας την κοινή ιδιοκτησία και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων.
- **Logis des Fées** (2022-): Κοινωνική επιχείρηση ένταξης στην εργασία στον τομέα των υπηρεσιών καθαρισμού. Αγοράστηκε από άλλη κοινωνική επιχείρηση που λειτουργεί στο πλαίσιο του συστήματος υπηρεσιών με κουπόνια, με στόχο την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες διακυβέρνησης.

Αυτές οι μελέτες περίπτωσης υπογραμμίζουν την ποικιλομορφία της πορείας των WBO και καταδεικνύουν την ευελιξία των μοντέλων ιδιοκτησίας των εργαζομένων σε διάφορους τομείς και νομικά πλαίσια. Επιπλέον, αναδεικνύουν τον ρόλο των υποστηρικτικών οικοσυστημάτων —συμπεριλαμβανομένων των συμβουλευτικών



υπηρεσιών και των δημόσιων φορέων— στην επιτυχή μετάβαση σε επιχειρήσεις διοικούμενες από τους εργαζόμενους.

Μελέτες περίπτωσης: Γαλλία

Οι WBO στη Γαλλία πηγάζουν από το ευρύτερο συνεταιριστικό κίνημα, το οποίο άρχισε να κερδίζει έδαφος στα μέσα του 20ού αιώνα. Οι πρωτοβουλίες αυτές έγιναν ιδιαίτερα γνωστές τη δεκαετία του 1970 και του 1980, ως απάντηση στην εκτεταμένη βιομηχανική αναδιάρθρωση και τις οικονομικές κρίσεις.

- Ένα κομβικό σημείο σε αυτή την ιστορία ήταν η περίπτωση της **Lip**, μιας εταιρείας κατασκευής ρολογιών στη Besançon, που αναγνωρίστηκε ευρέως ως η πρώτη σημαντική WBO στη Γαλλία. Αν και ο συνεταιρισμός τελικά διαλύθηκε τη δεκαετία του 1980, παραμένει σύμβολο της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της οικονομικής δημοκρατίας. Η εμπειρία της Lip πυροδότησε συζητήσεις σχετικά με τη νομοθεσία των συνεταιρισμών και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διακυβέρνηση, θέτοντας τα θεμέλια για το ισχυρό οικοσύστημα WBO που υπάρχει σήμερα στη Γαλλία.
- Ένα πιο πρόσφατο παράδειγμα είναι η **La Belle Aude**, που ιδρύθηκε μετά το κλείσιμο του εργοστασίου παγωτού Pilpa στην Carcassonne. Όταν η πολυεθνική R&R ανακοίνωσε το κλείσιμο, πάνω από 100 εργαζόμενοι έχασαν τη δουλειά τους. Δεκαεννέα εξ αυτών χρησιμοποίησαν την αποζημίωση αποχώρησης για να ιδρύσουν έναν συνεταιρισμό εργαζομένων, διατηρώντας έτσι την τέχνη και τα μέσα διαβίωσής τους. Τη μετάβαση στήριξε ένα ισχυρό δίκτυο οργανώσεων υποστήριξης συνεταιρισμών.
- Μια άλλη αξιοσημείωτη περίπτωση είναι η **Corsica Gastronomia**, μια κορυφαία εταιρεία επεξεργασίας τροφίμων στο Sarrola-Carcopino. Η επιχείρηση ιδρύθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και το 2015 ο ιδρυτής της, Charles Antona, την πούλησε σε τέσσερις μακροχρόνιους υπαλλήλους του, στο πλαίσιο του σχεδίου συνταξιοδότησής του. Η εξαγορά πραγματοποιήθηκε με χρηματοδότηση από το **Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ERDF)** (12%) και την τοπική υποστήριξη της **Υπηρεσίας Οικονομικής Ανάπτυξης της Κορσικής (ADEC)**. Σήμερα, η εταιρεία έχει ετήσιο κύκλο εργασιών 8 εκατομμυρίων ευρώ και ρυθμό ανάπτυξης 10% στο εξωτερικό, διασφαλίζοντας περισσότερες από 40 θέσεις εργασίας.

