



Co-funded by
the European Union

Projekt nr. 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



Riktlinjer för demokratiskt och delaktigt företagande

Ett gynnsamt scenario för företag som
tas över av arbetstagare

REWIND

Nystart för företag genom arbetstagares innovation och
ny dynamik



Speha Fresia
SOCIETÀ COOPERATIVA



Co-funded by
the European Union



Projekt nr. 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929

Tidtabell

Innehåll	Datum	Filnamn
Första utkastet till riktlinjer för ett gynnsamt ekosystem för samarbete och socialt företagande	28 april 2025	Rewind_WP5_Guidelines Favourable Ecosystem_v01
Andra utkastet	29 april 2025	Rewind_WP5_Guidelines Favourable Ecosystem_v02

Finansieras av Europeiska unionen. De åsikter som uttrycks är dock endast författarens/författarnas och återspeglar inte nödvändigtvis EU:s eller europeiska genomförandeorganet för utbildning och kultur (Eacea). Varken Europeiska unionen eller Eacea kan hållas ansvariga för dem.



Co-funded by
the European Union

Projekt nr. 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929



INNEHÅLL

INNEHÅLL

	3
Inledning	4
Källor till riktlinjerna för REWIND	6
Erfarenheter av arbetstagares övertagande	7
Främjande av arbetstagares demokratiska deltagande i företag	11
Lärdomar från REWIND	16
Källor	19



Inledning

Såsom anges i rådets rekommendation av den 27 november 2023 om utarbetande av ramvillkor för den sociala ekonomin (C/2023/1344) spelar den sociala ekonomin en avgörande roll för att främja social inkludering och säkerställa lika tillgång till arbetsmarknaden.

Den bidrar också i hög grad till genomförandet av den europeiska pelaren för sociala rättigheter¹, särskilt den första principen: rätten till god, inkluderande utbildning och livslångt lärande. Denna princip har varit vägledande för REWIND-konsortiets arbete.

Syftet med denna policyvägledning, *Riktlinjer för demokratiskt och delaktigt*

företagande är att lyfta fram inkluderande metoder i entreprenörsvärlden som

främjar kontinuitet i verksamheten. Det syftar till att främja företag som är engagerade i socialt ansvarsfulla tillvägagångssätt – med fokus på kvalitet och säkerhet på arbetsplatsen, jämställdhet, transparent styrning och skapandet av ekosystem som stöder socialt och kooperativt entreprenörskap².

Genom REWIND har vi utforskat praktiserandet av det som på engelska kallas **Workers Buyout** – d.v.s. överföringen av företagsägarande till arbetare som är organiserade i kooperativ form. Detta är en väletablerad modell i vissa partnerländer (t.ex. Frankrike, Spanien och Italien),³ men är fortfarande sällsynt eller saknas i andra länder som Belgien, Grekland och Sverige.

Dessa riktlinjer erbjuder yrkesverksamma inom grundläggande och fortsatt yrkesutbildning (VET) ett omfattande ramverk för att stödja användningen av REWIND:s lärresurser, som inkluderar:

¹ GU C 428 del 13.12.2017, p. 10.

² För att lära dig mer om den kooperativa modellen, se webbplatsen för International Cooperative Alliance (International Cooperative Alliance) <https://ica.coop/en>, och om den globala övervakningen sedan 2012 ICA i samarbete med European Research Institute on Cooperatives and Social Enterprises (Euricse) publicerar årsrapporter, den sista kan laddas ner här: [World Cooperative Monitor 2023 | ICA Monitor](https://www.youtube.com/watch?v.). Lanseringsvideo för 2023 års rapport (25/01/2024) <https://www.youtube.com/watch?v.>

