

Analiza stanu rozwiązań
dotyczących zastosowania

mentoringu jako formy wsparcia przedsiębiorców w trudnościach w krajach Unii Europejskiej



Fundusze Europejskie

dla Rozwoju Społecznego



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Analiza stanu rozwiązań dotyczących zastosowania mentoringu jako formy wsparcia przedsiębiorców w trudnościach w krajach Unii Europejskiej

Materiał przygotowany w ramach projektu „Mentoring dla firm
w trudnościach jako metoda podnoszenia kompetencji przedsiębiorczych”
FERS.01.03-IP.09-0041/23

Eksperci uczestniczący w przygotowaniu niniejszego opracowania:

Agnieszka Ert-Eberdt, Katarzyna Gierczak-Grupińska, Katarzyna Kłopocińska, Ewelina Kosińska, Małgorzata Kuś, Michał Misztal, Oliwier Pomes, Agnieszka Simon-Adamczewska, Anna Smoczyńska, Paweł Sopkowski, Eleni Tzoka-Stecka.

Autorski wkład merytoryczny w zakresie przygotowania rozdziałów analizy włożyli:

Rozdział I - Agnieszka Ert-Eberdt, Ewelina Kosińska

Rozdział II - Agnieszka Simon-Adamczewska, Eleni Tzoka-Stecka, Anna Smoczyńska

Rozdział III - Anna Smoczyńska

Rozdział IV - Michał Misztal

Załącznik nr 2 - Oliwier Pomes

Opieka merytoryczna: Katarzyna Kłopocińska

Opieka redakcyjna: Katarzyna Mieleszko, Kamila Polkowska

Niniejsze opracowanie jest dostępne na zasadach licencji Creative Commons CC BY 4.0.

Spis treści

Wstęp	7
Wnioski	7
Rekomendacje	10
Metodyka	13
Rozdział I	15
1. Geneza i definicja mentoringu	15
2. Mentoring, coaching, doradztwo, facylitacja, psychoterapia - porównanie metod	16
2.1 Mentoring	16
2.2 Coaching	16
2.3 Doradztwo	17
2.4 Facylitacja	17
2.5 Psychoterapia	17
2.6 Podsumowanie	17
3. Międzynarodowe organizacje zrzeszające mentorów– standardy jakościowe w branży, kompetencje mentorów	18
3.1 Akredytacje i rozwój praktyki	19
3.2 Ramy kompetencji EMCC Global	20
3.3 Etyka w mentoringu	20
3.4 Superwizja jako element rozwoju zawodowego mentora	21
3.5 Rozwój mentoringu i coachingu w Polsce	22
3.6 Edukacja formalna i nieformalna jako wsparcie dla biznesu	23
3.7 Standardy organizacji i zarządzania programami mentoringowymi	24
4. Przegląd praktyk - rodzaje mentoringu na rynku (NGOs, wewnętrzne programy mentoringowe w firmach, indywidualne, mentoring grupowy, mentoring odwrócony) w Polsce i EU	25
4.1 Mentoring formalny i mentoring nieformalny – podstawowe rozróżnienie	25
4.2 Pozostałe rodzaje mentoringu	26
4.3 Programy mentoringowe zamknięte	29
4.4 Programy mentoringowe otwarte	29
4.5 Mentoring kryzysowy	29
5. Przegląd międzynarodowych inicjatyw mentoringowych (EU i najważniejsze inicjatywy międzynarodowe) – podobieństwa i różnice, główne założenia	30
5.1 Youth Business International oraz Youth Business Poland	30

5.2	Microfinance	31
5.3	Early Warning Europe	31
5.4	Programy mentoringowe i doradcze jako jedna z najbardziej popularnych form wsparcia .	32
Rozdział II		35
1.	Mechanizmy wczesnego ostrzegania i wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Finlandii..	35
1.1	Ekosystem wsparcia dla przedsiębiorców z sektora MŚP w trudnościach w Finlandii	35
1.2	Ścieżka wsparcia dla przedsiębiorcy w trudnościach w Finlandii	36
1.3	Mentoring jako wsparcie dla przedsiębiorców	39
2.	Mechanizmy wczesnego ostrzegania i wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Grecji.....	41
2.1	Ekosystem wsparcia dla przedsiębiorców z sektora MŚP w trudnościach w Grecji	41
2.2	Ścieżka wsparcia dla przedsiębiorcy w trudnościach w Grecji	46
2.3	Mentoring jako wsparcie dla przedsiębiorców	48
3.	Mechanizmy wczesnego ostrzegania i wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Hiszpanii	51
3.1	Ekosystem organizacji wspierających przedsiębiorstwa w Hiszpanii	51
3.2	Ścieżka wsparcia dla przedsiębiorców w Hiszpanii	53
3.3	Mentoring w ramach HelpEmpresa (CECOT) – kluczowe wsparcie dla przedsiębiorców (nie tylko w kryzysie)	55
4.	Mechanizmy wczesnego ostrzegania i wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Holandii	56
4.1	Ekosystem organizacji wspierających przedsiębiorstwa w Holandii	56
4.2	Ścieżka wsparcia dla przedsiębiorców w Holandii	57
4.3	Mentoring w ramach OKB Soundboard – kluczowe wsparcie dla przedsiębiorców (nie tylko w kryzysie)	59
5.	Mechanizmy wczesnego ostrzegania i wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Danii.....	63
5.1	Ekosystem wsparcia dla przedsiębiorców z sektora MŚP w trudnościach w Danii	63
5.2	Ścieżka wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Danii	63
5.3	Mentoring jako wsparcie dla przedsiębiorców	65
5.4	Early Warning Europe Network	66
6.	Najważniejsze ustalenia wynikające z doświadczeń Finlandii, Grecji, Hiszpanii, Holandii i Danii.....	67
Rozdział III		70
1.	Inne zastosowania metody mentoringu dla firm w kryzysie w wybranych krajach UE	70
1.1	Belgia - DYZO	70
1.2	Chorwacja - Senior Entrepreneurs' Club (SENTOR)	71
1.3	Litwa - Innovation Agency Lithuania	73
1.4	Luksemburg - House of Entrepreneurship	74
1.5	Łotwa - Latvijas Tehnoloģiskais Centrs	75
1.6	Niemcy - TEAM U	75

1.7	Szwecja - Företagande.....	76
1.8	Węgry - MGFÜ Magyar.....	77
1.9	Polska - Fundacja Firmy Rodzinne (FFR)	79
Rozdział IV.....		81
1.	Europa i Polska w danych gospodarczych ostatniego dziesięciolecia.....	81
1.1.	Europa w liczbach	81
1.2.	Polski sektor MŚP na tle Unii Europejskiej.....	84
2.	Trendy i czynniki ryzyka dla MŚP w Europie.....	90
2.1.	Trendy - transformacja technologiczna	91
2.2.	Trendy – bezpieczeństwo i obronność.....	94
2.3.	Trendy – fala sukcesji w MŚP w Polsce.....	98
Załącznik 1 Zestawienie cech systemów wsparcia przedsiębiorców metodą mentoringu w Finlandii, Grecji, Hiszpanii, Holandii i Danii.....		100
Załącznik 2 Europa – dane statystyczne w metodzie PESTEL		100

Wstęp

Niniejszy dokument powstał na potrzebę opracowania krajowego rozwiązania adresowanego do przedsiębiorców w trudnościach z wykorzystaniem metody mentoringu. W tym celu powołany został zespół ekspertów, których wiedza i doświadczenie stanowią podstawę do wykreowania nowego systemu wsparcia. Wnioski i rekomendacje zespołu eksperckiego przedstawione w niniejszym dokumencie były konsultowane z przedsiębiorcami oraz mentorami, którzy brali udział w projekcie pn.: Early Warning Europe, realizowanym w latach 2016 - 2019 w konsorcjum międzynarodowym. Partnerami projektu z Polski była Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Fundacja Firmy Rodzinne. Doświadczenia wynikające z realizacji tego przedsięwzięcia stanowią podstawę do podjętych prac nad systemem wsparcia dla przedsiębiorców metodą mentoringu. Mentorzy biorący udział w inicjatywie pn.: Early Warning Europe pod nadzorem Fundacji Firmy Rodzinne, nadal wspierają przedsiębiorców w kryzysie m.in. biorąc udział w projektach międzynarodowych.

Poszukiwanie rozwiązań, które mogą wesprzeć przedsiębiorców w sytuacjach kryzysowych stało się koniecznością w ostatnim dziesięcioleciu. Co najmniej od 2014 roku Komisja Europejska aktywnie wspiera przedsięwzięcia, których celem jest wypracowanie ogólnoeuropejskich mechanizmów wsparcia przedsiębiorców – w postaci narzędzi ostrzegawczych o nadchodzącym kryzysie, a także metod ich wsparcia w stanie kryzysu.

Dokument prowadzi czytelnika przez rys historyczny, alternatywne metody, instytucje, programy i najlepsze praktyki tworzące się wokół idei mentoringu. Szczególne miejsce wśród stosowanych metod wsparcia zajął model Early Warning wypracowany w Danii. Model ten stał się referencyjnym do uchwalenia dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2019/1023 z dnia 20 czerwca 2019 r.