Μελέτες περίπτωσης: Ισπανία

Στην Ισπανία, οι εξαγορές από τους εργαζόμενους συνήθως έχουν μία από τις εξής νομικές μορφές:

- **Συνεταιρισμοί εργαζομένων**, όπου οι εργαζόμενοι αγοράζουν και συνδιοικούν την επιχείρηση, αναλαμβάνοντας από κοινού τους κινδύνους και τα κέρδη.
- **Εργατικές εταιρείες (Sociedades Laborales)**, όπου οι εργαζόμενοι κατέχουν την πλειοψηφία των μετοχών, διατηρώντας παράλληλα μια εταιρική δομή.



- **Κοινωνικές επιχειρήσεις**, που εξισορροπούν την οικονομική δραστηριότητα με τους κοινωνικούς στόχους και συχνά χρηματοδοτούνται από δημόσιους ή ιδιωτικούς πόρους.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η **La Fageda**, που ιδρύθηκε στην Καταλονία τη δεκαετία του 1980 με στόχο την οικονομική ένταξη των ατόμων με αναπηρία. Συνδυάζοντας μια ισχυρή κοινωνική αποστολή με αποτελεσματικές επιχειρηματικές πρακτικές, η La Fageda απασχολεί επί του παρόντος πάνω από 200 άτομα, πολλά από τα οποία έχουν αναπηρία, και αποτελεί σημείο αναφοράς για την επιχειρηματικότητα χωρίς αποκλεισμούς στους τομείς της γεωργίας, των τροφίμων και των κοινωνικών υπηρεσιών.

Μελέτες περιπτώσεων: Ελλάδα

Στην Ελλάδα, οι WBO εμφανίστηκαν ως απάντηση στην παρατεταμένη οικονομική κρίση μετά την οικονομική ύφεση του 2008.

- Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η **Βιο.Με**, μια εταιρεία δομικών υλικών στη Θεσσαλονίκη. Η Βιο.Με ιδρύθηκε το 1978 και κήρυξε πτώχευση το 2011. Το 2013, οι εργαζόμενοι κατέλαβαν ξανά το εργοστάσιο και το μετέτρεψαν σε συνεταιρισμό, δίνοντας έμφαση στη δημοκρατική διακυβέρνηση και τη βιωσιμότητα. Η επιχείρηση επικεντρώνεται στα εξής:
 - **Βιώσιμη παραγωγή** με προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον
 - **Διατήρηση θέσεων εργασίας**
 - **Συμμετοχή της κοινότητας**

Η Βιο.Με έχει καταστεί σύμβολο ανθεκτικότητας, καταδεικνύοντας πώς οι συνεταιρισμοί εργαζομένων μπορούν να ευδοκιμήσουν σε περιόδους κρίσης, ευθυγραμμίζοντας τους οικονομικούς στόχους με τις κοινωνικές αξίες.

Μελέτες περιπτώσεων: Ιταλία

Η Ιταλία έχει μακρά παράδοση στις WBO, με πολυάριθμα παραδείγματα σε ολόκληρη τη χώρα. Σε ορισμένες περιοχές, οι WBO έχουν επίσης συμβάλει στην ανάκαμψη επιχειρήσεων που στο παρελθόν συνδέονταν με εγκληματικές οργανώσεις.

- Μια τέτοια περίπτωση είναι το **Centro Olimpo** στο Παλέρμο της Σικελίας, η πρώτη ιταλική εταιρεία που κατάσχεσε η μαφία και αργότερα ανέκαμψε χάρη στους υπαλλήλους της μέσω WBO. Η ανάκαμψη χρηματοδοτήθηκε από τις **Legacoop Sicilia, Coopfond, CFI, Banca Etica** και **Unipol**.
- Μια άλλη σημαντική περίπτωση είναι ο συνεταιρισμός **Fenix Pharma** στη Ρώμη, η μόνη φαρμακευτική WBO στην Ιταλία. Ιδρύθηκε μετά το κλείσιμο του εργοστασίου Warner Chilcott το 2011, όταν η αμερικανική πολυεθνική εταιρεία αποχώρησε από την ευρωπαϊκή αγορά, απολύοντας 160 Ιταλούς εργαζόμενους. Μια ομάδα πρώην εργαζομένων ανέλαβε την επιχείρηση και την αναβίωσε ως συνεταιρισμό.

