



Szansa na zmianę:

Wspieranie samozatrudnienia wśród uchodźców w Polsce i Niemczech

Autor: Dr. Radzivon Marozau (EHU), we współpracy z Viktoriā Sovpenchuk, Joannā Surwillo, Anastasiā Sikiaridi i przedstawicielami IRC Polska, IRC Niemcy, MFC oraz Perspektyve neuStart e.V.



Numer projektu: ESF-SI-2024-UA-01-0071

Tytuł projektu: Wspieranie dobrobytu ekonomicznego i społecznego uchodźców ukraińskich w Polsce i Niemczech poprzez Model Innowacji Społecznych [angielski skrót SIM – Social Innovation Model] – samozatrudnienie z wyboru

Akronim projektu: OPPORTUNITY

Organ przyznający pomoc: Europejski Fundusz Społeczny Plus (EFS+)

Data rozpoczęcia projektu: 10/04/2025 r.

Data zakończenia projektu: 10/10/2026 r.

Czas trwania projektu: 18 miesięcy

Ogólne informacje na temat projektu: Projekt OPPORTUNITY to trwająca 18 miesięcy inicjatywa realizowana przez IRC Polska we współpracy z Fundacją Microfinance Center (Polska), IRC Niemcy, Perspektive neuStart (Niemcy) i Europejskim Uniwersytetem Humanistycznym (Litwa). Projekt ma na celu opracowanie zrównoważonych rozwiązań poprzez dostosowanie i zastosowanie modelu SIM – samozatrudnienie z wyboru w realiach polskich i niemieckich. Proponowane podejście pozwoli wzmocnić wsparcie dla ukraińskich uchodźców i budować silniejsze powiązania z interesariuszami typu BDS [ang. Business Support Providers – podmioty świadczące usługi w zakresie wsparcia rozwoju biznesu], stymulując zmiany społeczne w środowiskach, w których systemy instytucjonalne są ograniczone.

Projekt, oparty na jasno sformułowanej teorii zmiany, koncentruje się na dostosowaniu modelu SIM do potrzeb uchodźców, podnoszeniu kwalifikacji podmiotów świadczących usługi w zakresie wsparcia rozwoju biznesu (BDS), wzmacnianiu potencjału przedsiębiorczego uchodźców oraz podnoszeniu świadomości wśród kluczowych interesariuszy. Dzięki badaniom, tworzeniu programów i budowaniu potencjału konsorcjum zapewni rozwiązania dostosowane do konkretnych warunków i aktualnych potrzeb, które nie tylko przyniosą korzyści ukraińskim uchodźcom, ale także stworzą podstawy do wspierania innych grup osób przymusowo przesiedlonych w ich dążeniu do samozatrudnienia.

Streszczenie

Niniejszy raport zawiera kompleksową analizę systemu na rzecz wsparcia rozwoju biznesu (BDS) dla ukraińskich przedsiębiorców w Niemczech i Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem okresu po pełno-skalowej inwazji na Ukrainę w 2022 roku. Pomimo że dysponują znaczącym kapitałem ludzkim, przedsiębiorcy ci borykają się ze specyficznymi wyzwaniami wynikającymi z przymusowej migracji, takimi jak trauma, bariera językowa oraz słaba znajomość przepisów prawnych i procedur administracyjnych obowiązujących w kraju przyjmującym.

Opierając się na teorii innowacji społecznych i modelu samozatrudnienia z wyboru, raport bada zagadnienie integracji uchodźców poprzez przedsiębiorczość. Na podstawie rozmów z grupami fokusowymi złożonymi z ukraińskich przedsiębiorców-uchodźców oraz pogłębionych wywiadów z podmiotami świadczącymi usługi BDS ujawniono znaczną rozbieżność między oferowanymi usługami a rzeczywistymi potrzebami grupy docelowej.

Mimo iż podmioty świadczące usługi BDS zapewniają przedsiębiorcom szeroki zakres wsparcia, począwszy od porad prawnych i mikrograntów po mentoring i tworzenie sieci kontaktów, ich działalność ograniczają realia systemowe, w tym krótkie okresy finansowania, znaczna rotacja personelu i umiarkowana zdolność działania na dużą skalę. Z drugiej strony, ukraińscy przedsiębiorcy zgłaszają duże zapotrzebowanie na długotrwałe zaangażowanie, dostosowane do ich potrzeb wsparcie i lepszą integrację z lokalnymi sieciami biznesowymi, które pozwoliłyby im budować rentowne przedsiębiorstwa.

Kluczowym wnioskiem płynącym z niniejszego raportu jest istotna, choć często pomijana, rola wsparcia psychospołecznego [angielski skrót PSS – Psychosocial Support], ułatwiającego przedsiębiorcom-uchodźcom radzenie sobie z emocjonalnymi

i psychologicznymi wyzwaniami związanymi z przymusową migracją i zakładaniem działalności gospodarczej. Zaspokojenie tego rodzaju potrzeb ma zasadnicze znaczenie dla długofalowego wzmocnienia pozycji tych przedsiębiorców w sferze gospodarczej oraz dla ich skutecznej integracji.

Aby zaradzić ograniczeniom wynikającym z ogólnego charakteru wsparcia dla uchodźców oraz krótkoterminowości podejmowanych działań, w niniejszym raporcie wzywa się do podjęcia ukierunkowanych, zrównoważonych działań, uwzględniających zróżnicowane profile i potrzeby ukraińskich przedsiębiorców, którzy zostali zmuszeni do opuszczenia swojej ojczyzny. Kluczowym elementem tej wizji jest proponowany model samozatrudnienia z wyboru, tj. dostosowana struktura modelu innowacji społecznych, której celem jest wypełnienie istniejących luk w systemie usług w zakresie wsparcia rozwoju biznesu.

Model ten opiera się na rozwoju zintegrowanego systemu wsparcia, w którym usługi są wzajemnie powiązane i łatwo dostępne. W niniejszym raporcie przedstawiono wytyczne oraz dostosowany do potrzeb pakiet usług BDS, mających wspierać budowanie bardziej elastycznego i skutecznego środowiska sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorczości.

Poprzez wspieranie długoterminowej integracji gospodarczej model samozatrudnienia z wyboru ma na celu stymulowanie zmian systemowych, w tym reform politycznych, zmian instytucjonalnych oraz wzmocnienia potencjału społeczeństwa obywatelskiego w zakresie wspierania przedsiębiorczości wśród uchodźców. To strategiczne podejście traktuje przedsiębiorczość nie tylko jako drogę ku samodzielności, ale także jako siłę napędową rozwoju gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu w krajach przyjmujących.

Spis treści

Streszczenie	3
Wprowadzenie: Zmiana paradygmatu w podejściu do integracji uchodźców	
Tło i kontekst	7
Nowe spojrzenie na integrację uchodźców przez pryzmat teorii innowacji społecznych i koncepcji samo-zatrudnienia z wyboru	7
Rozdział 1. Ramy metodologiczne i analiza tematyczna modeli innowacji społecznych	
Podejście metodologiczne	10
Rozdział 2. Ocena niefinansowych usług BDS pod kątem zaspokojenia potrzeb samozatrudnionych uchodźców w Polsce i Niemczech	
2.1. Droga przedsiębiorcy: Wyzwania i potrzeby w zakresie wsparcia	11
2.2. Ekosystem wsparcia: Profil podmiotów świadczących usługi w zakresie rozwoju biznesu	14
Aktualne oferty i metody stosowane przez podmioty świadczące usługi BDS	14
Wyzwania systemowe związane ze świadczeniem usług	15
2.3. Analiza rozbieżności: Wypełnienie luki między podażą a popytem	16
Kluczowe wnioski	19
Rozdział 3. Analiza modelu innowacji społecznych	
3.1. Analiza wyzwań: Ramy tematyczne	20
3.2. Profile ukraińskich przedsiębiorców	22
3.3. Zróżnicowanie potrzeb według profilu przedsiębiorców	23
3.4. Innowacje społeczne w praktyce: Analiza tematyczna studiów przypadku	25
3.5. Dostosowany Model innowacji społecznych – Model samozatrudnienia z wyboru	26
Kluczowe wnioski	28
Rozdział 4. Raport z wytycznymi	
4.1. Dostosowany do potrzeb pakiet wsparcia: Model samozatrudnienia z wyboru w praktyce	29
4.2. Przewodnik wdrożeniowy dla interesariuszy	32
4.3 Wytyczne krok po kroku	33
Kluczowe wnioski	35
Lista skrótów	37
Bibliografia	39

Wprowadzenie:

Zmiana paradygmatu w podejściu do integracji uchodźców

Tło i kontekst

Kryzys uchodźczy w Ukrainie, spowodowany inwazją Rosji w lutym 2022 r., spowodował największą migrację w Europie od czasów II wojny światowej. W sierpniu 2025 r. w całej Europie przebywało ponad 5,1 mln uchodźców z Ukrainy. Zgodnie z aktualnymi danymi Niemcy przyjęły 1,2 mln uchodźców (tj. najwięcej ze wszystkich państw), na drugim miejscu plasuje się natomiast Polska, która przyjęła 1 mln uchodźców. Ze względu na swoją specyfikę opisywana grupa wymaga dostosowanych systemów wsparcia, różniących się od dotychczasowych rozwiązań adresowanych do uchodźców.

Uchodźcy z Ukrainy wykazują specyficzne cechy demograficzne, odmienne od prezentowanych przez wcześniejsze fale uchodźców. 70,2% ukraińskich uchodźców stanowią kobiety (średnia wieku dla tej grupy wynosi 25 lat), a około 51% – dzieci. Taki stan rzeczy wynika z wprowadzonych w Ukrainie ograniczeń związanych z mobilizacją, które uniemożliwiają mężczyznom w wieku od 18 do 60 lat opuszczenie kraju. Poziom wykształcenia uchodźców jest wyjątkowo wysoki: 62–76% osób dorosłych ma wyższe wykształcenie, co stanowi znacznie wyższy odsetek niż w przypadku innych grup uchodźców, a także ogółu ludności Ukrainy. Pomimo wysokiego poziomu wykształcenia uchodźcy z Ukrainy stoją przed poważnymi wyzwaniami, jeśli chodzi o zatrudnienie: dwie trzecie z nich pozostaje bez pracy po dwóch latach pobytu w Europie Zachodniej, 60% pracuje w sektorach niezwiązanych z ich wcześniejszym doświadczeniem, a wielu z nich posiada kwalifikacje przewyższające te wymagane na zajmowanym stanowisku. Fakt, że wielu ukraińskich uchodźców, którzy uciekli przed wojną, to osoby wysoko wykształcone i posiadające bogate doświadczenie zawodowe, stanowi wyjątkowe wyzwanie.

Spora grupa uchodźców to przedsiębiorcy i osoby posiadające doświadczenie w biznesie, które – dążąc do integracji ekonomicznej i samowystarczalności – często wybierają samozatrudnienie jako drogę do odbudowy swojego życia. Opisywane okoliczności wpłynęły na wykształcenie się specyficznych

tendencji w przedsiębiorczości ukraińskich uchodźców, a ich zrozumienie będzie kluczowe dla opracowania skutecznych mechanizmów wsparcia.

Ukraińscy uchodźcy przybywający do Niemiec i Polski wymieniają dwa główne powody, dla których decydują się na samozatrudnienie. Z jednej strony czują się do tego zmuszeni: chcąc uniknąć słabo płatnego zatrudnienia i zapewnić stabilność finansową swoim rodzinom, wybierają samozatrudnienie jako opcję, która z największym prawdopodobieństwem umożliwi im realizację tych celów. Z drugiej strony, wielu z nich kieruje się chęcią samorealizacji i wykorzystania posiadanych umiejętności oraz wcześniejszego doświadczenia w prowadzeniu działalności. Osoby te mają silną potrzebę niezależności i zachowania kontroli nad swoją pracą i czasem. Wiele ukraińskich uchodźców podjęło również próbę kontynuowania działalności gospodarczej otwartej na Ukrainie poprzez dostosowanie jej do nowych warunków lub zarejestrowanie podobnej działalności.

Nowe spojrzenie na integrację uchodźców przez pryzmat teorii innowacji społecznych i koncepcji samozatrudnienia z wyboru

Ogólnoswiatowa debata na temat integracji uchodźców ulega przeobrażeniu na naszych oczach: dywagacje na temat tradycyjnych modeli pomocy humanitarnej i biernej zależności są zastępowane rozmowami o proaktywnych strategiach, które sprzyjałyby samowystarczalności ekonomicznej i zaangażowaniu społecznemu. Głównym motorem tej zmiany jest koncepcja innowacji społecznych, definiowana jako tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań problemów społecznych, które to rozwiązania są bardziej efektywne, wydajne, zrównoważone i często też łatwiejsze do skalowania niż dotychczasowe podejścia. Jeśli chodzi o imigrację, integrację i przedsiębiorczość, opisywana koncepcja obejmuje cztery główne obszary:

- odpowiedź na potrzeby społeczne i/lub wyzwania społeczne (np. spójność społeczna);

- tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie produktów, usług, procesów i/lub modeli;
- podejścia oparte na partycypacji, mające na celu zaangażowanie grup docelowych oraz nawiązanie nowych relacji i/lub współpracy przez organizacje publiczne, społeczeństwo obywatelskie i podmioty prywatne;
- cele/korzyści dla społeczeństwa.

Zgodnie z tym paradygmatem przedsiębiorczość uchodźców to nie tylko działalność gospodarcza, ale także ważne źródło innowacji społecznych. Przy odpowiednim wsparciu osoby zmuszone do opuszczenia ojczyzny zyskują możliwość samodzielnego kształtowania procesu integracji, zapewnienia stabilności ekonomicznej swoim rodzinom, tworzenia miejsc pracy zarówno dla innych uchodźców, jak i członków społeczności przyjmującej, co wzmacnia spójność społeczną. Dostępne dane niezmiennie dowodzą, że uchodźcy jako grupa wykazują się niezwykle przedsiębiorczością i prowadzą działalność gospodarczą znacznie częściej niż inne grupy imigrantów i ludność rdzenna.

Z historycznego punktu widzenia debatę polityczną i akademicką poświęconą integracji ekonomicznej uchodźców zdominowały modele skupiające się na samozatrudnieniu wynikającym z konieczności, zabezpieczającym jedynie minimum egzystencji. Niemniej, masowa migracja Ukraińców, którzy wnoszą istotny kapitał ludzki i potencjał przedsiębiorczy, do państw Unii, w tym do Niemiec i Polski, wymaga **zmiany podejścia**.

W tym kontekście do badania motywacji ukraińskich przedsiębiorców-uchodźców można zastosować kilka podejść teoretycznych. Teoria przedsiębiorczości Kirznera podkreśla zdolność przedsiębiorców do identyfikowania niedocenianych zasobów lub niezaspokojonych potrzeb – co ma szczególne znaczenie dla przesiedleńców z Ukrainy, którzy dostrzegają luki na rynku w swoich społecznościach, takie jak popyt na produkty z ojczyzny, usługi tłumaczeniowe czy rozwiązania cyfrowe. Z kolei pogląd Reynoldsa oparty na możliwościach (szansach) podkreśla, w jaki sposób czynniki regionalne i instytucjonalne (np. w Polsce i Niemczech) kształtują przedsiębiorczość, a pogląd Huanga na temat stwarzania szans kładzie nacisk na rolę wzajemnego oddziaływania między sprzyjającymi instytucjami kraju przyjmującego a osobistą wiedzą i sieciami kontaktów, które umożliwiają przekształcanie szans w opłacalne przedsięwzięcia.

Opierając się na teoretycznych spostrzeżeniach dotyczących tego, w jaki sposób wyczucie rynku i otoczenie instytucjonalne kształtują zachowania przedsiębiorcze, musimy – na potrzeby analizy – rozpoznać i sklasyfikować rzeczywiste motywy, którymi kierują się osoby przymusowo przemieszczone.

Przedmiotowa klasyfikacja powinna być jednak postrzegana nie tyle jako sztywna dychotomia, ale jako **spektrum** definiowane przez dwie podstawowe kategorie – **konieczność i możliwość**, których granice są często rozmyte. Zwłaszcza, że motywacja oparta na przetrwaniu może z czasem przekształcić się w strategiczną wizję zorientowaną na rozwój.

„Przedsiębiorczość z konieczności” jest motywowana najpilniejszymi potrzebami, takimi jak zapewnienie sobie środków do życia, osiągnięcie stabilności dochodów lub wywiązanie się z obowiązków rodzinnych i opiekuńczych. Jest to ścieżka często wybierana w odpowiedzi na poważne przeszkody w znalezieniu formalnego zatrudnienia, takie jak odmowa uznania kwalifikacji, bariera językowa czy ograniczone prawa pracownicze, i świadczy ona o dużej odporności uchodźców i ich zdolności do adaptacji. Choć wiele z tego rodzaju przedsięwzięć ma skromny i nieformalny początek, pozwalają one właścicielom na utrzymanie siebie i swoich rodzin. Często wiążą się one z niskim ryzykiem i mają stosunkową niewielką skalę, a ich głównym celem jest nie tyle dążenie do rozwoju czy innowacji, co umożliwienie przedsiębiorcom zaspokojenia codziennych potrzeb. Przedsięwzięcia te często charakteryzuje też ograniczona skalowalność i stosunkowo niewielki wpływ na gospodarkę. Jednocześnie przedsiębiorcy z konieczności nie tylko zapewniają środki do życia swoim rodzinom, ale także przyczyniają się do integracji społecznej i kulturowej w społecznościach przyjmujących. W wielu przypadkach – po wyeliminowaniu przeszkód w postaci ograniczonego dostępu do finansowania, braku formalnego uznania kwalifikacji lub barier regulacyjnych – przedsiębiorstwa te mogą zyskać potencjał rozwojowy i w większym stopniu uczestniczyć w gospodarce. To dlatego wiele tradycyjnych programów wsparcia dla uchodźców jest, pośrednio lub bezpośrednio, ukierunkowanych na przedsięwzięcia, których powstanie było motywowane głównie koniecznością przetrwania.

Z kolei głównym motywem dla **„przedsiębiorczości z wyboru”** jest aktywne poszukiwanie szans rynkowych lub zidentyfikowanie problemów społecznych czy środowiskowych, które można rozwiązać za pomocą narzędzi biznesowych. Czynnikiem napędzającymi tego rodzaju działalność są wyjątkowe umiejętności przedsiębiorcy, jego doświadczenie zawodowe, wizja strategiczna i ambicje związane z rozwojem. Jest to więc nie tyle „ostatnia deska ratunku” dla uchodźców, ale pożądana forma wykorzystania kapitału ludzkiego i kreowania znacznej wartości w gospodarce kraju przyjmującego. Przedsiębiorczość ta charakteryzuje się większym potencjałem rozwoju, innowacyjnością i zdolnością do tworzenia wielu wysoce wydajnych miejsc pracy.

