



# Finalna studija

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

Poziv: KA220-ADU - Partnerski projekti u oblasti obrazovanja odraslih

Broj projekta:  
2022-1-HU01-KA220-ADU-000089295

# Finalna studija

Autori:

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

Urednik:

Sanja Popovic Pantic, Ph.D

2025

## Četvrti rezultat projekta

Ovaj Rezime finalne studije razvijen je u okviru projekta RE-FEM – „Putanje unapređenja veština za otpornost u post-COVID eri za preduzetnice“. RE-FEM je strateški projekat u oblasti obrazovanja odraslih, koji sufinansira Program Erasmus+ Evropske unije, pod registracionim brojem 2022-1-HU01-KA220-ADU-000089295. Ovaj dokument je pripremljen u okviru Radnog paketa 5 – „Izrada finalne studije“ projekta RE-FEM, koji koordinira Institut Mihajlo Pupin, u bliskoj saradnji sa svim partnerskim organizacijama.

Saradnici:

**Maria Zlateva**, Regional Agency for Entrepreneurship and Innovation, (BU);  
**Ralitsa Zhekova**, Regional Agency for Entrepreneurship and Innovation, (BU);  
**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 Servilova**, Slovak Business Agency (SK);  
**Nieves García Pereira**, Andalucía Emprende Fundación Pública Andaluza (ES).

Materijali nastali u okviru projekta RE-FEM namenjeni su obrazovne i naučne svrhe, te se mogu slobodno koristiti u te svrhe. eđutim, njihov sadržaj ne može biti izmenjen niti dalje razvijan bez pismene saglasnosti projektnih partnera. Ponovno objavljivanje ovog dokumenta sa neizmenjenim sadržajem dozvoljeno je isključivo uz jasno navođenje autora i izvora originalnog materijala.

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

Prvo izdanje, 2025

### Predlog za citiranje:

Daniela Kuzmanović, Sanja Popović-Pantić (2025).

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

# Rezime

RE-FEM projekat (Putanje razvoja veština za jačanje otpornosti preduzetnica u post-COVID periodu, GA no. 2022-1-HU01-KA220-ADU-000089295) je implementiran u periodu od 2022. do 2025. godine u okviru Erasmus+ programa.

Širom Evropske unije, žene još uvek sačinjavaju oko  $\frac{1}{3}$  svih preduzetnika. Pandemija COVID-19 je dodatno produbila postojeće izazove, kao što su finansijska nestabilnost, ograničen pristup poslovnim mrežama i teškoće u usklađivanju poslovnih i porodičnih obaveza. Ukoliko se ovi problemi ne reše kroz ciljane politike i konkretne mere podrške, postoji rizik od daljeg marginalizovanja preduzetnica.

U projekat je uključeno 8 partnera iz 7 zemalja:

- Bugarska: Regionalna agencija za preduzetništvo i inovacije (Regional Agency for Entrepreneurship and Innovations), Varna (RAPIV)
- Finska: Brand-Sofi
- Mađarska: Hétfa Istraživački institut (Rukovodilac RE-FEM projekta) (HETFA) i SEED Fondacija
- Rumunija: Univerzitet Sapiencia u Kluž-Napoki (SAPIENTIA)
- Srbija: Institut Mihajlo Pupin (IMP)
- Slovačka: Slovačka agencija za poslovanje (SBA)
- Španija: Javna fondacija Andaluzija Emprene (AEFPA)

Završna studija (*Final Policy Study - FPS*) je finalni rezultat RE-FEM projekta, koji konsoliduje podatke zasnovane na dokazima (istraživački rad koji uključuje više od 600 odgovora na anketni upitnik, i detaljne intervju sa relevantnim ispitanicima), lekcije koje su kreirane u okviru treninga sa edukatorima/trenerima (Training of Trainers - ToT) i radionica za preduzetnicama (Women Entrepreneurs sessions - WEs), i u okviru World Café događaja koji su omogućili komparativni pregled stanja među preduzetnicama u svim partnerskim zemljama, takođe, identifikovani su primeri dobre prakse i formulisane su transferabilne preporuke za kreatore politika koje su zasnovane na realnim činjenicama.

## **Uključenost zainteresovanih strana (stejkholdera)**

FPS pokazuje da su preduzetnice širom Evrope otporne, snalažljive i spremne da razvijaju svoje biznise kada postoji odgovarajuća podrška. Usaglašavanjem politika, programa i resursa prema njihovim stvarnim potrebama, kreatori politika, obrazovne institucije i relevantni akteri mogu doprineti stvaranju povoljnog okruženja u kojem preduzeća kojima

upravljaју žene ne samo da preživljavaju krize, već i napreduju, aktivno doprinoseći inkluzivnom i održivom ekonomskom rastu.