Άλλες σημαντικές περιπτώσεις είναι οι εξής:

- Η **Ceramica Noi**, Ceramica Noi, στην Città di Castello (Umbria) όπου οι εργαζόμενοι ανέλαβαν την **Ceramisia**, αφού ο ιδιοκτήτης μετέφερε τις δραστηριότητές της στην Αρμενία.
- Η **Birrifificio Messina**, που ιδρύθηκε αρχικά το 1923, αναβίωσε το 2014, όταν 15 εργαζόμενοι και έμπειροι ζυθοποιοί επένδυσαν την αποζημίωση αποχώρησής τους για να ιδρύσουν έναν συνεταιρισμό μετά το κλείσιμο της ιστορικής ζυθοποιίας. Με την ενέργειά τους, απέτρεψαν τη μετεγκατάσταση της παραγωγής και διατήρησαν τις τοπικές θέσεις εργασίας.

Αυτές οι διαφορετικές μελέτες περιπτώσεων σε όλη την Ευρώπη καταδεικνύουν το μετασχηματιστικό δυναμικό των WBO, όχι μόνο ως εργαλείο για τη διατήρηση των θέσεων εργασίας και των επιχειρήσεων, αλλά και ως μέσο για την προώθηση οικονομικών μοντέλων, δημοκρατικών και βιώσιμων χωρίς αποκλεισμούς.

Προώθηση της Δημοκρατικής Συμμετοχής των Εργαζομένων στις Επιχειρήσεις

Νομικά Πλαίσια

Παρόλο που οι έξι χώρες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα REWIND έχουν διαφορετικές ιστορικές και πολιτισμικές προσεγγίσεις στο μοντέλο της συνεταιριστικής οικονομίας, διαθέτουν μια σταθερή νομοθετική βάση που στηρίζει την κοινωνική οικονομία και την ενσωμάτωσή της στο ευρωπαϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η Γαλλία, η Ιταλία και η Ισπανία διαθέτουν μακροχρόνια εμπειρία με τις Εξαγορές Επιχειρήσεων από τους Εργαζόμενους (WBO), οι οποίες εξελίχθηκαν σε συνεταιρισμούς εργαζομένων και παραγωγής. Αντίθετα, άλλες χώρες αναπτύσσουν εναλλακτικές μορφές συμμετοχής των εργαζομένων, όπως τα Προγράμματα Ιδιοκτησίας Μετοχών από τους Εργαζόμενους (ESOP), τα Καταπιστεύματα Ιδιοκτησίας από τους Εργαζόμενους (EOT) και τα Προγράμματα Αγοράς Μετοχών από τους Εργαζόμενους (ESPPs)⁷ - τα οποία παρέχουν στοχευμένες ευκαιρίες στους εργαζόμενους να γίνουν συνιδιοκτήτες και να συμμετέχουν ενεργά στις επιχειρήσεις τους.

Κατανόηση της Φύσης των Επιχειρηματικών Κρίσεων

Ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία οποιασδήποτε πρωτοβουλίας WBO είναι η έγκαιρη και ακριβής ανάλυση των βαθύτερων αιτιών μιας επιχειρηματικής κρίσης. Η *μεταβλητή του χρόνου* είναι ιδιαίτερα σημαντική, όχι μόνο για τη διάγνωση της κρίσης, αλλά και για τη διαμόρφωση βιώσιμων στρατηγικών επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης.

Ενώ η έλλειψη δεξιοτήτων διαχείρισης αναφέρεται συχνά ως εμπόδιο για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή σχεδίων ανάκαμψης της βιομηχανίας, πολλοί ενδιαφερόμενοι συμφωνούν ότι το κύριο πρόβλημα έγκειται σε ανώτερα επίπεδα.

⁷ fi-compass, 2025, *ESF+ Study on Worker's Buyout*, σελ.11.