Inne kategorie przedsiębiorczości (np. społeczna, sektora opieki, etniczna lub transgraniczna)

umożliwiają dalsze niuansowanie tego pojęcia, ale ostatecznie można je zaliczyć do jednej z wyżej opisywanych wyżej grup, w zależności od kontekstu i głównego motywu przedsiębiorcy.

Wraz z **Modelem Innowacji Społecznych (SIM)**, który uznaje przedsiębiorczość uchodźców zarówno za drogę do indywidualnej niezależności finansowej, jak i mechanizm służący szerzej pojętemu rozwojowi gospodarczemu lokalnych społeczności, model **Samozatrudnienia z wyboru stanowi zmianę paradygmatu w podejściu do integracji uchodźców**. Widziane z tej perspektywy, samozatrudnienie przestaje być ostatnią deską ratunku a staje się realną ścieżką odbudowy kariery, przyczyniając się do rozwoju gospodarki kraju przyjmującego i dobrobytu w kraju ojczystym.



Obecne systemy integracji, które często kładą nacisk na zatrudnienie wynikające z konieczności, mimowolnie skazują osoby o wysokich kwalifikacjach na pracę nisko płatną lub w szarej strefie – w obecnym projekcie zjawisko to określa się mianem **„płóciennego sufitu”** [ang. canvas ceiling]. Ze względu na wcześniejsze, spore doświadczenie przedsiębiorców w prowadzeniu działalności, mogą one patrzeć ze zbyt dużym optymizmem na możliwość transferu umiejętności oraz faworyzować powielanie dotychczasowych modeli biznesowych bez ich dostosowania do zupełnie odmiennych warunków rynkowych. Powoduje to systemową utratę kapitału ludzkiego zarówno w przypadku uchodźców, i jak i przyjmujących ich gospodarek. Największą wadą istniejącej infrastruktury wsparcia jest to, że podmioty świadczące usługi BDS często nie dysponują specjalistyczną wiedzą, zasobami ani sieciami, aby zaspokajać konkretne potrzeby.

Co więcej, motywy ukraińskich przedsiębiorców nie są jednorodne; decyzja o prowadzeniu działalności może wynikać z różnych czynników – od konieczności („potrzebuję pieniędzy, wychowuję dziecko”) po przez chęć rozbudowy istniejących międzynarodowych przedsięwzięć i zmiany kierunku wykorzystania kompetencji zawodowych („aby w pełni wykorzystać swoje umiejętności”) po potrzebę zaangażowania się w działalność innowacyjną i niszową lub przedsięwzięcia społeczne. Taka perspektywa rzuca wyzwanie wyrażonej dychotomii prezentowanej w niektórych publikacjach naukowych. W kontekście przymusowych wysiedleń pod uwagę należy wziąć wyjątkowe, „mieszane” motywy zakładania działalności, gdzie brak tradycyjnych możliwości zatrudnienia może paradoksalnie pełnić rolę skutecznego katalizatora, sprzyjającego proaktywnemu podejściu opartemu

na wykorzystywaniu pojawiających się szans, szczególnie wśród dobrze wykształconej populacji. Niniejszy raport zawiera strategiczne, poparte dowodami wytyczne dotyczące sposobów wspierania ukraińskich przedsiębiorców w Polsce i Niemczech. Głównym celem projektu jest wyjście poza konwencjonalne modele zatrudnienia i wykorzystanie znacznego kapitału ludzkiego przymusowo przesiedlonych specjalistów w ramach Modelu samozatrudnienia z wyboru. Prowadzone badania mają na celu wypracowanie trzech głównych rezultatów, które bezpośrednio realizują założenia projektu. Są to: 1) szczegółowa ocena potrzeb uchodźców w kontekście oferty i możliwości podmiotów świadczących usługi BDS, 2) opracowanie dostosowanego Modelu Innowacji Społecznych oraz 3) przygotowanie praktycznego raportu zawierającego wytyczne dotyczące wdrożenia modelu i działań promocyjnych.

Rozdział 1.

Ramy metodologiczne i analiza tematyczna modeli innowacji społecznych

Podejście metodologiczne

W niniejszym raporcie połączono badania jakościowe z analizą dostępnych danych w celu uchwycenia doświadczeń ukraińskich przedsiębiorców oraz przedstawienia punktu widzenia podmiotów świadczących usługi BDS w Niemczech i Polsce. W ramach tego podejścia, opartego na perspektywie międzysektorowej, wykorzystano zogniskowane wywiady grupowe (angielski skrót FGD – Focus Group Discussion) oraz wywiady z kluczowymi informatorami (KII), uzupełnione analizą syntetyczną.

Zogniskowane wywiady grupowe (FGD): Przeprowadzono cztery zogniskowane wywiady grupowe (FGD) z początkującymi i aktywnymi przedsiębiorcami ukraińskimi w Niemczech (Norymberga i Poczdam) i Polsce (Warszawa). W wywiadach udział wzięło łącznie 18 osób, w tym 11 kobiet (Tabela 1). Aby umożliwić przeprowadzenie porównania uwzględniającego kwestie płci, do jednego z wywiadów zaproszono wyłącznie kobiety, do drugiego tylko mężczyzn, a do dwóch kolejnych przedstawicieli obu grup. Rozmowy z grupami fokusowymi umożliwiły zdobycie wiedzy „z pierwszej ręki” na temat drogi do przedsiębiorczości oraz potrzeb grupy docelowej, i ujawniły podwójny motyw „konieczności” i „możliwości”.

Tabela 1. Profile wywiadów FGD

Nr wywiadu	Miejsce i data	Uczestnicy według płci	Średni wiek
1	Norymberga (Niemcy), 30.06.2025 r.	Mężczyźni – 2 Kobiety – 4	45.3
2	Poczdam (Niemcy), 02.07.2025 r.	Mężczyźni – 1 Kobiety – 3	35
3	Warszawa (Polska), 27.06.2025 r.	Mężczyźni – 4 Kobiety – 0	34.5
4	Warszawa (Polska), 29.06.2025 r.	Mężczyźni – 0 Kobiety – 4	Dwóch uczestników nie podało wieku.

Wywiady z kluczowymi informatorami (KII):

Przeprowadzono dwadzieścia częściowo ustrukturyzowanych wywiadów z kluczowymi informatorami: dziesięć z przedstawicielami kadry kierowniczej podmiotów świadczących usługi BDS w Polsce i dziesięć z przedstawicielami kadry kierowniczej ośmiu podmiotów świadczących usługi BDS w Niemczech. Zapewniono udział przedstawicieli instytucji międzynarodowych, podmiotów sektora prywatnego oraz organizacji społeczeństwa obywatelskiego (CSO), aby uwzględnić punkt widzenia całego środowiska. Celem wywiadów było dogłębne zrozumienie aspektów związanych z organizacją wsparcia, w tym profilu organizacji, aktualnej oferty usług, stosowanych metod i dostrzeganych wyzwań związanych ze świadczeniem usług. Stanowiły one de facto studia przypadków innowacji społecznych w praktyce, co pozwoliło na przeprowadzenie analizy porównawczej metod stosowanych przez podmioty BDS i bezpośrednią korelację praktycznego doświadczenia z potrzebami zgłaszanymi przez przedsiębiorców.

Analiza dostępnych danych: Badania zostały uzupełnione systematycznym przeglądem dostępnych danych wtórnych i publikacji poświęconych przedsiębiorczości uchodźców i innowacjom społecznym. Pozyskane z tych źródeł dane jakościowe zostały przeanalizowane przy użyciu trzech kluczowych metod, tak by zapewnić przejrzystą i rzetelną bazę danych opartych na faktach: **analizy opisowej, analizy tematycznej, szczegółowej analizy tekstowej i tematycznej** wywiadów KII.

Badania w terenie przeprowadzono w okresie od czerwca do sierpnia 2025 r. zarówno w Polsce, jak i w Niemczech. W toku badań przestrzegano standardów etycznych wynikających z wytycznych Fundacji IRC Polska poprzez zapewnienie dobrowolnego udziału, świadomej zgody, poufności oraz bezpiecznego przetwarzania danych.

Rozdział 2.

Ocena niefinansowych usług BDS pod kątem zaspokojenia potrzeb samozatrudnionych uchodźców w Polsce i Niemczech

2.1. Droga przedsiębiorcy: Wyzwania i potrzeby w zakresie wsparcia

Pomimo istniejących struktur wsparcia samozatrudnieni uchodźcy ukraińscy w Polsce i Niemczech napotykają wiele istotnych barier, które utrudniają im integrację i osiągnięcie sukcesu w biznesie. W niniejszym rozdziale przeanalizowano lukę między oferowanymi usługami BDS a potrzebami samozatrudnionych uchodźców ukraińskich w Niemczech i Polsce, stosując przy tym takie metody, jak wywiady FGD, wywiady KII z podmiotami świadczącymi usługi oraz przegląd bieżących inicjatyw i najlepszych praktyk.

Etap przed rozpoczęciem działalności:

Dostęp do informacji: Chociaż przedsiębiorcy potrafią sprawnie korzystać z narzędzi cyfrowych, takich jak ChatGPT, Google i Telegram w celu uzyskania informacji ogólnych, to jednak nieustannie zgłaszali oni brak uporządkowanych, szczegółowych wskazówek, podpowiadających, jak założyć i prowadzić działalność gospodarczą przy wykorzystaniu tych narzędzi. Informacje te były dla nich „zbyt ogólne i nieaktualne” lub „zbyt rozproszone i niemożliwe do przyswojenia”.

Luki w wiedzy na temat rynku: Kolejne duże wyzwanie stanowi zrozumienie zachowań lokalnych konsumentów, konkurencji i kulturowych norm biznesowych. Przedsiębiorcy zgłaszali zapotrzebowanie na „uporządkowane informacje na temat tego, gdzie i jak znaleźć klientów w Niemczech” oraz na „badanie marketingowe, które pozwoliłoby im zidentyfikować grupę docelową” w Polsce. Brak znajomości lokalnych praktyk, takich jak na przykład powszechne korzystanie z usługi BLIK do dokonywania płatności w Polsce, prowadził do popełniania błędów na początku prowadzenia działalności.

Nieuznawanie kwalifikacji: Była to powszechnie występująca bariera: uczestnicy zgłaszali, że ukraińskie dyplomy nie są uznawane, co poważnie ograniczało możliwości zawodowe, a w przypadku specjalistów z niektórych branż (np. inżyniera, budownictwo) obniżało poczucie własnej wartości. Jednemu z uczestników w Niemczech „dyplom uznano częściowo”, a pewnej uczestniczce powiedziano, że jej dyplom z czasów ZSRR „jest bezużyteczny i nie można go uznać”. Tego rodzaju sytuacje mają bezpośredni wpływ na możliwość rozwoju, czy nawet zakładania firm zgodnych z posiadaną specjalizacją.

Etap rozpoczęcia działalności:

Przeszkody natury administracyjnej i prawnej: Poruszanie się w niuansach administracyjnych i prawnych zarówno w Niemczech, jak i w Polsce stanowi istotną przeszkodę. Zrozumienie kwestii podatkowych, zasad fakturowania oraz wymogów prawnych dotyczących uzyskania statusu rezydenta prowadzącego działalność gospodarczą, stanowiły wyzwania dla wielu osób. Ponadto przedsiębiorcy twierdzili, że istnieje „za dużo różnych programów wsparcia” bez „przejrzystej struktury”. W Polsce głównym powodem frustracji były zawitości bankowe: jeden z uczestników, który próbował założyć konto w banku, wspominał nawet o „idiokracji”, a inny zauważył, że nie mógł otworzyć rachunku firmowego bez *karty pobytu*, co było „błędnym kołem”. Jeden z podmiotów świadczących usługi BDS zauważył, że przedsiębiorcy „boją się popełnić błąd – są przekonani, że pomyłka w deklaracji podatkowej spowoduje, że trafią do więzienia”. Obawy te znajdują odzwierciedlenie w wywiadach FGD, w toku których uczestnicy zgłaszali wątpliwości dotyczące kwestii podatkowych jeszcze przed uzyskaniem jakichkolwiek dochodów, co wskazuje, że system ten jest postrzegany jako represyjny i nieprzejrzysty. Niemieccy przedsiębiorcy zgłaszali też zapotrzebowanie na poradnictwo, które pozwoliłoby im poznać lepiej

system podatkowy przed założeniem działalności gospodarczej.

Sytuacja finansowa: Na etapie **rozpoczęcia** działalności przedsiębiorcy często czują duży niepokój związany z sytuacją finansową nowych przedsięwzięć i jeszcze przed uzyskaniem przychodów zgłaszają obawy dotyczące kwestii podatkowych. Mówią o niebezpieczeństwie związanym z realizacją „dobrych pomysłów opartych na złych modelach finansowych”, podkreślając, jak bardzo potrzebne jest im wsparcie przy „opracowywaniu modelu finansowego działalności”. W związku z tym niezbędne na tym etapie usługi muszą obejmować jasne wytyczne

lokalny. **Zaawansowane zarządzanie finansami:** Gdy działalność wkracza w fazę rozwoju i konsolidacji, jej potrzeby w zakresie finansów stają się bardziej złożone; pojawia się, na przykład, konieczność optymalizacji podatkowej, efektywnego zarządzania przepływami pieniężnymi oraz szczegółowego planowania finansowego trwale wspierającego rozwój. Kluczowym problemem w zastanym systemie jest brak proaktywnego doradztwa, o czym świadczy fakt, że przedsiębiorcy dowiadują się o dostępnych ułatwieniach – takich jak ulgi podatkowe dla osób w młodszym wieku – zupełnie przypadkowo. Skuteczne wspieranie skalowalności biznesu wymaga zapewnienia precyzyjnych informacji na temat



dotyczące podstawowych zobowiązań podatkowych i zasad fakturowania, aby zagwarantować, że już od pierwszego dnia działalność prowadzona będzie zgodnie z przepisami i w sposób zrównoważony finansowo.

Etap rozwoju i konsolidacji:

Wyzwania związane ze skalowaniem: Trudności z zatrudnieniem pierwszego pracownika, dostępem do kapitału na rozwój i zwiększaniem zasięgu na rynku były często wymieniane przez aktywnie działających przedsiębiorców. Mówili oni o „obciążeniu” związanym z zatrudnianiem, wynikającym z różnic w sposobie myślenia, oraz o potrzebie uzyskania informacji na temat „sposobów zatrudniania, znaczenia pracowników w poszczególnych modelach biznesowych oraz rodzajów umów”. Pewien przedsiębiorca z Polski zauważył inne „podejście do pracy”: powszechne na Ukrainie oczekiwanie, że pracownicy będą w razie konieczności dostępni także w weekendy, nie ma przełożenia na kontekst

skomplikowanych kwestii podatkowych oraz stałego dostępu do kapitału na rozwój.

Powiązane potrzeby psychospołeczne i pozabiznesowe:

Wsparcie psychospołeczne: Radzenie sobie z traumą, stresem i zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym to kluczowe, ale często pomijane potrzeby potencjalnych i początkujących przedsiębiorców. Uczestnicy zgłaszali wyraźny brak „wsparcia psychologicznego i zaufania ze strony społeczeństwa”, a także stykali się z „demotywowaniem przez otoczenie”. „Strach przed utratą pieniędzy” i emocjonalne obciążenie związane z przesiedleniem stanowiły istotną barierę psychologiczną. Brak powszechnego, kompleksowego wsparcia psychologicznego jest jednym z największych problemów w obszarze usług BDS w ich obecnym kształcie. Sytuacja ta często wiąże się z życiem w stanie „wielkiej niewiadomej”, w którym niepewność co do statusu prawnego oraz bezpieczeństwa prowadzonej

działalności i rodzin pozostałych w Ukrainie stanowi ogromną presję emocjonalną.

Budowanie sieci kontaktów i społeczności:

Uczestnicy badania podkreślali kluczową rolę wsparcia praktycznego i emocjonalnego ze strony przedsiębiorców prowadzących podobną działalność. Dotkliwie odczuwali oni brak odpowiedniej „sieci kontaktów”, wskazując na „trudności ze znalezieniem informacji” bez pomocy przyjaciół i sieci wsparcia. Wyrażali oni także silną potrzebę tworzenia „społeczności biznesowej, która połączyłaby niemieckie i ukraińskie doświadczenia w prowadzeniu działalności”. Potrzeba bycia częścią społeczności i nawiązania więzi jest również dominującym tematem w Polsce, gdzie istnieje „ogromne zapotrzebowanie na budowanie sieci kontaktów pomiędzy osobami, które prowadzą działalność gospodarczą, a tymi, które chcą ją rozpocząć”. Jednocześnie panuje przekonanie, że komercyjne wydarzenia networkingowe są zbyt drogie dla przedsiębiorców. Sugeruje to, że jedną z najbardziej skutecznych

i najczęściej poszukiwanych form niefinansowych usług BDS są moderowane, bezpłatne spotkania networkingowe.

Wyzwania związane z pćcią: Istnieje szereg wyzwań, zakorzenionych w barierach strukturalnych i systemowych, z którymi niewspółmiernie częściej mierzą się kobiety prowadzące działalność gospodarczą. Zaliczają się do nich między innymi ograniczenia związane z opieką nad dziećmi, mniejsza pewność siebie pomimo posiadania dużego doświadczenia oraz trudności w dotarciu do nieznanych klientów. Jeden z niemieckich podmiotów świadczących usługi zauważył, że „kobiety często nie mają odwagi żądać wysokich cen” i potrzebują wsparcia w udzieleniu odpowiedzi na pytanie: „ile jestem warta”.

W poniższej tabeli wymieniono i podsumowano kluczowe potrzeby ukraińskich przedsiębiorców z podziałem na zagadnienia i poszukiwane wsparcie, zdiagnozowane podczas wywiadów FGD.