### **Ključni zaključci Finalne studije**

Informacije odnosno saznanja u studiji pokazuju da se preduzetnice obrazovanje i veoma motivisane i često su vođenje težnjom prema nezavisnosti, fleksibilnosti i finansijskoj bezbednosti. Međutim, njihovo poslovanje je i dalje koncentrisano u sektoru usluga sa ograničenim mogućnostima rasta i suočavaju se sa sistemskim barijerama u pristupu finansijama, skaliranju svojih biznisa i napredovanju u leaderske pozicije. Digitalizacija se pokazala i kao izazov i kao prilika: dok mnoge preduzetnice zaostaju u primeni naprednih alata, dobre prakse iz projekta pokazale su da prilagođene obuke i mentorstvo mogu efikasno premostiti ovaj jaz. Regionalne razlike, posebno između urbanih i ruralnih područja, dodatno komplikuju situaciju, što naglašava značaj rešenja koja uzimaju u obzir lokalni kontekst.

Mapiranje strateških dokumenata i programa potvrdilo je da nacionalne i institucije EU sve više prepoznaju značaj podrške ženama preduzetnicama. Aktivni programi podrške i inicijative uključuju finansijske šeme, mentorska umrežavanja i programe obuke veština, od kojih su mnogi pokazali uspeh u jačanju otpornosti tokom kriza. Ipak, postoje nedostaci, posebno u obezbeđivanju dugoročim pristupima finansijama, integrisanju rodno osetljivog dizajna programa i proširenju podrške na nedovoljno zastupljene grupe, poput žena u ruralnim sredinama.

FPS iznosi niz preporuka zasnovanih na činjenicama. Na nacionalnom nivou, one se odnose na unapređenje pristupa finansijama, podsticanje digitalne i zelene tranzicije, obezbeđivanje pristupačne brige o deci i mera prijateljskih prema porodici, kao i jačanje obrazovnih i mentorskih mogućnosti. Na nivou EU, studija preporučuje bližu koordinaciju mera podrške, transnacionalno umrežavanje i snažniju integraciju rodne perspektive u programe finansiranja.

### **Trenutno stanje u partnerskim zemljama (komparativni pregled)**

Komparativni pregled stanja preduzetnica u svih sedam partnerskih zemalja. Pregled ističe nacionalne trendove, motivacije i prepreke, kao i nivo obrazovanja, prilagođavanje digitalizaciji, pristup resursima i izazove poput usklađivanja poslovnog i privatnog života i strukturnih prepreka. (Tabela 1.)

**TABLE 1. STATE OF THE PLAY ACROSS PP COUNTIES (COMPARATIVE OVERVIEW)**

| Zemlja          | Učešće (%)                                                                                         | Pokretači                                            | Prepreke                                                                                 | Digitalna pismenost                                                   |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Bugarska</b> | 41% menadžerke, od toga njih 31% su izvršne direktorke                                             | Nezavisnost i fleksibilnost                          | Nedovoljna zastupljenost u rukovodstvu, koncentracija preduzetnica u određenim sektorima | Srednji nivo                                                          |
| <b>Finska</b>   | oko 33% preduzetnica (20-21% su poslodavci)                                                        | Balans privatnog i poslovnog života, autonomija      | Troškovi porodijskog/porodičnog odsustva, manjak samopouzdanja i strah od neuspeha       | Visok (jaka digitalna prilagodljivost, 31-33%)                        |
| <b>Mađarska</b> | 44% preduzeća vode žene                                                                            | Nezavisnost, egzistencijalna sigurnost               | Manjak samopouzdanja, sektori sa niskim stepenom tehnološke razvijenosti                 | Srednji nivo                                                          |
| <b>Rumunija</b> | VEćina preduzeća su mikroveličine (35 % su ženske preduzeća, i više od 90% njih su mikro veličine) | Bezbednost, nezavisnost i fleksibilnost              | Niske preduzetničke namere (6,5%), digitalni jaz i porodične obaveze                     | Nizak-srednji nivo(seoska, nerazvijena područja)                      |
| <b>Srbija</b>   | 31.2% su MMSP                                                                                      | Nezavisnost, inovativnost i više zarade              | Finansijska ograničenja i ranigiranje u poslovanju                                       | Srednji nivo (rastući trend)                                          |
| <b>Slovačka</b> | 24.5% preduzeća vode žene (opadajući trend)                                                        | Preduzetništvo iz nužde                              | Strukturne barijere i porodične obaveze                                                  | Srednji nivo                                                          |
| <b>Španija</b>  | Više od 650,000+ žena su preduzetnice                                                              | Preduzetništvo zasnovano na prilikama i lični razvoj | Ograničen pristup rizičnom kapitalu, nedovoljna zastupljenost u tehnološkim sektorima    | Visok nivo u urbanim područjima, nizak u seoskim područjima Andalusia |

*(Izvor: Interpretacija autora na osnovu podataka dobijenih od strane projektnih partnera)*

#### **Zajedničke ključne tačke među partnerskim zemljama**

- Žene su najviše zastupljene u sektoru usluga (trgovina, obrazovanje, zdravstvo i lične usluge).
- Glavni motivatori su nezavisnost, fleksibilnost i finansijska sigurnost.