Όπως υπογράμμισαν αρκετοί από τους ερωτηθέντες, τα **συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης** - τόσο σε εταιρικό όσο και σε εθνικό επίπεδο - είναι ζωτικής σημασίας για την πρόβλεψη και τη διαχείριση των προβλημάτων των επιχειρήσεων πριν αυτά επιδεινωθούν.

Συμμετοχή των Ενδιαφερόμενων Μερών και Βασικοί Ρόλοι

Σε όλες σχεδόν τις μελέτες περίπτωσης της WBO που καταγράφηκαν στην έρευνα REWIND, οι εργαζόμενοι τόνισαν τόσο τη συναισθηματική πίεση της επικείμενης ανεργίας όσο και την αβεβαιότητα που βίωσαν κατά τη μετάβαση. Παράλληλα, αναγνώρισαν τον **κρίσιμο ρόλο των ισχυρών οικοσυστημάτων στήριξης, τα οποία περιλαμβάνουν:**

- Δημόσιους φορείς που ασχολούνται με την περιφερειακή οικονομική πολιτική
- Χρηματοπιστωτικά και ασφαλιστικά ιδρύματα
- Ταμεία Εγγύησης Κινδύνου
- Ενώσεις εργοδοτών, συνεταιριστικές ομοσπονδίες και συνδικαλιστικές οργανώσεις
- Οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών
- Η κοινή γνώμη, που ενισχύεται από τα σημερινά μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Οι φορείς αυτοί συμβάλλουν σε διάφορα στάδια, προσφέροντας οικονομική βοήθεια, νομική και διαχειριστική τεχνογνωσία, καθώς και ηθική υποστήριξη, στοιχεία που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των WBO.

Συνεχής Κατάρτιση και Επιχειρηματική Καθοδήγηση

Όλοι οι ενδιαφερόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφεραν ως κορυφαία προτεραιότητα την **συνεχή κατάρτιση**. Ωστόσο, στην πράξη, ο χρόνος που πρέπει να αφιερωθεί στην κατάρτιση στο πλαίσιο της καθημερινής εργασίας εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση, ιδίως όταν πρόκειται για κατάρτιση με τον παραδοσιακό τρόπο, σε αίθουσες διδασκαλίας.

Για να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα, πρέπει να προωθηθούν **εναλλακτικές προσεγγίσεις**, όπως η κατάρτιση στον χώρο εργασίας, η καθοδήγηση και η συμβουλευτική με στόχο την επαγγελματική ανάπτυξη και την προσωπική ολοκλήρωση. Με τέτοιες μορφές κατάρτισης ενισχύεται η πρακτική συμπεριφορά και η στάση των εργαζομένων απευθείας στο εργασιακό περιβάλλον.

Παρόλο που πολλοί εκπαιδευτές εκφράζουν ενδιαφέρον για την ενσωμάτωση **νέων τεχνολογιών** στις μεθόδους τους, παρατηρείται ακόμη μεγάλη εξάρτηση από γνωστά εργαλεία και περιορισμένη καινοτομία στον τομέα της εκπαίδευσης ενηλίκων. Αυτό το κενό υπογραμμίζει την ανάγκη προώθησης της **αυτοκατευθυνόμενης μάθησης** και **ευέλικτων προγραμμάτων κατάρτισης προσανατολισμένων στους συμμετέχοντες**, ικανών να καλύψουν διαφορετικούς τρόπους μάθησης.

Η **μάθηση μεταξύ ομοτίμων** είναι μια άλλη μέθοδος ανεπαρκώς αξιοποιούμενη, αλλά είναι πολύ αποτελεσματική. Διευκολύνει τη δημιουργία συνεργατικών μαθησιακών περιβαλλόντων, όπου κάθε εργαζόμενος μπορεί να λειτουργήσει τόσο ως μαθητής όσο και ως διδάσκων, μεταδίδοντας μοναδικές γνώσεις και εμπειρίες. Δυστυχώς, πολλές προσφορές κατάρτισης με δημόσια χρηματοδότηση εξακολουθούν να ευνοούν τα συμβατικά μοντέλα, περιορίζοντας έτσι την υιοθέτηση αυτών των πιο δυναμικών προσεγγίσεων.