Tabela 2. Podsumowanie potrzeb ukraińskich przedsiębiorców i poszukiwanego wsparcia (na podstawie wywiadów FGD)

Kategoria potrzeby	Zidentyfikowane potrzeby (zapotrzebowanie)	Poszukiwane elementy programowe/wsparcia w zakresie usług BDS
Dostęp do finansowania	Brak informacji dotyczących finansowania, trudności z uzyskaniem pożyczek/dotacji, obawa przed stratą finansową.	Przejrzyste informacje na temat grantów, dotacji, możliwości inwestycyjnych, porady dotyczące optymalizacji finansowej, wsparcie w przygotowywaniu umów z prywatnymi inwestorami.
Kwestie prawne i administracyjne	Skomplikowane procedury administracyjne, złożoności prawne/podatkowe, trudności z uzyskaniem zezwolenia na pobyt w ramach działalności gospodarczej, nieaktualne informacje.	Uporządkowane wskazówki krok po kroku dotyczące rejestracji firmy, form prawnych, progów podatkowych, faktur, często zadawane pytania dotyczące typowych kwestii prawnych/podatkowych, informacje na temat instytucji rządowych i ich kompetencji.
Adaptacja językowa i kulturowa	Bariera językowa w kontekście zawodowym, trudności ze zrozumieniem niemieckich/polskich przepisów, brak zrozumienia niuansów kulturowych (np. metod płatności).	Wsparcie biznesowe w języku ojczystym, wrażliwe kulturowo szkolenia na temat lokalnych praktyk biznesowych, lokalnych zachowań konsumenckich oraz informacje na temat wyszukiwania lokalnych klientów i kontaktowania się z nimi.
Wejście na rynek i rozwój	Brak wiedzy na temat analizy rynku, rentowności nisz, trudności ze znalezieniem niemieckich/polskich klientów, zapotrzebowanie na strategię ekspansji.	Badania marketingowe, analiza rynku/nisz (SWOT/PEST), marketing cyfrowy (media społecznościowe, algorytmy e-commerce), strategię wejścia na rynek, wskazówki dotyczące planów ekspansji biznesowej.
Wsparcie psychospołeczne i pewność siebie	Brak wsparcia psychologicznego, zniechęcanie przez otoczenie, strach przed porażką, dyskryminacja, niska samoocena.	Podejście skoncentrowane na osobie, działania budujące pewność siebie, integracja rozwoju osobistego/uważności, sieci wsparcia budowane przez osoby w podobnej sytuacji, długoterminowa współpraca z coachem.
Umiejętności cyfrowe	Luki w wiedzy na temat e-commerce, konkretnych algorytmów w mediach społecznościowych, efektywnego wykorzystania narzędzi AI w biznesie.	Praktyczne warsztaty ze znajomości zakładania e-działalności, tworzenia treści, szkolenia z zakresu zastosowania narzędzi AI do zadań biznesowych.
Ussystematyzowane porady	Nadmierne rozdrobnienie informacji, brak jasnych, wykonalnych kroków związanych z założeniem i rozwojem firmy.	Przejrzyste, szczegółowe plany działania/algorytmy, praktyczne warsztaty, porady dotyczące poszczególnych sektorów.
Budowanie sieci kontaktów i społeczność	Brak kontaktów, izolacja w społecznościach etnicznych, potrzeba międzykulturowych kontaktów biznesowych.	Moderowane spotkania networkingowe, tworzenie zintegrowanych niemiecko-polsko-ukraińskich społeczności biznesowych, dostęp do sprawdzonych kontaktów.
Uznawanie kwalifikacji	Nieuznawanie ukraińskich dyplomów/doświadczenia, trudności z uzyskaniem lokalnych uprawnień.	Wsparcie w procedurach uznawania kwalifikacji, wytyczne dotyczące spełniania lokalnych norm certyfikacyjnych (choć bezpośrednia rola usług BDS jest tu ograniczona).

2.2. Ekosystem wsparcia: Profil podmiotów świadczących usługi w zakresie rozwoju biznesu

Zarówno w Niemczech, jak i w Polsce środowisko podmiotów świadczących usługi BDS, wspierających ukraińskich przedsiębiorców i reprezentowanych przez wybrane organizacje, z którymi przeprowadzono wywiady, jest bardzo różnicowane. Nasza próba obejmuje organizacje o różnej wielkości, stosujące różne modele finansowania i realizujące różne zadania:

W Polsce: FIW (Fundacja Innowacja i Wiedza), Fundacja InMarket, EBOR (Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju), Venture Cafe Warsaw Foundation, Dharma, Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza, Youth Business Poland, Right to Protection, Fundacja Ukraina, ELEOS, Prawostawny Metropolitalny Ośrodek Miłosierdzia.

W Niemczech: Social Impact gGmbH, CEQTOR Vasili Schewelow & Dimitri Orlov GbR, Kompass – Zentrum für Existenzgründungen Frankfurt am Main gGmbH, jumpp – Frauenbetriebe e.V., FITT gGmbH, Pro Social Business e.V., LOK.a.Motion GmbH, AAU.e.V.

Ogólnie rzecz biorąc, zarówno Niemcy, jak i Polska mają zróżnicowane, ale rozdrobnione środowisko usług BDS. W obu krajach organizacje różnią się znacznie pod względem wielkości, od małych dwuosobowych działalności typu GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts) (CEQTOR) po większe fundacje zatrudniające ponad 100 pracowników (Social Impact, FITT). Modele finansowania są również podobne i opierają się głównie na dotacjach publicznych (EFS, państwo, gmina, Unia Europejska) i fundacjach prywatnych, dzięki czemu większość usług jest dla beneficjentów bezpłatna. Niektóre organizacje w obu krajach prowadzą również działalność komercyjną

lub pobierają składki członkowskie. Najważniejszym podobieństwem między badanymi podmiotami świadczącymi usługi BDS jest zorientowanie na wrażliwe grupy społeczne, w tym migrantów i uchodźców, przy czym wiele organizacji i niestandardowych inicjatyw kieruje swoją ofertę do uchodźców z Ukrainy. Wiele niemieckich organizacji, takich jak Social Impact, KOMPASS, jumpp, Pro Social Business i AAU.e.V., ma dłuższą historię (ponad 20 lat) wspierania migrantów w porównaniu z niektórymi polskimi organizacjami, które powstały lub znacznie się rozwinęły po 2017 lub 2022 roku (InMarket, Venture Cafe). Wskazuje to na lepiej rozwiniętą infrastrukturę służącą integracji migrantów w Niemczech. Podstawowym wyzwaniem w obu krajach jest jednak problem rozdrobnienia i brak jednej scentralizowanej instytucji, która wspierałaby przedsiębiorców.

Aktualne oferty i metody stosowane przez podmioty świadczące usługi BDS

Większość podmiotów BDS w obu krajach świadczy usługi związane z **podstawowymi kwestiami dotyczącymi prowadzeniem działalności**. Obejmują one przygotowywanie biznesplanów, planowanie finansów, badania rynku, informacje na temat wymogów prawnych/formalnych, sprzedaż, marketing i księgowość.

Ogólnie rzecz biorąc, system wsparcia obejmuje różne typy podmiotów świadczących usługi, z których każdy pełni określoną funkcję. Tabela 3 przedstawia poparte dowodami zestawienie różnic pomiędzy wybranymi podmiotami świadczącymi usługi BDS w zależności od sektora i praktyczny wpływ tych różnic na docelowych odbiorców.

Tabela 3. Oferty podmiotów świadczących usługi BDS według sektorów (na podstawie wywiadów KII)

Zakres	Organizacje pozarządowe / Fundacje / Przedsiębiorstwa społeczne	Prywatne / komercyjne
Najważniejsza oferta i metody	Wsparcie zintegrowane i podstawowe: Mikrodotacje, podstawowe doradztwo prawne/formalne, konsultacje biznesowe dotyczące podstawowych kwestii (np. podatków i księgowości), mentoring i wsparcie psychospołeczne.	Wsparcie zaawansowane i specjalistyczne: Kompleksowe przygotowywanie umów (np. z prywatnymi inwestorami), zaawansowana optymalizacja podatkowa, specjalistyczne analizy rynkowe/badania i mentoring o wysokiej wartości.
Koszt dla klienta	W większości usług dla grup docelowych są bezpłatne lub kosztują niewiele.	Głównie usługi płatne (obowiązują stawki rynkowe) lub opłata mieszana (usługi płatne + okazjonalnie pro-bono).
Odbiorcy oferty	Grupy zagrożone/docelowe (kobiety, uchodźcy, osoby z niepełnosprawnościami), z uwzględnieniem różnic językowych.	Przedsiębiorcy gotowi zapłacić za usługi / zamierzający skalować działalność, segmenty niszowe.
Zakres usług	Dłuższy okres mentoringu, kierowanie na wsparcie psychospołeczne, elastyczne formy realizacji, wsparcie dwujęzyczne.	Krótkie intensywne moduły, pomoc w skalowaniu/dostępie do rynku, przygotowanie do prezentacji/spotkań z inwestorami
Dopasowanie językowe i kulturowe	Lepsza oferta dwujęzyczna/wielokulturowa (UA/RU/EN).	Rzadziej oferują realizację w języku docelowym, chyba że chodzi o niszowy projekt.
Wsparcie psychospołeczne (PSS)	Często zintegrowane lub aktywne kierowanie do innych podmiotów – podejście uwzględniające doświadczenia traumatyczne.	Rzadko, chyba że we współpracy z organizacją pozarządową.
Dostęp do finansowania	Niektóre mikrodotacje, polecenia dotyczące oszczędności społecznościowych.	Gotowość inwestycyjna, ułatwienie finansowania prywatnego (bez dotacji).
Szybkość / elastyczność	Elastyczne i skoncentrowane na osobie, ale ograniczone cyklami finansowania.	Szybka reakcja na potrzeby klienta, stabilność dzięki opłatom.
Profil klienta, do którego najlepiej dopasowano usługi	Osoby zagrożone, słabo znające język, dotknięte traumą, kobiety, początkujący.	Osoby gotowe do wejścia na rynek, zorientowane na rozwój, będące w stanie zapłacić za ukierunkowaną pomoc.
Przykłady	Social Impact gGmbH, FITT gGmbH, Youth Business Poland, Right to protection, Pro Social Business, Fundacja Venture Cafe Warsaw, jumpp – Frauenbetriebe, Fundacja Ukraina, ELEOS, Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza.	Dharma, CEQTOR, LOK.a.Motion GmbH

Dostrzegając znaczenie różnic językowych i kulturowych, podmioty świadczące usługi BDS w obu krajach, w których przeprowadzono badania, z czasem przyjęły bardziej praktyczne podejście oparte na warsztatach i zindywidualizowanym mentoringu. Jednak *zakres* i *intensywność* kompleksowego wsparcia bywają różne. Podczas gdy niektóre polskie podmioty świadczące usługi, takie jak Dharma, kładą duży nacisk na rozwój osobisty, EBOR wyraźnie stwierdza, że usługi psychospołeczne „nie wchodzą w zakres jego kompetencji”. W Niemczech wiele podmiotów BDS dostrzega głęboki wpływ traumatycznych doświadczeń na psychikę i świadczy usługi w oparciu o podejście uwzględniające przeżycia traumatyczne lub kieruje swoich klientów do odpowiednich specjalistów. Niemieckie podmioty kładą również duży nacisk na przekazywanie „wiedzy systemowej” dotyczącej niemieckich realiów gospodarczych, formalności urzędowych oraz systemu podatkowego, gdyż zdają sobie sprawę z faktu, że ukraińscy przedsiębiorcy często nie posiadają takiej wiedzy.

Wyzwania systemowe związane ze świadczeniem usług

Podmioty BDS w Niemczech i w Polsce zaangażowane we wspieranie ukraińskich przedsiębiorców, napotykają szereg wyzwań systemowych i operacyjnych, które utrudniają im utrzymanie konsekwentnie wysokiego poziomu usług. Główną przeszkodą w obu krajach jest **finansowanie i stabilność finansowa**. Podmioty świadczące usługi w zakresie wsparcia borykają się często z problemem kurczących się środków publicznych, finansowania uzależnionego od konkretnych projektów, co ogranicza stabilność i ciągłość działania, a także z brakiem długoterminowego wsparcia finansowego po rozpoczęciu działalności. Czynniki te wywierają bezpośredni wpływ na zakres, treść i czas trwania ich programów.

Przedmiotowa metodologia została opracowana w taki sposób, aby umożliwić porównanie dwóch

odmiennych środowisk krajów przyjmujących i zapewnić dopasowanie zmodyfikowanego modelu SIM do uwarunkowań lokalnych. Chociaż podstawowe potrzeby (takie jak dostęp do kapitału na rozwój) są wspólne, bariery o charakterze systemowym, a co za tym idzie niezbędne działania w zakresie usług wsparcia biznesu, różnią się w zależności od warunków lokalnych (Tabela 4).

Tabela 4: Różnice w wyzwaniach systemowych

Kraj przyjmujący	Główne wyzwanie o charakterze systemowym	Przejawy
Niemcy	Złożoność procedur administracyjnych i konieczność ścisłego przestrzegania przepisów	Długotrwały proces rejestracji, rygorystyczne wymogi dotyczące uprawnień, skomplikowane przepisy podatkowe i prawa pracy, obawa przed naruszeniem przepisów.
Polska	Uzależnienie od nieformalnych sieci kontaktów i dostęp do rynku	Poleganie na sieciach społecznościowych, trudności w pozyskiwaniu lokalnych zamówień/ dostawców, brak profesjonalnego kapitału społecznego.

Przedsiębiorcy w Niemczech borykają się z większymi trudnościami wynikającymi ze **złożoności procedur administracyjnych** i konieczności ścisłego przestrzegania przepisów. Procedury rejestracyjne są w tym kraju długotrwałe i niezautomatyzowane, a wymogi dotyczące nabywania uprawnień potrzebnych do pracy w branżach specjalistycznych – skomplikowane. Sporą barierę psychologiczną stanowi postrzeganie przepisów podatkowych jako represyjnych. Takie warunki skutkują wysokimi **kosztami transakcji** i opóźniają rozpoczęcie działalności, co sprawia, że niezwykle ważne jest zapewnienie szczegółowego, kompleksowego wsparcia w zakresie wiedzy prawnej i finansowej.

Chociaż rejestracja działalności gospodarczej w Polsce jest często postrzegana jako mniej skomplikowana, przedsiębiorcy mają tu większe problemy z **uzależnieniem od nieformalnych sieci kontaktów**. Mają oni trudności z dotarciem do lokalnych środowisk biznesowych, zawieraniem umów z lokalnymi dostawcami oraz budowaniem niezbędnego kapitału społecznego poza zwartą społecznością ukraińskiej diaspory. Taka zależność ogranicza dostęp do szerszego rynku w kraju przyjmującym i źródeł finansowania, co sprawia, że potrzeba moderowanego, usystematyzowanego networkingu i mentoringu ma zasadnicze znaczenie dla integracji rynkowej i skalowania.

2.3. Analiza rozbieżności: Wypełnienie luki między podażą a popytem

W niniejszym rozdziale kompleksowo porównano potrzeby wyrażane przez ukraińskich przedsiębiorców (wnioski z wywiadów FGD dotyczących popytu na usługi) z obecną ofertą i postrzeganiem dostawców usług w zakresie rozwoju biznesu (BDS) (wnioski z wywiadów KII dotyczące podaży usług) w Niemczech i Polsce. Tego rodzaju bezpośrednie porównanie ukazało kilka istotnych luk, świadczących o tym, że obecne mechanizmy wsparcia nie zaspokajają wszystkich potrzeb tej wrażliwej grupy.

Niedopasowanie treści. Przedsiębiorcy zgłaszają duże zapotrzebowanie na umiejętności praktyczne, zwłaszcza w takich dziedzinach jak marketing cyfrowy, algorytmy w handlu elektronicznym i konkretne strategie optymalizacji podatkowej, które można wykorzystać przy zakładaniu firmy.

Chociaż wiele podmiotów świadczących usługi BDS stawia na praktyczną naukę w formie warsztatów, nadal istnieje „deficyt praktycznego zastosowania”. Przedsiębiorcy mają trudności z zastosowaniem ogólnych rad i wskazówek w prowadzeniu konkretnej działalności. Pomimo nacisku na „wiedzę z zakresu procedur administracyjnych” niemieckie podmioty świadczące usługi w zakresie wsparcia nadal zauważają, że przedsiębiorcy często nie są świadomi wszystkich zawitości związanych z procedurami administracyjnymi i podatkowymi.

Niedopasowanie metodologiczne. Ukraińscy przedsiębiorcy deklarują silną potrzebę bieżącego, stale dostępnego i wysoce zindywidualizowanego wsparcia, często prosząc o „osobistego coacha lub konsultanta, który będzie im towarzyszył przez około dwa lata”. Poszukują oni „stałego wsparcia” i możliwości skorzystania z „konsultacji po zakończeniu projektu” oraz podkreślają, że potrzebują kogoś, kto „będzie im towarzyszył” na każdym etapie drogi do sukcesu w biznesie. Struktury finansowania zarówno w Niemczech, jak i w Polsce często nie pozwalają organizacjom na stałe, długoterminowe zaangażowanie, którego oczekują beneficjenci.

Luka we wsparciu po rozpoczęciu działalności. Istotną i konsekwentnie wskazywaną wadą systemową zarówno w Niemczech, jak i w Polsce, jest brak wsparcia dla przedsiębiorstw po rozpoczęciu działalności. Podmioty świadczące usługi BDS w obu krajach często podkreślają, że „po założeniu firmy wsparcie znika, ponieważ nie jest ono dofinansowywane” oraz że „wsparcie po rozpoczęciu działalności jest w krytycznym stopniu niedofinansowane”. Ponadto wskazuje się na brak „publicznej struktury, która zapewniałaby długoterminowe wsparcie dla

firm po rozpoczęciu działalności” oraz na fakt, że systemy finansowania często „nie zaspokajają bieżących potrzeb beneficjentów, ani nie nadążają za tempem ich rozwoju”. Wynika to bezpośrednio z modeli finansowania faworyzujących projekty, w których większy nacisk kładzie się na rozpoczęcie działalności niż jej dalszy rozwój. Dobrym przykładem wsparcia po rozpoczęciu działalności jest projekt Microenterprise Follow-Up Guidance IRC, który kładzie nacisk na trwałe zaangażowanie przez okres co najmniej 6-12 miesięcy i zapewnia przedsiębiorcom spójne wsparcie techniczne, emocjonalne i strategiczne w miarę rozwoju ich firm. Projekt obejmuje okresowe wizyty kontrolne, wspólne rozwiązywanie problemów i elastyczne wyznaczanie celów w odpowiedzi na zmieniające się realia biznesowe i sytuację osobistą przedsiębiorcy. Podejmowane działania pomagają ograniczać spadek aktywności po uruchomieniu działalności, wzmacniać odporność oraz poprawiać zarówno wyniki w zakresie rentowności przedsiębiorstwa, jak i integracji społecznej.

