



# **Záverečná analýza politik - Zhrnutie**

Upskilling pathways for REsiliency in the  
post-Covid era for FEMale Entrepreneurs

Výzva: KA220-ADU – Kooperačné  
partnerstvá v oblasti vzdelávania  
dospelých

Číslo projektu:  
2022-1-HU01-KA220-ADU-000089295

# Záverečná analýza politík - Zhrnutie

Autori:

Daniela Kuzmanović (Institute Mihaljo Pupin)  
Sanja Popović-Pantić, Ph.D (Institute Mihaljo Pupin)  
Jovana Obradović (Institute Mihaljo Pupin)

Editor:

Sanja Popovic Pantic, Ph.D

2025

## VÝSLEDOK PROJEKTU 4

Táto štúdia bola vypracovaná v rámci projektu RE-FEM – „Upskilling pathways for RESiliency in the post-Covid era for FEMale Entrepreneurs“. RE-FEM je strategický projekt v oblasti vzdelávania dospelých, spolufinancovaný programom Erasmus+ Európskej únie pod registračným číslom 2022-1-HU01-KA220-ADU-000089295. Tento dokument bol vypracovaný v rámci pracovného balíka (WP) 5 projektu RE-FEM „Vypracovanie záverečnej štúdie o politikách“, ktorý koordinoval Institut Mihaljo Pupin v úzkej spolupráci so všetkými ostatnými partnermi.

Spolupracovníci:

**Maria Zlateva**, Regional Agency for Entrepreneurship and Innovation (BG)

**Ralitsa Zhekova**, R Regional Agency for Entrepreneurship and Innovation (BG)

**Ann-Sofi Backgren**, Brand-Sofi (FI)

**Katalin Oborni, Ph.D**, HÉTFA Research Institute (HU)

**Cecília Farkas Kirov**, SEED Foundation (HU)

**Orsolya Gergely, Ph.D**, SAPIENTIA Hungarian University of Transylvania (RO)

**Veronika Blizman Servilová**, Slovak Business Agency (SK)

**Nieves García Pereira**, Andaluzia Emprene Fundación Pública Andaluza (ES).

Materiály vypracované v rámci projektu RE-FEM sú určené na vzdelávacie a vedecké účely, preto ich možno na tieto účely voľne používať, ale ich obsah nemožno bez písomného súhlasu partnerov meniť ani ďalej rozvíjať.

Opätovné uverejnenie dokumentu s nezmeneným obsahom je možné len s jasným uvedením autora a zdroja pôvodného materiálu.

**Kontakt:** <https://refem.eu/>, [internationaloffice@hetfa.hu](mailto:internationaloffice@hetfa.hu)

Prvé vydanie, 2025

### Odporúčané citovanie:

Daniela Kuzmanović, Sanja Popović-Pantić, Jovana Obradović (2025).

*Final Policy Study*. Study Report developed within the project RE-FEM – ‘Upskilling pathways for RESiliency in the post-Covid era for FEMale Entrepreneurs’

# Zhrnutie

Projekt RE-FEM (Upskilling pathways for resiliency in the post-COVID era for female entrepreneurs, GA no. 2022-1-HU01-KA220-ADU-000089295) bol realizovaný v priebehu rokov 2022 až 2025 v rámci programu Erasmus+.

V celej EÚ ženy stále tvoria približne len jednu tretinu všetkých podnikateľov. Pandémia COVID-19 ešte viac zdôraznila existujúce výzvy, akými sú finančná zraniteľnosť, obmedzený prístup k sieťam a ťažkosti pri zosúladovaní pracovných a rodinných povinností. Ak sa tieto prekážky nevyriešia prostredníctvom cielených politík a praktických podporných opatrení, hrozí, že podnikateľky budú ešte viac marginalizované.

Na projekte sa podieľalo 8 projektových partnerov (PP) zo 7 krajín:

- Bulharsko: Regional Agency for Entrepreneurship and Innovations – Varna (RAPIV)
- Fínsko: Brand-Sofi
- Maďarsko: Hétfa Research Institute (HETFA – Lead Partner) a SEED Foundation (SEED)
- Rumunsko: Universitatea Sapientia din Cluj-Napoca (SAPIENTIA)
- Srbsko: Institute Mihajlo Pupin (IMP)
- Slovensko: Slovak Business Agency (SBA)
- Španielsko: Andalucía Emprende Fundación Pública Andaluza (AEFPA)

Záverečná štúdia o politikách (Final Policy Study - FPS) je finálnym výsledkom projektu RE-FEM, ktorý konsoliduje údaje založené na dôkazoch (sekundárny výskum, viac ako 600 odpovedí v prieskume, rozhovory/interviews), poznatky z workshopov s podnikateľkami i podujatí World Café, s cieľom vytvoriť komparatívny prehľad o ženskom podnikaní v partnerských krajinách, identifikovať osvedčené postupy a formulovať odporúčania pre politiky založené na dôkazoch, ktoré je možné preniesť do praxe. Všetky tieto údaje zo siedmich krajín zhromaždilo osem partnerov projektu (PP).