Προώθηση της Συνεργασίας μεταξύ Επιχειρήσεων και Θεσμικών Οργάνων

Σύμφωνα με τον **Στόχο Βιώσιμης Ανάπτυξης 17 - Αναζωογόνηση των παγκόσμιων συνεργασιών για τη βιώσιμη ανάπτυξη** - τα ευρήματα της μελέτης REWIND τονίζουν τη σημασία των διατομεακών συνεργασιών για την προώθηση της Ατζέντας 2030.⁸

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλάβουν κεντρικό ρόλο στη δημιουργία **εδαφικών συμμαχιών** για τη βιώσιμη ανάπτυξη, σε συνεργασία με τις κυβερνήσεις, την κοινωνία των πολιτών, τον ακαδημαϊκό κόσμο και άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Οι συνεργασίες αυτές είναι απαραίτητες για την εξεύρεση νέων λύσεων στις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της δημοκρατικής συμμετοχής των εργαζομένων και την υποστήριξη ανθεκτικών επιχειρηματικών μοντέλων βασισμένων στη συνεργασία και την κοινή ιδιοκτησία.

Προώθηση της Διακοινοτικής Συνεργασίας και της Τοπικής Εδραίωσης

Ορισμένες βασικές αξίες που υπογράμμισαν τα μέλη των συνεταιρισμών που συμμετείχαν στο πρόγραμμα REWIND είναι η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των συνεταιρισμών και η στενή τους σύνδεση με τις τοπικές κοινότητες. Αυτή η εδραίωση θεωρείται ένα από τα διακριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του μοντέλου της κοινωνικής οικονομίας, καθώς ενδυναμώνει την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων που ανήκουν στους εργαζόμενους.

Ο ρόλος των Δημόσιων Αρχών και των Ενδιάμεσων Φορέων

Ένα θέμα που επαναλαμβάνεται σε όλες τις εμπειρίες του WBO που αναλύθηκαν είναι ο κεντρικός ρόλος της συντονισμένης προσπάθειας μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και των ενδιάμεσων φορέων. Η συνεργασία μεταξύ των οργανώσεων εργοδοτών, των συνεταιριστικών και κοινωνικών επιχειρηματικών ομοσπονδιών, των συνδικαλιστικών οργανώσεων και των τοπικών κυβερνήσεων είναι συχνά απαραίτητη για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας αυτών των μεταβάσεων.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι περιφερειακοί φορείς είναι οι κύριοι παράγοντες της οικονομικής ανάπτυξης και υποστηρίζονται από εθνικούς μηχανισμούς χρηματοδότησης. Η συμμετοχή τους περιλαμβάνει όχι μόνο χρηματοδοτική συνδρομή,

⁸ Πηγή: <https://www.globalcompactnetwork.org/en/the-un-global-compact-eng/sdgs/business-sdgs/1506-sdg-17-revitalize-the-global-partnership-for-sustainable-development.html>



αλλά και καθοδήγηση σε διαδικασίες αναδιάρθρωσης νομικής, διοικητικής και επιχειρησιακής φύσης.

Ωστόσο, στην Ιταλία εξακολουθεί να υπάρχει μια σημαντική διαρθρωτική αδυναμία: το χαμηλό ποσοστό συμμετοχής των μελών των συνεταιρισμών σε όργανα εκπροσώπησης. Σύμφωνα με την Έκθεση προς το Κοινοβούλιο για τη Συνεργασία, στις 31 Δεκεμβρίου 2021, μόνο το 35,5 % (39.224) των 110.445 καταχωρισμένων συνεταιρισμών ανήκαν σε οργανώσεις εκπροσώπησης, ενώ το 64,5 % (71.221) δεν ανήκαν σε καμία οργάνωση και ενδεχομένως δεν είχαν πρόσβαση σε θεσμική στήριξη.⁹