Niedopasowanie podaży i popytu na usługi. Przedsiębiorcy często skupiają się na bezpośrednich problemach natury praktycznej: mówią: „Potrzebuję pieniędzy, bo wychowuję dziecko”, albo zastanawiają się „w jaki sposób uporządkować procesy biznesowe” lub „jak znaleźć klientów w Niemczech”. Kierują się pilnymi potrzebami i szukają konkretnych rozwiązań.

Niektóre podmioty świadczące usługi wyraźnie włączają do swoich programów zagadnienia rozwoju osobistego i praktykę uważności lub skupiają się na budowaniu „poczucia własnej wartości”. Jednak zdolność do zapewnienia kompleksowego, zintegrowanego wsparcia (w tym wsparcia psychospołecznego) jest ograniczana przez zadania organizacyjne lub systemy finansowania. Skutkuje to niedopasowaniem podaży i popytu na usługi: podmioty BDS wprawdzie rozumieją głębiej ukryte, mniej oczywiste problemy, ale mają ograniczone możliwości, by się nad nimi w pełni pochylić. Co więcej, niektóre niemieckie podmioty wskazują, że przedsiębiorcy mają



często „nierealistyczne oczekiwania” dotyczące tempa generowania dochodów, co wskazuje na brak zrozumienia realiów rynkowych.

Tabela 5 przedstawia różnice między tym, co podmioty świadczące usługi BDS postrzegają jako podstawowe potrzeby przedsiębiorców-uchodźców (podaż), a konkretnym wsparciem, o które faktycznie wnioskują przedsiębiorcy (popyt).

Tabela 5. Postrzeganie potrzeb przez podmioty świadczące usługi a opinie przedsiębiorców

Potrzeba/ kwestia	Postrzeganie przez podmioty świadczące usługi (perspektywa podaży)	Percepcje uchodźców (perspektywa popytu)	Luka i stracona szansa
Informacje podstawowe	Standardowe, ogólne informacje na temat wymogów prawnych, dotacji i podstawowych kwestii podatkowych. (Skupienie się na tym, „co” należy zrobić).	Potrzeba uzyskania jasnych, praktycznych wskazówek „jak” radzić sobie z biurokracją i „do kogo dzwonić” po pomoc. Potrzeba uzyskania informacji na temat zalet i wad różnych form prowadzenia działalności gospodarczej (np. osoby prawne, osoby fizyczne).	Podmioty świadczące usługi zapewniają wiedzę teoretyczną (standardowe odpowiedzi), podczas gdy przedsiębiorcy oczekują praktycznych narzędzi oraz spersonalizowanych porad; standardowe odpowiedzi są postrzegane jako „bezużyteczne”.
Rynek i strategia	Świadomość zapotrzebowania na wiedzę opartą na realiach rynku i wydarzenia networkingowe.	Pilna potrzeba „badań marketingowych, pozwalających znaleźć grupę docelową”, szczegółowej analizy niszy i zdefiniowania lokalnych kanałów reklamowych, które „pozwoła dotrzeć do lokalnej społeczności”.	Potrzeba ta nie ogranicza się jedynie do ogólnej wiedzy o rynku, ale obejmuje również wartościowe, specjalistyczne badania rynku oraz strategię B2B/ B2C, których uchodźcy nie są w stanie samodzielnie sfinansować.
Zarządzanie finansami	Świadomość konieczności opanowania podstaw rachunkowości oraz sporządzenia biznesplanu.	Potrzeba wsparcia w „obliczaniu modelu finansowego” – a konkretnie, jak przekuć świetny pomysł w gwarantowany zysk (np. „jak przenieść to na zysk?”).	Podmioty świadczące usługi skupiają się na podstawowej zgodności z przepisami, ale przedsiębiorcom brakuje zaawansowanych umiejętności w zakresie planowania finansów, niezbędnych by wywrzeć pozytywne wrażenie na inwestorach i zapewnić skalowalność wykraczającą poza pierwotny zamiysł.
Skalowanie i zasoby ludzkie	Niewiele uwagi poświęca się zaawansowanym kwestiom związanym z zasobami ludzkimi i skalowaniem, co często wynika z koncentracji na etapie poprzedzającym założenie działalności i na początku prowadzenia działalności.	Duże zapotrzebowanie na doradztwo w zakresie zarządzania pracownikami, którzy są postrzegani jak „obciążenie” z powodu innej mentalności oraz skomplikowanych ram prawnych. Potrzeba uzyskania informacji na temat „5 największych problemów z zatrudnianiem pracowników w Polsce” oraz okoliczności, w których możliwe jest zastosowanie modeli B2B.	Często brakuje niezbędnego wsparcia w zakresie największej przeszkody dla rozwoju (zatrudnianie pracowników i złożoność kwestii prawnych związanych z kadrami) lub jest ono udzielane zbyt późno, gdy dany problem przeradza się w kryzys dla przedsiębiorcy rozwijającego działalność.
Jakość wsparcia	Podmioty świadczące usługi podkreślają, że stosują elastyczne metody i projekty dostosowane do indywidualnych potrzeb.	Frustracja wynikająca ze słuchania „tych samych standardowych odpowiedzi” oraz zapotrzebowanie na „indywidualne podejście” i konsultacje z profesjonalistami (np. dobrym doradcą, który w ciągu godziny dobrze odpowiedni próg podatkowy).	Przedsiębiorcy (często z ponad 10-letnim stażem) oczekują wysokiej jakości zindywidualizowanych porad, a zamiast tego otrzymują szablonowe wsparcie, które umniejsza wartość ich dotychczasowej wiedzy fachowej.
Rozwijanie konkretnych umiejętności i ich zastosowanie	Podejście oferujące przede wszystkim planowanie działalności i podstawową wiedzę na temat marketingu (cyfrowego), nacisk na „wiedzę dotyczącą wymagań systemowych”.	Potrzeba szkolenia w zakresie konkretnych umiejętności, takich jak algorytmy w handlu elektronicznym, taktyki w marketingu cyfrowym i bezpośrednio wdrażalne strategie optymalizacji podatkowej, umożliwiające rozpoczęcie działalność.	Materiały oferowane przez podmioty świadczące usługi BDS często nie zawierają szczegółowych, gotowych do natychmiastowego zastosowania informacji niezbędnych do odnalezienia się w specyficznych realiach e-commerce/ podatkowych danego kraju: udzielane porady są zbyt ogólne i trudne do zastosowania w praktyce.

Czas trwania i intensywność wsparcia	Realizowane programy są często ograniczone czasowo i opierają się na projektach. Podmioty świadczące usługi przyznają, że „dwutygodniowe programy nie do końca się sprawdzają”.	Przedsiębiorcy deklarują silną potrzebę bieżącego, stale dostępnego i wysoce zindywidualizowanego wsparcia, często prosząc o „osobistego coacha lub konsultanta, który będzie im towarzyszył przez około dwa lata”.	Sposób finansowania oparty na projektach ogranicza wsparcie do krótkich okresów, skutkując niedopasowaniem do złożonych, długofalowych potrzeb w zakresie „ciągłego wsparcia” na całej drodze rozwoju przedsiębiorstwa.
Realia po założeniu działalności	Podmioty świadczące usługi BDS podkreślają, że „po założeniu firmy wsparcie znika, ponieważ nie jest ono dofinansowywane.”	Po początkowym etapie uruchomienia działalności przedsiębiorcy nieustannie borykają się z wyzwaniami związanymi z rozwojem firmy, trudnościami z rekrutacją oraz złożonymi potrzebami finansowymi.	Krytyczny brak środków na wsparcie po uruchomieniu działalności oraz brak systemu wsparcia zapewniającego długoterminowe doradztwo stanowią poważną wadę systemu, zwiększając ryzyko niepowodzenia rozwijających się działalności.
Szybkość i ścieżka	Nacisk na holistyczny rozwój kompetencji, zmianę sposobu myślenia, integrację międzykulturową oraz radzenie sobie z traumą i niską samooceną.	Przedsiębiorcy traktują priorytetowo pilne, realne potrzeby: „potrzebuję pieniędzy”, „jak mam uporządkować procesy biznesowe” lub „jak znaleźć klientów w Niemczech”.	Podmioty świadczące usługi rozumieją głębsze problemy (jak traumatyczne doświadczenia, niska samoocena, integracja międzykulturowa), ale mierzą się z przeszkodami, które ograniczają ich zdolność do zapewniania wszechstronnego, zintegrowanego wsparcia psychospołecznego. Z kolei przedsiębiorcy oczekują natychmiastowych, konkretnych rozwiązań ułatwiających prowadzenie działalności gospodarczej.

Kluczowe wnioski

Ukraińskich przedsiębiorców motywuje silna potrzeba niezależności i stabilności finansowej. Często postrzegają oni samozatrudnienie jako niezbędny krok na drodze do integracji. Napotykają oni jednak na poważne przeszkody, w tym barierę językową, skomplikowane procedury administracyjne (bankowe, prawne, podatkowe) oraz różnice w podejściu do prowadzenia działalności gospodarczej i kulturze biznesowej. Strach przed niepewnością finansową i psychologiczne obciążenie związane z przymusową migracją dodatkowo komplikują ich sytuację. Zróżnicowane środowisko usług BDS często boryka się z takimi problemami, jak ograniczone środki finansowe, niedobór kadr oraz niekompletne informacje. Najwięcej problemów sprawiają niedostateczna dostępność mikrodotacji i dostosowanych do potrzeb instrumentów finansowych, brak kompleksowego

i długoterminowego mentoringu oraz brak odpowiedniej komunikacji uwzględniającej uwarunkowania kulturowe i wsparcia psychospołecznego w zakresie radzenia sobie z traumą. Przedsiębiorcy zgłaszają ciągłe zapotrzebowanie na praktyczne instrukcje „krok po kroku”, którego często nie zaspokajają zbyt teoretyczne lub krótko trwające i niepowiązane ze sobą programy. Wnioski płynące z badań podkreślają istotne i często pomijane zapotrzebowanie na zintegrowane, kompleksowe programy, które obejmowałyby nie tylko szkolenia biznesowe, ale także wsparcie psychospołeczne i zagadnienia spójności kulturowej. Co więcej, badani wskazują na możliwość udziału w wydarzeniach networkingowych, łączących nowych przedsiębiorców z doświadczonymi właścicielami firm na lokalnym rynku, jako bardzo skuteczną i poszukiwaną formę wsparcia.

Rozdział 3.

Analiza modelu innowacji społecznych

W niniejszym rozdziale przeanalizowano i sklasyfikowano główne wyzwania w ramach ustrukturyzowanego schematu (systemowego, prawnego, kulturowego, psychospołecznego), określającego różnorodne profile przedsiębiorców. Analiza tekstowa i tematyczna studiów przypadku Innowacji Społecznych posłużyła do zidentyfikowania nadrzędnych tematów i wyodrębnienia kluczowych, możliwych do odtworzenia czynników sukcesu oraz najlepszych praktyk w zakresie wspierania przedsiębiorczości uchodźców. Przyjęte podejście uwzględnia sytuację panującą na rynku niemieckim i polskim oraz oferuje wskazówki i wsparcie w takich obszarach, jak usługi BDS, spójność kulturowa i PSS. Efektem podjętych prac jest analiza opisowa, która może stanowić podstawę do podjęcia dalszych kroków w celu identyfikacji konkretnych profili uchodźców z Ukrainy z myślą o zapewnieniu im wsparcia w rozwoju biznesu.

3.1. Analiza wyzwań: Ramy tematyczne

Droga ukraińskiego przedsiębiorcy-uchodźcy w Niemczech i Polsce jest usiana wieloma – złożonymi i wzajemnie powiązanymi – przeszkodami. Bariery te wynikają nie tyle z braku umiejętności lub możliwości u konkretnych osób, ale z systemowych trudności, braków infrastrukturalnych oraz głębokich problemów psychologicznych spowodowanych wojną i przesiedleniem.

Analiza tematyczna wywiadów FGD i KI pokazuje, że wyzwania zdefiniowane i opisane w Rozdziale 2 można podzielić na trzy główne grupy: 1) **systemowe i prawne**; 2) **kulturowe i rynkowe**; 3) **psychospołeczne i osobiste**. Zrozumienie tych kategorii i wzajemnych powiązań między nimi ma zasadnicze znaczenie dla opracowania skutecznych działań.

Bariery systemowe i prawne

Bariery systemowe i prawne stanowią najpoważniejszą przeszkodę dla ukraińskich przedsiębiorców-uchodźców, wpływającą na zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej. Wyzwania te mają charakter instytucjonalny, regulacyjny i w dużej mierze pozostają poza kontrolą przedsiębiorców.

Dostęp do finansowania i restrykcyjna polityka bankowa: Przedsiębiorcy zgłaszają systemowe wyzwania związane z zakładaniem firmowych rachunków w bankach: często spotykają się oni z odmową ze względu na status pobytu, korzystanie z wirtualnego adresu biura lub na fakt bycia obywatelami Ukrainy. Dostęp do środków finansowych stanowi poważne wyzwanie i ma związek z restrykcyjną polityką bankową, brakiem historii kredytowej w krajach przyjmujących, a także brakiem wystarczającego zabezpieczenia lub poręczycieli. Ta zasadnicza przeszkoda hamuje rozwój przedsiębiorstw, zanim jeszcze rozpoczną działalność, blokując przepływ środków finansowych i uniemożliwiając formalną rejestrację działalności.

Złożone kwestie prawne i administracyjne: Kolejną przeszkodą są skomplikowane przepisy podatkowe i uregulowania prawne. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorców, którzy nie znają europejskiego prawa gospodarczego i praktyk w zakresie egzekwowania prawa. Przedsiębiorcy notorycznie zgłaszają brak zrozumienia niemieckiego i polskiego systemu podatkowego i prawnego oraz strach przed ich zawłościami. To nie tylko luka informacyjna, ale także poważna przeszkoda psychologiczna. Przeprowadzone porównanie wskazuje na istotną rozbieżność między oboma krajami: w przypadku Niemiec główną przeszkodą jest wejście na rynek, natomiast w przypadku Polski – poruszanie się po rynku i skalowanie działalności.

Niepewność związana z pobytem: Niepewność statusu prawnego, który jest często uzależniony od przepisów o tymczasowej ochronie lub zezwolenia na pobyt czasowy, poważnie utrudnia długoterminowe planowanie prowadzenia działalności. Ta niepewność sprawia, że zabezpieczenie kredytu, podpisanie długoterminowych umów najmu czy strategiczne inwestycje stają się prawie niemożliwe, skazując przedsiębiorców na funkcjonowanie w perspektywie krótkoterminowej.

Nieuznawanie kwalifikacji zawodowych: Ten systemowy problem często blokuje dostęp do zawodów regulowanych i zmusza osoby o wysokich kwalifikacjach do podjęcia samozatrudnienia jako jedynej realnej szansy na wykorzystanie posiadanej wiedzy

fachowej. Jednak w świecie biznesu brak uznania kwalifikacji zawodowych obniża wiarygodność w oczach potencjalnych klientów lub partnerów, a także utrudnia uzyskanie zezwoleń i certyfikatów niezbędnych do prowadzenia działalności.

Bariery kulturowe i rynkowe

Ukraińscy przedsiębiorcy często zmagają się z trudnościami wynikającymi z różnic między lokalną a wy-niesioną z ojczyzny etykietą biznesową, standardami obowiązującymi w networkingu i praktykami w zakresie budowania relacji. Wyzwania te dotyczą niepisanych zasad, norm i wiedzy, które są niezbędne, aby z powodzeniem działać na nowym rynku.

Luki w znajomości rynku i zachowaniach konsumentów: Przedsiębiorcy często bagatelizują różnice między lokalnymi rynkami. Zrozumienie wzorców zachowań konsumentów, ich preferencji i decyzji zakupowych wymaga dogłębnej znajomości uwarunkowań kulturowych, wykraczającej poza samą biegłość językową. Analiza konkurencji staje się skomplikowana, gdy w grę wchodzi struktura rynku, strategie konkurencyjne i relacje z klientami.

Etykieta biznesowa i kultura pracy: Znaczące różnice dotyczące norm zawodowych, stylów komunikacji, procesów decyzyjnych i hierarchii organizacyjnej między kulturą ukraińską a kulturą kraju przyjmującego powodują tarcia. Wymuszają one dostosowanie stylu komunikacji i praktyki zarządzania projektami.

Normy związane z networkingiem i kapitał społeczny: Przedsiębiorcy często doświadczają trudności z budowaniem sieci kontaktów zawodowych poza społecznością swojej diaspory. Wielu przyznaje, że w znacznym stopniu polega na przyjaciółtach, znajomych i społecznościach, które funkcjonują już w ich ojczyźnie. I chociaż sieci te zapewniają ważne wsparcie na początku prowadzenia działalności, mogą też ograniczać dostęp do rynku kraju przyjmującego, jego dostawców i partnerów, hamując w ten sposób jej rozwój.

Niuanse języka fachowego: Dużym wyzwaniem są także niuanse językowe, zwłaszcza w przypadku komunikacji o charakterze technicznym lub profesjonalnym, negocjacji warunków umów czy zarządzania relacjami z klientami. Przejście na wyższy poziom biegłości językowej, tj. od swobodnego porozumiewania się na co dzień do stosowania specjalistycznej terminologii i niuansów języka biznesowego, nie jest rzeczą łatwą. Stopień opanowania języka fachowego wpływa na większość procesów biznesowych, począwszy od negocjowania umów i marketingu skierowanego do klientów po komunikację z księgowymi i urzędnikami państwowymi.

Bariery psychospołeczne i osobiste

Bariery te wynikają z emocjonalnych, psychologicznych i osobistych trudności związanych z traumą spowodowaną przymusową migracją oraz stresem adaptacyjnym. Z psychologicznego punktu widzenia prowadzenie działalności gospodarczej jest już samo w sobie i w każdych okolicznościach bardzo wymagającym przedsięwzięciem. W przypadku uchodźców jest ono obarczone dodatkowymi trudnościami wynikającymi z traumatycznych doświadczeń, przymusowej migracji i konieczności adaptacji do nowych warunków. Radzenie sobie z przeciwnościami związanymi z uruchamianiem nowych przedsięwzięć stanowi spore obciążenie psychiczne, szczególnie w przypadku przedsiębiorców, którym grozi utrata statusu, sieci kontaktów i znajomego otoczenia. Całokształt wyzwań dotyczących zdrowia psychicznego, wynikających z doświadczeń wojennych, straty oraz stresu związanego z migracją, może stanowić poważną przeszkodę na drodze do aktywności gospodarczej i utrzymania ogólnego dobrostanu. W porównaniu z lokalnymi przedsiębiorcami stres u ukraińskich przedsiębiorców przejawia się większą skłonnością do „odstania się” i okazywania emocji podczas sesji coachingowych. Obserwacje te potwierdzają, że wsparcie psychospołeczne nie może być kwestią drugorzędną. Musi ono stanowić fundament każdego skutecznego pakietu usług BDS skierowanego do tej populacji.