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



- [Utbildningsplanerna](#), strukturerade i sju moduler med fokus på kritiskt tänkande för strategiskt beslutsfattande, socialt ansvarstagande företag, organisationsmodeller – demokratiska och deltagandebaserade, överföring av företagsägande, metod- och processinnovation som är anpassning till digitala och tekniska förändringar för affärstransformation, IKT för process- och produktinnovation samt innovationer inom systemet.
- Plattformen [för e-lärande](#), som tillhandahåller självstyrda utbildningsvägar för nuvarande och blivande entreprenörer. Plattformen utvecklar viktiga övergripande färdigheter som är nödvändiga för kooperativa och sociala företag i den digitala tidsåldern, med sju moduler om följande: Hantering av människor och talanger, förhandling och flexibilitet, datalogiskt tänkande, samordning med andra och social intelligens, beslutsfattande och beslutsfattande färdigheter, interkulturell kompetens samt kognitiv belastningshantering och resultatorientering.
- Den [interaktiva](#) portalen, som erbjuder verktyg och resurser för yrkesverksamma för att stödja samarbete och innovation i processer för företagsöverlåtelser. Den inkluderar att stärka nätverken och strategierna för kooperativ för social innovation, utforma och genomföra stödtjänster för att skapa och konsolidera sociala företag och kooperativ, utforma och genomföra inkluderande och deltagarbaserade distansutbildningsvägar. Tre multimediaresurser för självinläring om emotionell intelligens, inriktning på service och virtuellt samarbete. Ett samarbets- och co-working utrymme.

En gemensam utmaning för alla sex partnerländer är det akuta behovet av bättre information och utbildning om den sociala eller civila ekonomin. Detta inkluderar en förståelse för dess distinkta egenskaper – bortom juridiska former – och dess bredare konsekvenser för samhället, inklusive dess roll i att ta itu med kritiska frågor som klimatkrisen.⁴

Utbildning i dessa ämnen bör inte bara rikta sig till yngre generationer utan även till yrkesverksamma som arbetar med kontinuerligt lärande och företagsrådgivning, och som i allt högre grad måste ta hänsyn till de sociala och

⁴ I punkt 31 i *Laudate Deum* (4 oktober 2023) skriver påven Franciskus: "Denna situation [klimatkrisen] har inte bara att göra med fysik eller biologi, utan också med ekonomin och vårt sätt att tänka på den. Logiken om maximal profit till lägsta möjliga kostnad, maskerad av rationalitet, framsteg och illusoriska löften, omöjliggör varje uppriktig omsorg om det gemensamma hemmet och all uppmärksamhet på att uppmärksamma de utestängda i samhället. [...]».



miljömässiga konsekvenserna av entreprenörsbeslut. Dessa beslut måste grundas i en helhetssyn på företagens sociala ansvar.

Källor till riktlinjerna för REWIND

Utvecklingen av detta dokument bygger på både nationell och europeisk litteratur som konsulterats under skrivbordsforskningsfasen, kompletterat med kvalitativa insikter som erhållits genom intervjuer med 31 viktiga intressenter. De **nationella forskningsrapporterna** ger en översikt över de ekonomiska ramarna och styrningssystemen i de sex partnerländerna, de ger belägg för erfarenheterna av **Worker Buyouts** (arbetarutköp) och identifierar de kritiska faktorer som antingen stöder eller hindrar framväxten av denna form av aktiv arbetsmarknadspolitik.

De **semistrukturerade intervjuerna** syftade till att utforska de praktiska erfarenheterna hos personer som är direkt involverade i världsmarknadsorganisationer, liksom representanter från förmedlande organisationer – såsom arbetsgivarorganisationer – och yrkesverksamma som är engagerade i processer för ägarbyte eller i skapandet och konsolideringen av kooperativ och sociala företag.

De intervjuade ombads att reflektera över flera viktiga områden:

- De kritiska framgångsfaktorer som ska övervakas när man underlättar ägarbyten till arbetstagare
- Hur behoven av entreprenörs- och ledningskompetens tillgodoses
- De kontextuella hinder som kan förhindra antagandet av WBO:er
- Graden av medvetenhet inom nya kooperativ eller sociala företag om anständigt och säkert arbete, företagens sociala ansvar, lika möjligheter och mångfaldshantering samt miljömässig och social hållbarhet
- Genomförande av demokratiska och deltagandebaserade förvaltningsmodeller

Utbytet med dessa experter och intressenter gav också insikter om de aktuella utmaningarna när det gäller att stödja dessa företag, den framväxande karaktären hos stödtjänster för kooperativ och sociala företag och potentiella



initiativ för att förbättra företagens krishantering genom modeller för den sociala ekonomin.