## **Zapojenie zainteresovaných strán (stakeholderov)**

Výsledky FPS dokazujú, že podnikateľky v celej Európe sú odolné, schopné a pripravené rozvíjať svoje podnikanie, ak majú k dispozícii primeranú podporu. Zosúladením politík, programov a zdrojov s ich skutočnými potrebami môžu tvorcovia politík, odborníci pôsobiaci v oblasti vzdelávania a zainteresované strany (stakeholderi) pomôcť vytvoriť prostredie, v ktorom podniky vedené ženami nielen prekonajú krízy, ale aj prosperujú a plne prispievajú k inkluzívnemu a udržateľnému hospodárskemu rastu.

## **Kľúčové zistenia FPS**

Zo zistení vyplýva, že podnikateľky sú vzdelané, vysoko motivované a často poháňané snahou o nezávislosť, flexibilitu a finančnú istotu. Nadalej sa však sústreďujú v odvetviach služieb s obmedzenými príležitosťami na rast a čelia systémovým prekážkam v prístupe k financiám, rozširovaní svojich podnikov a postupovaní do vedúcich pozícií.

Digitalizácia sa ukázala ako výzva i príležitosť. Hoci mnohé podniky vedené ženami zaostávajú v zavádzaní pokrokových nástrojov, príklady dobrej praxe z projektu ukázali, že na mieru šité školenia a mentorstvo môžu pomôcť situáciu účinne zlepšovať. Regionálne rozdiely, najmä medzi mestskými a vidieckymi oblasťami, situáciu ešte viac komplikujú, čo podčiarkuje dôležitosť riešení, ktoré by zohľadňovali širší kontext a miestne podmienky.

Mapovanie politík a programov potvrdilo, že národné inštitúcie a inštitúcie EÚ si čoraz viac uvedomujú dôležitosť podpory žien podnikateliek. Medzi aktívne iniciatívy patria finančné schémy, mentorské siete a programy odbornej prípravy, z ktorých mnohé sa osvedčili pri budovaní odolnosti počas kríz. Stále však pretrvávajú nedostatky, najmä pokiaľ ide o zabezpečenie dlhodobého prístupu k financovaniu, integráciu rodovo citlivého prístupu pri tvorbe politík a rozšírenie podpory na znevýhodnené skupiny, akými sú napríklad ženy vo vidieckych oblastiach.

FPS prináša súbor politických odporúčaní založených na dôkazoch. Na národnej úrovni vyzývajú na zlepšenie prístupu k financovaniu, podporu digitálnej a zelenej transformácie, poskytovanie cenovo dostupnej starostlivosti o deti a tvorbu opatrení priaznivých pre rodiny a posilnenie možností vzdelávania a mentorstva. Na úrovni EÚ odporúčajú užšiu koordináciu podporných opatrení, vytváranie nadnárodných sietí (nadnárodný networking) a lepšiu integráciu rodového hľadiska do programov financovania.

## **Súčasný stav v partnerských krajinách (komparatívny prehľad)**

Komparatívny prehľad stavu podnikateliek vo všetkých siedmich partnerských krajinách zdôrazňuje národné trendy, motivácie a prekážky, ako aj úroveň vzdelania, prispôsobenie sa digitalizácii, prístup k zdrojom a výzvy, ako napríklad rovnováha medzi pracovným a súkromným životom a štrukturálne prekážky. (Tabuľka 1.)

**TABUĽKA 1. SÚČASNÝ STAV V PARTNERSKÝCH KRAJINÁCH (POROVNÁVACÍ PREHĽAD)**

| Krajina           | Účasť (%)                                                                 | Motivačné faktory                                           | Prekážky                                                                                    | Technologická úroveň a miera digitalizácie                              |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bulharsko</b>  | 41 % žien manažérok, 31 % generálnych riaditeľiek                         | Nezávislosť, flexibilita                                    | Nedostatočné zastúpenie žien vo vedúcich pozíciách, koncentrácia v odvetví                  | Stredná                                                                 |
| <b>Fínsko</b>     | Približne 33 % podnikateľiek (20 – 21 % sú zamestnávateľi a)              | Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, samostatnosť | Náklady na rodičovskú dovolenku, nedostatok sebavedomia, strach z neúspechu                 | Vysoká (silná digitalizácia, 31–33 %)                                   |
| <b>Maďarsko</b>   | 44 % podnikov vedú ženy                                                   | Nezávislosť, istota živobytia                               | Nedostatok dôvery, odvetvia s nízkou úrovňou technológií                                    | Stredná                                                                 |
| <b>Rumunsko</b>   | Väčšina mikropodnikov (35 % podnikateľiek, viac ako 90 % sú mikropodniky) | Bezpečie, nezávislosť, flexibilita                          | Nízky podnikateľský zámer (6,5 %), digitálne rozdiely, rodinné povinnosti                   | Nízka až stredná (vidiecke oblasti zaostávajú)                          |
| <b>Srbsko</b>     | 31,2 % MMSP                                                               | Nezávislosť, inovácie a vyššie príjmy                       | Finančné obmedzenia, škálovanie                                                             | Stredná (rastúci trend)                                                 |
| <b>Slovensko</b>  | 24,5 % podnikateľiek (klesajúci trend)                                    | Nutnosť, podniky v neskoršom veku                           | Štrukturálne bariéry, rodinné povinnosti                                                    | Stredná                                                                 |
| <b>Španielsko</b> | Viac ako 650 000 podnikateľiek                                            | Motivované príležitosťami, osobný rozvoj                    | Obmedzený prístup k rizikómu kapitálu, nedostatočné zastúpenie v technologických odvetviach | Vysoký v mestských oblastiach, nižší vo vidieckych oblastiach Andalúzie |

(Zdroj: Interpretácia autorov na základe vstupov PP)

#### Spoločný bod vo všetkých krajinách PP

- Ženy sú sústredené v sektoroch služieb (obchod, vzdelávanie, zdravotníctvo a osobné služby).
- Hlavné motivačné faktory: nezávislosť, flexibilita a finančná istota.
- Ženy sú vzdelanejšie ako muži, ale sú nedostatočne zastúpené vo vysoko-technologických a vedúcich pozíciách.

- Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom zostáva motiváciou aj výzvou, ktorá často vyžaduje podporu rodiny.
- Digitalizácia prináša rastúce príležitosti, ale mnohé ženy v tejto oblasti zaostávajú kvôli obmedzeným zdrojom.
- Prístup k financiám a investíciám zostáva bežnou systémovou prekážkou vo všetkých krajinách.

### **Rozdiely medzi krajinami PP**

- Podnikateľská vyspelosť sa líši: vyššia je vo Fínsku a Španielsku, nižšia na Slovensku a v Rumunsku.
- Politická podpora a zastúpenie vo vedúcich pozíciách sa líšia: Rumunsko vedie v počte žien vo vrcholovom manažmente, zatiaľ čo Slovensko vykazuje klesajúci trend.
- Motivačné faktory: v Španielsku sú ženy vo väčšine prípadov motivované príležitosťami, na Slovensku a v Andalúzii skôr nutnosťou.
- Regionálne rozdiely sú výrazné: vidiecke oblasti v Rumunsku a Španielsku zaostávajú v digitalizácii a podnikateľských ambíciách.
- Nedostatok sebavedomia a zručností je evidentný vo Fínsku a Maďarsku.
- Generačné aspekty tiež ovplyvňujú prijatie digitálnych technológií, pričom staršie ženy na Slovensku vykazujú väčšie zapojenie ako muži v rovnakom veku.

### **Prehľad sektorov a krajín: kľúčové politické dokumenty, aktívne programy a potreby žien-podnikateľiek**

Vo všetkých partnerských krajinách preukázali podnikateľky počas krízy COVID-19 a po nej pozoruhodnú odolnosť. Pilotné testovania a rozhovory potvrdili, že kľúčovými faktormi odolnosti sú neustále vzdelávanie, digitálne nástroje a vzájomné sieťovanie medzi podnikateľkami (peer networking). Diskusie v rámci World Café eventov navyše odhalili, že ženy kladú veľký dôraz na systémovú podporu, ako je starostlivosť o deti, politiky zohľadňujúce potreby rodín a zjednodušený prístup k financovaniu a považujú ich za základné predpoklady udržateľného rastu.

Napriek rozdielom v politických rámcoch, úrovniach zrelosti ekosystémov a strategickom zameraní sa objavilo niekoľko prierezových tém. Spoločné výzvy zahŕňajú obmedzený prístup k financiám, nízku informovanosť o podporných schémach a potrebu zlepšiť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Zároveň sa organizácie občianskej spoločnosti ukázali ako kľúčové subjekty v ekosystéme podpory podnikania, najmä tam, kde chýbali formálne inštitucionálne štruktúry. Všetky zúčastnené krajiny preukázali

pokrok v poskytovaní interaktívneho, prakticky orientovaného vzdelávania a zdôraznili dôležitosť emocionálnej odolnosti, najmä v kontexte pandémie COVID-19.

V partnerských krajinách podporujú podnikateľky rôzne politiky a programy, od finančných schém a iniciatív v oblasti digitálnych zručností až po mentorské siete a programy na začlenenie vidieckeho obyvateľstva. Kým Bulharsko a Maďarsko poskytujú silnú programovú podporu, Fínsko a Španielsko vynikajú vyspelejšími podnikateľskými ekosystémami. Rumunsko a Srbsko vykazujú pokrok v posilňovaní finančných a politických rámcov, zatiaľ čo Slovensko zdôrazňuje potrebu budovania dôvery a prispôsobenej podpory.

Väčšina politických a strategických dokumentov podporujúcich ženy podnikateľky vznikla ešte pred projektom RE-FEM. Partnerské krajiny už pred začatím projektu disponovali politickými a strategickými dokumentmi založenými na dôkazoch, vrátane stratégií, akčných plánov a ďalších dokumentov v oblasti ženského podnikania. Celkovo bolo pred začatím projektu prijatých 23 politických dokumentov, pričom ďalších 11 bolo iniciovaných počas jeho implementácie. V siedmich krajinách PP bolo zmapovaných celkovo 73 programov a iniciatív podporujúcich podnikateľky, ktoré boli kategorizované takto:

- Miestne podporné programy a iniciatívy – 6 programov/iniciatív
- Inštitucionálne programy a iniciatívy na národnej úrovni – 21 programov/iniciatív
- Programy a iniciatívy CSO na národnej úrovni – 14 programov/iniciatív
- Programy a iniciatívy na medzinárodnej úrovni – 12 programov/iniciatív
- Inštitucionálne programy a iniciatívy na národnej úrovni realizované medzinárodnými organizáciami – 7 programov/iniciatív