Prace wdrożeniowe związane z ww. dyrektywą w poszczególnych krajach członkowskich skupiają się na weryfikacji istniejącego systemu prawnego lub wdrażaniu nowych rozwiązań w zakresie restrukturyzacji zapobiegawczej.

Niniejszy raport przeprowadza nas również przez obecne wyzwania MŚP zarówno w Polsce jak i w Europie. Analizowane są wyzwania technologiczne, branżowe i pokoleniowe, jak i konkurencyjności poszczególnych gospodarek.

Wnioski

Mentoring jest dobrze rozpoznaną i szeroko stosowaną metodą wspierania wzrostu efektywności i kompetencji zarówno zawodowych jak i osobistych.

Mentoring spełnia najczęściej rolę społecznościowego, koleżeńskiego, wzajemnego i bezpłatnego wsparcia osób i organizacji w korzystaniu i transferze praktycznej wiedzy i doświadczeń pomiędzy osobami pełniącymi podobną rolę, zadania (np. menedżerowie) lub zajmującymi się podobnym obszarem merytorycznym (np. zarządzanie projektami). Dodatkowo mentoring otacza życzliwą opieką, wspiera mentalnie, towarzyszy – tworzy środowisko sprzyjające analizie sytuacji, formułowania wniosków, planowania działań i oceny ich skuteczności.

Zastosowania mentoringu we wspieraniu przedsiębiorstw narażonych bądź przechodzących przez kryzysy na terenie EU i Polski są coraz szerzej upowszechniane i stosowane.

Upowszechnienie i korzystanie z mentoringu kryzysowego w Polsce stanowi ogromną szansę dla funkcjonowania i adaptacyjności polskich przedsiębiorstw.

Analiza danych wykazuje, że przedsiębiorstwa w krajach UE działają w środowisku dynamicznych zmian gospodarczych, obejmujących rosnące koszty operacyjne, zmienność rynków pracy oraz wyzwania związane z globalnym handlem. Odpowiednio zaprojektowany program mentoringowy może odegrać kluczową rolę w budowaniu odporności przedsiębiorstw w ramach systemu wczesnego ostrzegania jako element defensywnej lub ofensywnej strategii biznesowej przedsiębiorstwa, pomagając im dostosować się do nowych realiów, zwiększyć konkurencyjność mimo kryzysu oraz zapewnić długoterminowy wzrost i stabilność po kryzysie lub uniknięcia go. Kraje UE, wdrażające wsparcie przedsiębiorców w trudnościach metodą mentoringu wypracowują własne rozwiązania, wpisujące się w ich system organizacji wsparcia przedsiębiorczości w zależności od rodzaju środków jakimi dysponują. W ramach dokumentu zostały przeanalizowane rozwiązania funkcjonujące w kilku krajach UE. W sposób szczegółowy zaprezentowano model Early Warning wypracowany w Danii oraz cztery systemy wsparcia wdrożone w Finlandii, Grecji, Hiszpanii i Holandii. Warto zaznaczyć, że model holenderski funkcjonuje najdłużej i stanowił inspirację dla modelu Early Warning.

Z dokonanej analizy wynika, że system wsparcia przedsiębiorców w trudnościach jest istotnym elementem troski o rozwój gospodarek krajowych. Jak pokazują dane statystyczne Eurostat segment małych i średnich przedsiębiorstw stanowi dominującą grupę przedsiębiorstw w Unii Europejskiej. W Danii, Belgii i Finlandii wsparcie dla firm w trudnościach realizowane jest systemowo, zaangażowane są agencje rządowe działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. Regionalnie, w oparciu o budżet regionu i instytucje regionalne, zorganizowana jest pomoc w Holandii czy Hiszpanii. Kraje takie jak Bułgaria, Rumunia, Słowenia zaczynają dopiero budować swój system. Poza krajami takimi jak Dania czy Finlandia, gdzie pomoc dla firm jest zarządzana centralnie i realizowana systemowo, warto zwrócić uwagę na rozwiązania takie, jak w Hiszpanii czy Grecji, oparte na współpracy różnych typów podmiotów, tworzących ekosystem na rzecz przedsiębiorczości. Warto też podkreślić, że prowadzone programy wsparcia w większości bazują na pracy wolontarystycznej mentorów lub wynagrodzenie za tę pracę nie stanowi ostatecznie wartości rynkowej usługi, a raczej jest narzędziem wyrównania kosztów mentora, np. związanych z podróżą do siedziby przedsiębiorcy. Utrzymanie finansowe systemów wsparcia odbywa się z udziałem instytucji centralnych, lokalnych, nie raz samych przedsiębiorców

(składki członkowskie w organizacjach branżowych czy stowarzyszeniach finansowane przez przedsiębiorców).

Mentorzy dla firm w kryzysie to doświadczeni przedsiębiorcy lub specjaliści w danej dziedzinie. Mentorzy posiadają praktyczne doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem w roli właściciela-menedżera co najmniej jednej firmy, wykazują się empatią, umiejętnością podejmowania decyzji i prowadzenia mediacji. Od mentorów wymaga się, aby byli bezstronni i pracowali z przedsiębiorcami w trudnościach z zachowaniem poufności. W większości krajów mentorzy są przygotowywani do pełnienia tej roli przez opracowane systemy szkoleń. Mentorzy w Grecji zobowiązani są do posiadania certyfikacji zgodnej z normą ISO 17024, która potwierdza ich wiedzę i kompetencje.

Jak wynika z dokonanego przeglądu instytucji deklarujących wsparcie przedsiębiorców metodą mentoringu kluczową siłą mentora jest wiedza oparta na doświadczeniu oraz umiejętność obiektywnego spojrzenia na sytuację w firmie. Od osób, które będą wykonywać pracę opartą na zasadach empatii, szacunku, profesjonalizmu i rzetelności wymagane jest odpowiednie przygotowanie. Inwestycja w ich potencjał do pełnienia roli mentora, jest niezbędna, gdyż to oni mają towarzyszyć przedsiębiorcy przy podejmowaniu najważniejszych dla firmy decyzji w trudnych momentach.

Z opisów rozwiązań funkcjonujących w różnych krajach wyłania się schemat wsparcia monitoringowego, od momentu zgłoszenia potrzeby pomocy przez przedsiębiorcę do jego zakończenia. Niebagatelną rolę w procesie wsparcia odgrywają konsultanci – stanowiący pierwszy kontakt z przedsiębiorcą. Proces zgłoszenia kryzysu przez przedsiębiorcę następuje bezpośrednio do odpowiedniej instytucji, poprzez ogólnodostępny punkt telefoniczny lub przez podmiot trzeci. Czas reakcji – od kilku dni do 3 tygodni. Wiele problemów rozwiązywanych jest już na tym etapie, więc do kolejnego kroku wsparcia trafiają sprawy bardziej złożone, wymagające poświęcenia czasu i uwagi. W związku tym w dalszej kolejności sprawa przekazywana jest do mentora. W Danii większość zgłaszanych spraw jest rozwiązywana w ciągu 2-6 miesięcy. Niektóre z nich wymagają dodatkowego wsparcia, trwającego do 12 miesięcy, co równocześnie stanowi maksymalny okres świadczenia mentoringu dla jednego przedsiębiorstwa w tym kraju.

Mentorzy łączeni są z przedsiębiorcami zgodnie z ich dyspozycyjnością (kryzys wymaga szybkiego działania) i lokalizacją, wymaganymi umiejętnościami zawodowymi, adekwatnymi do zgłaszanego problemu. Istotnym warunkiem jest również nawiązanie kontaktu z właścicielem firmy, wytworzenia pewnej więzi, która będzie pozostawała w zgodzie z charakterem mentee i umożliwi sprawną komunikację.

Na podstawie dokonanego przeglądu można potwierdzić, że w krajach z większym doświadczeniem we wdrażaniu tego typu wsparcia pomoc ma charakter ciągły, a dostęp do wsparcia nie jest obwarowany warunkami. Zakres uznawanych spraw jako przyczyny trudności wymagające wsparcia jest szeroki, powtarza się element analizy aktualnej sytuacji finansowej

przedsiębiorstwa, brana jest także pod uwagę kondycja psychiczna właściciela firmy w trudnościach.

Ważna pozostaje ocena skuteczności metody wsparcia dla przedsiębiorców przechodzących przez okresowe trudności. Prowadzenie oceny czy ewaluacji efektywności jest obecne w krajach najbardziej doświadczonych w jej wdrażaniu (Dania, Belgia). Trzy ewaluacje przeprowadzone w Danii z lat 2013, 2015 i 2021 udokumentowały wartość dodaną duńskiej metody mentoringu. Jeden z najważniejszych punktów najnowszego raportu mówi, że MŚP, które były beneficjentami pomocy w latach 2016-2018, były o 65% bardziej odporne na kryzys wywołany pandemią COVID-19 w latach 2020-2021 niż ich konkurencja.

Mnogość metod, instytucji oraz profesjonalizacja szeroko pojętej pomocy zarówno dla przedsiębiorców jak i przedsiębiorstw, zwłaszcza w obszarze mentoringu, jest najlepszym dowodem na istniejącą i rosnącą potrzebę istnienia takiego narzędzia wsparcia.