- Žene su obrazovanije od muškaraca, ali su nedovoljno zastupljene u visokotehnološkim sektorima i na liderskim pozicijama.
- Usklađivanje poslovnog i privatnog života i dalje predstavlja i motivaciju i izazov, što zahteva podršku porodice.
- Digitalizacija predstavlja sve veću priliku za rast poslovanja, ali mnoge žene zaostaju zbog ograničenih resursa.
- Pristup finansijama i investicijama ostaje zajednička sistemska prepreka u svim zemljama.

### **Razlike među partnerskim zemljama**

- Stepenn preduzetničke zrelosti varira – viši je u Finskoj i Španiji, a niži u Slovačkoj i Rumuniji.
- Podrška kroz programe i zastupljenost u rukovodstvu se razlikuju: Rumunija prednjači po broju žena na najvišim menadžerskim pozicijama, dok Slovačka beleži opadajući trend.
- Motivacioni faktori se razlikuju: u Španiji su preduzetnice uglavnom vođene prilikama, dok su u Slovačkoj i Andaluziji više usmerene na preduzetništvo iz nužde.
- Regionalne razlike su izražene – ruralna područja u Rumuniji i Španiji zaostaju u digitalizaciji i preduzetničkim namerama.
- Nedostatak samopouzdanja i veština posebno je uočen u Finskoj i Mađarskoj.
- Generacijski faktori takođe utiču na usvajanje digitalnih tehnologija – starije žene u Slovačkoj pokazuju veću angažovanost od muškaraca iste starosne dobi.

### **Pregled po sektorima i zemljama: ključni strateška dokumenta, aktivni programi i potrebe žena preduzetnica**

U partnerskim zemljama projekta, preduzetnice su pokazale visok nivo otpornosti tokom intervjua, a i nakon njih su potvrdile da kontinuirano učenje, korišćenje digitalnih alata i umrežavanje predstavljaju ključne faktore za dalje jačanje njihove otpornosti. Takođe, World Café diskusije pokazale su da žene poseban fokus stavljaju na sistemsku podršku — kao što su briga o deci, mere usklađene sa potrebama porodice i pojednostavljen pristup finansiranju — kao na ključne preduslove za održiv rast.

Uprkos razlikama u strateškim okvirima, stepenu razvijenosti ekosistema i prioritetnim fokusima, izdvojilo se nekoliko zajedničkih tema. Zajednički izazovi uključuju ograničen pristup finansijama, nisku informisanost o programima podrške i potrebu za boljim usklađivanjem poslovnog i privatnog života.

Istovremeno, organizacije civilnog društva pokazale su se kao ključni akteri u ekosistemu podrške preduzetništvu, posebno u sredinama gde formalne institucionalne strukture

nedostaju. Sve zemlje učesnice pokazale su napredak u obezbeđivanju interaktivnih i praktično orijentisanih obuka, ističući važnost emocionalne otpornosti, naročito u kontekstu pandemije COVID-19.

U partnerskim zemljama postoji širok spektar politika i programa koji podržavaju žene preduzetnice — od finansijskih šema i inicijativa za razvoj digitalnih veština, do mentorskih mreža i programa za uključivanje žena iz ruralnih područja. Dok Bugarska i Mađarska nude snažnu podršku zasnovanu na programima, Finska i Španija se izdvajaju po zrelijim preduzetničkim ekosistemima. Rumunija i Srbija beleže napredak u jačanju finansijskih i strateških okvira, dok Slovačka naglašava potrebu za jačanjem samopouzdanja i prilagođene podrške.

Većina strateških i planskih dokumenata koji podržavaju žene preduzetnice nastala je pre RE-FEM projekta. Partnerske zemlje su i pre početka projekta imale uspostavljene čvrste, na dokazima zasnovane strateške i planske dokumente — uključujući strategije, akcione planove i druge materijale u oblasti ženskog preduzetništva. Ukupno je 23 dokumenta usvojeno pre početka projekta, dok je dodatnih 11 inicirano tokom njegove implementacije. Ukupno 73 programa i inicijative su mapirani u svih sedam zemalja koje su partneri na projektu, i kategorizovani su na sledeći način:

- Lokalni programi podrške i inicijative – 6 programa/inicijativa
- Institucionalni nacionalni programi i inicijative – 21 program/inicijativa
- Nacionalni programi i inicijative realizovani od strane organizacija civilnog društva - 14 programa/inicijativa
- Međunarodni programi i inicijative – 12 programa/inicijativa
- Institucionalni, nacionalni programi i inicijative koji su realizovani od strane međunarodnih organizacija -7 programa/inicijativa

Projektni partneri su takođe mapirali programe i inicijative koji su implementirani u nekoliko projektnih zemalja, i to su:

- WE.Circular (Interreg Danube Region) - transnacionalni projekat, implementiran u Bugarskoj, Srbiji, Slovačkoj i Rumuniji.
- Empowering Women in Agri-food (EWA) - međunarodni program, implementiran u Bugarskoj, Rumuniji i Španiji.
- Visa She's Next Grant Programme -međunarodni program, implementiran u Bugarskoj i Slovačkoj.
- EIT Supernovas Rocket Up - međunarodni projekat, implementiran u Slovačkoj i Španiji.