PP zmapovali aj niekoľko programov/iniciatív, ktoré sa realizujú v niekoľkých partnerských krajinách, a to:

- WE.Circular (Interreg Danube Region) – medzinárodný projekt realizovaný okrem iných aj v Bulharsku, Srbsku, Rumunsku a na Slovensku
- Empowering Women in Agri-food (EWA) – medzinárodný program realizovaný v Bulharsku, Rumunsku a Španielsku
- Visa She's Next Grant Programme – medzinárodný program realizovaný v Bulharsku a na Slovensku
- EIT Supernovas Rocket Up – projekt na medzinárodnej úrovni realizovaný na Slovensku a v Španielsku
- UN Women's Finance Initiative (We-Fi) – iniciatíva na medzinárodnej úrovni realizovaná v: Srbsku (pilotný projekt) a ďalších krajinách zahrnutých do iniciatívy (globálne)

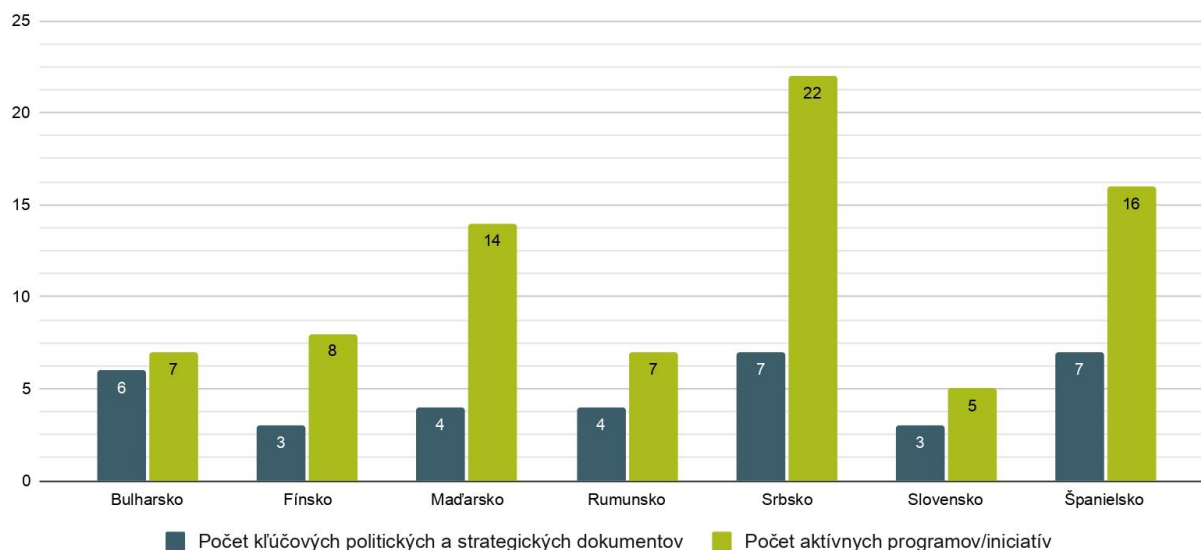
- CAPSULE (Erasmus+) – medzinárodná úroveň, realizácia v Rumunsku (súčasť iniciatívy na úrovni EÚ, ostatné krajiny nie sú špecifikované)
- WomenINvestEU – iniciatíva Európskej komisie (poradenská služba InvestEU) zameraná na budovanie celoeurópskej siete investorov zohľadňujúcich rodové otázky s cieľom zvýšiť financovanie podnikov vedených ženami v celej EÚ. Realizuje sa na úrovni EÚ (sieť pokrýva všetky členské štáty EÚ a pridružené krajiny) ako nadnárodná platforma pre spoluprácu investorov.
- ESIL – Next Gen of Angels – program financovaný EÚ (EIC/EISMEA) v rokoch 2024–2026 na podporu a rozvoj mladšej a rodovo rozmanitej generácie biznis anjelov v Európe. Zameriava sa na celú EÚ s dôrazom na šesť „stredne inovatívnych“ krajín (Bulharsko, Chorvátsko, Česká republika, Maďarsko, Poľsko, Rumunsko) prostredníctvom školení a vytvárania sietí.
- HER FUND – projekt Horizon Europe (2024 – 2026) na vytvorenie celoeurópskej siete investorov s ohľadom na rodovú rovnosť na podporu startupov vedených ženami. Projekt je realizovaný nadnárodne konzorciom 9 partnerov v 7 krajinách (napr. Bulharsko, Slovensko, Francúzsko) a podporuje zdieľanie poznatkov a synergie medzi aktérmi ekosystému s cieľom urýchliť rozvoj žien podnikateliek.
- Women TechEU – program European Innovation Ecosystems (Horizon Europe), ktorý ponúka koučing, mentoring a granty vo výške 75 000 EUR pre deep tech startupy vedené ženami. Táto iniciatíva na úrovni EÚ (realizovaná externým konzorciom) podporuje technologické spoločnosti vedené ženami v celej EÚ a pridružených krajinách (na výzvy pravidelne reagujú žiadatelia z viac ako 40 európskych krajín).
- EPIC X – projekt Horizon Europe (Acceleration via FSTP) na posilnenie postavenia deep tech startupov vedených ženami v Európe. Poskytuje granty (v celkovej výške 1,2 milióna EUR) a podporu 20 deep tech podnikom vedeným ženami z „stredne rozvinutých“ a „rozvíjajúcich sa“ inovačných krajín. Program funguje nadnárodne v 16 európskych krajinách (napr. Bulharsko, Chorvátsko, Česko, Estónsko, Grécko, Maďarsko, Taliansko, Lotyšsko, Litva, Malta, Poľsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko, Španielsko).
- EmpoWomen – program Horizon Europe (2024–25), bojujúci proti nedostatočnému zastúpeniu žien v oblasti deep tech. Ide o dvojročný akceleračný program financovaný EÚ, v rámci ktorého sa prostredníctvom otvorených výziev vyberie 25 startupov vedených ženami (najmä z rozvíjajúcich sa krajín EÚ) a poskytne sa im mentorstvo a financovanie bez kapitálovej účasti (45 000 EUR na jeden startup) s cieľom podporiť rodovú rovnosť v oblasti inovácií.