Równocześnie jest to dopiero początek rozwoju mentoringu w Polsce w „nowoczesnej” formie. Standardy i edukacja rynku w tym zakresie nie mają jeszcze wieloletnich tradycji, ale kształtują się tu i teraz na naszych oczach. Mimo, że nie zauważa się konkurencji pomiędzy sobą wśród obecnych programów mentoringowych, to każdy z nich, jak każdy produkt, ma swoją nazwę, markę oraz marketing zachęający zarówno grupę mentorów, jak i przedsiębiorców.

Bowiem to właśnie dotarcie do przedsiębiorców i przedsiębiorstw w kryzysie jest dużym wyzwaniem. Tak samo jak prowadzenie firmy w zamkniętym otoczeniu może prowadzić do złej sytuacji, tak samo może to korelować z brakiem wiedzy i rozeznania wśród przedsiębiorców, że takie programy pomocowe, inicjatywy lub grupy mentorów istnieją. Dlatego uświadomienie tej sytuacji jak i szeroki oraz otwarty marketing każdego programu pomocowego, skierowanego do MŚP może okazać się kluczowy w uzyskaniu efektów na szeroką skalę.

Rekomendacje

W związku z przeprowadzoną analizą, zauważyć można dwa główne nurty rekomendacji dotyczące programu mentoringowego dla uwarunkowań w Polsce. Pierwszy to rekomendacje wypracowane na spotkaniach ekspertów uwzględniający stworzenie i wdrożenie sześciu następujących obszarów programu mentoringowego:

1. Plan dotarcia do przedsiębiorców – marketing programu mentoringowego powinien zostać stworzony w oparciu o rynkowe standardy komunikacji i marketingu:
 - informacja, edukacja, profilaktyka zarządzania firmą.
2. Ścieżka wsparcia dla przedsiębiorców:
 - wsparcie firm w kryzysie powinno być stałym elementem polityki państwowej, źródło finansowania wsparcia powinno być stałe i zabezpieczone w budżecie państwa;

- zapewnienie ciągłego wsparcia – odejście od polityki prowadzenia terminowych naborów, nie można uzależniać pomocy od terminu naboru, potrzebne jest zapewnienie pomocy na żądanie;
- uproszczone metody weryfikacji, by otrzymać pomoc; ustalenie dobrych kryteriów kwalifikacji przedsiębiorców objętych wsparciem, także tych niefinansowych a wynikających np. z sytuacji osobistej właściciela;
- zapewnienie kontaktu – telefon kryzysowy powinien być dostępny dla każdego przedsiębiorcy;
- utrzymanie ścieżki wsparcia: konsultant – dokonuje diagnozy kondycji firmy, mentor – wspiera;
- mentor – uwiarygadnia sytuację przedsiębiorcy w bankach;
- obowiązek superwizji pracy mentora jako narzędzie dbania o jakość i standardy oferowanego wsparcia dla przedsiębiorcy oraz rozwoju mentora.

3. Wachlarz motywatorów dla grupy mentorów:

- budowanie prestiżu roli mentora – doświadczenie, którego nie można kupić na rynku, mentor postrzegany jako mąż zaufania społecznego; budowanie poczucia przynależności do grupy mentorów, rozwój w trybie międzynarodowym;
- powołanie/wskazanie organizacji parasolowej, która będzie dbała o prestiż mentora firm w kryzysie;
- budowanie wiedzy mentorów poprzez wymianę doświadczeń, wspólna analiza przypadków, wzajemne uczenie się; mentor – ekspert w dziedzinie vs mentor – przedsiębiorca; mentor mentora; udział w szkoleniach;
- budowanie otoczenia mentorów – sieć, telefon alarmowy, troska by mentor nie został sam z osobą w kryzysie;
- poznanie nowych branż, możliwość zmierzenia się z nowym wyzwaniem.

4. Profil mentora i plan dotarcia do mentorów – profil mentora powinien zostać stworzony w oparciu o doświadczenia z innych programów mentoringowych, tak aby uwzględniał:

- wiedzę bądź ekspertyzę;
- doświadczenie;
- aspekty psychologiczne i emocjonalne;
- postawę.

5. Zasady współpracy mentor – mentee:

- poufność procesu;
- bezpieczeństwo;

- bezinteresowność (szczególnie po stronie mentora);
- równoważna relacja na linii mentor – mentee.

6. Ewaluacja przebiegu i rezultatów:

- monitorowanie firm objętych wsparciem – zbieranie danych, by ocenić efektywność wydatkowanych środków (pomoc firmie i zachowanie miejsc pracy vs brak wpływu podatków z działalności firmy, ponoszone koszty zasiłków dla osób tracących pracę);
- wskaźniki nie powinny dotyczyć liczby godzin wsparcia;
- zgodnie z zasadą Plan – Do – Check – Act, w oparciu o dane, przygotowanie korekty programu lub dalszy rozwój.

Drugi nurt obejmuje rekomendacje wynikające z doświadczeń projektu pn. „Early Warning Europe”, który wydaje się być najpełniejszym dotychczas stworzonym programem mentoringowym skierowanym do firm w trudnościach. Rekomendacje te uwzględniają, aby jako benchmark do stworzenia programu przyjąć najlepsze praktyki wynikające z wypracowanego modelu Early Warning bądź przyjąć ten model jako referencyjny. Najważniejsze założenia modelu Early Warning:

- system Early Warning w krajach będących przedmiotem analizy w niniejszym opracowaniu jest oparty na stałych źródłach finansowania ze strony państwa;
- szkolenia mentorów powinny być oparte na standardach wykorzystujących Early Warning Europe Mentor Academy - EWEMA¹;
- istotnym elementem modelu Early Warning powinny być działania promujące możliwość uzyskania wsparcia wśród MŚP;
- warto budować system Early Warning Polska z wykorzystaniem doświadczeń oraz wypracowanych narzędzi z projektów pn. Early Warning Europe, Resc-EWE² oraz EWEMA;
- sieć mentorów dla jej utrzymania wymaga stałej opieki i permanentnego finansowania ze strony państwa, bazą dla budowania sieci mentorów dla firm w kryzysie powinna być grupa mentorów przygotowana w ramach projektu Early Warning Europe oraz mentorzy z Polski biorący udział w EWEMA;
- doświadczeni mentorzy powinni być też przewodnikami dla młodych mentorów – wskazane przeprowadzanie wspólnych procesów mentoringowych;
- wskazówka dodatkowa: zaangażowanie w działania Rzecznika MŚP.

¹ Early Warning Europe Mentor Academy – EWEMA – inicjatywa Komisji Europejskiej, w wyniku której zrealizowano projekt o ww. nazwie, którego produktem jest 4 modułowy program szkoleniowy dla mentorów w kryzysie, dostępny <https://academy.europa.eu/courses/early-warning-mentoring-for-smes> (data dostępu 31.01.2025)

² Projekt Resc-EWE- trening odporności na sytuacje kryzysowe <https://ffr.pl/pl/ewe-2> (data dostępu 31.01.2025)

Metodyka

Praca nad niniejszym opracowaniem prowadzona była w okresie październik 2024 – marzec 2025. Podczas pracy zastosowano szereg metod: analiza literatury przedmiotu, desk research, wywiady pogłębione, prowadzono dyskusje podczas spotkań ekspertów projektu, organizowano spotkania, w których uczestniczyli mentorzy oraz przedstawiciele instytucji działających na rzecz rozwoju przedsiębiorców w Polsce.

Rozdział I to opracowanie zagadnienia metody mentoringu na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz przeglądu dostępnych programów mentoringowych w kraju i za granicą, w tym dotyczących mentoringu kryzysowego, stanowiącego główne zainteresowanie przedmiotowego opracowania.

W rozdziale II szczegółową analizą zostały objęte systemy wsparcia firm w kryzysie metodą mentoringu w Finlandii, Grecji, Hiszpanii i Holandii oraz Danii. Informacje przedstawione w tym rozdziale zostały zebrane podczas analizy materiałów dostępnych online na temat organizacji wspierających przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej, materiałów źródłowych udostępnionych przez respondentów oraz 8 wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z reprezentantami poniższych organizacji:

1. Erhvervshusmidtjylland – Dania – wywiad z Mortenem Moeller – prezesem Early Warning Europe Network- EWEUN;
2. Yrittäjän Talousapu National Service – Finlandia - wywiad z Yari S. Leskinen - Development Manager;
3. YRITYSKUMMIT Business Mentors of Finland – Finlandia – wywiad z Minna Yarvinen – CEO;
4. IME GSEEVE – Grecja - wywiad z Ilias Georgopoulos - CEO SMEs Support Department;
5. EAA - Athens Chamber of Tradesman – Grecja - wywiad z Sofokles Karakavounis - Executive Consultant; odpowiedzialny za program mentoringowy;
6. CECOT Foudation / Helpemprensa - Hiszpania – wywiad z David Pomes, Nerea Boromat – konsultanci biznesowi;
7. Ondernemers Klankboard - Entrepreneurs Soundboard OKB – Holandia – wywiad z Frank van Santen - Director of Soundboard;
8. Geldfit - Jacqueline Zuidweg -Holandia - Strategic Advisor, Ambassador.

Wszyscy respondenci wyrazili zgodę na wykorzystanie informacji z wywiadów w poniższym dokumencie.