- UN Women's Finance Initiative (We-Fi) - Inicijativa na međunarodnom nivou, implementirana u Srbiji kao pilot, dok su druge zemlje uključene u inicijativu globalno.
- CAPSULE (Erasmus+) - Program na međunarodnom nivou, implementiran u Rumuniji (deo inicijative na nivou EU, druge zemlje nisu navedene).
- WomenINvestEU – Inicijativa Evropske komisije (InvestEU advisory) koja gradi panevropsku mrežu investitora sa rodnom svesti, kako bi povećala finansiranje preduzeća kojima upravljaju žene širom EU. Implementirana je na nivou EU (mreža obuhvata sve države članice EU i pridružene zemlje) kao transnacionalna platforma za saradnju investitora.
- ESIL – Next Gen of Angels – EU finansiran program (EIC/EISMEA) za period 2024–2026, sa ciljem razvoja mlađe, rodno raznovrsne generacije poslovnih anđela u Evropi. Program pokriva celu EU sa fokusom na šest „umereno inovativnih“ zemalja (Bugarska, Hrvatska, Češka, Mađarska, Poljska, Rumunija) kroz obuke i umrežavanje.
- HER FUND – Horizon Europe projekat (2024–2026) koji stvara panevropsku mrežu investitora sa rodnom svesti za podršku startupima kojima upravljaju žene. Implementiran je transnacionalno, kroz konzorcijum od 9 partnera u 7 zemalja (npr. Bugarska, Slovačka, Francuska itd.), i podstiče razmenu znanja i sinergiju među akterima ekosistema radi ubrzanja razvoja ženskog preduzetništva.
- Women TechEU – Inicijativa Evropskog inovacionog ekosistema (Horizon Europe) koja nudi mentorstvo, coaching i grantove do €75.000 za startape u deep tech sektoru kojima upravljaju žene. Ova inicijativa na nivou EU (sprovodi se kroz eksterni konzorcijum) podržava tehnološke kompanije kojima upravljaju žene širom EU i pridruženih zemalja; pozivi za prijave redovno privlače candidature iz više od 40 evropskih zemalja.
- EPIC X – Horizon Europe projekat (Acceleration via FSTP) za osnaživanje startapa u deep tech sektoru kojima upravljaju žene u Evropi. Obezbeđuje grantove u ukupnoj vrednosti od €1,2M i podršku za 20 ženskih startapa iz „umerenih“ i „emerging“ inovativnih zemalja. Program se sprovodi transnacionalno u 16 evropskih zemalja (npr. Bugarska, Hrvatska, Češka, Estonija, Grčka, Mađarska, Italija, Letonija, Litvanija, Malta, Poljska, Portugal, Rumunija, Slovačka, Slovenija, Španija).
- EmpoWomen – Horizon Europe program (2024–2025), koji se bavi nedovoljnom zastupljenošću žena u deep tech sektoru. Dvogodišnji EU-finansirani program akceleracije koji bira 25 startapa kojima upravljaju žene (posebno iz zemalja u razvoju unutar EU) putem otvorenih poziva, pružajući mentorstvo i grantove bez

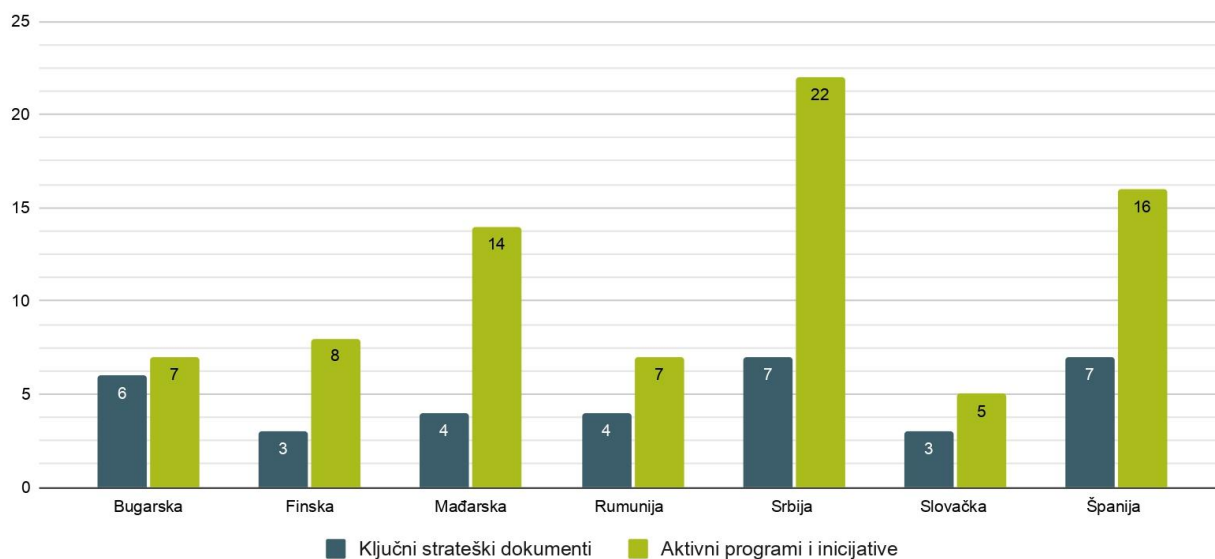
vlasničkog udela (€45K po startapu) radi promocije rodne ravnopravnosti u inovacijama.