- GENDEX – Gender & Diversity Index – projekt financovaný EIC na vývoj prvého európskeho indexu rodovej rovnosti a diverzity. Bude zhromažďovať údaje o rodovej rovnosti/diverzite v inovačnom ekosystéme vo všetkých členských štátoch EÚ (plus Spojené kráľovstvo) s cieľom informovať tvorcov politik a investorov. GENDEX sa implementuje na európskej úrovni (v 27+1 krajinách) ako celoeurópska výskumná iniciatíva.
- Gender Gap in Investments (Rodová nerovnosť v investíciách) – pilotný projekt Európskeho parlamentu (realizovaný prostredníctvom EISMEA) zameraný na analýzu rozdielov v investíciách do spoločností a fondov vedených ženami. Zahŕňa komplexnú štúdiu a 10 miestnych podujatí (september 2024 – november 2025) organizovaných v rôznych európskych krajinách. Projekt funguje na úrovni EÚ a zhromažďuje príspevky zainteresovaných strán z 10 pilotných krajín s cieľom identifikovať a riešiť rodovú nerovnosť v investíciách.
- WE–Rise – projekt na urýchlenie rozvoja financovaný EÚ (EISMEA/EIC), ktorý posilňuje postavenie nedostatočne zastúpených podnikateliek v oblasti zelených technológií, poľnohospodárskych technológií a klimatických technológií. Projekt sa realizuje nadnárodne v celej Európe so zameraním na rozvíjajúce sa inovačné krajiny. Vyberá 20 začínajúcich podnikov v oblasti zelených technológií vedených ženami (prostredníctvom otvorených výziev) a poskytuje im financovanie, networking a cezhraničnú podporu s cieľom posilniť ich prítomnosť na trhu.
- Women Leadership Programme – iniciatíva Európskej rady pre inovácie/EIT, ktorá poskytuje školenia v oblasti vedenia, mentoring a networking pre ženy v oblasti inovácií. Tento program na urýchlenie podnikania na úrovni EÚ (súčasť služieb EIC Business Acceleration Services) ponúka skupinám výskumníčok a podnikateliek pokročilé manažérske zručnosti a príležitosti na networking s vzormi, aby posilnili svoje vedúce postavenie v start-upoch v oblasti hlbokých technológií.
- Open Horizons – projekt Horizon Europe (2024–26), ktorý spája startupy v oblasti deep tech/digitálne startupy vedené ženami s veľkými podnikmi. Vyhlasuje výzvy na akceleráciu v rámci EÚ: 39 startupov vedených ženami je vybraných (prostredníctvom troch otvorených výziev) do programu „platených pilotných projektov“. Každá vybraná spoločnosť dostane granty bez kapitálovej účasti (až do výšky 55 000 EUR) a podporu na vývoj pilotných projektov s účasťou zúčastnených podnikov, čím sa podporuje spolupráca medzi podnikmi a startupmi a možnosti škálovania.
- EIT Food – Supernovas – súčasť programu Supernovas komunity EIT (spolu s EIT Manufacturing & Urban Mobility) na podporu žien podnikateliek. Ide o iniciatívu na európskej úrovni (2022–24) zameranú na zvýšenie zastúpenia žien v inovačnom

ekosystéme. Prostredníctvom aktivít, ako je akcelerátor Rocket Up a networkingové podujatia, podporuje agropotravinárske startupy vedené ženami pri vstupe na nové trhy a ženy investoriek pri vstupe do ekosystému.

- Enterprise Europe Network (EEN) – celoeurópska sieť na podporu podnikania, ktorá ponúka špecializované služby pre podnikateľky. Prostredníctvom svojej skupiny Women Entrepreneurship Group (WEG) poskytuje poradenstvo, nástroje a medzinárodné networkingové služby malým a stredným podnikom vedeným ženami. Táto nadnárodná iniciatíva spája podnikateľky z celej Európy s partnermi, inovačnými službami a možnosťami financovania z EÚ.
- EIB (Európska investičná banka) – finančná inštitúcia EÚ, ktorá pôsobí na medzinárodnej/európskej úrovni. Podporuje politiky EÚ, vrátane rodovej rovnosti, financovaním projektov a poradenstvom v oblasti prístupu k financiám. Skupina EIB napríklad spoluvytvorila InvestEU Gender Finance Lab, poradenský program spustený v roku 2025 s cieľom pomôcť komerčným bankám zlepšiť poskytovanie úverov malým a stredným podnikom, ktoré vlastnia alebo vedú ženy, v celej Európe.