Υφιστάμενες προκλήσεις των WBO και Κοινωνικές Επιχειρήσεις

Πολιτική, Προβολή και Διακυβέρνηση

- **Βέλγιο:**

- ο Οι δημόσιες πολιτικές και τα μέσα χρηματοδότησης που προάγουν τη συμμετοχή των εργαζομένων παραμένουν **ανεπαρκείς**.
- ο **Η προβολή των δομών στήριξης** και του ίδιου του μοντέλου WBO είναι χαμηλή, ιδίως στον κύκλο των συμβατικών εργοδοτών και των εξωτερικών συμβούλων επιχειρήσεων.
- ο Απαιτείται μια **ολοκληρωμένη χαρτογράφηση των διαθέσιμων εργαλείων και κινήτρων** —ιδίως όσον αφορά τη φορολογία και την κοινωνική ασφάλιση— για τη στήριξη του σχεδιασμού της διαδοχής και της επιχειρηματικής συνέχειας.

- **Γαλλία:**

- ο Το **μοντέλο SCOP** (Sociétés Coopératives et Participatives) είναι διεθνώς αναγνωρισμένο, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις, όπως:
 - Κατακερματισμός της νομοθεσίας για τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις
 - Ασυνέπεια στην αναγνώριση των κοινοτικών στόχων μεταξύ των διαφόρων τύπων συνεταιρισμών
 - Ανάγκη για **ενίσχυση της έρευνας και της εκπαίδευσης** στον τομέα του συνεταιριστικού δικαίου

⁹ Υπουργείο Επιχειρήσεων και Made in Italy, Γενική Διεύθυνση Εποπτείας Συνεταιριστικών Οντοτήτων και Εταιρειών, *Report to Parliament on Cooperation 2018 - 2021*, σελ.8.
https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Relazione_al_Parlamento_sulla_cooperazione_2018-2021.pdf



- ο Εξακολουθούν να υπάρχουν **εμπόδια στην ανάπτυξη**: υψηλές αρχικές κεφαλαιακές ανάγκες, γεωγραφικές και τομεακές ανισορροπίες και περιορισμένη εμβέλεια του μοντέλου σε υποβαθμισμένες περιοχές.
- **Ελλάδα (περίπτωση Βιο.Με):**
 - ο Τα βασικά προβλήματα είναι η **χρηματοπιστωτική αστάθεια**, η **πολυπλοκότητα των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας** και ο **έντονος ανταγωνισμός στην αγορά**.
 - ο Η εθνική πολιτική δεν συντονίζεται ακόμη αποτελεσματικά με την **έγκαιρη παρέμβαση σε περιπτώσεις κρίσης**. Τα συστήματα προειδοποίησης για αναδιάρθρωση δεν αξιοποιούνται επαρκώς.
- **Ιταλία:**
 - ο Οι επιχειρηματίες συχνά δεν διαθέτουν τις συνθήκες ή την ευαισθητοποίηση για να ξεκινήσουν την αναδιάρθρωση **πριν οι κρίσεις καταστούν μη αναστρέψιμες**.
 - ο Οι εργαζόμενοι που μεταβαίνουν στο επιχειρείν δεν αντιμετωπίζουν μόνο **οικονομικά κωλύματα**, αλλά και **συναισθηματικό και ψυχολογικό στρες** που μπορεί να διαρκέσει χρόνια, μέχρι ο συνεταιρισμός να σταθεροποιηθεί οικονομικά και να φτάσει στο σημείο εξισορρόπησης.
- **Ισπανία:**
 - ο Παρότι το οικοσύστημα υποστηρίζει τις WBO και την κοινωνική οικονομία, υπάρχουν αρκετές προκλήσεις που περιορίζουν το δυναμικό τους:
 - Πολύπλοκες **νομικές και οικονομικές διαδικασίες**.
 - Περιορισμένη **ευαισθητοποίηση του κοινού** σχετικά με τα οφέλη των WBO.
 - **Περιφερειακές ανισότητες** στις υπηρεσίες υποστήριξης.
 - Δυσκολία στην εξισορρόπηση **της κοινωνικής αποστολής με την ανταγωνιστικότητα**, όπως παρατηρείται στην περίπτωση της La Fageda.
- **Σουηδία:**
 - ο Οι WBO αντιμετωπίζουν διαρκείς **προκλήσεις χρηματοδότησης**, ιδίως κατά την αρχική φάση εξαγοράς.