W ramach rozdziału III dokonano przeglądu sposobu organizacji systemu wsparcia przedsiębiorców w trudnościach metodą mentoringu w 9 krajach Europy, deklarujących realizację tego typu wsparcia: Belgii, Chorwacji, Litwy, Luksemburga, Łotwy, Niemiec, Szwecji, na Węgrzech, uwzględniono także dotychczasowe działania na terenie Polski w tym zakresie. Informacje przedstawione w tym rozdziale zostały zebrane podczas analizy materiałów dostępnych online oraz z wykorzystaniem kwestionariusza, którego pytania dotyczyły prowadzonej działalności i charakterystyki wdrażanego programu, tj.:

- zakresu działań podejmowanych przez organizację na rzecz przedsiębiorców oraz na rzecz przedsiębiorców znajdujących się w trudnej sytuacji;

- źródeł finansowania działalności organizacji;
- informacji kto poza właścicielem firmy może zidentyfikować potencjalne kłopoty finansowe przedsiębiorstwa i ciąży na nim obowiązek zgłoszenia przedsiębiorcy do systemu wczesnego ostrzegania;
- danych finansowych i czynników pozafinansowych, wskazujących na istniejący kryzys w firmie;
- informacji o programie mentoringowym, rekrutacji i wymaganiach stawianych przyszłym mentorom, programach szkoleniowych dla mentorów udzielających wsparcia przedsiębiorcom w trudnej sytuacji, sposobach zaangażowania (np. praca wolontarystyczna, umowa o pracę); ewaluacji metody mentoringu.

Zakres merytoryczny rozdziału IV obejmuje dane statystyczne stanowiące tło gospodarcze w Europie – czynniki zewnętrzne, które mają wpływ nie tylko na rozwój firm, ale też utrzymanie dotychczasowych biznesów. W tym celu wybrano krytyczne dane do pokazania złożoności czynników, które miały wpływ na obecny stan gospodarki w ciągu ostatnich 10 lat. Rozdział obejmuje także analizę danych pod kątem wyodrębnienia najważniejszych trendów wynikających ze zmian technologicznych czy sytuacji geopolitycznej, które także mają wpływ na kształtowanie potrzeb sektora MŚP.

Rozdział I

1. Geneza i definicja mentoringu

Mentoring jest tak stary jak ludzkość, a jego istotę oraz naturę relacji mentor–podopieczny można odnaleźć w zachowanych do dziś źródłach literackich pochodzących z czasów sprzed naszej ery.

Od połowy XX wieku mentoring znajduje nowe zastosowania, jednak jego mechanizmy i zasady pozostają niezmiennie od wieków. W latach 80. XX wieku został wprowadzony w USA jako narzędzie wsparcia dla menedżerów. W tej formie trafił także na rynek europejski, w tym do Polski.

Słowo "mentor" pochodzi z mitologii greckiej, opisanej m.in. w "Odysei" Homera. Odyseusz, wyruszając pod Troję, powierzył opiekę nad swoją żoną i synem Telemachem starszemu mędrcomu o imieniu Mentor. Jego zadaniem było wychowanie, nauczanie i rozwój młodego Telemacha.

Współcześnie mianem mentora określamy osobę o rozwiniętych kompetencjach, godną zaufania i będącą wzorem do naśladowania – podobnie jak mistrz. Często termin ten odnosi się również do kogoś, kto miał istotny wpływ na nasze życie, stanowił inspirację oraz wsparcie.

Istnieje wiele definicji i podejść do mentoringu, dlatego trudno jest wskazać jedną, która byłaby uniwersalna.

Poniżej przedstawiono różne definicje mentoringu z literatury specjalistycznej. Na ich podstawie można wyodrębnić cechy wspólne charakteryzujące tę metodę pracy z ludźmi:

„Pomoc jednej osoby dla drugiej w dokonaniu istotnych zmian w wiedzy, pracy lub myśleniu” – Megginson & Clutterbuck, 2010; za: Megginson i in., 2010.

„Poufna relacja między dwojgiem ludzi, w ramach której mogą mieć miejsce eksperymenty, wymiana doświadczeń i nauka oraz rozwijane są umiejętności, wiedza i intuicja” – Mumford, 1993; za: Megginson i in., 2010.

„Pomoc ludziom w stawaniu się takimi, jakimi chcą się stać” – E. Parsloe & M. Wray, 1992; za: Megginson i in., 2010.

Na podstawie powyższych definicji można wskazać wspólne elementy definiujące mentoring:

- mentor to osoba, która wspiera rozwój drugiej osoby;
- mentor posiada odpowiednią wiedzę i doświadczenie, zwykle większe od doświadczenia podopiecznego;
- mentor dysponuje odpowiednim przygotowaniem/ przeszkoleniem i predyspozycjami, by skutecznie dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem.

Kluczowe jest to, że mentoring opiera się na relacji między osobą doświadczoną (mentorem) a mniej doświadczoną (mentee), gdzie celem jest wspieranie rozwoju zawodowego lub osobistego podopiecznego. Mentor dzieli się wiedzą, doświadczeniem i wskazówkami oferując perspektywę wynikającą z własnych przeżyć i doświadczeń. Tematyka pracy podczas mentoringu jest szeroka – obejmuje zarówno obszary osobiste oraz zawodowe, w tym rozwój umiejętności, jak i poszerzanie wiedzy.

2. Mentoring, coaching, doradztwo, facylitacja, psychoterapia - porównanie metod

Współczesne metody wspierania rozwoju osobistego i zawodowego oferują różnorodne podejścia, z których każde ma swoje unikalne cechy i cele. Często terminy takie jak mentoring, coaching, doradztwo, facylitacja i psychoterapia są używane zamiennie, co może prowadzić do nieporozumień. Warto więc wyraźnie zdefiniować te metody i wskazać różnice i podobieństwa między nimi.

2.1 Mentoring

Cechy charakterystyczne mentoringu: relacja mistrz i uczeń. Mentor to autorytet i wzór do naśladowania. Proces oparty na transferze wiedzy i doświadczeń może trwać nawet kilka miesięcy, często dotyczy specyficznych obszarów kariery zawodowej, prowadzenia własnego biznesu lub życia osobistego.

Najnowszą odmianą mentoringu jest „mentoring odwrócony” (reverse mentoring). To proces, w którym młodszy, często pracownik pełni rolę mentora dla starszego, bardziej doświadczonego zawodowo i życiowo współpracownika lub menedżera. Ideą tej formy mentoringu jest wymiana wiedzy i perspektyw, szczególnie w obszarach, w których młodszy mentor może mieć większą ekspertyzę, takich jak nowe technologie, trendy społeczne, kultura digitalizacji czy media społecznościowe. Odwrócony mentoring pomaga przełamywać bariery pokoleniowe, wzmacniać wzajemne zrozumienie w organizacji i promować otwartość na innowacje. Jest istotnym elementem procesów up- skillingu.

Mentoring jako forma wsparcia, szczególnie dynamicznie rozwija się w krajach anglosaskich. W USA mentoring prowadzony jest w szerokim zakresie – zarówno w organizacjach komercyjnych jak i publicznych.

2.2 Coaching

Coaching jest procesem wspierania klienta (coachee) w osiągnięciu konkretnych celów, przy czym coach nie musi posiadać doświadczenia w danej dziedzinie. Rolą coacha jest zadawanie pytań, które pomagają klientowi znaleźć własne rozwiązania.

Cechy charakterystyczne coachingu: skupienie na teraźniejszości i przyszłości, krótkoterminowy proces z jasno określonymi celami, Klient samodzielnie wypracowuje odpowiedzi i działania, Coach pełni rolę wspierającą, a nie doradczą.

W wielu publikacjach poświęconych początkom coachingu jako pierwszego, który wykorzystywał elementy coachingu, podaje się starożytnego greckiego filozofa Sokratesa. Skłaniał on swoich rozmówców do samodzielnego poszukiwania rozwiązań za pomocą zadawanych pytań. Z pewnością taki sposób pobudzania ludzkiego potencjału, jak i towarzysząca mu autentyczna ciekawość drugiego człowieka są bardzo ważnym elementem coachingu. Są jednak wykorzystywane również w innych formach wsparcia. Współczesne znaczenie słowa „coaching” - w znaczeniu profesji rozwojowej - rozpropagował angielski Sir John Whitmore. Przyczynił się on do powstania i popularyzacji coachingu jako połączenia „zasad wywodzących się z dziedzin psychologii, biznesu i samorozwoju”.

2.3 Doradztwo

Doradztwo (konsulting) koncentruje się na przekazywaniu specjalistycznej wiedzy i konkretnych rekomendacji. Doradca analizuje sytuację klienta, diagnozuje problemy i dostarcza gotowych rozwiązań.

Cechy charakterystyczne doradztwa: doradca jest ekspertem w danej dziedzinie, proces polega na udzielaniu porad i rozwiązań, skupienie na wynikach i efektywności, krótkoterminowa współpraca w określonych ramach projektowych.

2.4 Facylitacja

Facylitacja polega na wspieraniu grup lub zespołów w osiąganiu konsensusu, rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji. Rolą facylitatora jest moderowanie procesu, aby umożliwić grupie skuteczną współpracę.

Cechy charakterystyczne facylitacji: skupienie na pracy grupowej. Facylitator zarządza procesem, ale nie dostarcza gotowych rozwiązań. Kluczowa jest bezstronność facylitatora, który wspiera kreatywność i zaangażowanie uczestników.