- GENDEX – Gender & Diversity Index – Projekat finansiran od strane EIC-a, sa ciljem razvoja prvog evropskog indeksa rodne i raznolikosti. Projekat će prikupljati podatke o zastupljenosti po polu i raznolikosti u inovacionom ekosistemu u svim državama članicama EU (plus Ujedinjeno Kraljevstvo) kako bi informisao kreatore politika i investitore. GENDEX se sprovodi na evropskom nivou (obuhvata 27+1 zemalja) kao istraživačka inicijativa na nivou EU.
- Gender Gap in Investments – Pilot projekat Evropskog parlamenta (sprovodi EISMEA) za analizu razlika u investicijama u kompanije i fondove kojima upravljaju žene. Projekat uključuje sveobuhvatnu studiju i 10 lokalnih događaja (septembar 2024 – novembar 2025) održanih u različitim evropskim zemljama. Projekat funkcioniše na nivou EU, prikupljajući doprinos zainteresovanih strana u 10 pilot zemalja kako bi identifikovao i rešio problem rodnog jaza u investicijama.
- WE–Rise – EU finansiran (EISMEA/EIC) projekat akceleracije, osnažuje nedovoljno zastupljene žene preduzetnice u zelenim tehnologijama, agri-tech i climate-tech sektorima. Sprovodi se transnacionalno širom Evrope, sa fokusom na zemlje u razvoju inovacija. WE–Rise bira 20 startapa kojima upravljaju žene u greentech sektoru (putem otvorenih poziva) i pruža finansijsku podršku, umrežavanje i prekograničnu podršku kako bi se povećala njihova tržišna prisutnost.
- Women Leadership Programme – Inicijativa Evropskog saveta za inovacije / EIT-a koja pruža obuke za liderstvo, mentorstvo i umrežavanje ženama u inovacijama. Ovaj program akceleracije na nivou EU (deo EIC Business Acceleration Services) nudi grupama žena istraživačica i preduzetnica napredne menadžerske veštine i prilike za umrežavanje sa uzorima kako bi se unapredilo liderstvo u deep tech startapima.
- Open Horizons – Horizon Europe projekat (2024–2026) koji povezuje startape u deep tech/digital sektorima kojima upravljaju žene sa velikim korporacijama. Projekat sprovodi EU-wide akceleratorске pozive: 39 startapa kojima upravljaju žene izabrano je kroz tri otvorena poziva za program “paid pilot”. Svaka izabrana kompanija dobija grant bez vlasničkog udela (do €55K) i podršku za razvoj pilot projekata sa učestvujućim korporacijama, čime se podstiče saradnja korporacija sa startapima i mogućnosti skaliranja.
- EIT Food – Supernovas – Deo EIT Community Supernovas programa (sa EIT Manufacturing & Urban Mobility) za podršku ženama preduzetnicama. Evropska inicijativa (2022–2024) sa ciljem povećanja prisustva žena u inovacionom ekosistemu. Kroz aktivnosti poput Rocket Up akceleratora i networking događaja,

podržava startape u agri-food sektoru kojima upravljaju žene pri ulasku na nova tržišta, kao i žene investitore u ekosistemu.

- Enterprise Europe Network (EEN) – EU-wide mreža poslovne podrške koja nudi specijalizovane usluge za žene preduzetnice. Kroz Women Entrepreneurship Group (WEG), EEN pruža smernice, alate i međunarodno umrežavanje za MSP kojima upravljaju žene. Ova transnacionalna inicijativa povezuje žene preduzetnice širom Evrope sa partnerima, inovacionim servisima i mogućnostima EU finansiranja.
- EIB (Evropska Investiciona Banka) – Dugoročna finansijska institucija EU, koja deluje na međunarodnom/evropskom nivou. Podržava politike EU, uključujući rodnu ravnopravnost, finansiranjem projekata i savetovanjem o pristupu finansijama. Na primer, EIB Group je ko-razvio InvestEU Gender Finance Lab, savetodavni program pokrenut 2025. godine, koji pomaže komercijalnim bankama da poboljšaju kreditiranje MSP-ova kojima upravljaju žene širom Evrope.