Prehľad celkového počtu zmapovaných kľúčových politických a strategických dokumentov a aktívnych programov/iniciatív je uvedený na nasledujúcom grafe 1.



**GRAF 1. POLITICKÁ A PROGRAMOVÁ PODPORA PRE ŽENY V KRAJINÁCH RE-FEM**  
(ZDROJ: AUTORI, NA ZÁKLADE ÚDAJOV PP PREZENTOVANÝCH V FPS)

Na základe príkladov dobrej praxe a so zreteľom na súčasnú inštitucionálnu podporu možno celkovo konštatovať, že podnikateľky vo všetkých krajinách vyjadrujú podobné potreby a očakávania.

Všeobecné potreby podnikateliek: prístup k financiám, vytváranie sietí (networking) a vzájomné učenie sa (peer learning), digitalizácia, rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, ako aj odborná príprava a celoživotné vzdelávanie.

Všeobecné očakávania podnikateliek v súvislosti s rastom podnikania: finančný rast, expanzia na trhu, inovačná kapacita, orientácia na udržateľnosť, dlhodobá podpora.

### **Podobnosti medzi krajinami**

- Politiky a programy: všetky krajiny poskytujú určitú formu podpory podnikania, hoci len málo z nich má politiky zamerané špecificky na ženské podniky.
- Financovanie: prístup k financiám (granty, pôžičky, investície) zostáva všade veľkou výzvou.
- Digitalizácia: existuje spoločná potreba digitálnych a STEM zručností, vrátane umelej inteligencie a e-commerce (elektronický obchod).
- Mentoring a siete: mentoring a profesionálne siete sú vo všetkých krajinách považované za kľúčové.
- Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom: vyváženie pracovného a súkromného života je neustálou výzvou, najmä pokiaľ ide o starostlivosť o deti a flexibilné pracovné podmienky.

### **Rozdiely medzi krajinami**

- Formovanie politík: Hoci neboli vytvorené žiadne nové národné politické dokumenty, Maďarsko, Rumunsko a Srbsko preukázali silný potenciál pre budúce reformy. Slovensko malo už existujúcu stratégiu v oblasti rodovej rovnosti.
- Digitálna integrácia: Španielsko, Fínsko a Srbsko vedú v integrácii umelej inteligencie do ženských podnikov. Bulharsko a Rumunsko sú v počiatočnom štádiu.
- Geografické zameranie: Fínsko a Španielsko sa zamerali na ženy vo vidieckych oblastiach, pričom v Srbsku a Maďarsku bolo podnikanie podporené skôr v mestských oblastiach.
- Prístup k podpore: Maďarsko a Španielsko majú štruktúrovanejšie finančné schémy; Srbsko, Rumunsko a Bulharsko zápasia s viditeľnosťou a povedomím o existujúcich podporných opatreniach.
- Podpora rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom: Slovensko a Fínsko majú formálne stratégie rodovej rovnosti; ostatné krajiny sa spoliehajú na neformálnu podporu komunity.

## Politické odporúčania

Politické odporúčania vypracované partnermi RE-FEM z Bulharska, Fínska, Maďarska, Rumunska, Srbska, Slovenska a Španielska, odrážajú národné špecifiká aj prierezové témy identifikované prostredníctvom rozhovorov, diskusií počas eventov World Café a analytických vstupov (WP2). Všetky odporúčania zo strany krajín zapojených do projektu sú uvedené v tabuľke 15 FPS. Komparatívna štruktúra slúži dvojitému účelu:

- Umožňuje identifikovať opakujúce sa témy, ktoré presahujú národné hranice
- Ponúka prehľad inovatívnych alebo kontextovo špecifických riešení, ktoré by sa mohli replikovať alebo prispôbiť v iných podmienkach.