2.5 Psychoterapia

Psychoterapia to proces leczenia problemów psychicznych i emocjonalnych, prowadzony przez wykwalifikowanego terapeutę. Jej celem jest głębokie zrozumienie i rozwiązanie trudności, często związanych z przeszłością.

Cechy charakterystyczne pracy w formule psychoterapii: skupienie na zdrowiu psychicznym i emocjonalnym, proces długoterminowy, czasem obejmujący wiele lat, duża częstotliwość spotkań. Terapeuta pomaga w identyfikacji i rozwiązaniu traum oraz zaburzeń.

2.6 Podsumowanie

Każda z powyżej opisanych metod wspiera rozwój, ale różni się celem, zakresem i podejściem. W dalszej części tego rozdziału mentoring i coaching pojawiają się równolegle, ze względu na to, że istnieje wiele punktów styku tych metod. W uproszczeniu mentoring i coaching koncentrują się na rozwoju i osiąganiu celów, choć mentoring opiera się na doświadczeniu, a coaching na zadawaniu pogłębiających pytań skłaniających klienta do refleksji, zmiany czy

transformacji. Doradztwo oferuje konkretne rozwiązania, facylitacja wspiera proces grupowy, a psychoterapia zajmuje się problemami emocjonalnymi i psychicznymi.

Wybór odpowiedniej metody zależy od potrzeb osoby lub organizacji, które szukają wsparcia. Zrozumienie różnic między tymi podejściami pozwala skuteczniej korzystać z ich potencjału oraz skutecznie dobierać usługodawców.

3. Międzynarodowe organizacje zrzeszające mentorów – standardy jakościowe w branży, kompetencje mentorów

Ze względu na wielowątkowość i popularność zjawiska mentoringu oraz coachingu pojawiły się międzynarodowe organizacje zawodowe i stowarzyszenia wprowadzające pewną spójność standardów i metod pracy z klientami.

Największe i najbardziej znaczące organizacje zrzeszające coachów to: International Coach Federation ³(ICF), European Mentoring & Coaching Council ⁴(EMCC), Association For Coaching⁵ (AC), które w 2012 roku nawiązały współpracę w ramach Global Coaching and Mentoring Alliance⁶ (GCMA). Celem tego sojuszu jest profesjonalizacja i rozwój branży.

Warto zaznaczyć, że spośród tych organizacji branżowych jedynie wspomniana powyżej EMCC Global oferuje akredytacje i ścieżki rozwojowe dla mentorów równoległe do rozwoju w coachingu. Uzyskanie akredytacji na mentora i coacha następuje równoległe w ramach tego samego procesu aplikacji. Pozostałe organizacje skupiają się wyłącznie na coachingu.

W obszarze mentoringu warto również wymienić takie organizacje jak International Mentoring Association (IMA)⁷ działające od 1987 roku i współpracujące z EMCC Global na rzecz promowania standardów w mentoringu, Association of Business Mentors (AMB)⁸ oferujące mentoring biznesowy, Early Warning Europe (EWE)⁹ specjalizująca się w mentoringu kryzysowym dla przedsiębiorców. Model działania EWE będzie szczegółowo omówiony w dalszej części opracowania ze względu na swój unikalny charakter.

³ <https://coachingfederation.org/> - założone w 1995 roku, obecnie w ponad 60 krajach (data dostępu 31.01.2025)

⁴ <https://www.emccglobal.org/>, założone przez David Clutterbuck, David Megginson, Julie Hay, Eric Parsloe, Sir John Whitmore, Bob Garvey, Liz Boredon w 1992 roku jako EMC (the European Mentoring Centre). Obecnie EMCC Global zrzesza ok. 10.000 + członków w 85 krajach (data dostępu 31.01.2025)

⁵ <https://www.associationforcoaching.com/> - założone w 2002 roku, obecnie w 80 krajach (data dostępu 31.01.2025)

⁶ https://www.emccglobal.org/about_emcc/gcma/ (data dostępu 31.01.2025)

⁷ <https://www.mentoringassociation.org/about-ima> (data dostępu 31.01.2025)

⁸ Association of Business Mentors <https://associationofbusinessmentors.org/about-us/professional-standards/> (data dostępu 31.01.2025)

⁹ Early Warning Europe - <https://www.earlywarningeurope.eu/> (data dostępu 31.01.2025)

W ramach międzynarodowych organizacji branżowych dla coachów, warto wymienić World Association of Business Coaches¹⁰ (WABC), który od 1997 roku zrzesza coachów z sektora korporacyjnego oraz International Coaching Community¹¹(ICC), która zrzesza coachów.

3.1 Akredytacje i rozwój praktyki

Ze względu na to, że rynek usług mentoringu i coachingu funkcjonuje na podobnych zasadach, rozwój profesjonalnej praktyki zawodowej tych grup specjalistów jest oparty na podobnej filozofii, a część mentorów pracuje również w roli coachów. W dalszej części tego rozdziału informacje na temat form pracy z klientami będą pojawiać się równolegle. Tym niemniej punktem odniesienia będzie dla nas EMCC Global, która jako jedyna organizacja branżowa, oferuje akredytacje i ścieżkę rozwojową dla mentorów.

Akredytacje z organizacji branżowych (ang. credentials) są dla mentora lub coacha potwierdzeniem kompetencji zawodowych, a dla jego klientów stanowi gwarancję profesjonalizmu, etyki i wiarygodności. Uzyskanie akredytacji mentoringowej lub coachingowej w organizacjach branżowych wymaga spełnienia i udokumentowania szeregu kryteriów związanych z formalną edukacją, prowadzeniem praktyki mentoringowej/ coachingowej (liczba klientów i godzin sesji), praktyką refleksyjną, postępowaniem zgodnie z kodeksem etyki, poddawaniem się regularnej superwizji oraz ustawicznym doszkalaniem się (CPD- Continuous Professional Development/ Ciągły Rozwój Zawodowy).

Zgodnie z przewodnikiem EMCC Global CPD Guide¹², ciągły rozwój zawodowy (zgodnie z definicją zawartą w Przewodniku EMCC CPD): doskonalenie zawodowe definiuje się jako proces uczenia się (zwykle dokumentowany) wymagany od coacha/mentora/ superwizora w celu zapewnienia utrzymania oraz doskonalenia jego standardów i kompetencji w miarę upływu czasu.

Rozwój praktyki jest jednym z najważniejszych celów wszystkich rodzajów akredytacji indywidualnej oferowanych przez organizacje branżowe. Zachęca praktyków mentoringu i coachingu, do podnoszenia jakości swojej praktyki poprzez: uczestniczenie w wartościowych kursach bazujących na ramach kompetencji, ciągłe uczenie się i regularne doszkalanie, autorefleksję nad praktyką, superwizję.

Cele rozwojowe dla mentora czy coacha to przede wszystkim: rozwój osobisty, rozwój zawodowy (profesja mentora/ coacha), w tym poziom etyczny, ciągła dbałość o bycie w formie fizycznej i psychicznej, odpowiedniej do budowania relacji z klientem.

¹⁰ <https://wabccoaches.com/>, założona w 1997 roku, działa w ponad krajach, 1000 osób posiada akredytację (data dostępu 31.01.2025)

¹¹ <https://internationalcoachingcommunity.com/about-icc/> założona w 2001 roku zrzesza ponad 15.000 tysięcy coachów z 78 krajów (data dostępu 31.01.2025)

¹² <https://www.emccglobal.org/accreditation/glossary/> (data dostępu 31.12.2025)

3.2 Ramy kompetencji EMCC Global

EMCC Global wykorzystuje zestawy określonych kompetencji / standardów zawodowych jako część szerszego podejścia do szkolenia, rozwoju i oceny coachów, mentorów, menedżerów programów rozwojowych, team coachów, superwizorów.

W EMCC Global istnieją odrębne ramy kompetencji dla mentorów/ coachów i superwizorów oraz odrębne standardy dla menedżerów programów mentoringowych oraz team coachów:

- 8 kompetencji dla mentorów i coachów indywidualnych (EIA¹³);
- 8 kompetencji dla superwizorów (ESIA¹⁴);
- 12 standardów dla menedżerów programów mentoringowych (IPMA¹⁵);
- 12 standardów dla team coachów (ITCA¹⁶).

Ramy kompetencji i standardy EMCC Global spełniają kilka ważnych funkcji, a w szczególności:

- zapewniają narzędzie oceny, które umożliwia doświadczonemu asesorowi ocenę zachowań mentora/coacha, menedżera programów rozwojowych, team coacha, superwizora, z co za tym idzie kategoryzację poziomu indywidualnej akredytacji, na którym on/ona działa.
- umożliwiają również kategoryzację poziomu kursu dla mentora/coacha, menedżera programów rozwojowych, team coacha czy superwizora, które jest oferowane przez dostawcę kursu (kursy ze znakami EQA¹⁷, PMQA¹⁸, TCQA¹⁹, ESQA²⁰).
- standardy stanowią integralny element procesu akredytacji indywidualnej, są zawarte w dokumentach aplikacyjnych i są punktem odniesienia w sesjach superwizji, do refleksji, logów²¹ i wszelkich aktywności zawodowych.