Radzenie sobie z traumą i stresem: Długotrwałe skutki psychologiczne wojny, przymusowe przesiedlenie i ciągła obawa o rodzinę w Ukrainie wywierają trwały wpływ na przebieg kariery przedsiębiorcy. Tego rodzaju presja może utrudniać nabywanie nowych umiejętności i rozwój działalności, powodując spadek zdolności poznawczych i emocjonalnych niezbędnych do zachowania odporności w biznesie.

Budowanie pewności siebie i pokonywanie

strachu: Pobyt w nowym kraju, poruszanie się po nieznanym systemie i zmaganie z ogromną odpowiedzialnością związaną z zakładaniem działalności gospodarczej obniżają pewność siebie i wywołują strach przed porażką. Fakt ten może wpływać na podejmowanie decyzji, tolerancję ryzyka i zdolność do długofalowego planowania, czyli cechy niezbędne do osiągnięcia sukcesu w biznesie. Jest to szczególnie dotkliwe na początkowych etapach prowadzenia działalności, gdy przedsiębiorcy boją się popełnić jakiegokolwiek błąd w systemie, który postrzegają jako bezwzględny.

Równowaga między życiem zawodowym i osobistym i obowiązki związane z opieką: Ogromne wyzwanie, jakim jest godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi, niewspółmiernie częściej dotyczy kobiet. Wiele Ukrainek przybyło do krajów przyjmujących wraz z dziećmi, ale bez partnerów, przez co

stały się jedynymi osobami sprawującymi opiekę. To logistyczne i emocjonalne obciążenie ogranicza w znacznym stopniu czas i energię, które mogą one poświęcić swoim firmom. Co więcej, poświęcając swój czas i energię na rozwój działalności, wielu przedsiębiorców, niezależnie od płci, ma trudności z zapewnieniem stabilności życia rodzinnego, co powoduje dodatkowy stres i ogranicza potencjał rozwoju.

Analiza powyższych wyzwań pokazuje, że są one ze sobą mocno powiązane. Bariery systemowe, takie jak na przykład niepewny status prawny, przekładają się bezpośrednio na bariery psychospołeczne, jak chroniczny stres. Ten z kolei obniża pewność siebie potrzebną do pokonywania barier kulturowych, na przykład poprzez aktywne nawiązywanie kontaktów ze społecznością kraju przyjmującego. Prowadzi to do uzależnienia od zamkniętych sieci skupiających przedstawicieli tej samej narodowości, co ogranicza dostęp do kluczowej wiedzy na temat lokalnego rynku. Z kolei brak takiej wiedzy i kapitału społecznego zwiększa ryzyko niepowodzenia w biznesie, jeszcze potęgując strach i stres. To błędne koło pokazuje, że skuteczne działania nie mogą skupiać się wyłącznie na jednym wyzwaniu w oderwaniu od innych.

3.2. Profile ukraińskich przedsiębiorców

Na podstawie analizy opisowej danych jakościowych uzyskanych z wywiadów FGD i KII wyodrębniono trzy dominujące archetypy ukraińskich przedsiębiorców. Każdy z nich odzwierciedla inną kombinację mocnych i słabych stron oraz potrzeb w zakresie wsparcia, sklasyfikowanych zgodnie z trzema kluczowymi cechami wyróżniającymi:

- charakter i zakres wcześniejszego doświadczenia biznesowego lub zawodowego w Ukrainie;
- główny motyw podjęcia samozatrudnienia w kraju przyjmującym;
- rodzaj i etap zakładanej działalności.

Archetypy te nie mają na celu tworzenia sztywnych ram, lecz służą za narzędzia analityczne pozwalające odzwierciedlić zróżnicowany charakter ukraińskiej społeczności przedsiębiorców oraz pomóc w opracowywaniu zróżnicowanych strategii wsparcia. Inne kategorie przedsiębiorczości (np. społeczna, sektora opieki, etniczna lub transgraniczna) umożliwiają dalsze niuansowanie tego pojęcia, ale ostatecznie można je zaliczyć do jednej z wyżej opisywanych wyżej grup, w zależności od kontekstu i głównego motywu przedsiębiorcy.

Przygotowane wstępnie profile zostały dopracowane, a następnie zestawione z wnioskami płynącymi z obserwacji podmiotów mających doświadczenie w świadczeniu usług BDS, z którymi przeprowadzono

wywiady. Podmioty te konsekwentnie wskazywały na różne typy osób zakładających działalność.

Profil A: „Odtwórca” [ang. Replicator] – odtwarza wieloletnie doświadczenie

„Odtwórca” jest przedsiębiorcą posiadającym duże, wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej w Ukrainie. Osoby te nie zaczynają od zera, ale starają się uruchomić ponownie lub odtworzyć działalność podobną do prowadzonej wcześniej. Często działają w takich sektorach, jak technologie (np. tworzenie aplikacji), usługi profesjonalne (np. księgowość), produkcja (produkcja odzieży) i usługi branży kosmetycznej. Zazwyczaj cechuje ich duże wyczucie biznesowe, mogą też dysponować własnymi zespołami lub sieciami klientów, a do działania motywują ich przede wszystkim czynniki ekonomiczne. Ich celem jest często integracja z bardziej stabilnym rynkiem europejskim, na co wskazywałyby takie odpowiedzi badanych, jak „rynek ukraiński już przed wojną był dla nas za mały, teraz potrzebujemy nowych rynków”. Chociaż przedsiębiorcy z tej grupy mają jasną wizję swojej działalności opartą na sprawdzonych w Ukrainie modelach, mogą nie doceniać złożoności procesu dostosowania się do uwarunkowań kulturowych i przepisów. Główne wyzwanie stanowi dla nich nie tyle opanowanie podstaw biznesu, co dostosowanie się do lokalnych warunków rynkowych, wymogów regulacyjnych, zachowań konsumentów, panującej konkurencji i kanałów dystrybucji. Ponadto, ich wcześniejszy sukces może czasami skutkować oporem przed dostosowaniem modelu biznesowego do lokalnych warunków. Odtwórcy postrzegają samozatrudnienie jako naturalną kontynuację swojej tożsamości zawodowej i logiczny sposób na osiągnięcie stabilności ekonomicznej i rozwoju w nowym otoczeniu.

Profil B: „Dostosowujący się” [ang. Pivoter] – wykorzystuje umiejętności zawodowe

Dostosowujący się to wykwalifikowani specjaliści (inżynierowie, marketingowcy, nauczyciele, pracownicy służby zdrowia), którzy wykorzystują swoją wiedzę specjalistyczną do prowadzenia nowych przedsięwzięć biznesowych opartych na usługach. Do grupy tej zalicza się osoby z solidnym wykształceniem i dużym doświadczeniem zawodowym, które przyznają, że ich formalne kwalifikacje nie zawsze są uznawane, oraz że oferty pracy na etacie nie spełniają ich oczekiwań. Motywuje ich zarówno konieczność, jak i możliwość. Jak wyjaśniła jedna z uczestniczek badania, która rozpoczęła działalność korepetytorską, do samozatrudnienia skłoniła ją „zarobki i wysokość czynszu” oraz „chęć pełnego wykorzystania posiadanej wiedzy”. Dostosowujący się posiadają dogłębną wiedzę techniczną lub merytoryczną oraz umiejętność rozwiązywania problemów, ale może im brakować doświadczenia



w prowadzeniu działalności, w tym w pozyskiwaniu funduszy, przygotowaniu planu biznesowego, prowadzeniu działań marketingowych lub zarządzaniu finansami. Stoją oni przed wyjątkowymi wyzwaniami związanymi z przetożeniem wiedzy fachowej na realne modele biznesowe i potrzebują solidnego wsparcia w zakresie podstawowych zasad rozwoju biznesu.

Profil C: „Innowator” – poszukuje nowych możliwości

Innowator to przedsiębiorca, który wprowadza na rynek nowatorski pomysł biznesowy lub przedsięwzięcie oparte na technologii, o charakterze twórczym, kulturalnym lub społecznym, często zainspirowane jego własnymi doświadczeniami związanymi z przymusową migracją lub lukami, jakie dostrzega w kraju przyjmującym i na rynkach międzynarodowych. Do tego profilu często zaliczają się młodszy przedsiębiorcy lub osoby z branży high-tech lub kreatywnej, które postrzegają przymusową migrację jako szansę na zmianę. W przeciwieństwie do Odtwórców ich przedsięwzięcia nie stanowią kontynuacji wcześniejszej działalności. Podejmowana przez nich działalność jest odpowiedzią na nową lukę na rynku lub potrzeby

społeczne dostrzeżone w nowym otoczeniu (np. w społeczności diaspory). Przedsiębiorcy ci wyróżniają się dużą zdolnością do dostosowywania się i dostrzegania szans i możliwości, ale mogą posiadać niewielkie doświadczenie biznesowe. Wśród wyzwań, przed którymi stoją, można wymienić przełożenie pomysłów na realistyczne modele biznesowe, pozyskanie kapitału na rozpoczęcie działalności oraz budowanie wiarygodności na nowych rynkach. W związku z powyższym Innowatorzy często zgłaszają zapotrzebowanie na najbardziej podstawowe wsparcie oraz doradztwo w zakresie weryfikacji rynku, ponieważ zazwyczaj rozwijają pomysł na biznes, budują bazę klientów i sieć kontaktów zawodowych od podstaw.

3.3. Zróżnicowanie potrzeb według profilu przedsiębiorców

Każdy z opisanych wyżej trzech profili wymaga zastosowania odmiennego podejścia do wsparcia w zakresie usług BDS, PSS i spójności kulturowej. Takie zróżnicowanie dowodzi nieadekwatności programów adresowanych „do wszystkich”. Często pojawia się też spora rozbieżność między potrzebami zgłaszanymi

przez przedsiębiorców a rzeczywistymi potrzebami zidentyfikowanymi przez doświadczone podmioty świadczące usługi w zakresie wsparcia. Z przeprowadzonej analizy wynika, że skuteczny model wsparcia musi mieć charakter diagnostyczny. Nie wystarczy, że będzie on odpowiadać na „odczuwalne potrzeby” wyrażane przez przedsiębiorców,

lecz musi być skonstruowany w taki sposób, aby ułatwić im zmierzenie się z poważniejszymi, strategicznymi wyzwaniami, których być może oni sami jeszcze nie dostrzegają. Tabela 6 zawiera podsumowanie odmiennych potrzeb i uzasadnia model wsparcia wielopoziomowego zaproponowany w dalszej części raportu.

Tabela 6. Zróżnicowanie potrzeb w zakresie usług wsparcia według profilu przedsiębiorcy

Profil	Główny motyw	Najważniejsze mocne strony	Podstawowe potrzeby w zakresie usług BDS	Podstawowe potrzeby w zakresie usług PSS	Podstawowe potrzeby w zakresie spójności kulturowej	Wsparcie w zakresie polityki / działania strategiczne
A: Odtwórca	Stabilność ekonomiczna, skalowanie biznesu, ciągłość zawodowa	Silna świadomość biznesowa, istniejące zespoły/sieci, doświadczenie branżowe	Zaawansowany marketing, strategię skalowania, integracja lokalnego łańcucha dostaw, dostosowanie do lokalnych zachowań konsumentów, handel elektroniczny	Radzenie sobie ze stresem związanym z rozszerzeniem działalności w nowym środowisku, coaching liderów w zespołach wielokulturowych	Dostęp do lokalnych sieci branżowych wysokiego szczebla, mentoring ze strony lokalnych przedsiębiorców o ugruntowanej pozycji, rekomendacje w zakresie doradztwa prawnego/podatkowego	Działania na rzecz uproszczenia procedur wejścia na rynek: usprawniona, wielojęzyczna rejestracja działalności gospodarczej, uznawanie zagranicznych kwalifikacji i dokumentacji prowadzenia działalności, włączenie do podstawowych krajowych programów wsparcia finansowego dla MŚP.
B: Dostosowujący się	Samorealizacja wynikająca z utrudnień w karierze zawodowej	Dogłębna wiedza techniczna/fachowa, zdolność adaptacji	Podstawy planowania działalności, marketing i budowanie marki nowego przedsięwzięcia, modelowanie i znajomość finansów, strategię cenowe	Budowanie pewności siebie jako przedsiębiorcy oraz godzenie tożsamości zawodowej z wymaganiami związanymi z nowym przedsięwzięciem	Możliwości nawiązywania kontaktów poza swoją dziedziną zawodową oraz wsparcie ze strony innych osób doświadczających podobnych zmian	Działania na rzecz integracji i stabilności rynku: dofinansowanie usług prawnych i księgowych, polityka zapewniająca łatwy dostęp do produktów kredytowych z elastycznymi warunkami w zakresie zabezpieczeń
C: Innowator (w tym przedsiębiorcy społeczni)	Dostrzeganie możliwości, twórcza ekspresja, wypełnianie niszy na rynku, rozwiązywanie problemów społecznych	Duża kreatywność, zdolność adaptacji, świeże spojrzenie na rynek	Podstawowe wsparcie działalności (ocena pomysłu, planowanie, forma prawna), umiejętności cyfrowe, dostęp do informacji o finansowaniu [ang. seed funding]	Wsparcie w radzeniu sobie z niepewnością związaną z nowym przedsięwzięciem, budowanie odporności na niepowodzenia	Szeroki dostęp do sieci w celu budowania kapitału społecznego, mentoring w zakresie wprowadzania nowego pomysłu, kontakty ze społecznościami kreatywnymi/kulturalnymi i organizacjami pozarządowymi	Działania na rzecz szybkiego rozwoju i dostępu do ekosystemu: ulgi podatkowe dla krajowych funduszy venture capital i aniołów biznesu inwestujących w start-upy zakładane przez uchodźców, dofinansowanie udziału w krajowych i regionalnych programach badawczo-rozwojowych oraz inkubatorach technologicznych, polityka ułatwiająca sprawne przenoszenie kluczowego personelu międzynarodowego.

3.4. Innowacje społeczne w praktyce: Analiza tematyczna studiów przypadku

Treść niniejszej sekcji wykracza poza teoretyczne założenia projektowe i zapewnia praktyczne, oparte na dowodach ramy dla opracowania Modelu samozatrudnienia z wyboru. Na podstawie analizy tekstowej i tematycznej przypadków najlepszych praktyk, a także wywiadów KII z przedstawicielami wyższego szczebla wybranych podmiotów BDS w Niemczech i Polsce, określono w niej, na czym polega skuteczne wsparcie dla przedsiębiorców-uchodźców. Opiera się ona na założeniu, że wśród przedsiębiorców-uchodźców istnieje zapotrzebowanie na zintegrowane usługi z zakresu PSS na wszystkich etapach rozwoju działalności, zapewniające jej rozwój i utrzymanie. W sekcji omówiono udane inicjatywy

w obszarze innowacji społecznych, realizowane w ramach usług wsparcia społecznego dla uchodźców i mające na celu stymulowanie samozatrudnienia.

Przeprowadzona analiza opiera się na najważniejszych spostrzeżeniach pochodzących z platformy Social Innovation Model (SIM) i praktycznych doświadczeniach Organizacji International Rescue Committee. Analiza koncentrowała się na identyfikacji powtarzających się tematów, podstawowych zasad i skalowalnych praktyk pojawiających się w modelach oferowanego wsparcia. Jej celem było wyodrębnienie zestawu sprawdzonych rozwiązań opartych na dowodach, które mogłyby posłużyć do opracowania bardziej skutecznych i dostosowanych do potrzeb ukraińskich przedsiębiorców ram działania. Poniższa Tabela 7 przedstawia ogólne wnioski, podsumowujące dopasowanie tematyczne wybranych studiów przypadku do Modelu innowacji społecznych.