Pregled ukupnog broja mapiranih ključnih strateških i planskih dokumenata i aktivnih programa/inicijativa prikazan je na sledećem Grafikonu 1.



**GRAFIKON 1. STRATEŠKA DOKUMENTA I PROGRAMI PODRŠKE ZA PREDUZETNICE U RE-REM PROJEKTNIM ZEMLJAMA (IZVOR: AUTORI, NA OSNOVU PODATAKA PROJEKTNIH PATNERA PREDSTAVLJENI U FPS)**

Na osnovu primera dobrih praksi i trenutnog institucionalnog okvira podrške, preduzetnice (WEs) u svim zemljama iskazuju slične potrebe i očekivanja.

Opšte potrebe preduzetnica: pristup finansijama, umrežavanje i učenje kroz razmenu iskustava, digitalizacija, ravnoteža između poslovnog i privatnog života, kao i obuke i kontinuirano učenje.

Opšta očekivanja preduzetnica u vezi sa rastom poslovanja: finansijski rast, širenje na nova tržišta, razvoj inovacionih kapaciteta, usmerenost ka održivosti i dugoročna podrška.

### **Sličnosti među zemljama**

- Politike i programi: Sve zemlje nude određeni vid podrške preduzetništvu, iako mali broj ima politike koje se posebno odnose na žene preduzetnice.
- Finansije: Pristup finansijama (grantovi, krediti, investicije) ostaje jedan od najvećih izazova svuda.
- Digitalizacija: U svim zemljama postoji izražena potreba za digitalnim i STEM veštinama, uključujući i oblasti kao što su veštačka inteligencija i e-trgovina.
- Mentorstvo i mreže: Mentorstvo i profesionalno umrežavanje prepoznati su kao ključni faktori uspeha u svim zemljama.
- Ravnoteža između posla i privatnog života: Kombinovanje poslovnih i porodičnih obaveza predstavlja konstantan izazov, posebno kada je reč o brizi o deci i fleksibilnim radnim aranžmanima.

### **Razlike među zemljama**

- Uticaj politika: Iako nisu kreirani novi nacionalni strateški dokumenti, Mađarska, Rumunija i Srbija pokazuju značajan potencijal za buduće reforme. Slovačka već ima postojeću rodnu strategiju.
- Digitalna integracija: Španija, Finska i Srbija prednjače u primeni veštačke inteligencije u poslovanju žena; Bugarska i Rumunija su u početnoj fazi digitalne transformacije.
- Geografski fokus: Finska i Španija se fokusiraju na žene iz ruralnih područja, dok Srbija i Mađarska prioritet daju urbanom preduzetništvu.
- Pristup podršci: Mađarska i Španija imaju strukturisanije finansijske šeme, dok se Srbija, Rumunija i Bugarska suočavaju sa niskom vidljivošću i nedovoljnom informisanošću o postojećim merama podrške.
- Podrška u usklađivanju poslovnog i privatnog života: Slovačka i Finska imaju formalne strategije rodne ravnopravnosti, dok se druge zemlje više oslanjaju na neformalnu podršku zajednice.

## Preporuke za kreiranje politika

Preporuke za kreiranje politika, koje su razvili RE-FEM partneri iz Bugarske, Finske, Mađarske, Rumunije, Srbije, Slovačke i Španije, i one odražavaju nacionalne specifičnosti i zajedničke teme identifikovane kroz intervju, World Café diskusije i analitičke inpute (WP2). Sve preporuke po zemljama predstavljene su u Tabeli 15 FPS izveštaja.

Komparativna struktura ima dvostruku svrhu:

- Omogućava identifikaciju ponavljajućih tema koje prevazilaze nacionalne granice i
- Pruža pregled inovativnih ili kontekstualno specifičnih rešenja koja se mogu replicirati ili prilagoditi u drugim okruženjima.

Svaki red sažetih preporuka za politike (tabela 16 FPS izveštaja) prikazuje grupisane preporuke po zemljama učesnicama, svrstane u šire tematske klastere kao što su: pristup finansijama, razvoj veština, rodna ravnopravnost, inkluzija ruralnih područja i digitalizacija.

Ove preporuke dopunjene su kolonom u kojoj je objašnjena njihova svrha ili očekivani uticaj – bilo da je reč o uklanjanju strukturnih barijera, povećanju pristupa resursima ili jačanju dugoročne otpornosti preduzetnica.