3.3 Etyka w mentoringu

Jednym z kluczowych elementów pracy z klientem w formule mentoringu, jak i pozostałych formach wsparcia opisanych wcześniej, jest etyka zawodowa. Poszczególne organizacje branżowe zrzeszające praktyków mentoringu i coachingu oraz stowarzyszenia zrzeszające mentorów i coachów posiadają swoje odrębne kodeksy etyki. Mimo tej różnorodności,

¹³ Europejska Akredytacja Indywidualna, <https://emccpoland.org/wp-content/uploads/2018/07/EIA-przewodnik-po-polsku.pdf> (data dostępu 11.03.2025)

¹⁴ European Supervision Individual Accreditation, <https://emccpoland.org/akredytacja/akredytacja-superwizora/> (data dostępu 11.03.2025)

¹⁵ International Project Management Association, <https://ipma.pl/> (data dostępu 11.03.2025)

¹⁶ Team Coaching Individual Accreditation, <https://www.emccglobal.org/accreditation/itca/> (data dostępu 11.03.2025)

¹⁷ European Quality Award, <https://emccpoland.org/akredytacja/akredytacja-kursu/> (data dostępu 11.03.2025)

¹⁸ Coach/Mentor Programme Manager Training Quality Award, <https://www.emccglobal.org/accreditation/pmqa/> (data dostępu 11.03.2025)

¹⁹ EMCC Global Team Coaching Training Quality Award (TCQA), <https://www.emccglobal.org/accreditation/tcqa/> (data dostępu 11.03.2025)

²⁰ EMCC Global Supervision Quality Award for Training Providers, <https://www.emccglobal.org/accreditation/esqa/> (data dostępu 11.03.2025)

²¹ Log – dokument, w którym mentor zapisuje informacje o odbytych sesjach mentoringu, sesjach superwizji i wszelkich aktywnościach rozwojowych mentora

dokumenty te są zbieżne w fundamentalnych założeniach dotyczących zasad pracy z klientem, profesjonalnych zachowań oraz rozwoju praktyki.

Etyka to przede wszystkim dobra praktyka, a Kodeks Etyki zawiera wskazówki dotyczące także tego, co nie powinno się wydarzyć w czasie coachingu, mentoringu i superwizji. Powinno się go używać w procesie kontraktowania z klientami w procesach mentoringowych, zwłaszcza wtedy, kiedy rozmawiamy o wzajemnych oczekiwaniach i zobowiązaniach.

Postępowanie etyczne, w tym przestrzeganie Kodeksu:

- jest dobrowolne (jest zobowiązaniem tylko dla członków stowarzyszeń branżowych i coachów/mentorów/superwizorów akredytowanych).
- ma wielkie znaczenie, bo służy doskonaleniu i podnoszeniu jakości usługi, a więc dobru klientów i całej branży!
- stanowi zbiór wskazówek, które mają nam pomóc w rozstrzyganiu dylematów etycznych. Nie są to nakazy i zakazy.
- wymaga stałej czujności, bo żeby dostrzec dylemat, trzeba uwrażliwić się etycznie i ciągle pracować nad sobą, także w trakcie superwizji i innych rozmów z bardziej doświadczonymi praktykami.

EMCC Global, Association for Coaching i początkowo także ICF Global, opracowało i udostępniło uniwersalny Globalny Kodeks Etyczny dla praktyków coachingu, mentoringu i superwizji oraz zarządzających tym tematem w firmach.

Globalny Kodeks Etyczny EMCC Global jest zbieżny z treścią i wymaganiami ujętymi w Profesjonalnej Karcie Coachingu i Mentoringu i Superwizji Coachów, Mentorów i Superwizorów. Karta ta, sporządzona zgodnie z prawem europejskim, jest zarejestrowana w specjalnej bazie danych Unii Europejskiej, która zawiera wykaz inicjatyw samoregulacyjnych w Europie.²²

3.4 Superwizja jako element rozwoju zawodowego mentora

Kluczowym elementem rozwoju mentora jest regularne podleganie superwizji. Stopniowo poszczególne organizacje branżowe włączają superwizję jako stały element praktyki. W EMCC Global superwizja indywidulana jest jednym z wymogów profesjonalnej praktyki mentorskiej i wymogiem w procesie akredytacji.

Definicja²³: superwizja coachingu to bezpieczna przestrzeń, w której praktykujący superwizor prowadzi refleksyjny dialog z superwizantem w celu wsparcia jego praktyki coachingowej/ mentoringowej, jego osobistego rozwoju oraz zadbania o jego dobrostan.

²² Profesjonalna Karta Coachingu i Mentoringu i Superwizji Coachów, Mentorów i Superwizorów (The Professional Charter for Coaching, Mentoring and Supervision of Coaches, Mentors and Supervisors) <https://www.eesc.europa.eu/en/policies/policy-areas/enterprise/database-self-and-co-regulation-initiatives/150> (data dostępu 31.01.2025);

²³ Definicja superwizji w ujęciu EMCC Global (stan na 31.01.2025)

Cele superwizji: Upewnienie się, że mentor utrzymuje odpowiedni standard pracy, facylitacja rozwoju praktyki konkretnego coacha/mentora. Dostarczenie wsparcia dla dobrostanu coacha/mentora.

Superwizja nie ogranicza się do refleksji nad konkretnymi przypadkami klientów. Może to być między innymi przestrzeń, w której superwizant/-ka: omawia dylematy etyczne, reflektuje nad mocnymi stronami osobistymi i obszarami rozwoju w ramach swoich kompetencji zawodowych, otrzymuje wsparcie w utrzymaniu dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego, porusza bardziej ogólne tematy związane z rozwojem kompetencji, kwalifikacji i tożsamości zawodowej, zachowuje poczucie perspektywy, patrząc na swoją praktykę z dystansu, analizuje kierunek, w którym chce rozwijać swoją rolę i praktykę zawodową, rozwija umiejętności refleksyjnego praktyka.

Oprócz superwizji indywidualnej (spotkanie mentora z superwizorem) warto również wspomnieć o superwizji grupowej, podczas której grupa mentorów pod opieką wykwalifikowanego superwizora dzieli się doświadczeniami z prowadzonych procesów mentoringowych. Kluczowym elementem takich superwizji jest przestrzeganie określonych zasad (np. poufności) oraz kodeksu etyki.

Założenia i zasady superwizji oraz kwalifikacje superwizora podlegają określonym standardom promującym etykę i profesjonalne standardy. Doskonałym przykładem jest podejście EMCC Global do zagadnienia superwizji²⁴, która opracowała „Supervision Competence Framework” opisujące ramy kompetencji dla superwizora.

3.5 Rozwój mentoringu i coachingu w Polsce

W Polsce mentoring i coaching pojawił się pod koniec XX wieku. Początkowo w ramach warsztatów rozwijających kompetencje menedżerskie w firmach. Dalszy rozwój i profesjonalizacja tej metody w Polsce była związana z otwarciem polskiego oddziału International Coach Federation (2005 rok), założenie Izby Coachingu (2007 rok) oraz otwarcie polskiego oddziału European Mentoring and Coaching Council (EMCC Poland założone w 2009 roku). Wraz ze wzrostem popularności tej metody rozwojowej powstawały szkoły przygotowujące do pełnienia roli mentora i coacha. Organizacje biznesowe doświadczając pozytywnych efektów tych metod, uznały umiejętności mentora i coacha za ważną część kompetencji menedżerskich kształtując tzw. coachingowy styl zarządzania.

Zawody coacha, mentora i tutora mają w Polsce status zawodu dopiero od 2014 roku pod wspólną niezbyt adekwatną nazwą trener osobisty. Jest to osiągnięcie Izby Coachingu w Polsce²⁵. Zawody coacha, mentora i superwizora są prawnie zakwalifikowane jako zawody samoregulujące się. Te grupy zawodowe podlegają regulacjom ustalonym nie ustawowo przez państwo, lecz oddolnie poprzez organizacje branżowe.

²⁴ EMCC Global – wytyczne dotyczące superwizji <https://www.emccglobal.org/leadership-development/supervision/> (dostęp na 31.01.2025)

²⁵ <https://www.izbacoachingu.com/> (data dostępny na 31.01.2025)

Jako zawód samoregulujący się mentorzy, coachowie, superwizorzy nie mają prawnego obowiązku zachowania tajemnicy zawodowej - jak lekarze czy prawnicy. Poufność czy też dyskrecja zawodowa jest jednak wpisana do kodeksów etycznych. Utrzymywanie branżowych standardów etycznych jest warunkiem bycia profesjonalistą coachingu, mentoringu i superwizji. Złamanie tej zasady nie ma skutków prawnych, ale powinno owocować uruchomieniem procedury skarg i zażaleń danej organizacji branżowej i konsekwencjami w niej opisanymi.

Polski rynek usług związanych z mentoringiem przeżywa rozkwit. Dziedziny w których usługi mentoringowe znajdują swoich odbiorców to: duże korporacje, małe i średnie przedsiębiorstwa, firmy rodzinne, start up'y (akceleatory start up'ów) organizacje w procesie sukcesji, organizacje w transformacji, reorganizacji czy kryzysie, młodzież i studenci, osoby, które chcą wrócić na rynek pracy, organizacje branżowe, NGOs, sektor edukacji.

Ponadto na rynku dostępne są liczne kursy i szkolenia, a także studia podyplomowe kształcące z zakresu mentoringu i coachingu. Część z tych kursów/ szkoleń posiada akredytację międzynarodowych organizacji branżowych takich jak EMCC czy ICF.