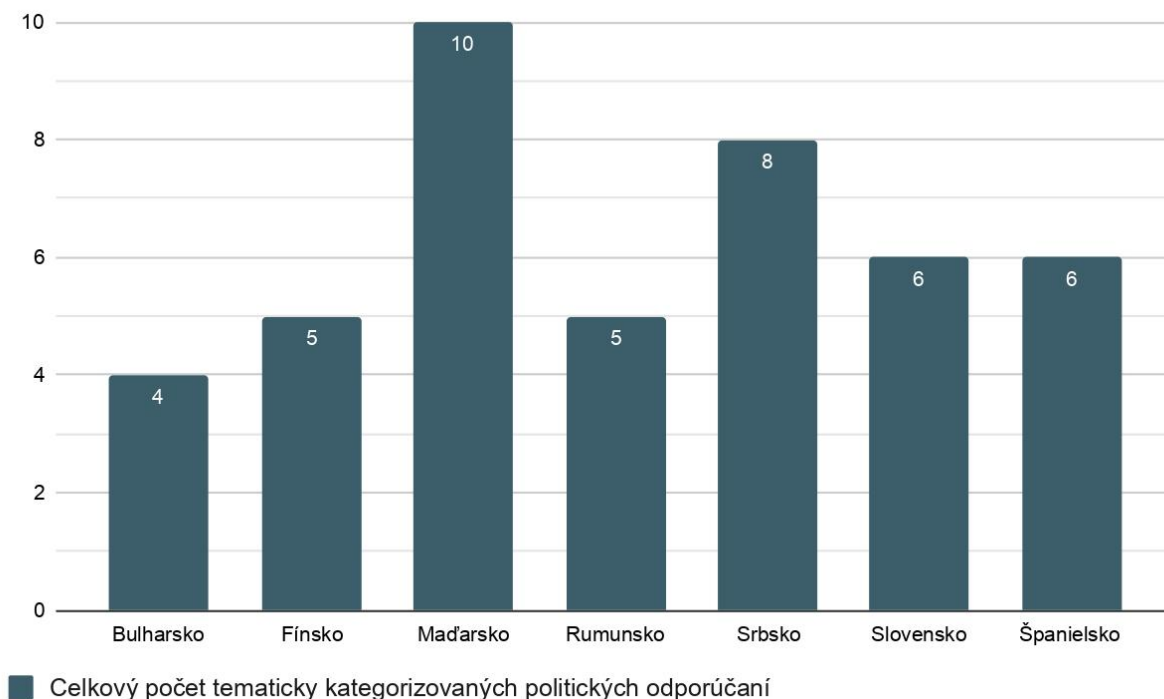
Každý riadok súhrnných politických odporúčaní (tabuľka 16 FPS) predstavuje skupiny odporúčaní pre každú krajinu zapojenú do projektu v rámci širších tematických zoskupení, ako je prístup k financiám, rozvoj zručností, rodová rovnosť, začlenenie vidieckych (rurálnych) oblastí a digitalizácia. Tieto sú doplnené druhým stĺpcom, v ktorom je uvedený účel alebo očakávaný vplyv každého odporúčania, či už ide o odstránenie štrukturálnych bariér, zvýšenie prístupu k zdrojom alebo budovanie dlhodobej odolnosti pre podnikateľky. Komparatívna analýza odporúčaní podčiarkuje skutočnosť, že napriek kontextovým rozdielom medzi partnermi narastá poznanie, že na riešenie štrukturálnych aj kultúrnych výziev, ktorým čelia ženské podniky, je potrebná systémová zmena. Z tematického hľadiska možno väčšinu odporúčaní zoskupiť do niekoľkých kľúčových skupín, ktoré sa nielen opakujú v rôznych krajinách, ale aj naznačujú, kde by zosúladenie politik a spoločné opatrenia na regionálnej úrovni alebo na úrovni EÚ mohli mať najväčší vplyv.

## Tematické závery

Národné kontexty a východiskové body sa značne líšia. Fínsko a Španielsko majú viac etablované podnikateľské ekosystémy, zatiaľ čo iné krajiny stále konsolidujú podporné štruktúry. Napriek týmto rozdielom výsledky projektu RE-FEM poukazujú na silnú konvergenciu tak v oblasti výziev, ktorým čelia ženy, ako aj v oblasti typov opatrení potrebných na ich riešenie.

Vo všetkých krajinách naďalej bránia štrukturálne problémy plnej účasti žien na podnikaní. Patrí medzi ne obmedzený prístup k finančným nástrojom zohľadňujúcim rodové hľadisko, nedostatok prispôbených možností odbornej prípravy a mentorstva, neprimerané rámce sociálnej ochrany pre samostatne zárobkovo činné ženy a slabá inštitucionálna koordinácia. Kultúrne bariéry, ako sú pretrvávajúce stereotypy, nedostatočné zastúpenie a podceňovanie podnikateľského potenciálu žien, sú tiež naďalej hlboko zakorenené.

Graf 2 umožňuje na prvý pohľad pochopiť opakujúce sa tematické skupiny, ako je prístup k financiám, rozvoj zručností, rodová rovnosť, začlenenie vidieckych oblastí a digitalizácia.



**GRAF 2. CELKOVÝ POČET TEMATICKY KATEGORIZOVANÝCH POLITICKÝCH ODPORÚČANÍ Z PODUJATÍ WORLD CAFÉ**  
**(Zdroj: AUTORI, NA ZÁKLADE ÚDAJOV PP PREZENTOVANÝCH V FPS)**

Z vizualizácie vyplýva, že napriek odlišným národným kontextom existuje medzi partnermi široký konsenzus o potrebe systémových zmien na riešenie štrukturálnych aj kultúrnych výziev, ktoré ovplyvňujú podnikateľky. Graf nielenže zdôrazňuje opakujúce sa témy politík, ale tiež poukazuje na príležitosti na zosúladenie a spoločnú akciu na regionálnej alebo európskej úrovni, kde by spolupráca mohla mať najvýznamnejší vplyv.

Projekt RE-FEM tiež odhalil významné oblasti v rámci odolnosti, inovácie a rovnosti príležitostí, ktoré si vyžadujú ďalšiu a systematickú podporu. Stakeholderi participujúci na podujatiach World Café v krajinách realizujúcich projekt zdôraznili vznikajúce príklady dobrej praxe, pilotné iniciatívy a rastúcu politickú vôľu zlepšiť prostredie na podporu žien-podnikateliek.