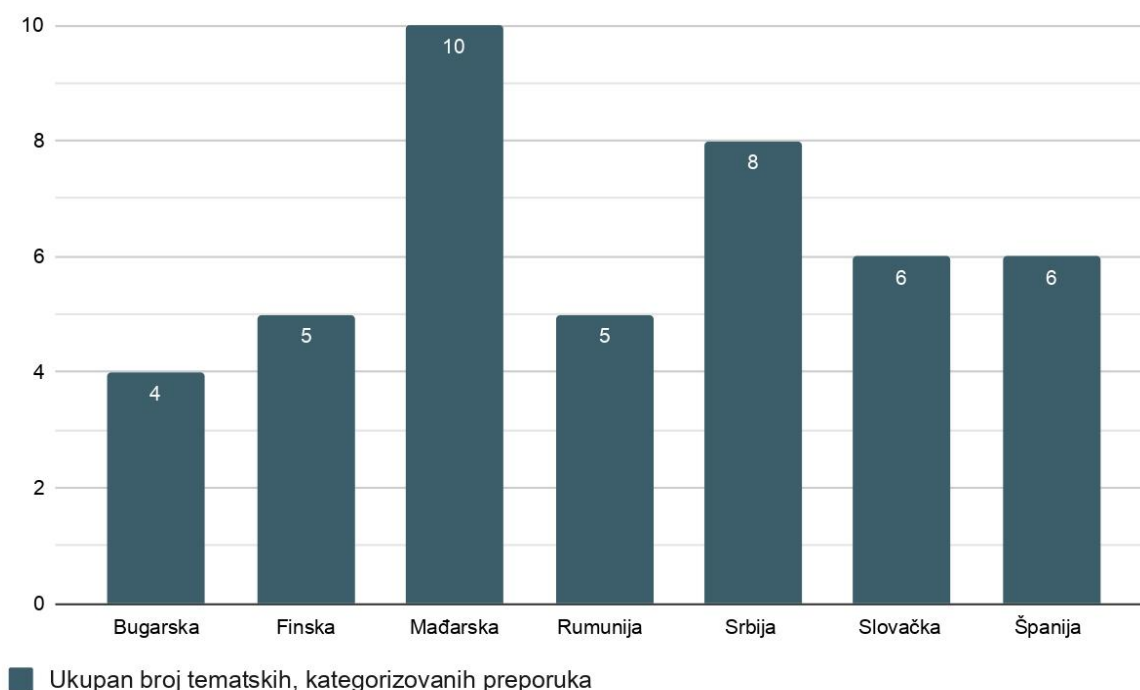
Komparativna analiza preporuka naglašava da, uprkos kontekstualnim razlikama, među partnerima postoji rastuće razumevanje da su systemske promene neophodne za prevazilaženje strukturnih i kulturnih izazova sa kojima se suočavaju žene preduzetnice. Tematski posmatrano, većina preporuka može se svrstati u nekoliko ključnih klastera, koji se ponavljaju kroz različite zemlje i ukazuju na oblasti u kojima bi usklađivanje politika i zajedničko delovanje na regionalnom ili EU nivou moglo imati najveći uticaj.

## Tematski zaključci

Nacionalni konteksti i početne tačke značajno se razlikuju. Finska i Španija imaju razvijenije preduzetničke ekosisteme, dok ostale zemlje još uvek konsoliduju svoje strukture podrške. Uprkos tim razlikama, nalazi RE-FEM projekta ukazuju na snažno podudaranje u izazovima sa kojima se žene suočavaju, kao i u vrstama mera koje je potrebno preduzeti kako bi se ti izazovi prevazišli.

U svim zemljama strukturni problemi i dalje ograničavaju punu participaciju žena u preduzetništvu. Među njima su: ograničen pristup finansijskim instrumentima koji uvažavaju rodnu perspektivu, nedostatak prilagođenih programa obuke i mentorstva, neadekvatni sistemi socijalne zaštite za samozaposlene žene i slaba institucionalna koordinacija. Kulturne barijere — poput ukorenjenih stereotipa, nedovoljne zastupljenosti i potcenjivanja preduzetničkog potencijala žena — takođe ostaju duboko prisutne.

Grafikon 2 omogućava pregled ponavljajućih tematskih celina, kao što su pristup finansijama, razvoj veština, rodna ravnopravnost, uključivanje žena u ruralnim sredinama i digitalizacija.



**GRAFIKON 2. UKUPAN BROJ TEMATSKIH, KATEGORIZOVANIH PREPORUKA ZA KREIRANJE POLITIKA NA OSNOVU WORLD CAFÉ DOGAĐAJA (IZVOR: AUTORI, NASNOVU PODATAKA DOSTAVLJENIH OD STRANE PARTNERA NA PROJEKTU)**

Uporedna analiza pokazuje da, uprkos različitim nacionalnim kontekstima, među partnerima postoji širok konsenzus o potrebi za sistemskim promenama koje bi odgovorile na strukturne i kulturološke izazove sa kojima se suočavaju preduzetnice. Grafikon ne samo da ističe ponavljajuće tematske oblasti politika, već i ukazuje na mogućnosti za usklađivanje i zajedničko delovanje na regionalnom ili nivou EU, gde bi kolaborativni pristupi mogli da ostvare najveći uticaj.

Projekat RE-FEM takođe je ukazao na značajne oblasti u domenu otpornosti, inovacija i jednakih mogućnosti koje zahtevaju dalju i sistematsku podršku. Stejkholderi koji su učestvovali na događajima tipa World Café u pojedinim zemljama projekta istakli su pojavu dobrih praksi, pilot inicijativa i rastuću političku volju za unapređenje okruženja podrške za preduzetnice.