3.6 Edukacja formalna i nieformalna jako wsparcie dla biznesu

Edukacja formalna, obejmująca studia podyplomowe czy specjalistyczne kursy zawodowe oraz edukacja nieformalna, jak szkolenia czy warsztaty, stanowią kluczowe elementy systemu wspierającego ekosystem biznesowy. Instytucje otoczenia biznesu, takie jak uczelnie, ośrodki szkoleniowe czy centra doradztwa, umożliwiają przedsiębiorcom i ich zespołom zdobywanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do adaptacji w dynamicznie zmieniającym się środowisku gospodarczym.

Transfer wiedzy, zarówno w strukturach formalnych, jak i nieformalnych, sprzyja rozwiązywaniu konkretnych problemów biznesowych, wzmacniając innowacyjność i konkurencyjność firm. W tym kontekście doradztwo oraz mentoring odgrywają szczególną rolę. Mentorzy, wykorzystując swoje doświadczenie i znajomość realiów biznesowych, mogą wspierać firmy w identyfikowaniu i wdrażaniu skutecznych rozwiązań, rozwijaniu talentów oraz budowaniu strategii długoterminowego rozwoju.

Mentoring integruje elementy edukacji i doradztwa, tworząc unikalną wartość dodaną dla organizacji – nie tylko wspiera rozwój pracowników, ale także pomaga przedsiębiorstwom w tworzeniu kultury ciągłego uczenia się i innowacji. Dzięki temu stanowi nieocenione narzędzie w budowaniu odporności biznesu na kryzysy i przygotowaniu firm na wyzwania przyszłości.

Wdrożenie procesów mentoringowych w organizacjach może zapewnić większą produktywność, motywację i kulturę, a także lepsze wskaźniki zatrudniania i zatrzymywania pracowników. Według badań z 2022 roku aż 84% firm z listy Fortune 500 w USA korzysta z programów mentorskich.²⁶

²⁶ <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/04/08/the-next-stage-of-the-mentorship-makeover/> (data dostępu: 31.01.2025)

3.7 Standardy organizacji i zarządzania programami mentoringowymi

Realizacja mentoringu odbywa się najczęściej w ramach programów mentoringowych – takich jak Youth Business Poland i inne opisane powyżej. W ramach takiego programu skupia się mentorów i mentee tworząc społeczność i platformę wzajemnych kontaktów.

Zebranie doświadczeń organizacji i zarządzania programami mentoringowymi spowodowało, iż bardzo wcześnie w historii stosowania mentoringu wyodrębniono standardy zarządzania programami mentoringowymi, tworząc zbiór dobrych praktyk oraz możliwości ich audytu i certyfikacji.

EMCC stosuje następujące standardy²⁷:

- 1) jasny cel i obszar merytoryczny programu;
- 2) szkolenie i przygotowanie Interesariuszy
- 3) proces selekcji i łączenie mentorów i uczestników;
- 4) procesy ewaluacji i monitorowania;
- 5) utrzymywanie wysokich standardów etycznych;
- 6) administracja i wsparcie.

Standardy wykorzystywane są m.in. w organizowanym przez EMCC Polska konkursie dla programów mentoringowych „Super M”²⁸.

Warto podkreślić, że Lauratem SuperM w 2023 został program mentoringowy opracowany przez Fundację Firmy Rodzinne pn. „Early Warnig Europe”²⁹. Standardy EMCC warto jest poszerzyć o np. stosowane przez International Mentoring Association: jasne role i obowiązki zespołu projektowego, profesjonalny rozwój mentora, integracja mentoringu z innymi działaniami rozwojowymi.

²⁷ <https://www.emccglobal.org/accreditation/ismcp/> (data dostępu: 3.03.2025)

²⁸ <https://emccpoland.org/super-m/> (data dostępu: 3.03.2025)

²⁹ https://emccpoland.org/wp-content/uploads/2024/04/SuperM_Programy_Mentoringowe_w_Polsce_RAPORT-2023.pdf (data dostępu: 3.03.2025)

4. Przegląd praktyk - rodzaje mentoringu na rynku (NGOs, wewnętrzne programy mentoringowe w firmach, indywidulane, mentoring grupowy, mentoring odwrócony) w Polsce i EU

Chcąc być w pełni klarownym w kontekście rodzajów mentoringu warto przyjąć kryteria, które pozwolą na jego podział i umożliwią pełne zrozumienie osobom nie mającym wcześniej styczności z tą metodą rozwojową.

Małgorzata Sidor-Rządkowska, polska naukowczyni i badaczka mentoringu poświęciła lata na analizowanie tej metody, porównywanie jej do innych i dokonywanie właściwych podziałów rodzajowych. W swojej najnowszej książce „Mentoring i tutoring w organizacji. 9 kroków do skutecznego wdrożenia.”³⁰ Zaproponowała podział, który stanowi kanwę do prezentacji przykładów inicjatyw mentoringowych.

4.1 Mentoring formalny i mentoring nieformalny – podstawowe rozróżnienie

Mentoring formalny

Zainicjowany przez organizację (przedsiębiorstwo, uczelnię, inną ustrukturyzowaną jednostkę) i będący obowiązkowym elementem pewnego większego procesu. Bywa, że jest obowiązkowy np. dla pracowników danej firmy/działu i nie można z niego zrezygnować chcąc rozwijać się w ramach jej struktur. Zazwyczaj koncentruje się na celach wpisanych w założenia i strategię organizacji, rzadziej na jednostkę.

Przykłady inicjatyw z rodzaju mentoringu formalnego:

- Program Talentowy dla Stypendystów i Stypendystek Fundacji Koźmińskich – inicjatorem jest Akademia im. Leona Koźmińskiego, która odpowiada za założenia merytoryczne programu mentoringowego, zapewnia struktury i wsparcie organizacyjne procesów.
- Program SIŁA MENTORINGU zorganizowany przez korporację Philip Morris Polska, która dzięki niemu skutecznie wspiera rozwój swoich pracowników, promując kulturę dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w organizacji. Program zdobył wiele wyróżnień m.in. Statuetkę SUPER M (EMCC) oraz wyróżnienie Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Program Mentoringowy Youth Business Poland pionierski i najstarszy (2008) otwarty program mentoringowy w Polsce, którego misją jest wspieranie młodych ludzi w tworzeniu i rozwoju biznesów i tym samym wzroście gospodarczego kraju.

³⁰ Sidor-Rządkowska M. „Mentoring i tutoring w organizacji. 9 kroków do skutecznego wdrożenia”. Wolters Kluwer Polska, 2024, ISBN: 978-83-8358-622-9

Mentoring nieformalny

Mentoring polegający na tworzeniu i pogłębianiu więzi między mentorem a mentee w sposób naturalny, bez ingerencji organizacji ani osób trzecich. Zazwyczaj podopieczny wybiera mentora na podstawie swoich obserwacji i niejako nadania mu tej rangi. A mentor bierze mentee pod swoje skrzydła chcąc pomóc mu zrealizować pełen potencjał i dać mu swoją wiedzę i doświadczenie. Mentoring nieformalny nie podlega analizom i weryfikacjom osób trzecich – jest sprawą wyłącznie między stronami, dlatego też opisywane w dalszej części rodzaje i inicjatywy mentoringowe będą dotyczyć jego formalnej wersji.

4.2 Pozostałe rodzaje mentoringu

Mentoring biznesowy lub korporacyjny

Mentoring korporacyjny to długoterminowa relacja, w której doświadczony pracownik (mentor) wspiera mniej doświadczonego kolegę (mentee) w rozwoju jego umiejętności i kariery zawodowej. Mentor dzieli się swoją wiedzą, doświadczeniem oraz umiejętnościami, pomagając mentee w adaptacji do środowiska pracy oraz w osiąganiu jego celów zawodowych. Mentoring korporacyjny staje się coraz bardziej popularny jako efektywne narzędzie wspierające rozwój talentów oraz budowanie silnych zespołów w organizacjach.

Mentoring branżowy

Mentoring branżowy polega na tym, że doświadczony specjalista (mentor) wspiera mniej doświadczonego pracownika lub osobę poszukującą pracy (mentee) w zdobywaniu wiedzy i umiejętności niezbędnych do odniesienia sukcesu w danej branży. Mentorzy mogą być powoływani przez agencje rządowe, organizacje zawodowe lub firmy, aby pomóc mentee w adaptacji do specyfiki branży oraz w zdobywaniu wymaganych kwalifikacji.

PRZYKŁAD: TOP WOMAN IN REAL ESTATE

Opis organizatora: „Jest to jedyny tego typu program w branży nieruchomości i budownictwa dedykowany ambitnym kobietom, dzięki któremu uczestniczki: spotykają się z mentorami w procesach indywidualnych lub grupowych, mogą czerpać wiedzę i doświadczenie od najbardziej rozpoznawalnych osób w branży lub od mentorów akredytowanych reprezentujących inne niż Real Estate sektory gospodarki.”³¹

Mentoring wspierający rozwój przedsiębiorczości

Mentoring dla przedsiębiorców ma na celu wspieranie rozwoju biznesu poprzez dostarczanie praktycznych wskazówek, strategii oraz wsparcia w podejmowaniu decyzji. Mentorzy pomagają mentee unikać typowych błędów, które mogą kosztować czas i pieniądze, a także rozwijać umiejętności zarządzania i przywództwa.