- ο Οι παραδοσιακοί φορείς δανειοδότησης συχνά **θεωρούν τους εργατικούς συνεταιρισμούς επικίνδυνους** λόγω της μη παραδοσιακής διακυβέρνησης και των μοντέλων κέρδους τους.
- ο **Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αναπτυχθούν** και η **τοπική υποστήριξη** προς τις επιχειρήσεις WBO είναι συχνά αποσπασματική και ασυνεπής.
- ο Η έλλειψη **ευαισθητοποίησης και εμπειρογνωμοσύνης** των εργαζομένων σχετικά με τα συνεταιριστικά μοντέλα εξακολουθεί να εμποδίζει την υιοθέτησή τους.

Διδάγματα από το REWIND

Η εμπειρία του REWIND υπογράμμισε τη ζωτική σημασία της προώθησης μοντέλων συνεργατικών και κοινωνικών επιχειρήσεων, ειδικά σε μια εποχή όπου, όπως τόνισε ο Giuseppe Guerini (Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή) στην τελική διάσκεψη στις Βρυξέλλες στις 8 Απριλίου, **«αυτές οι επιχειρήσεις είναι βασικοί παράγοντες μιας οικονομίας ειρήνης»**.

Στο σημερινό ταραχώδες περιβάλλον, οι κοινωνικές επιχειρήσεις και οι συνεταιρισμοί δεν είναι απλώς εναλλακτικά επιχειρηματικά μοντέλα, αλλά πυλώνες δημοκρατικών, ανθεκτικών και βιώσιμων οικονομιών.

Βασικά Συμπεράσματα και Προτεραιότητες Δράσης

▪ Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση:

Ευαισθητοποίηση για τις κοινωνικές και τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις, όχι μόνο στις δημόσιες αρχές, τα συνδικάτα και τις εργοδοτικές οργανώσεις, αλλά και στις νεότερες γενιές. Πολλοί φοιτητές και νέοι επαγγελματίες δεν έχουν επαφή με αυτά τα μοντέλα και συχνά δεν διακρίνουν τη διαφορά τους από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις.

▪ Τυπική Εκπαίδευση:

Ενσωμάτωση των αξιών της συνεργασίας - δημοκρατία, συμμετοχή και βιωσιμότητα - στα προγράμματα σπουδών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των πανεπιστημίων, με στόχο να εμπνεύσουν τις νέες γενιές προς ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές.

▪ Επιχειρηματική συνέχεια μέσω της Κοινής Ιδιοκτησίας:

Προώθηση των WBO και των συνεταιριστικών μοντέλων ως εργαλείων για τη διασφάλιση της επιχειρηματικής συνέχειας, με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στο εξελισσόμενο παγκόσμιο οικονομικό τοπίο. Πρόκειται για ένα μέτρο προστασίας που αποτρέπει την εξάντληση του τοπικού πλούτου και προωθεί την καινοτομία για τις μελλοντικές γενιές.

▪ Η γνώση ως Κινητήρια Δύναμη Αλλαγής:



Ανάπτυξη ολοκληρωμένων και συνεχών προγραμμάτων κατάρτισης, ιδίως κατά τη διαδικασία WBO. Αυτά πρέπει να περιλαμβάνουν οικονομική βοήθεια, επιχειρηματική καθοδήγηση και διοικητική/νομική υποστήριξη για να καθοδηγήσουν τους εργαζόμενους που μετατρέπονται σε ιδιοκτήτες. Η μάθηση από ομότιμους και η αυτοκατευθυνόμενη κατάρτιση πρέπει να αποτελούν προτεραιότητα.

- **Έγκαιρη Ανίχνευση Κρίσεων:**

Εξοπλισμός των επιχειρήσεων με εργαλεία πρόβλεψης και συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης για την πρόληψη κρίσεων, ώστε να προβλέπουν τις οικονομικές και χρηματοπιστωτικές τάσεις, τόσο σε επιχειρηματικό όσο και σε εθνικό επίπεδο και να μην επαναληφθούν τα σκληρά διδάγματα της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 (ανησυχία που εκφράστηκε έντονα από τους ελληνικούς φορείς).