## Formulisanje preporučenih mera preporuka

Na osnovu tematske analize preporuka, razvijen je objedinjeni okvir prioritetnih aktivnosti namenjen kreatorima politika, menadžerima programa i donatorima, koji je predstavljen u Tabeli 14 Finalnoj studiji preporuka.

- 1. Pristup finansijama** – Ograničen pristup finansijskim sredstvima i dalje je glavna prepreka za žene preduzetnice, usled konzervativne kreditne politike banaka, nedostatka kolaterala i složenih administrativnih procedura. Zemlje poput Bugarske, Rumunije i Srbije suočavaju se sa prazninama u mikrofinansiranju i javnim grantovima, dok Mađarska i Slovačka zahtevaju razvoj alternativnih modela finansiranja (npr. crowdfunding, poslovni anđeli). Potrebni su pojednostavljeni postupci, raznovrsni oblici finansiranja i rodno osetljive šeme podrške.
- 2. Digitalizacija i tehnološka inkluzija** – Digitalne veštine i infrastruktura su od ključnog značaja, ali mnoge žene, naročito u ruralnim ili marginalizovanim oblastima, nemaju pristup ni dovoljno samopouzdanja za njihovo korišćenje. Dok Finska i Španija beleže napredak, ostalim zemljama potrebni su inkluzivni programi digitalne obuke, platforme usmerene na korisnika i alati zasnovani na veštačkoj inteligenciji prilagođeni ženama preduzetnicama.
- 3. Preduzetničko obrazovanje, obuke i mentorstvo** – Kratkoročne, generičke obuke nisu dovoljne. Zemlje ističu potrebu za dugoročnim i fleksibilnim formatima integrisanim u nacionalne obrazovne i sisteme celoživotnog učenja. Vidljivi mentori, međusobno učenje o neformalne metode edukacije, i lokalni programi za ambasadore programi mogu inspirisati i podržati žensko preduzetništvo.
- 4. Ravnoteža između poslovnog i privatnog života i infrastruktura brige o deci** – Neadekvatna podrška za brigu o deci, nefleksibilno radno vreme i slabi sistemai mehanizmi socijalne zaštite guraju žene ka neformalnim ili skraćenim oblicima rada, ograničavajući rast preduzeća. Potrebna je jača integracija politika preduzetništva sa infrastrukturom brige i socijalnom podrškom.
- 5. Vidljivost, zastupljenost i rodni stereotipi** – Upornost rodni stereotipa ograničava žene preduzetnice u rukovodećim i sektorima sa visokim rastom. Kampanje i programi razvoja liderstva, poput onih u Mađarskoj i Španiji, neophodni su za povećanje vidljivosti i podsticanje kulturne promene.
- 6. Inkluzivne politike i institucionalna koordinacija** – Postojeće politike su često fragmentisane i nedovoljno usklađene. Potrebni su međuresorna koordinaciona tela, bolja upravljačka struktura, uključivanje žena preduzetnica u kreiranje politika i sprovođenje rodni analiza uticaja. Dodatno, javne nabavke mogu se koristiti kao instrument za podršku preduzećima koje vode žene.
- 7. Uključivanje žena iz ruralnih sredina** – Žene preduzetnice u ruralnim područjima suočavaju se sa izolacijom, digitalnim jazom, tradicionalnim rodni ulogama i slabom vidljivošću. Ključni su pristupi prilagođeni kontekstu: terenske aktivnosti, mobilne usluge, lokalni centri zajednice i fiskalni podsticaji, u skladu sa ciljevima EU o koheziji i ruralnom razvoju.
- 8. Prikupljanje podataka, praćenje i evaluacija** – Nedostatak konzistentnih, rodno razvrstanih podataka otežava praćenje efekata politika i procenu uticaja. Jačanje sistema prikupljanja podataka, praćenja i rodni analiza uticaja predstavlja prioritet od horizontalnog značaja.

Projekat RE-FEM pokazuje da fragmentisani ili univerzalni pristupi (*“one-size-fits-all”*) ne mogu adekvatno odgovoriti na kompleksne prepreke sa kojima se žene preduzetnice suočavaju. Iz tog razloga, projekat poziva na:

- Sistemske pristupe koji povezuju obrazovne, finansijske, rodne i inovacione politike,
- Interseksionalne politike koje prepoznaju specifične potrebe starijih žena, migrantkinja, Romkinja, žena koje brinu o drugima, žena iz ruralnih područja i drugih ranjivih kategorija,
- Kolaborativno upravljanje koje uključuje žene preduzetnice i organizacije podrške u svakoj fazi izrade politika,
- I jasne, merljive obaveze u pogledu promocije jednakosti i inkluzije u celokupnom preduzetničkom ekosistemu.



**Co-funded by  
the European Union**

**Website:**

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

**Email:**

**[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/>**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however, those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.