Tabela 7. Dopasowanie tematyczne przypadków innowacji społecznych do Modelu samozatrudnienia z wyboru

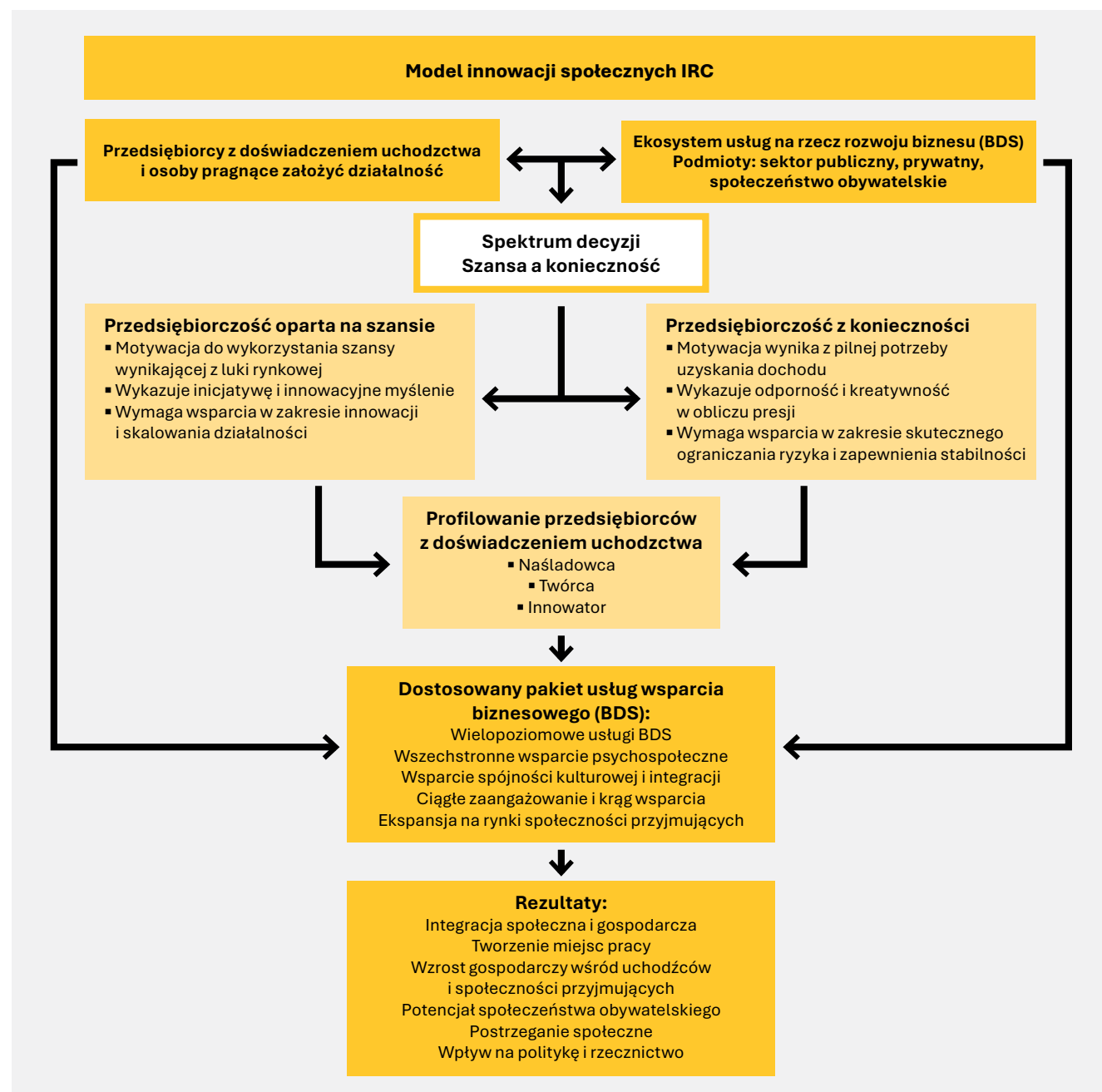
Zasada modelu	Odpowiedni przypadek SIM/Program IRC	Najważniejszy wkład
Temat 1: Zintegrowane systemy wsparcia	Gateway to Tomorrow, It's Ability!	Wyraźnie odrzuca skupianie się wyłącznie na rozwoju działalności gospodarczej, pokazując, że połączenie usług w zakresie PSS, doradztwa prawnego i wsparcia rozwoju biznesu w ramach spójnej struktury przynosi sukcesy.
Temat 2: Znaczenie mentoringu i sieci kontaktów branżowych	CARE Project, IRC Polska, Resilient Futures, START / My Turn	Przejście od podejścia szkoleniowego opartego na ogólnym przekazywaniu wiedzy do aktywnego wspierania sieci, które stanowią źródło wsparcia emocjonalnego, praktycznej wymiany wiedzy oraz kapitału społecznego.
Temat 3: Nauczanie adaptacyjne	W.E.B. in Tech, IRC	Odrzucenie sztywnych, „uniwersalnych” programów, na rzecz elastycznych, skoncentrowanych na osobie i rozłożonych na etapy modeli, które dostosowują się do niekoniecznie linearnej drogi rozwoju przedsiębiorców-uchodźców.
Temat 4: Ciągłe wsparcie i długoterminowe zaangażowanie	IRC, Resilient Futures	Oferowanie stałego wsparcia, które obejmuje regularny mentoring, monitorowanie i dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb.
Temat 5: Spójność kulturowa	Skills Centre for Foreigners, IRC	Świadczenie usług w sposób, który bierze pod uwagę kompetencje kulturowe i empatię, by móc budować zaufanie, pokonywać bariery kulturowe oraz wspierać prawdziwą integrację między uchodźcami a społecznościami przyjmującymi.
Temat 6: Płeć i włączenie społeczne	W.E.B. in Tech, New Chances in the Labour Market, IRC, START / My Turn	Odpowiada na zróżnicowane i konkretne potrzeby grup znajdujących się w trudnej sytuacji, zwłaszcza kobiet, matek i osób sprawujących opiekę, aby zapewnić im równy dostęp do programów wspierających przedsiębiorczość i możliwość udziału.

3.5. Dostosowany Model innowacji społecznych – Model samozatrudnienia z wyboru

Model innowacji społecznych IRC (SIM) ma na celu zdefiniowanie na nowo integracji ekonomicznej uchodźców poprzez odejście od tradycyjnych, rozdrobnionych metod pomocy na rzecz holistycznego systemu skoncentrowanego na osobie. Dostosowany model opiera się na dwóch głównych teoriach: teorii innowacji społecznych i samozatrudnienia z wyboru. Innowację społeczną definiuje się jako tworzenie nowych rozwiązań, cechujących się większą niż dotychczasową skutecznością, wydajnością i zrównoważeniem, których głównym celem jest przynoszenie korzyści społeczeństwu. Widziana w tym świetle, przedsiębiorczość uchodźców jawi

się nie tylko jako działalność gospodarcza, ale jako potężna forma innowacji społecznych. Umożliwia ona osobom przesiedlonym samodzielne kierowanie procesem własnej integracji, przyczyniając się do stabilności gospodarczej, tworzenia miejsc pracy zarówno dla uchodźców, jak i członków społeczności przyjmującej, a także wspierając spójność społeczną. Proces ten zamienia miejsca pracy i rynek w forum wymiany kulturowej i budowania sieci kontaktów, a co za tym idzie ogranicza zależność od wsparcia oferowanego przez państwo. Proponowany Model samozatrudnienia z wyboru (rysunek 1) jest bezpośrednią, opartą na dowodach odpowiedzią na wady systemowe zidentyfikowane w poprzednich badaniach. Stanowi on odzwierciedlenie najważniejszych cech, obejmujących zidentyfikowane zagadnienia nadrzędne.

Rysunek 1. Model samozatrudnienia z wyboru



Kluczowe elementy Modelu samozatrudnienia z wyboru

Model innowacji społecznych IRC: Model SIM został opracowany jako bezpośrednia, oparta na dowodach odpowiedź na luki systemowe wskazane we wcześniejszych badaniach, podparta najlepszymi praktykami stosowanymi na całym świecie. Łączy on w sobie najważniejsze zasady, które odzwierciedlają szersze zagadnienia zidentyfikowane w trakcie analizy.

1. Uchodźcy, którzy są właścicielami firm lub chcą założyć działalność. Punktem wyjścia dla modelu SIM są uchodźcy będący przedsiębiorcami lub chcący założyć firmę, jako że podjęta przez nich decyzja o rozpoczęciu działalności gospodarczej stanowi podstawę wszystkich dalszych działań. Wykorzystuje on podejście skoncentrowane na osobie, podkreślając, że wsparcie w rozwoju biznesu sprawdza się najlepiej wówczas, gdy opiera się ono na bezpośredniej współpracy, a nie podejmowaniu decyzji za przedsiębiorcę. Model ten podkreśla, jak ważne jest pozostawienie właścicielom firm możliwości wyboru ścieżki rozwoju oraz umożliwienie im – we współpracy z podmiotami świadczącymi usługi BDS – zapoznania się z różnymi opcjami wsparcia w budowaniu prosperującej działalności.

2. Podmioty działające w branży usług BDS: Model samozatrudnienia z wyboru stanowi odpowiedź na wyzwanie, jakim jest „rozdrobnienie” obecnego rynku usług BDS, poprzez rozróżnienie ról podmiotów sektora publicznego (np. urzędów pracy), partnerów z sektora prywatnego (np. banków, izb gospodarczych) oraz organizacji społeczeństwa obywatelskiego (w tym organizacji pozarządowych i organizacji kierowanych przez migrantów). Tego rodzaju podejście strategiczne pozwala stworzyć schemat skoordynowanego systemu, który zagwarantuje, że przedsiębiorcy otrzymają odpowiednie wsparcie z właściwego źródła.

3. „Bramka decyzyjna”: Kluczowym elementem, którego często brakuje w wielu tradycyjnych modelach wsparcia, jest strategiczny mechanizm selekcji pozwalający rozróżniać motywy kierujące przedsiębiorcami. Model samozatrudnienia z wyboru wprowadza strategiczną „bramkę decyzyjną” – **spektrum decyzyjne**, pozwalające na odróżnienie przedsiębiorców kierujących się koniecznością od tych, którzy kierują się możliwością. Choć może się wydawać, że jest to kryterium czysto ekonomiczne, w głębszym ujęciu oznacza ono odpowiedzialne, etyczne i humanitarne podejście do przydzielania zasobów. Koncentrując się na wsparciu beneficjentów o wyższym potencjale zrównoważonego rozwoju i innowacyjności, model samozatrudnienia z wyboru gwarantuje wykorzystanie ograniczonych zasobów tam, gdzie mogą one przynieść największe,

długoterminowe korzyści. Jednocześnie model ten ma na celu zapewnienie wielopoziomowego wsparcia w rozwoju biznesu wszystkim przedsiębiorcom-uchodźcom poprzez aktywne angażowanie ich w proces decyzyjny. Przedmiotowe podejście ma również spory potencjał humanitarny: pozwala uniknąć niedopasowania usług i umożliwia kierowanie osób znajdujących się w trudnej sytuacji do bardziej odpowiednich form wsparcia, dzięki czemu najbardziej wrażliwe grupy społeczne otrzymują konkretną pomoc, nawet jeśli wsparcie wykracza poza obszar prowadzenia działalności gospodarczej.

Jego celem nie jest wykluczanie, lecz optymalizacja i odpowiedzialna alokacja zasobów. Na tym etapie przedsiębiorcy kierujący się koniecznością mogą też rozpocząć budowanie i dopracowywanie swojego profilu biznesowego. Chociaż związek między przedsiębiorczością z konieczności a profilowaniem przedsiębiorców-uchodźców nie jest oczywisty, z czasem może on ulec pogłębieniu. Dzięki dopasowanemu wsparciu w rozwoju biznesu przedsiębiorcy-uchodźcy, którzy początkowo zakładają działalność z konieczności, mogą stopniowo „przestawić się” na przedsięwzięcia oparte na wykorzystaniu pojawiających się szans i możliwości.

4. Profilowanie przedsiębiorców: Samozatrudnienie z wyboru to model skoncentrowany na osobie, wyraźnie odrzucający standardowe programy na rzecz podejścia diagnostycznego, dostosowującego wsparcie do profilu przedsiębiorcy. Z przeprowadzonych badań wynika, że jeden program może nie zaspokajać potrzeb zróżnicowanej grupy osób zakładających działalność, która skupia zarówno doświadczonych „Odtwórców”, jak i początkujących „Innowatorów”. Badania potwierdzają, że przy zakładaniu działalności gospodarczej ukraińscy przedsiębiorcy kierują się zarówno „koniecznością”, jak i „możliwością” (chęcią samorealizacji oraz pełnego wykorzystania swoich umiejętności). Co więcej, zarówno motyw do prowadzenia działalności, jak i rodzaj oraz etap przedsiębiorczości z czasem ewoluują, co wymaga dynamicznego i elastycznego podejścia do profilowania.

5. Dostosowany do potrzeb pakiet usług BDS: Model samozatrudnienia z wyboru to zintegrowane podejście, które łączy usługi z zakresu BDS, działania zorientowane na spójność kulturową, wsparcie psychospołeczne (PSS) i stałe zaangażowanie. Elementy te tworzą spójny cykl wsparcia, który – wraz z ekspansją na rynki społeczności przyjmujących – stanowi nierozdzielalną całość i wzajemnie się wzmacnia. Takie zintegrowane podejście ma na celu uniknięcie niedopasowania treści i metod, a także luk we wsparciu po rozpoczęciu działalności, zidentyfikowanych w funkcjonującym systemie wsparcia. Model ten opiera się na zrozumieniu, że wsparcie w rozwoju biznesu z natury rzeczy łączy się

ze wsparciem psychospołecznym, i uznaje ich łączny wpływ za kluczowy dla trwałego rozwoju przedsiębiorczości.

Model SIM IRC bazuje na spostrzeżeniu, że sukces w biznesie jest procesem złożonym i długofalowym, którego nie da się realizować, podejmując jedynie doraźne działania. W tym względzie model samozatrudnienia z wyboru podkreśla znaczenie *ciągłego zaangażowania i kompleksowego wsparcia* (stałego i długotrwałego mentoringu, informacji zwrotnej, monitorowania i oceny oraz ciągłego uczenia się itp.) dla osiągnięcia długofalowego sukcesu oraz opowiada się za długotrwałym zaangażowaniem, które wspiera przedsiębiorców od etapu przed założeniem firmy, aż po wyzwania związane z rozwojem i skalowaniem działalności. Jest to odpowiedź na problem krótko-terminowego finansowania opartego na projektach, który uznano za poważną wadę systemową wsparcia w obecnym kształcie.

6. Rezultaty systemowe: W modelu samozatrudnienia z wyboru rezultaty nie ograniczają się do osiągnięć indywidualnych, takich jak tworzenie miejsc pracy czy zakładanie działalności, ale odzwierciedlają zmiany systemowe. Kształtują politykę, skutkując dostosowaniem instytucjonalnym, wzmacnianiem potencjału społeczeństwa obywatelskiego oraz szeroko zakrojonymi planami działania. Opisywany model wykracza więc poza ramy lokalnych działań i staje się czynnikiem napędzającym zmiany na poziomie polityki. Dzięki systematycznemu gromadzeniu danych i opracowywaniu studiów przypadków w ramach realizowanych programów model ten może dostarczać informacji i oddziaływać na szeroko pojęte otoczenie instytucjonalne sprzyjające przedsiębiorczości uchodźców, w tym na postrzeganie tego zjawiska przez społeczeństwo. Wszystko to sprawia, że program wywiera odczuwalny wpływ na swoich beneficjentów, a jednocześnie przyczynia się do budowania bardziej wspierającego i sprawiedliwego systemu dla wszystkich przesiedlonych populacji w przyszłości.

Kluczowe wnioski

Grupa ukraińskich przedsiębiorców-uchodźców, którą charakteryzuje nie tylko bogaty kapitał ludzki, ale i głęboka trauma związana z przymusową migracją, potrzebuje specjalistycznego, zintegrowanego i długofalowego modelu wsparcia. W niniejszym badaniu dokonano analizy złożonego zjawiska przedsiębiorczości ukraińskich uchodźców w Niemczech i w Polsce. Wynika z niej jednoznacznie, że standardowe, uniwersalne podejście do wsparcia skazane jest na niepowodzenie. Model samozatrudnienia z wyboru został dostosowany do różnych profili przedsiębiorców i opiera się na założeniu, że wszelkie formy wsparcia lub usługi należy projektować w sposób uwzględniający skomplikowane zależności między barierami systemowymi, kulturowymi i psychospołecznymi. Proponowany dostosowany model SIM zapewnia oparte na dowodach naukowych ramy takiego działania. Jego siłą jest nie tyle ścisłe trzymanie się wytycznych, co koncepcja oparta na zasadach: jest to podejście skoncentrowane na osobie, holistyczne, długofalowe i oparte na zaangażowaniu społeczności, pozwalające przekładać doświadczenia przedsiębiorców oraz podmiotów świadczących usługi w praktyczny plan działania. Wszystkie elementy modelu samozatrudnienia z wyboru są ze sobą ściśle powiązane i stanowią spójną całość, przy czym na pierwszym miejscu stawia się przedsiębiorców-uchodźców, gdyż to właśnie ich inicjatywa stanowi punkt wyjścia dla wszystkich dalszych działań. Priorytetem modelu SIM jest dobrostan psychospołeczny i pewność siebie przedsiębiorców-uchodźców jako podstawa długoterminowego sukcesu. Takie podejście sprawia, że wsparcie w rozwoju biznesu ma nie tylko charakter transakcyjny, ale również prawdziwie transformacyjny. W przyszłości powodzenie wdrożenia tego modelu będzie zależało od wspólnych wysiłków decydentów, podmiotów finansujących oraz organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Rozdział 4.

Raport z wytycznymi

Niniejszy rozdział zawiera praktyczne, oparte na dowodach wytyczne dla kluczowych interesariuszy, takich jak podmioty świadczące usługi BDS, decydenci, organizacje społeczeństwa obywatelskiego i sektor prywatny, przekładając wnioski z analiz na zalecenia do wdrożenia. W raporcie przedstawiono modułowe strategie wdrażania modelu innowacji społecznych, który łączy wsparcie psychospołeczne (PSS) z usługami w zakresie rozwoju biznesu (BDS), aby wspierać zrównoważoną przedsiębiorczość wśród uchodźców. Opierając się na potrzebach samozatrudnionych uchodźców w Polsce i Niemczech, promuje współpracę międzybranżową, wzmacnia zdolność społeczeństwa obywatelskiego do działania i zachęca do wprowadzania nowatorskich rozwiązań lokalnych sprzyjających integracji społecznej i wzmacnianiu pozycji ekonomicznej.

4.1. Dostosowany do potrzeb pakiet wsparcia: Model samozatrudnienia z wyboru w praktyce

Pakiet wsparcia dla przedsiębiorców-uchodźców składa się z trzech przeplatających się (a nie następujących jeden pod drugim) modułów. Każdy z nich został pomyślany jako praktyczny plan działania, który odpowiada na konkretne wyzwania i zaspokaja specyficzne potrzeby przedsiębiorców reprezentujących trzy różne profile.

Moduł A: Wsparcie rozwoju biznesu

Przedmiotowy komponent wprowadza w życie zasadę zorientowania na osobę, zapewniając zróżnicowane wsparcie dostosowane do profilu przedsiębiorcy, uwzględniające jego motywację, charakter i zakres dotychczasowego doświadczenia, a także etap, na jakim znajduje się przedsięwzięcie biznesowe.

Poziom 1 (Podstawy).

Poziom zaprojektowany z myślą o Dostosowujących się i Innowatorach, którzy pomimo dogłębnej wiedzy fachowej lub innowacyjnych pomysłów, często nie posiadają podstawowych umiejętności potrzebnych do prowadzenia działalności. Z przeprowadzonego badania wynika, że grupy te potrzebują przede wszystkim „pomocy praktycznej, a nie tylko wiedzy teoretycznej”, oraz że zgłaszają one zapotrzebo-

wanie na „konkretne wskazówki” dotyczące tego, jak zbudować firmę od podstaw. Na tym poziomie należy skupić się na następujących czynnikach:

Ocena pomysłu i podstawy planowania działalności: Celem tego etapu jest udzielenie przedsiębiorcom wsparcia w przełożeniu umiejętności zawodowych lub nowatorskiego pomysłu na realny, dobrze uzasadniony biznesplan lub inicjatywę społeczną. W ramach działań organizowane są praktyczne warsztaty z wykorzystaniem narzędzi takich jak Business Model Canvas, warsztaty z modelowania finansowego, sesje oparte na informacji zwrotnej oraz coaching indywidualny i/lub mentoring dostosowany do danej branży.