I detta **dokument** presenteras en syntes av de insamlade uppgifterna, tillsammans med en gemensam analys av REWIND-konsortiet. Det sista kapitlet innehåller sammanfattande reflektioner som utvecklats i slutet av projektet. Dessa överväganden är inte avsedda som definitiva svar, utan snarare som en språngbräda för fortsatt dialog mellan berörda parter. De är öppna för ytterligare utveckling och förfining som svar på de nya utmaningar som globaliseringen medför.

Erfarenheter av arbetstagares övertagande

Enligt European Industrial Relations Dictionary⁵,

Ett utköp av anställda, även känt som ett utköp av arbetare eller ett övertagande av arbetstagare, hänvisar till en omstruktureringsprocess där anställda köper en majoritet eller total ägarandel i sitt eget företag och i praktiken blir ägare. Syftet med dessa utköp är i allmänhet att undvika att arbetstillfällen går förlorade.

Som framhålls i *EFS+ Study on Workers' Buyout Report* är ⁶kriteriet om **icke-diskriminering** avgörande: ett Workers' Buyout (WBO) innebär att en betydande majoritet av de anställda förvärvar aktier i ett företag, vilket säkerställer att processen är inkluderande och öppen för alla anställda – till skillnad från s.k. management buyouts, som ofta endast omfattar en begränsad grupp chefer.

Även om WBO:s praxis är så utbredd och hur utvecklad den är varierar mellan de sex partnerländerna i REWIND, ger vart och ett av dem anmärkningsvärda exempel som visar värdet av denna aktiva arbetsmarknadspolitik.

Fallstudier: Sverige

Två beskrivande fall från Sverige belyser potentialen hos WBO, oavsett juridisk struktur:

1. **Facit AB** (1980-talet) – En välkänd svensk tillverkare av miniräknare och kontorsutrustning. När företaget drabbades av allvarliga ekonomiska svårigheter omstrukturerades det till arbetarägande. De anställda lyckades

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

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



stabilisera produktionen och bevara arbetstillfällena, vilket var ett av de tidiga exemplen på ett WBO i landet.

2. **Vaggeryds Textilfabrik** (tidigt 2000-tal) – Inför en förestående nedläggning tog arbetarna över ägandet av företaget. Genom medarbetardriven innovation och en övergång till nischmarknader överlevde företaget inte bara utan blev även mer konkurrenskraftigt. Det här fallet visar hur arbetstagarledda initiativ kan ge både sociala och ekonomiska fördelar.

Dessa exempel bekräftar att den juridiska formen av företaget – oavsett om det är ett kooperativt företag, ett aktiebolag eller en annan struktur – är mindre viktig än den underliggande **ägarmodellen** och de resultat den ger när det gäller att behålla anställda och delta i styrningen.

Fallstudier: Belgien

WBO:er i Belgien kan i stort sett delas in i tre kategorier:

1. Arbetstagares revitalisering av en affärsverksamhet

- **Difrenotech** (2016–2019): Ett försök att återställa ett utlokaliserat företag genom att skapa ett arbetskooperativ. Trots den inledande uppmärksamheten i medierna och det starka engagemanget ledde det begränsade marknadstillträdet till att företaget lades ned.
- **Retritech** (2021–): Ett rivnings- och återvinningsföretag som tidigare ägdes av Arcelor. När företagets försäljning var nära förestående bildade elva av tolv anställda ett kooperativ med stöd av en certifierad konsultfirma inom den sociala ekonomin och offentlig finansiering. Idag sysselsätter företaget nitton anställda.

2. Utköp av ledningen PLUS

- **Camelon** (2020–): En klädbutik som hotas av nedläggning efter att moderbolaget gått i konkurs. Med stöd från *hub.brussels* och en kooperativ inkubator förvärvade ledningen – med stöd av många av de 80 anställda – företaget och omvandlade det till ett arbetarinfluerat företag.
- **Ventfield** (2024–): Ett företag inom den industriella rör-, svets- och elsektorn. När ägaren beslutade att sälja förvärvade tre anställda (chef, försäljningschef och designer) företaget och marknadsförde det som ett kooperativ med moraliskt stöd från kollegor.