### Prehľad politických opatrení

Na základe tematickej analýzy odporúčaní bol vypracovaný syntetizovaný rámec prioritných opatrení pre tvorcov politík, manažérov programov a donorov, ktorý je uvedený v tabuľke 14 v Záverečnej analýze politík (Final Policy Study).

1. **Prístup k financiám** – Obmedzený prístup k finančným zdrojom zostáva hlavnou prekážkou pre podnikateľky, a to v dôsledku nízkej ochoty bánk podstupovať riziko, nedostatku záruk a zložitých administratívnych postupov. Krajiny ako Bulharsko, Rumunsko a Srbsko čelia medzerám v mikrofinancovaní a verejných dotáciách. Maďarsko a Slovensko potrebujú alternatívne modely financovania (napr. crowdfunding, anjelskí investori). Je naliehavo potrebné, zaviesť zjednodušené postupy, rôznorodé typy financovania a programy zohľadňujúce rodové hľadisko.
2. **Digitizácia a technologická inklúzia** – Digitálne zručnosti a infraštruktúra sú kľúčové, avšak mnohé ženy, najmä vo vidieckych alebo znevýhodnených oblastiach, k nim nemajú prístup a chýba im sebavedomie. Kým Fínsko a Španielsko vykazujú pokrok, ostatné krajiny potrebujú inkluzívne digitálne vzdelávanie, používateľsky zamerané platformy a nástroje založené na umelej inteligencii prispôbované ženám-podnikateľkám.
3. **Podnikateľské vzdelávanie, odborná príprava a mentorstvo** – Krátkodobá všeobecná odborná príprava je nedostatočná. K krajinám je dopyt po dlhodobých, flexibilných formátoch integrovaných do národných systémov vzdelávania a celoživotného vzdelávania. Propagácia mentorov, vzájomné učenie sa (peer learning), neformálne metódy vzdelávania a programy lokálnych ambasádorov môžu inšpirovať a podporiť podnikateľky.
4. **Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom a infraštruktúra starostlivosti** – Nedostatočná starostlivosť o deti, neflexibilné pracovné podmienky a slabá sociálna ochrana tlačia ženy do neformálnej alebo skrátenej práce, čo obmedzuje rozvoj podnikania. Je nevyhnutné lepšie prepojiť politiku podpory podnikania so systémom starostlivosti.
5. **Viditeľnosť, zastúpenie a rodové stereotypy** – Pretrvávajúce stereotypy obmedzujú podnikateľky vo vedúcich pozíciách a rýchlo rastúcich sektoroch. Na zvýšenie viditeľnosti a podporu kultúrnej zmeny sú potrebné kampane a programy rozvoja vodcovských schopností, ako napríklad v Maďarsku a Španielsku.
6. **Inkluzívne tvorenie politik a inštitucionálna koordinácia** – Politiky sú často fragmentované a zle koordinované. Je potrebné vytvoriť medzirezortné skupiny, zabezpečiť lepšiu správu vecí verejných, spoluprácu s podnikateľkami a hodnotenie vplyvu na rodovú rovnosť. Stimuly vo verejnom obstarávaní môžu ďalej podporovať podniky vedené ženami.
7. **Začlenenie žien z vidieckych oblastí** – Ženy z vidieka čelia izolácii, digitálnej priepasti, tradičným rodovým rolám a nízkej viditeľnosti. Kľúčové sú osvetové aktivity zohľadňujúce kontext, mobilné služby, komunitné centrá a fiškálne stimuly, ktoré sú v súlade s cieľmi EÚ v oblasti kohézie a rozvoja vidieka.

**8. Zber údajov, monitorovanie a hodnotenie** – Nedostatok konzistentných údajov rozdelených podľa pohlavia bráni účinnému hodnoteniu politík a vplyvu. Posilnenie zberu údajov, monitorovania a hodnotenia vplyvu na rodovú rovnosť je prierezovou prioritou.

Projekt RE-FEM ukazuje, že fragmentované alebo univerzálne prístupy nedokážu adekvátne riešiť komplexnosť prekážok, ktorým podnikateľky čelia. Projekt teda vyzýva k:

- Systémovým prístupom, ktoré zosúladujú politiky v oblasti vzdelávania, financií, rodovej rovnosti a inovácií,
- Intersekcionálnym politikám, ktoré zohľadňujú špecifické potreby žien starších vekových skupín, migrantiek, rómskych žien, opatrovateliek, žien žijúcich vo vidieckych oblastiach a iných osobitne zraniteľných kategórií žien,
- Spolupráci pri riadení, ktorá zapája ženy podnikateľky a podporné organizácie do každej fázy tvorby politík,
- Jasným, merateľným záväzkom na podporu rovnosti a inklúzie v celom podnikateľskom ekosystéme.



**Webová stránka:**

**[www.refem.eu](http://www.refem.eu)**

**E-mail:**

**[hetfa\\_re-fem@hetfa.eu](mailto:hetfa_re-fem@hetfa.eu)**

**Facebook:**

**[www.facebook.com/REFEM0](https://www.facebook.com/REFEM0)**

**LinkedIn:**

**<https://www.linkedin.com/company/re-fem/>**



**Co-funded by  
the European Union**

Financované Európskou úniou. Názory a stanoviská vyjadrené v tomto dokumente sú však výlučne názormi autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odzrkadľovať názory Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA nemôžu byť za ne zodpovedné.