Analiza rynku i laboratoria umiejętności cyfrowych: Mają one na celu udzielanie praktycznych, szczegółowych i dostosowanych wytycznych. W ramach działań organizowane są warsztaty poświęcone praktycznym aspektom poszukiwania i oceny lokalnych klientów oraz/lub identyfikowania niszy dla przedsiębiorczości społecznej. Ponadto, zapotrzebowanie na wiedzę w zakresie algorytmów cyfrowych i narzędzi służących do przystępnej cenowo oceny pomysłów zaspokoić mają praktyczne warsztaty z wykorzystania sztucznej inteligencji i narzędzi cyfrowych w badaniach rynkowych oraz tworzeniu platform e-commerce.

Kwestie prawne i znajomość finansów: Celem tego etapu jest wyposażenie przedsiębiorców w narzędzia pozwalające przezwyciężyć obawę przed „popętnieniem błędu” w systemie, który postrzegają oni jako restrykcyjny. Obejmuje on praktyczne warsztaty poświęcone sprawom urzędowym i załatwianiu formalności, w tym sesję dotyczącą wypełniania przykładowych formularzy oraz seminarium poświęcone zagadnieniom podatkowym, skupiające się na kluczowych różnicach między systemem kraju przyjmującego a systemem ukraińskim.

Podstawy finansowania: Celem tego etapu jest wyjaśnienie zasad procesu finansowania początkowego i przegląd dostępnych możliwości finansowania w danej branży. Obejmuje on praktyczne warsztaty dla początkujących przedsiębiorców, poświęcone pozyskiwaniu finansowania na start (mikrodotacje i kapitał zaangażowany) oraz tworzenia atrakcyjnych kampanii crowdfundingowych dla przedsięwzięć społecznych. Działania te będą połączone z warszta-

tami z zakresu prezentacji pomysłów biznesowych i nawiązywania kontaktów, w ramach których uczestnicy będą mogli przećwiczyć przygotowywanie prezentacji, nabrać pewności siebie i nauczyć się, jak najskuteczniej przedstawić swój pomysł na biznes oraz przygotować się do pozyskiwania funduszy w przyszłości.

Poziom 2 (Rozwój i skalowanie).

Poziom zaprojektowany z myślą o Odtwórcach i przedsiębiorcach, którzy przeszli przez poziom 1 i zamierzają rozszerzyć działalność. Ma on wyeliminować poważną lukę w zakresie wsparcia po rozpoczęciu działalności, powszechnie uznawaną za wadę obecnego systemu.

Zatrudnienie pierwszych pracowników: Warsztaty poświęcone najważniejszym wyzwaniom pojawiającym się po rozpoczęciu działalności. Uczestnicy zdobędą na nich praktyczną wiedzę na temat lokalnych przepisów prawa pracy, różnych typów umów oraz najlepszych praktyk w zakresie zarządzania zespołami wielokulturowymi. Badani przedsiębiorcy mówili o „obciążeniu” związanym z zatrudnianiem pracowników, wynikającym z różnic w sposobie myślenia, a także o potrzebie uzyskania informacji na temat „sposobów zatrudniania, znaczenia pracowników w poszczególnych modelach biznesowych oraz rodzajów umów”.

Zaawansowany marketing cyfrowy i handel elektroniczny: Komponent koncentruje się na pozyskiwaniu lokalnych klientów i obejmuje osadzoną w lokalnych realiach wiedzę na temat platform i narzędzi reklamowych oraz e-commerce.

Strategie sprzedażowe: Komponent skupia się na wspieraniu przedsiębiorców w pozyskiwaniu i konwersji lokalnych klientów poprzez skuteczne lejki sprzedażowe, ukierunkowane działania promocyjne oraz techniki dostosowane do lokalnych realiów kulturowych. Obejmuje on praktyczne przykłady i studia przypadków podobnych przedsięwzięć, które odniosły sukces.

Dostęp do kapitału na rozwój: Kolejny komponent jest odpowiedzią na powszechne bariery w dostępie do finansowania i brak funduszy na rozwój i obejmuje praktyczne i szczegółowe warsztaty z zakresu tworzenia atrakcyjnej, opartej na danych **krótkiej prezentacji biznesowej, której celem jest zainteresowanie inwestora pomysłem [ang. pitch deck]**. Obejmuje on także kompleksowy przewodnik wyjaśniający, jak ubiegać się o **pożyczkę, dotację i inne nietradycyjne formy finansowania**, ze szczególnym uwzględnieniem unikalnych możliwości dostępnych dla przedsiębiorców społecznych. Jego celem jest wyposażenie przedsiębiorców w narzędzia, które pozwolą im z przekonaniem prezentować swoje firmy inwestorom i z powodzeniem ubiegać się o finansowanie

wanie potrzebne do skalowania działalności.

Moduł B: Zintegrowane wsparcie psychospołeczne (PSS) – budowanie odporności

Jak wynika z wywiadów KII i FGD, psychospołeczne obciążenie traumą, chronicznym stresem i izolacją stanowi kluczową barierę dla sukcesu przedsiębiorczości, często schowaną za bardziej oczywistymi wyzwaniami. Z tego względu wsparcie psychospołeczne nie jest jedynie nieobowiązkowym dodatkiem, ale stanowi podstawowy filar przedmiotowego modelu. Najlepsze praktyki w zakresie modeli innowacji społecznych pokazują, że usługi wsparcia społecznego (PSS) powinny stanowić integralną część wszystkich działań wspierających rozwój biznesu. Takie podejście zapewnia przedsiębiorcom holistyczną pomoc, która dotyczy nie tylko wyzwań biznesowych, ale także ich dobrostanu osobistego. W praktyce może to oznaczać zapewnienie uczestnikom dostępu do niezbędnych usług, takich jak wsparcie w zakresie zdrowia psychicznego, pomoc w radzeniu sobie z traumą czy pomoc socjalna. Indywidualny mentoring i coaching prowadzony przez przeszkolony personel lub mentorów z branży może stanowić pomoc w pokonywaniu zarówno przeszkód związanych prowadzeniem działalności, jak i przeszkód natury psychospołecznej. Zaleca się uwzględnienie szkoleń z zakresu umiejętności życiowych i wzmacniania pozycji kobiet, aby rozwijać umiejętności miękkie, takie jak rozwiązywanie problemów, wyznaczanie celów i wiara we własne możliwości, które są niezbędne w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Opisywany moduł opiera się bezpośrednio na filarze PSS i zapewnia dostosowane do potrzeb wsparcie dla konkretnych, szczególnie wrażliwych grup społecznych, takich jak uchodźcy z Ukrainy. Obejmuje on przy tym kilka kluczowych komponentów.

Warsztaty z odporności: Komponent obejmuje praktyczne porady w zakresie umiejętności radzenia sobie z emocjonalnymi i psychologicznymi wyzwaniami związanymi z prowadzeniem działalności. Warsztaty prowadzą wyszkoleni specjaliści, którzy skupiają się na takich zagadnieniach, jak radzenie sobie z „wielką niewiadomą” dotyczącą statusu prawnego, przezwyciężanie strachu przed porażką i umiejętność zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, szczególnie w przypadku osób sprawujących opiekę. Sesje opierają się na ćwiczeniach praktycznych, np. ćwiczeniach z uważności i dyskusjach w grupie, mających na celu wypracowanie porozumienia i budowanie strategii radzenia sobie z trudnościami.

System wzajemnego wsparcia: W ramach tego komponentu tworzony jest profesjonalny, uporządkowany system wzajemnego wsparcia, którego celem jest przeciwdziałanie izolacji oraz zapewnienie przedsiębiorcom bezpiecznej przestrzeni. Chociaż

wielu przedsiębiorców korzysta z nieformalnych sieci kontaktów w miastach rodzinnych, w ramach tego elementu powstaje formalny system wymiany doświadczeń i budowania odporności emocjonalnej w kraju przyjmującym.

Procedury kierowania do innych podmiotów: Ponieważ podmioty świadczące usługi BDS przyznają, że specjalistyczne wsparcie dla ofiar traumy wykracza poza zakres ich bezpośrednich kompetencji, w ramach tego komponentu opracowano jasne i łatwo dostępne procedury kierowania uczestników do odpowiednich specjalistów. Dzięki temu osoby wymagające bardziej specjalistycznego wsparcia są szybko kierowane do profesjonalnych placówek zajmujących się zdrowiem psychicznym, funkcjonującym jako „siatka bezpieczeństwa”.

Moduł C: Spójność kulturowa i tworzenie sieci kontaktów – budowanie mostów

Moduł ma na celu systematyczne usuwanie zidentyfikowanych w badaniach barier kulturowych, rynkowych i związanych z kapitałem społecznym. Zapewnia strategiczne, praktyczne wsparcie, ułatwiając przedsiębiorcom zintegrowanie się z lokalnym środowiskiem biznesowym.

Mentoring w tandemie: Komponent koncentruje się na nawiązaniu partnerstwa, w ramach którego doświadczony właściciel lokalnej firmy współpracuje z przedsiębiorcą-uchodźcą. Ma on ułatwiać przekazywanie wiedzy, budowanie kapitału społecznego i poznanie rynku lokalnego, a przez to umożliwiać przedsiębiorcom-uchodźcom zyskanie wiarygodności i budowanie sieci kontaktów poza diasporą. Przewiduje on odpowiednie dopasowanie mentorów i podopiecznych w zależności od branży i celów.

Wydarzenia networkingowe: Komponent stanowi odpowiedź na wysokie koszty nawiązywania kontaktów biznesowych przez początkujących przedsiębiorców i obejmuje szereg bezpłatnych, aktywnie wspieranych wydarzeń networkingowych. Jego celem jest świadome niwelowanie podziałów społecznych i zapewnienie dostępu do kluczowych kontaktów zawodowych i wiedzy rynkowej. Poniższa [Tabela 8](#) przedstawia jasny plan działania oparty na podejściu dostosowanym do indywidualnych potrzeb. Ukazano w niej, w jaki sposób poszczególne komponenty mają zaspokajać konkretne potrzeby i sprostać wyzwaniom związanym z profilem danego przedsiębiorcy.

Tabela 8. Dostosowany pakiet usług BDS: Komponenty i działania docelowe

Komponent	Konkretne działanie	Profil(e) docelowy(e)	Wyzwanie(a), których dotyczy komponent
Rozwój biznesu – Poziom 1: Podstawy	Warsztaty z zakresu planowania działalności gospodarczej, wiedzy o finansach, kwestii prawnych oraz umiejętności cyfrowych.	„Dostosowujący się”, „Innowator”	Systemowe (zawitości biurokratyczne), kulturowe (luki w wiedzy na temat rynku), osobiste (brak pewności co do swoich umiejętności biznesowych)
Rozwój biznesu – Poziom 2: Rozwój i skalowanie	Warsztaty z zaawansowanego marketingu, zatrudniania, dostępu do kapitału i handlu elektronicznego.	„Odtwórca”, przedsiębiorcy, którzy ukończyli Poziom 1	Systemowe (dostęp do finansowania), kulturowe (dostosowanie do rynku), osobiste (stres związany ze skalowaniem)
Wsparcie psychospołeczne i grupowe (PSS)	Warsztaty z odporności, grupy wzajemnego wsparcia, kierowanie do podmiotów świadczących usługi w zakresie zdrowia psychicznego.	Wszystkie profile	Psychospołeczne i osobiste (trauma, stres, izolacja, brak pewności siebie)
Spójność kulturowa i integracja	Program mentorski realizowany we współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami.	Wszystkie (w szczególności „Odtwórca” w zakresie dostępu do branży, „Innowator” w zakresie budowania sieci kontaktów)	Kulturowe i rynkowe (standardy budowania sieci kontaktów, luki w wiedzy na temat rynku), psychospołeczne (brak pewności siebie)
	Warsztaty poświęcone lokalnej kulturze biznesowej i zachowaniom konsumenckim.	Wszystkie (w szczególności „Odtwórca” i „Dostosowujący się”)	Kulturowe i rynkowe (etykieta biznesowa, braki w znajomości zachowań konsumenckich)
	Wspólne wydarzenia networkingowe realizowane we współpracy z lokalnymi społecznościami biznesowymi.	Wszystkie profile	Kulturowe i rynkowe (ograniczony kapitał społeczny, dostęp do rynku), psychospołeczne (izolacja)

Wyzwania związane z wdrożeniem i pakietem usług BDS

Skuteczne wdrożenie pakietu wsparcia wymaga pokonania szeregu ograniczających barier natury systemowej i operacyjnej.

Najważniejszym problemem jest niestabilność krótkoterminowego finansowania opartego na projektach, utrudniająca utrzymanie ciągłości programu i budowanie długoterminowych relacji z przedsiębiorcami i podmiotami działającymi w danym środowisku.

Dodatkowo, podmioty świadczące usługi BDS mają często ograniczone możliwości łączenia wiedzy biznesowej ze wsparciem psychospołecznym i inicjatywami na rzecz spójności kulturowej. W efekcie powstaje luka między zaspokajaniem potrzeb przedsiębiorców a pokonywaniem leżących u ich podstaw barier osobistych i emocjonalnych. Wymaga to równoczesnego i ciągłego rozwoju tego systemu. Samo środowisko biznesowe jest rozdrobnione, co utrudnia współpracę między różnymi podmiotami świadczącymi usługi.

Dużym wyzwaniem jest także przekonanie polityków o konieczności zapewnienia specjalistycznego wsparcia przedsiębiorcom-uchodźcom, którzy podejmują działalność z wyboru. Należy nieustannie podkreślać i uwzględniać kwestie związane z perspektywą międzysektorową, a zwłaszcza konkretne wyzwania, przed jakimi stają uchodźczynie zamierzające założyć i prowadzić działalność gospodarczą, na przykład poprzez zapewnienie usług opieki nad dziećmi oraz tworzenie bezpiecznych przestrzeni dla grup mentorskich dla kobiet.

Wsparcie potrzebne do wdrożenia

Sprostanie powyższym wyzwaniom i pomyślnie wdrożenie opisywanego modelu wymagają zastosowania wielowymiarowego podejścia do wsparcia. Po pierwsze, należy zapewnić stabilne, wieloletnie finansowanie, które umożliwi długoterminowe zaangażowanie i zrównoważony rozwój programu. Dzięki stabilnemu finansowaniu możliwa jest bowiem długofalowa i konsekwentna realizacja programów. Pozwala ono organizacjom budować trwałe relacje ze społecznościami, reagować na zmieniające się potrzeby związane z rozwojem biznesu i osiągać trwałe rezultaty.

Proponowany Model samozatrudnienia z wyboru wymaga również wypracowania skuteczniejszej, sformalizowanej współpracy ze stowarzyszeniami biznesowymi i izbami handlowymi, która umożliwi zbliżenie przedsiębiorców-uchodźców do lokalnej społeczności przedsiębiorców.

Opracowanie wielojęzycznych zestawów narzędzi,

szablonów, platform i scentralizowanego centrum zasobów umożliwi przedsiębiorcom uzyskanie niezbędnych informacji, pomocnych w poruszaniu się po świecie biznesu i systemach wsparcia.

Warunkiem usprawnienia współpracy i zmniejszenia rozdrobnienia środowiska, jest zacieśnienie współpracy między sektorami. Sposobem na osiągnięcie tego celu może być utworzenie specjalnej grupy roboczej, skupiającej wiele zainteresowanych stron, lub międzysektorowego biura zajmującego się koordynacją działań związanych z przedsiębiorczością uchodźców. Ponadto, wypracowanie sformalizowanych systemów wymiany informacji i kierowania do pomocy specjalistycznej umożliwi przedsiębiorcom płynne dotarcie do podmiotów świadczących odpowiednie usługi.

Kluczowe znaczenie dla zwiększenia dostępności mikropożyczek i udzielania poręczeń, a tym samym wyeliminowania głównej bariery finansowej, ma promowanie współpracy między podmiotami publicznymi i prywatnymi. W ramach tej współpracy możliwe jest również projektowanie produktów finansowych dostosowanych do określonych potrzeb przedsiębiorców-uchodźców, związanych z rozwijaniem działalności. Zwiększyłoby to istotność, dostępność tych produktów, a co za tym idzie szanse na długofalowy sukces.

Wreszcie sposobem na łączenie uchodźców i lokalnych przedsiębiorców może być organizowanie wspólnych wydarzeń networkingowych, wspierających współpracę i uczenie się od siebie nawzajem, takich jak hackathony (wydarzenia, podczas których osoby o różnych umiejętnościach pracują przez określony czas w zespołach nad rozwiązaniem konkretnych zadań), czy dni prezentacji pomysłów biznesowych. Wydarzenia te podnoszą również świadomość społeczną na temat cennego wkładu uchodźców w lokalne społeczności i w gospodarkę.

4.2. Przewodnik wdrożeniowy dla interesariuszy

W niniejszej sekcji przedstawiono praktyczne, ukierunkowane na działanie zalecenia dla podmiotów świadczących usługi BDS i innych interesariuszy. Zalecenia te wynikają z teoretycznych i opartych na danych empirycznych wniosków zawartych w niniejszym raporcie. Mają one stanowić przyjazne dla użytkownika narzędzie ułatwiające wdrożenie Modelu samozatrudnienia z wyboru, wspierające współpracę w sektorze i wzmacniające rolę społeczeństwa obywatelskiego. Z badań wynika, że pojedyncze, oderwane od siebie działania, są całkowicie nieskuteczne, nawet jeśli przyświeca im szlachetny cel. Sukces ukraińskich przedsiębiorców zależy od systemu opartego na

współpracy, w ramach którego różne podmioty wspólnie pokonują skomplikowane bariery. Obecnie mamy do czynienia z dużym rozdrobnieniem, „brakiem centralnej bazy danych dostępnych usług”, powodującym, że przedsiębiorcy są zalewani informacjami z różnych źródeł. Co więcej, nie istnieje sprawny system kierowania przedsiębiorców po pomoc do innych podmiotów. Nawet jeśli podmioty świadczące usługi BDS pomagają przedsiębiorcom np. w opracowywaniu biznesplanów, to brak pomocy

w pokonywaniu trudności związanych z restrykcyjną polityką bankową lub psychologicznym obciążeniem wynikającym z traumatycznych przeżyć powoduje, że ich działania ostatecznie kończą się niepowodzeniem. W ten sposób tworzy się „błędne koło”, w którym bariery potęgują się nawzajem. Jak widać, konieczne jest stworzenie spójnych ram usprawniających obsługę beneficjentów i udzielanie im odpowiedniego wsparcia we właściwym czasie. Poniższa [Tabela 9](#) podsumowuje najważniejsze zale-

Tabela 9. Zalecenia według grup interesariuszy

Grupa interesariuszy	Najważniejsze zalecenia	Uzasadnienie (na podstawie badań)
Sektor publiczny	Finansowanie: Przejście na elastyczne, wieloletnie finansowanie instytucjonalne. Polityka: Usunięcie przeszkód natury biurokratycznej związanych z rejestracją działalności gospodarczej i usługami bankowymi. Koordynacja: Powołanie międzyresortowych grup roboczych.	Finansowanie krótkoterminowe utrudnia stosowanie skutecznych metod. Biurokracja uruchamia „błędne koło”. Oderwane od siebie działania są nieskuteczne.
Sektor prywatny	Finanse: Opracowanie dostosowanych modeli oceny ryzyka i mikropożyczek. Mentoring: Stworzenie firmowych programów wiedzy specjalistycznej realizowanych na zasadach pro bono. Dostęp do rynku: Wprowadzenie działań na rzecz inkluzywności w łańcuchu dostaw.	Poważna luka w dostępie do usług finansowych. Brak wiedzy specjalistycznej i zaplecza kadrowego wpływa na podmioty świadczące usługi BDS. Kapitał społeczny i budowanie sieci kontaktów stanowią istotne bariery.
Spółeczeństwo obywatelskie	Networking: Powołanie międzynarodowego konsorcjum na rzecz wymiany wiedzy. Specjalizacja: Rozwijanie specjalistycznej wiedzy w ramach sieci i usprawnianie procesu kierowania beneficjentów do innych podmiotów, rozwiązywanie problemów specyficznych dla płci.	Rozdrobnienie systemu usług BDS, brak centralnej bazy danych. Nieadekwatność podejścia „jedno rozwiązanie dla wszystkich”.

cenia dla każdej z grup interesariuszy.