3. Utvidgning av ägandet till arbetarna

- **Liswood & Tache** (2021–): En reklambyrå där alla nio fast anställda blir aktieägare, vilket främjar delat ägande och deltagande beslutsfattande.
- **Logis des Fées** (2022–): Ett socialt företag för arbetsintegration inom städsektorn. Förvärvades av ett annat socialt företag som verkar inom ramen för servicechecksystemet och syftet var att öka arbetstagarnas deltagande i förvaltningsprocesserna.

Dessa fallstudier understryker mångfalden av WBO-möjligheter och visar anpassningsförmågan hos modeller för arbetstagarägarande inom olika sektorer och rättsliga ramar. De lyfter också fram den roll som stödjande ekosystem – inklusive rådgivningstjänster och offentliga institutioner – spelar för att möjliggöra framgångsrika övergångar till arbetarledda företag.

Fallstudier: Frankrike

WBO:s i Frankrike har sina rötter i den bredare kooperativa rörelsen, som började ta fart i mitten av 1900-talet. Dessa initiativ fick en framträdande plats under 1970- och 1980-talen som svar på omfattande industriell omstrukturering och ekonomiska kriser.

- Ett avgörande ögonblick i denna historia var fallet med **Lip**, ett klocktillverkningsföretag i Besançon, allmänt erkänt som det första betydande WBO:en i Frankrike. Även om kooperativet slutligen upplöstes på 1980-talet är det fortfarande en symbol för arbetarnas egenmakt och ekonomisk demokrati. Lip-erfarenheten katalyserade debatter om kooperativ lagstiftning och arbetstagarnas deltagande i styrningen, och lade grunden för det robusta WBO-ekosystem som finns i Frankrike idag.
- Ett nyare exempel är **La Belle Aude**, som föddes ur nedläggningen av glassfabriken Pilpa i Carcassonne. När det multinationella företaget R&R meddelade att företaget skulle lägga ner sin verksamhet förlorade över 100 anställda sina jobb. Nitton av dem använde sitt avgångsvederlag till att grunda ett arbetarkooperativ som bevarade sitt hantverk och sitt levebröd. Omställningen stöddes av ett starkt nätverk av kooperativa stödorganisationer.
- Ett annat anmärkningsvärt fall är **Corsica Gastronomia**, ett ledande livsmedelsföretag i Sarrola-Carcopino. Företaget grundades i början av 1990-talet och såldes 2015 av grundaren Charles Antona till fyra långvariga anställda som en del av hans pensionsplan. Köpet möjliggjordes genom finansiering från **Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF)** (12 %) och lokalt stöd från **Byrån för ekonomisk utveckling på Korsika (ADEC)**.



Co-funded by
the European Union



Projekt nr. 2022-1-FR01-KA220-VET-000088929

Idag har företaget 8 miljoner euro i årliga intäkter och en tillväxttakt på 10 % utomlands, vilket upprätthåller mer än 40 jobb.

Fallstudier: Spanien

I Spanien antar arbetares utköp av företag vanligtvis en av följande juridiska former:

- **Arbetarkooperativ**, där de anställda gemensamt köper och leder verksamheten och delar på risker och vinster.
- **Arbetarföreningar (Sociedades Laborales)**, där arbetstagarna äger majoriteten av aktierna samtidigt som de upprätthåller en företagsstruktur.
- **Sociala företag**, som balanserar ekonomisk verksamhet med sociala mål och som ofta stöds av offentliga eller privata medel.

Ett utmärkt exempel är **La Fageda**, som grundades i Katalonien på 1980-talet för att ge ekonomisk inkludering för personer med funktionsnedsättning. Genom att kombinera ett starkt socialt uppdrag med effektiva affärsmetoder sysselsätter La Fageda nu över 200 personer, varav många har funktionsnedsättning, och fungerar som ett riktmärke för inkluderande entreprenörskap inom jordbruks- och livsmedelssektorn och sektorn för sociala tjänster.

Fallstudier: Grekland

I Grekland har utköp gjorts som ett svar på den utdragna ekonomiska krisen efter den finanskrisen 2008.

- Ett av de mest slående exemplen är **Vio.Me**, ett byggmaterialföretag i Thessaloniki. Grundades ursprungligen 1978. Vio.Me gick i konkurs 2011. År 2013 återtog arbetarna fabriken och omvandlade den till ett kooperativ med betoning på demokratisk styrning och hållbarhet. Företaget fokuserar på:
 - **Hållbar produktion** genom miljövänliga produkter
 - **Bevarande av arbetstillfällen**
 - **Samhällsengagemang**

Vio.Me har blivit en symbol för motståndskraft och visar hur arbetskooperativ kan blomstra i kristider genom att anpassa ekonomiska mål till sociala värderingar.