- **Διακυβέρνηση και Συμπερίληψη:**

Πρωώθηση της συμμετοχικής διακυβέρνησης διασφαλίζοντας την **ίση εκπροσώπηση των φύλων** στα διοικητικά συμβούλια, προωθώντας την **ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής** και **εξαλείφοντας τις μισθολογικές διαφορές**. Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί έλεγχοι πρέπει να εγγυώνται τη διαφάνεια, τη δημιουργία αξίας και την καταπολέμηση κάθε μορφής διάκρισης (φύλο, ηλικία, ικανότητες, καταγωγή κ.λπ.).

- **Καινοτομία πέρα από το Ψηφιακό και το Πράσινο:**

Η καινοτομία δεν πρέπει να περιορίζεται στην ψηφιακή και την πράσινη μετάβαση, πρέπει επίσης να επεκταθεί στην **επανεξέταση των οργανωτικών μοντέλων**. Οι ιεραρχικές δομές είναι όλο και πιο παρωχημένες - οι οριζόντιες, συμμετοχικές δομές είναι απαραίτητες για την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα.

- **Μέτρηση Κοινωνικού Αντίκτυπου:**

Η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου είναι ζωτικής σημασίας, όχι ως γραφειοκρατική απαίτηση, αλλά ως εργαλείο συνεχούς βελτίωσης που συνάδει με τις συνεταιριστικές αξίες της αμοιβαιότητας και του κοινωνικού οφέλους.

- **Μείωση της Αισιότητας στην Πληροφόρηση:**

Μείωση του χάσματος μεταξύ των φορέων που διαθέτουν θεσμικές γνώσεις (ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια) και των επαγγελματιών (εργαζόμενοι, επιχειρηματίες) μέσω **προσβάσιμης κατάρτισης, στοχευμένων χρηματοδοτικών μέσων και καθοδήγησης για συνεταιρισμούς**.

- **Η Δημόσια Διοίκηση ως Βασικός Παράγοντας:**

Οι τοπικές αρχές πρέπει να αναλάβουν ενεργό ρόλο **στον συντονισμό των διαδικασιών WBO** και στην **διαφύλαξη των εδαφικών πόρων**. Η συμμετοχή τους μπορεί να εξισορροπήσει τις επιμέρους πιέσεις των τραπεζών, των συνδικάτων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών.



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Αρ. Έργου 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929

- **Αποδοχή της Αποτυχίας ως Μάθημα:**

Αν και οι πρωτοβουλίες WBO ενέχουν κινδύνους, οι αποτυχίες πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για μάθηση και προσαρμογή, ελαχιστοποιώντας τις ζημιές και ενισχύοντας την ανθεκτικότητα.



Βιβλιογραφία

fi-compass, 2025, *ESF+ Study on Worker's Buyout*, Summary Report, 96 pages.
<https://www.fi-compass.eu/library/market-analysis/esf-study-workers-buyout>

Official Journal C428 of the European Union, page 10, Interinstitutional proclamation on the European pillar of social rights (2017/C 428/09)
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2017_428_R_0009

ICA, in collaboration with Euricse, *World Cooperative Monitor 2023*, January 2024,
<https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews-world-cooperative-monitor/world-cooperative-monitor-2023>

Council Recommendation of 27 November 2023 on the Development of framework conditions for the social economy (C/2023/1344),
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202301344

[Rewind Belgium, National Research Report, December 2024](#)

[Rewind France, National Research Report, December 2024](#)

[Rewind Greece, National Research Report, December 2024](#)

[Rewind Italy, National Research Report, December 2024](#)

[Rewind Spain, National Research Report, December 2024](#)

[Rewind Sweden, National Research Report, December 2024](#)

The Holy Father Francis, Apostolic Exhortation *Laudate Deum*, 4th October 2023,
https://www.vatican.va/content/francesco/en/apost_exhortations/documents/20231004-laudate-deum.html