4.3 Wytyczne krok po kroku

Poniższe wytyczne stanowią praktyczne zalecenia dotyczące wdrażania Modelu samozatrudnienia z wyboru i towarzyszącego mu pakietu wsparcia rozwoju biznesu (BDS). Ich celem jest wspieranie skoncentrowanych na osobie, spójnych i dostosowanych do potrzeb ukraińskich przedsiębiorców usług, a także osiągania wymiernych rezultatów.

Podmioty świadczące usługi BDS:

Krok 1: Etap diagnozy (ocena potrzeb skoncentrowana na osobie)

Przed przystąpieniem do wdrażania danego programu podmioty świadczące usługi BDS powinny wspólnie z przedsiębiorcami-uchodźcami i osobami planującymi założyć działalność gospodarczą opracować proces rozwoju biznesu, w którym indywidualne profile, doświadczenie i cele przedsiębiorcy mają decydujący wpływ na treść i sposób świadczenia usług wsparcia.

Metoda: Należy wykonać systematyczną ocenę potrzeb, nie ograniczając się do wypełnienia prostego

formularza rejestracyjnego. Należy przeprowadzić ustrukturyzowane wywiady lub korzystać z narzędzi samooceny, które pomogą określić profil przedsiębiorcy (Konieczność, Odtwórca, Dostosowujący się, Innowator) w oparciu o jego główne motywy, wcześniejsze doświadczenie i konkretne luki w wiedzy.

Rezultat: Na podstawie uzyskanej oceny należy zakwalifikować przedsiębiorcę do odpowiedniego poziomu programu (Poziom 1 – Podstawy, Poziom 2 – Rozwój i skalowanie) oraz zidentyfikować konkretne, najlepiej dopasowane do jego potrzeb moduły wsparcia PSS i spójności kulturowej. Takie podejście diagnostyczne bezpośrednio rozwiązuje problem nieadekwatności programu opartego na uniwersalnym modelu.

Krok 2: Zintegrowany pakiet usług BDS

Należy zapewnić kompleksowy pakiet wsparcia, który wciela w życie zintegrowane i długoterminowe zasady modelu SIM, dostosowany do konkretnych potrzeb i cech określonego profilu przedsiębiorcy.

Moduł A. Wielopoziomowe wsparcie w rozwoju biznesu (BDS):

Poziom 1 (Podstawy): Dla „Dostosowujących się” i „Innowatorów”.

Poziom 2 (Rozwój i skalowanie): Dla „Odtwórców” i osób, które ukończyły Poziom 1.

Moduł B. Wsparcie psychospołeczne (PSS): Warsztaty z odporności, grupy wzajemnego wsparcia i przejrzyste zasady kierowania do podmiotów świadczących usługi w zakresie zdrowia psychicznego.

Moduł C. Wsparcie z zakresie spójności kulturowej i integracji: Mentoring w tandemie z udziałem lokalnych przedsiębiorców, warsztaty na temat lokalnej kultury biznesowej i wspólne wydarzenia networkingowe.

Współpraca między sektorami:

Sukces ukraińskich przedsiębiorców zależy od systemu opartego na współpracy. Poniżej przedstawiono strategię budowania takiego systemu.

Krok 1: Identyfikacja i zaangażowanie kluczowych interesariuszy

Metoda: Należy opracować dokładną „mapę” lokalnych podmiotów świadczących usługi BDS w danym regionie/kraju, wskazać chętne do współpracy instytucje publiczne, firmy prywatne i organizacje społeczeństwa obywatelskiego. Celem tego kroku jest nie tylko opracowanie listy działających podmiotów, ale także aktywna ocena ich gotowości do zaangażowania się w poprawę jakości i dostępności usług.

Rezultat: Kompleksowa baza potencjalnych partnerów świadczących usługi BDS. Strategiczny plan zaangażowania międzysektorowego.

Krok 2: Stworzenie scentralizowanego centrum informacji i kierowania do innych podmiotów

Metoda: Należy stworzyć wspólne cyfrowe centrum zasobów, obejmujące najlepsze praktyki, materiały szkoleniowe i informacje o zmianach w prawie. Jest to bezpośrednia odpowiedź na problem „nadmierne go rozdrobnienia informacji”, który stanowi wyzwanie zarówno dla przedsiębiorców, jak i podmiotów świadczących usługi.

Rezultat: Cyfrowy „punkt kompleksowej obsługi” zwiększający dostęp do informacji i tworzący jednolity system kierowania beneficjentów do innych podmiotów świadczących usługi BDS, instytucji publicznych i organizacji społeczeństwa obywatelskiego, dzięki któremu uzyskają oni pomoc we właściwym miejscu i czasie.

Krok 3: Wspieranie sformalizowanej współpracy

Metoda: Należy nawiązać formalną, stałą współpracę z podmiotami z sektora publicznego i prywatnego. Powyższe obejmuje angażowanie banków w opracowywanie mikropożyczek dla uchodźców

oraz współpracę z korporacjami w celu zapewnienia nieodpłatnych porad fachowców (np. z zakresu prawa, marketingu), a także zwiększanie dostępu do rynku poprzez działania na rzecz inkluzywności w łańcuchu dostaw.

Rezultat: Powołanie multidyscyplinarnej Rady Doradczej Projektu (ang. Project Advisory Board PAB), która będzie nie tylko czuwać nad projektem i weryfikować jego rezultaty, ale też wspierać zaangażowane interesariuszy i aktywnie promować znaczenie projektu w różnych sektorach i społecznościach.

Budowanie potencjału społeczeństwa obywatelskiego i działania na rzecz projektu:

Organizacje społeczeństwa obywatelskiego muszą dysponować odpowiednimi zasobami, umożliwiającymi im działanie nie tylko w charakterze podmiotu świadczącego usługi, ale również jako „podmioty wpływające na kształt systemu”, wywierające realny wpływ na politykę i rozwijające fachową kadrę.

Krok 1: Opracowanie programu szkolenia trenerów (ToT, ang. Training of Trainers)

Metoda: Należy opracować i dostarczyć dobrej jakości podręcznik i program ToT dla konsultantów BDS w całym sektorze podmiotów społeczeństwa obywatelskiego. Program powinien wykraczać poza umiejętności techniczne i obejmować metodologię uczenia się dorosłych, komunikację wrażliwą kulturowo i świadomy traumy coaching, ponieważ podmioty świadczące usługi BDS wskazywały na „międzykulturowe doświadczenie” i „inteligencję emocjonalną” jako kompetencje istotne z punktu widzenia ich konsultantów.

Rezultat: Grupa certyfikowanych trenerów przygotowanych do świadczenia usług w ramach pakietu usług BDS i jednoczesny program usług PSS w odpowiednich instytucjach. Takie podejście zapewnia trwałość i skalowalność modelu po zakończeniu projektu. Warsztaty wdrożeniowe prowadzone przez tych trenerów skutecznie wypełnią lukę między wiedzą teoretyczną a wykorzystaniem jej w praktyce.

Krok 2: Stworzenie społeczności praktyków

Metoda: Należy stworzyć międzynarodową wirtualną społeczność praktyków (COP), składającą się z podmiotów świadczących usługi BDS i organizacji społeczeństwa obywatelskiego, które uczestniczą w projekcie. Platforma ta będzie miejscem edukacji, wzajemnego wsparcia i wymiany najlepszych praktyk.

Rezultat: Dzięki budowie samowystarczalnej sieci kontaktów, wspierającej współpracę i wymianę wiedzy długo po zakończeniu projektu, społeczność praktyków przyczyni się do utrzymania trwałości

projektu i upowszechnienia jego wpływu.

Krok 3: Opracowanie jednolitego, opartego na dowodach systemu rzecznictwa

Metoda: Należy wyposażyć organizacje społeczeństwa obywatelskiego w zestaw narzędzi, obejmujący najważniejsze dane dotyczące projektu, dokumenty orientacyjne i przykładowe opisy sukcesów, zaczerpnięte bezpośrednio z badań i działań pilotażowych projektu. Rzecznictwo powinno skupiać się na czterech kluczowych zagadnieniach:

1. Zmiana postrzegania: postrzeganie ukraińskich uchodźców już nie jako „osób w potrzebie”, ale jako osób aktywnych, które przyczyniają się do rozwoju lokalnych społeczności, całego społeczeństwa i gospodarki.
2. Reforma systemu finansowania: działania na rzecz przejścia od krótkoterminowych dotacji na projekty do elastycznego, długoterminowego finansowania instytucjonalnego.
3. Zmiany w polityce: promowanie usuwania barier systemowych, takich jak „błędne koło” w bankowości i usprawnienie rejestracji działalności gospodarczej.
4. Wsparcie holistyczne: działania na rzecz uznania i finansowania zintegrowanych usług PSS jako podstawowego, niepodlegającego negocjacom elementu wsparcia biznesowego.

Rezultat: Wypracowanie wspólnego, zdecydowanego stanowiska całego społeczeństwa obywatelskiego w celu bardziej skutecznego wpływania na decydentów i podmioty finansujące, a co za tym idzie pobudzania zmian systemowych, takich jak dostosowanie instytucjonalne i wzmocnienie potencjału społeczeństwa obywatelskiego, a także stworzenie bardziej sprzyjającego środowiska dla wszystkich przedsiębiorców-uchodźców.

Kluczowe wnioski

Przedstawione wytyczne ustanawiają wspólne ramy dla skoordynowanych działań. Ich pomyślne wdrożenie nie jest obowiązkiem jednego interesariusza, ale wymaga podjęcia wspólnych wysiłków przez sektor publiczny, prywatny i społeczeństwa obywatelskiego. Jeśli interesariusze porzucą rozdrobnione, krótkofalowe działania na rzecz jednolitego, zintegrowanego i zrównoważonego systemu wsparcia, umożliwią oni ukraińskim przedsiębiorcom-uchodźcom odbudowę własnego życia i pozwolą im stać się istotnym źródłem innowacji, wzrostu gospodarczego i spójności społecznej w Niemczech i Polsce.

Uniwersalne podejście do wsparcia biznesu jest niewystarczające. Model samozatrudnienia z wyboru przewiduje wielopoziomowy, holistyczny i skoncentrowany na osobie pakiet wsparcia, który zaspokaja różne potrzeby trzech archetypów przedsiębiorców: Odtwórcy, Dostosowującego się i Innowatora. Pakiet ten obejmuje wielopoziomowe wsparcie biznesowe w zakresie podstawowych umiejętności, rozwoju działalności i jej skalowania, a także zintegrowane wsparcie psychospołeczne (PSS) jako nieodzowny element, który odpowiada na problem traumy, chronicznego stresu i izolacji. Dodatkowo, model ten ma za zadanie usuwać bariery kulturowe i te związane z kapitałem społecznym dzięki wdrożeniu programu mentorskiego w tandemie i bezpłatnych, moderowanych wydarzeń networkingowych.

Powodzenie przedsiębiorców zależy od systemu opartego na współpracy różnych podmiotów. Sektor publiczny powinien przestawić się na elastyczne, wieloletnie finansowanie i usprawnić trudną drogę administracyjną. Z kolei sektor prywatny może opracować program mikropożyczek, a korporacje – zapewnić nieodpłatne porady ekspertów i niezbędne zasoby. Kluczową rolę w kształtowaniu bardziej efektywnego systemu wsparcia odgrywają także organizacje społeczeństwa obywatelskiego. Potrzebny jest jednolity program rzecznictwa, który pozwoli zmienić sposób postrzegania przedsiębiorców-uchodźców w społeczeństwie i wpływać na decydentów politycznych, poprzez postawienie na pierwszym miejscu reformy systemu finansowania i zmiany w zakresie prowadzonej polityki.

Lista skrótów

BDS – [ang. Business Development Services] Usługi w zakresie rozwoju biznesu

Projekt CARE – Cooperative Action for Refugee Empowerment – finansowana przez UE inicjatywa zapewniająca wsparcie psychospołeczne i przedsiębiorcze kobietom-uchodźcom.

CEQTOR – [ang. Centre for Qualification, Training and Orientation] Centrum Kwalifikacji, Szkoleń i Orientacji

COP – [ang. Community of Practice] Społeczność praktyków

CSO – [ang. Civil Society Organization] Organizacja społeczeństwa obywatelskiego

EBOiR – Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju

EFS+ – Europejski Fundusz Społeczny Plus

UE – Unia Europejska

FGD(s) – [ang. Focus Group Discussion(s)] zogniskowany(-e) wywiad(y) grupowy(-e)

GBV – [ang. Gender-Based Violence] przemoc ze względu na płeć

GlZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Niemiecka spółka użyteczności publicznej, działająca na rzecz zrównoważonego rozwoju)

IRC – [ang. International Rescue Committee] Międzynarodowy Komitet Ratunkowy

KII(a) – [ang. Key Informant Interview(s)] wywiad(y) z kluczowymi informatorami

NGO – [ang. Non-Governmental Organisation] organizacja pozarządowa

PSS – [ang. Psychosocial Support] wsparcie psychospołeczne

SIM – [ang. Social Innovation Model] Model innowacji społecznych

MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa

ToT – szkolenie trenerów

VC(s) Venture Capital(ist/s) – Średnio- i długoterminowe inwestycje w przedsiębiorstwa niepubliczne

Bibliografia

Baglioni, S. (2024). Social innovation and migration. In Handbook on social innovation and social policy (pp. 211-218). Edward Elgar Publishing.

Batz Liñeiro, A., Romero Ochoa, J. A., & Montes de la Barrera, J. (2024). Exploring entrepreneurial intentions and motivations: a comparative analysis of opportunity-driven and necessity-driven entrepreneurs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 11.

Block, J., & Sandner, P. (2009). Necessity and opportunity entrepreneurs and their duration in self-employment: evidence from German micro data. *Journal of industry, competition and trade*, 9(2), 117-137.

Centre for Economic Strategy. (2023). Refugees from Ukraine: Who are they, how many are there, and how to return them? Final Report.

European Social Fund Plus, Social Innovation Match, <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/social-innovation-match>

Fairlie, R. W., & Fossen, F. M. (2018). Opportunity versus necessity entrepreneurship: Two components of business creation. The IZA Institute of Labor Economics, DP No. 11258

Fairlie, R. W., & Lofstrom, M. (2015). Immigration and entrepreneurship. In Handbook of the economics of international migration (Vol. 1, pp. 877-911). North-Holland.

Gaweł, A., & Marcinkowski, B. (2025). Transforming into formal entrepreneurs: the path of Ukrainian immigrants in Poland. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(7), 51-72.

Gorbach, D., Polshchukova, Y., & Ryabchuk, A. (2024). Elusive privilege: class, race and gender in Ukrainian war migrants'(un) employment in France. *Dialectical Anthropology*, 1-17.

Guide for the implementation of projects under the priority “Social Innovation” in the ESF+

Huang, Y., Li, P., Chen, L., & Wang, J. (2023). Opportunity or necessity entrepreneurship? A study based on the national system of entrepreneurship. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100448.

Kirzner, I. M. (1999). Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. *The review of Austrian economics*, 11(1), 5-17.

Klyver, K., Steffens, P., & Honig, B. (2022). Psychological factors explaining Ukrainian refugee entrepreneurs' venture idea novelty. *Journal of Business Venturing Insights*, 18, e00348.

Matricano, D., & Sorrentino, M. (2014). Ukrainian entrepreneurship in Italy: factors influencing the creation of ethnic ventures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(1), 10.

Musa, S. M., Smolka, K. M., & Heugens, P. (2023). Social inclusion through necessity entrepreneurship: An ethnographic account from Kutupalong. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 17316).

Nziku, D. M., & Bikorimana, C. (2024). Forcibly displaced refugee women entrepreneurs in Glasgow-Scotland. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 18(4), 820-844.

OECD. (2023). Recognition of Prior Learning for Ukrainian Refugee Students

Pędziwiatr, K., Smaliichuk, H., Voznyuk, I., & Brzozowski, J. (2024). How it started, how it evolved: Ukrainian entrepreneurship in Poland. *International Entrepreneurship Review*, 10(4), 41-56.

Raimi, L., & Mahmoud, M. A. (2025). Does migrant entrepreneurship impact economic development in host and home countries? A systematic literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.

Reynolds, P. D., Hay, M., & Camp, S. M. (1999). Global entrepreneurship monitor. Kansas City, Missouri: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Stroiko, T., Iglesias-Sanchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., Fernández-Díaz, E., & de las Heras-Pedrosa, C. (2024). Ukrainian Women's Entrepreneurship and Business Ecosystem during the War: New Challenges for Development. *Sustainability*, 16(9), 3829.

UNHCR. (2025). High employment rates, but low wages: a poverty assessment of Ukrainian refugees in neighboring countries

UNHCR. (2025). Ukraine refugee situation

Wackowski, K., & Blyznyuk, T. (2017). Modern Ukrainian and Polish business cultures: G. Hofstede's classification. *Economic annals-XXI*, (165), 71-74.