Fallstudier: Italien



Italien har en lång tradition av arbetarutköp, med många exempel över hela landet. I vissa regioner har WBO:er också bidragit till återupplivande av företag som tidigare var knutna till kriminella organisationer.

- Ett sådant fall är **Centro Olimpo** i Palermo på Sicilien – det första italienska företag som beslagtogs från maffian och senare återupplivades av sina anställda genom en WBO. Processen stöddes av **Legacoop Sicilia, Coopfond, CFI, Banca Etica** och **Unipol**.
- Ett annat framträdande fall är **Fenix Pharma-kooperativet** i Rom, det enda farmaceutiska WBO:en i Italien. Det uppstod efter nedläggningen av Warner Chilcott-fabriken 2011, när det amerikanska multinationella företaget lämnade den europeiska marknaden och avskedade 160 italienska arbetare. En grupp tidigare anställda tog över och startade om verksamheten som ett kooperativ.

Andra goda exempel är:

- **Ceramica Noi**, i Città di Castello (Umbrien), där anställda tog över efter att ägaren flyttat verksamheten till Armenien.
- **Birrificio Messina**, som ursprungligen grundades 1923, återföddes 2014 när 15 arbetare och bryggmästare investerade sitt avgångsvederlag för att bilda ett kooperativ efter nedläggningen av det historiska bryggeriet. Deras åtgärder förhindrade en omlokalisering av produktionen och bevarade den lokala sysselsättningen.

Dessa olika fallstudier över hela Europa visar den transformativa potentialen hos WBO:er – inte bara som ett verktyg för att bevara jobb och företag, utan också som ett verktyg för att främja inkluderande, demokratiska och hållbara ekonomiska modeller.

Främjande av arbetstagares demokratiska deltagande i företag

Rättsliga ramar

I de sex partnerländer som deltar i REWIND-projektet finns det, trots olika historiska och kulturella tillvägagångssätt för den kooperativa modellen, en solid rättslig grund till stöd för den sociala ekonomin och dess integration i det europeiska företagsklimatet.

Frankrike, Italien och Spanien kan skryta med lång erfarenhet av Workers' Buyouts (WBOs) som utvecklats till arbetar- och produktionskooperativ. I kontrast till detta håller andra länder på att utveckla alternativa former av anställdas deltagande, såsom Employee Stock Ownership Plans (ESOPs), Employee Ownership Trusts



(EOTs) och Employee Stock Purchase Plans (ESPPs)⁷ – som var och en erbjuder strukturerade möjligheter för arbetstagare att bli delägare och aktiva intressenter i sina företag.

Att förstå karaktären av affärskriser

En avgörande faktor för att ett WBO-initiativ ska lyckas är en snabb och korrekt analys av de underliggande orsakerna till en affärskris. *Tidsvariabeln* är särskilt viktig – inte bara för att diagnostisera krisen utan också för att utforma genomförbara strategier för ompositionering av verksamheten.

Brist på ledningskompetens anges ofta som ett hinder för att utforma och genomföra industriella återhämtningsplaner, men många berörda parter är överens om att det primära problemet ligger längre fram i ledet. Flera av de intervjuade har framhållit **att system för tidig varning** – både på företagsnivå och på nationell nivå – är avgörande för att förutse och hantera företagens svårigheter innan de eskalerar.

Intressentengagemang och nyckelroller

I nästan alla WBO-fallstudier som dokumenterats i REWIND-forskningen betonade arbetstagarna både den känslomässiga påfrestningen av den förestående arbetslösheten och den osäkerhet som upplevdes under övergångsfasen. De erkände också den **avgörande roll som robusta stödekosystem spelar**, bland annat följande:

- Offentliga institutioner som deltar i den regionala ekonomiska politiken
- Finansinstitut och försäkringsbolag
- Riskgarantifonder
- Arbetsgivarföreningar, kooperativa förbund och fackföreningar
- Organisationer i civilsamhället
- Den allmänna opinionen, förstärkt i dagens sociala medielandskap

Dessa aktörer bidrar i olika skeden och erbjuder ekonomiskt stöd, juridisk och administrativ expertis och moraliskt stöd, som alla är avgörande för utköpens framgång och hållbarhet.

Fortbildning och affärscoachning

Alla berörda parter som rådfrågades under undersökningen angav **att fortbildning** hade högsta prioritet. Men i praktiken är det fortfarande en utmaning

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



att avsätta tid för utbildning mitt i de dagliga arbetsrutinerna – särskilt när utbildningen levereras genom traditionella, klassrumsbaserade modeller.

För att komma till rätta med detta **bör alternativa metoder** uppmuntras, såsom utbildning på arbetsplatsen, coachning och mentorskap som syftar till att främja yrkesmässig utveckling och självförverkligande. Sådana format stöder förvärvandet av praktiska beteenden och attityder direkt i arbetskontexten.

Även om många utbildare uttrycker intresse för att integrera **ny teknik** i sina metoder, är de fortfarande starkt beroende av välbekanta verktyg och begränsad innovation inom vuxenutbildning. Denna klyfta belyser behovet av att främja **självstyrt lärande** och **flexibla, deltagarorienterade utbildningsprogram** som kan rymma olika inlärningsstilar.

Peer-to-peer-lärande är en annan underutnyttjad men ändå kraftfull metod. Det underlättar kollaborativa inlärningsmiljöer där varje arbetstagare kan fungera både som elev och lärare och dela med sig av unika kunskaper och erfarenheter. Dessvärre gynnar många offentligt finansierade utbildningar fortfarande konventionella modeller, vilket begränsar användningen av dessa mer dynamiska metoder.

Främja samarbete mellan företag och institutioner

I linje med **mål 17 för hållbar utveckling** – Återuppliva det globala partnerskapet för hållbar utveckling – understryker REWIND-resultaten vikten av tvärsektoriella partnerskap för att främja Agenda 2030.⁸

Företagen måste spela en central roll när det gäller att skapa **territoriella allianser** för hållbar utveckling, i samarbete med regeringar, civilsamhället, den akademiska världen och olika företag. Dessa partnerskap är avgörande för att hitta nya lösningar på ekonomiska, sociala och miljömässiga utmaningar, och i slutändan stärka arbetstagarnas demokratiska deltagande och stödja motståndskraftiga affärsmodeller som bygger på samarbete och delat ägande.

Främja samarbete och lokal förankring

En av de viktigaste värderingarna som lyfts fram av de kooperativmedlemmar som intervjuades under REWIND-projektet är främjandet av samarbete mellan kooperativ och deras nära koppling till lokalsamhällena. Denna lösning anses vara en av de utmärkande konkurrensfördelarna med den sociala ekonomins

⁸ Källa:

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



modell, som stärker motståndskraften och hållbarheten hos arbetstagarägda företag.

Offentliga myndigheters och förmedlande organs roll

Ett återkommande tema i alla erfarenheter som analyserats är den centrala roll som samordnade insatser mellan offentliga förvaltningar och förmedlande organ spelar. Samarbete mellan arbetsgivarorganisationer, kooperativa och sociala företag, fackföreningar och lokala och regionala myndigheter är ofta avgörande för att säkerställa att dessa övergångar är genomförbara.

I många fall är det de regionala institutionerna som i första hand driver den ekonomiska utvecklingen och som stöds av nationella finansieringsmekanismer. Deras deltagande omfattar inte bara ekonomiskt stöd utan även vägledning i juridiska, ledningsmässiga och operativa omstruktureringsprocesser.

I Italien kvarstår dock en anmärkningsvärd strukturell svaghet – en låg andel samarbetsvilliga medlemmar i representativa organ. Enligt rapporten till parlamentet om samarbete var den 31 december 2021 endast 35,5 % (39 224) av de 110 445 registrerade kooperativen anslutna till representativa organisationer, vilket innebär att 64,5 % (71 221) inte är anslutna och potentiellt utom räckhåll för institutionellt stöd.⁹

Aktuella utmaningar för WBO:er och sociala företag

Policy, synlighet och styrning

- **Belgien:**
 - Den offentliga politiken och de finansiella instrumenten för att främja arbetstagarnas medverkan är fortfarande **underutvecklade**.
 - **Synligheten för stödstrukturer** och WBO-modellen i sig är låg, särskilt bland konventionella arbetsgivare och externa affärskonsulter.
 - En **omfattande kartläggning av tillgängliga verktyg och incitament** – särskilt när det gäller beskattning och social trygghet – behövs för att stödja successionsplanering och kontinuitet i verksamheten.

⁹ Ministeriet för företag och Made in Italy, generaldirektoratet för tillsyn av kooperativa enheter och företag, rapport till parlamentet om samarbete 2018–2021, s. 8.

https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Relazione_al_Parlamento_sulla_cooperazione_2018-2021.pdf



- **Frankrike:**

- **SCOP-modellen** (Sociétés Coopératives et Participatives) är internationellt erkänd, men utmaningar kvarstår, bland annat:
 - Fragmentering av lagstiftningen om kooperativt samarbete
 - Inkonsekvent erkännande av samhällsmål mellan olika typer av kooperativ
 - Behov av **ökad forskning och utbildning** inom kooperativ rätt
- **Hinder för tillväxt** kvarstår – stora behov av startkapital, geografiska och sektoriella obalanser och modellens begränsade räckvidd i regioner med otillräckliga resurser.

- **Grekland (fallet Vio.Me.):**

- Kärnfrågorna inkluderar **finansiell instabilitet**, komplexa **juridiska äganderätter** och **hård konkurrens på marknaden**.
- Den nationella politiken är ännu inte effektivt anpassad till **tidiga krisinsatser**, och varningssystemen för omstrukturering är underutnyttjade.

- **Italien:**

- Entreprenörer saknar ofta förutsättningar eller medvetenhet för att inleda omstruktureringar **innan kriser blir oåterkalleliga**.
- Arbetstagare som går över till att bli entreprenörer möter inte bara **ekonomiska hinder**, utan också **känslomässig och psykologisk stress** som kan pågå i flera år – tills kooperativet uppnår finansiell stabilitet och når en **break-even-punkt**.

- **Spanien:**

- Trots att det finns ett ekosystem som stöder WBO:erna och den sociala ekonomin finns det flera utmaningar som begränsar deras potential:
 - Tungrodda **juridiska och finansiella förfaranden**.



- Allmänhetens **begränsade medvetenhet om** fördelarna med WBO.
- **Regionala skillnader** i fråga om stödtjänster.
- Svårigheter att balansera **sociala uppdrag med konkurrenskraft**, som i La Fagedas fall.
- **Sverige:**
 - WBO:er står inför ihållande **finansieringsutmaningar**, särskilt under den inledande uppköpsfasen.
 - Traditionella långgivare **uppfattar ofta arbetskooperativ som riskabla** på grund av deras icke-traditionella styrnings- och vinstmodeller.
 - **Mikroföretag har svårt att växa**, och **det lokala stödet** till WBO:er är ofta **fragmenterat och inkonsekvent**.
 - Bristen på **medvetenhet och sakkunskap** bland arbetstagarna om kooperativa modeller fortsätter att hindra spridningen.

Lärdomar från REWIND

Erfarenheterna från REWIND har understrukt den avgörande betydelsen av att främja kooperativa och sociala företagsmodeller, särskilt i en tid då, som Giuseppe Guerini (Europeiska ekonomiska och sociala kommittén) betonade vid slutkonferensen i Bryssel den 8 april, **"dessa företag är nyckelaktörer i en fredsekonomi"**.

I dagens turbulenta kontext representerar sociala företag och kooperativ mer än bara alternativa affärsmodeller – de är pelare i demokratiska, motståndskraftiga och hållbara ekonomier.

Viktiga slutsatser och prioriteringar för vidare åtgärder

- **Utbildning och medvetenhet:**

Öka medvetenheten om sociala företag och kooperativ, inte bara bland offentliga myndigheter, fackföreningar och arbetsgivarorganisationer utan även bland yngre generationer. Många studenter och unga



yrkesverksamma saknar exponering för dessa modeller och ser ofta liten skillnad jämfört med traditionella företag.

- **Formell utbildning:**

Integrera kooperativa värderingar – demokrati, delaktighet och hållbarhet – i läroplaner för gymnasieskolor och universitet för att inspirera nya generationer till etiska affärsmetoder.

- **Affärskontinuitet genom delat ägande:**

Främja WBO:er och samarbetsmodeller som verktyg för att säkerställa affärskontinuitet genom att engagera alla intressenter i att navigera i det utvecklande, globala ekonomiska landskapet. Detta är en skyddsåtgärd för att förhindra utarmning av det lokala välbefindandet och främja innovation för framtida generationer.

- **Kunskap som drivkraft för förändring:**

Utveckla omfattande och kontinuerliga utbildningsprogram, särskilt under WBO-processer. Dessa bör omfatta ekonomiskt stöd, affärscoachning och juridiskt/ledningsstöd för att vägleda arbetstagare som övergår till att bli ägare. Kollegialt lärande och självstyrd utbildning bör stå i förgrunden.

- **Tidig krisupptäckt:**

Utrusta företagen med prediktiva verktyg och system för förvarning om kriser så att de kan förutse ekonomiska och finansiella trender – både på företagsnivå och på nationell nivå – för att undvika att upprepa de hårda lärdomarna från finanskrisen 2008 (en oro som starkt uttryckts av grekiska intressenter).

- **Styrning och inkludering:**

Främja delaktighetsbaserad styrning genom att säkerställa **en jämn könsfördelning** i styrelserna, främja **balans mellan arbete och privatliv** och **undanröja löneklyftor**. Interna och externa revisioner bör säkerställa transparens, värdeskapande och bekämpa alla former av diskriminering (kön, ålder, förmåga, ursprung osv.).

- **Innovation bortom det digitala och gröna:**

Innovation får inte begränsas till den digitala och gröna omställningen, utan måste också omfatta **nyttänkande organisationsmodeller**. Hierarkiska strukturer blir alltmer föråldrade – horisontella, deltagande strukturer är avgörande för motståndskraft och anpassningsförmåga.



- **Mäta social påverkan:**

Att mäta social påverkan är avgörande, inte som ett byråkratiskt krav, utan som ett verktyg för kontinuerlig förbättring som är i linje med de kooperativa värderingarna om ömsesidighet och social nytta.

- **Minska informationsasymmetrin:**

Överbrygga klyftan mellan innehavare av institutionell kunskap (forskningscentrum, universitet) och praktiker (arbetstagare, företagare) genom **tillgänglig utbildning, riktade finansiella instrument och coachning för kooperativ.**

- **Den offentliga förvaltningen som en central aktör:**

De lokala myndigheterna måste ta en aktiv roll när det gäller **att samordna WBO-processer** och **skydda territoriella tillgångar**. Deras engagemang kan balansera det individualistiska trycket från banker, fackföreningar och andra intressenter.

- **Godkänna misslyckanden som lärande:**

WBO-initiativ medför risker, men misslyckanden måste ses som möjligheter att lära sig och anpassa sig, minimera skador och bygga upp motståndskraft.



Källor

fi-compass, 2025, *ESF+ Study on Worker's Buyout*, sammanfattande rapport, 96 sidor.

<https://www.fi-compass.eu/library/market-analysis/esf-study-workers-buyout>

Europeiska unionens officiella tidning C428, s. 10, Interinstitutionell proklamation av den europeiska pelaren för sociala rättigheter (2017/C 428/09)

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2017_428_R_0009

ICA, i samarbete med Euricse, *World Cooperative Monitor 2023*, januari 2024,
<https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews-world-cooperative-monitor/world-cooperative-monitor-2023>

Rådets rekommendation av den 27 november 2023 om utvecklingen av ramvillkor för den sociala ekonomin (C/2023/1344),

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202301344

[Rewind Belgien, nationell forskningsrapport, december 2024](#)

[Rewind Frankrike, nationell forskningsrapport, december 2024](#)

[Rewind Grekland, nationell forskningsrapport, december 2024](#)

[Rewind Italien, nationell forskningsrapport, december 2024](#)

[Rewind Spanien, nationell forskningsrapport, december 2024](#)

[Rewind Sverige, Nationell forskningsrapport, december 2024](#)

Påven Franciskus, apostolisk uppmaning *Laudate Deum*, 4 oktober 2023,
https://www.vatican.va/content/francesco/en/apost_exhortations/documents/20231004-laudate-deum.html