³¹ <https://www.topwoman.pl/mentoring/> (data dostępu 7.01.2025)

PRZYKŁAD: Mentors4Starters, Youth Buissness Poland, InCredibles Sebastiana Kulczyka³²

Mentoring społeczny

Mentoring społeczny polega na tworzeniu relacji pomiędzy mentorem a mentee, w której mentor, często działający w ramach organizacji non-profit lub społecznych, oferuje wsparcie emocjonalne, doradztwo oraz praktyczne umiejętności. Celem tego procesu jest pomoc osobom zmagającym się z problemami adaptacyjnymi, społecznymi lub emocjonalnymi.

PRZYKŁAD: WŁĄCZ UWAGAŃ³³

Opis organizatora: „Włącz Uwagań” to jedyny program mentoringowy w Polsce przygotowujący ludzi i biznes do włączania osób z niepełnosprawnościami do swoich organizacji. Jego celem jest wsparcie firm, korporacji i jednostek administracji publicznej w świadomym kształtowaniu przyjaznego i włączającego środowiska pracy dla OzN.

Career mentoring

Career mentoring to długoterminowy proces, w którym mentor, posiadający większe doświadczenie i wiedzę w danej dziedzinie, wspiera mentee w rozwoju jego kariery zawodowej. Ideą tej formy mentoringu jest pomoc w identyfikacji celów zawodowych, rozwijaniu umiejętności oraz budowaniu sieci kontaktów. Ten rodzaj mentoringu praktykowany jest przez organizację oraz uczelnie, ponieważ pomaga w skuteczny sposób kierować ścieżką kariery i nakierowany jest na wczesne odkrywanie i rozwijanie talentów.

PRZYKŁAD: Wszelkie inicjatywy uczelniane: Akademia Leona Koźmińskiego, Szkoła Główna Handlowa, Politechnika Warszawska, Uniwersytet WSB Merito, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Łódzki i inne.

Peer mentoring

Ten rodzaj mentoringu polega na wymianie pomiędzy osobami na podobnym poziomie zawodowym, życiowym, doświadczeń. Można spotkać się z polską wersją – mentoring rówieśniczy jednak nie jest ona w pełni trafna (bo kieruje uwagę na podobny poziom wiekowy). Ta forma mentoringu pozwala na wymianę doświadczeń osób np. na podobnych stanowiskach jednak przede wszystkim daje bardzo duże wsparcie emocjonalne.

Co ciekawe za szeroko znaną na świecie inicjatywę opartą o założenia peer-to-peer możemy uznać organizację Anonimowych Alkoholików (AA), która opiera się na idei wsparcia udzielanej sobie nawzajem przez osoby borykające się z nałogiem.

PRZYKŁAD: Wiele znamienitych uczelni na całym świecie wdraża jednocześnie kilka projektów peer mentoringu. Oto lista programów peer mentoringowych na samym Uniwersytecie Harvarda:

³² <https://mentors4starters.pl/inicjatywy/> (data dostępu 7.01.2025) <https://incredibles.pl/incredibles/> (data dostępu 7.01.2025)

³³ <https://openforum.com.pl/open-forum-2024/open-forum-wydarzenia-dedykowane-2024/open-forum-ozn-wlacz-uwaznosc/program-ozn-2024/> (data dostępu 30.01.2025)

- EALC Peer Mentoring Program³⁴ -program Wydziału Języków i Cywilizacji Azji Wschodniej, wspierający studentów studiów magisterskich w budowaniu relacji i współpracy.
- Genetics Triads Peer-Mentoring Program³⁵ - program w Katedrze Genetyki, który tworzy triady mentoringowe między początkującymi studentami, zaawansowanymi doktorantami i postdoktorantami.
- Harvard Chan FirstGen Mentoring Network³⁶ - sieć wsparcia dla studentów pierwszego pokolenia na Harvard T.H. Chan School of Public Health.
- BBS Peer Mentor Program³⁷ - program dla studentów Biological and Biomedical Sciences PhD Program, łączący zaawansowanych doktorantów z nowymi studentami.
- Neurobiology Postdoc Peer Mentoring Program³⁸ - program dla postdoktorantów z dziedziny neurobiologii, wspierający integrację i rozwój kariery naukowej.

Cross mentoring

Cross mentoring to forma mentoringu, w której mentorzy i mentee pochodzą z różnych działów, poziomów hierarchicznych lub nawet organizacji. Taki model mentoringu przynosi wiele korzyści zarówno dla uczestników, jak i dla organizacji. U podstaw jego ukształtowania leży założenie, że nie warto zamykać się wewnątrz swoich „baniek”, a warto spojrzeć dalej, jak inni radzą sobie z podobnymi wyzwaniami oraz zainspirować się czymś punktem widzenia.

Reverse mentoring

Bardzo ciekawa, wspomniana wcześniej forma ze względu na odwrócenie paradygmatu leżącego u podstaw mentoringu: mistrz i uczeń co do zasady kojarzy się z relacją starszy – młodszy, gdzie wiedza i doświadczenie płyną od tej dojrzałej strony. W tym przypadku jest odwrotnie – mentorem jest osoba młodsza wiekiem, zaś w rolę mentee wchodzi dojrzały uczestnik procesu. Zmiany społeczne i przyspieszony rozwój technologiczny sprawiają, że w niektórych branżach lub środowiskach mistrzostwo osiągają ludzie młodszy, a wsparcia i przewodnictwa - osoby z większym doświadczeniem.

PRZYKŁAD: REVERSE MENTORING (FUNDACJA ASHOKA)³⁹

Opis organizatora: „Galopujące zmiany technologiczne, społeczne i kulturowe stworzyły ogromną przepaść między pokoleniami dzisiejszych decydek i decydentów biznesowych (w wieku 40-60+), a młodymi dorosłymi - osobami wchodzącymi na rynek pracy i rynek konsumentów (w wieku 16-25). Ta przepaść w rozumieniu świata i podejściu do życia jest większa niż kiedykolwiek. Stawia nowe wyzwania przed kadrami menadżerskimi. Nie sposób im sprostać bez wglądu, jakie rozumienie tego co dzieje się dziś i jaką wizję świata w przyszłości mają młodzi dorośli.”

³⁴ <https://ealc.fas.harvard.edu/graduate-student-peer-mentoring-program> (data dostępu: 14.01.2025)

³⁵ <https://harvard.chronus.com/p/p4/> (data dostępu: 14.01.2025)

³⁶ <https://hsph.harvard.edu/office/student-affairs/student-support-services/harvard-chan-firstgen-mentoring-network/> (data dostępu: 14.01.2025)

³⁷ <https://bbsphd.hms.harvard.edu/peer-mentors> (data dostępu: 14.01.2025)

³⁸ <https://nesstp.bsd.uchicago.edu/mentoring/> (data dostępu: 14.01.2025)

³⁹ <https://reverse-mentoring.pl/#o-reverse-mentoringu> (data dostępu 10.01.2025)

Analizując polskie inicjatywy mentoringowe można zaobserwować ich rozkwit. Na przestrzeni ostatnich lat pojawiło się wiele organizacji (korporacje, uczelnie, NGO), które chętniej sięgają po mentoring niżeli po inne formy bezpośredniego wsparcia jak coaching, doradztwo czy tutoring.

Przyglądając się temu zjawisku można dokonać kolejnego podziału na inicjatywy mentoringowe zamknięte (korporacyjne, uczelniane) i inicjatywy mentoringowe otwarte (fundacje, stowarzyszenia, inicjatywy społeczne).

4.3 Programy mentoringowe zamknięte

Założenia programów zamkniętych często nie są dostępne dla osób postronnych, ponieważ mogą zawierać informacje poufne lub wrażliwe bądź specyficzne dla danej firmy czy organizacji. Bardzo często dotyczą one metodycznego wspierania pracowników w rozwoju oraz coraz częściej stają się odpowiedzią na problemy w zakresie sukcesji stanowiskowej, z jaką mierzy się bardzo wiele firm. Programy mentoringowe są skutecznym narzędziem pozwalającym wybrać sobie następcę oraz przekazać mu swoje najważniejsze kompetencje i wartości co stanowi prognostyk udanego przekazania pałeczki na większości kluczowych stanowisk.

4.4 Programy mentoringowe otwarte

Z raportu przygotowanego przez portal mentiway.com⁴⁰ wynika, że w Polsce działa 50-60 inicjatyw mentoringowych, z czego uczelnie odpowiadają z około 30 z nich. Co ciekawe co trzeci z tych programów skierowany jest do kobiet, co pokazuje z jednej strony konieczność wspierania ich w dążeniu do realizacji swoich celów i pełnego potencjału, z drugiej zaś że kobiety chętniej angażują się w relacje mentoringowe – zarówno dzieląc się wiedzą jak i przyjmując przodownictwo. Kolejną istotną kwestią jest zasięg tych projektów - ponad 44% z nich ma więcej niż 50 par mentoringowych co świadczy o dużej popularności idei, a rekordową ilość aż 200 par aktualnie koordynuje Fundacja Liderów Biznesu.

Istnieje również kilka programów z założenia otwartych, jednak stawiających potencjalnym mentee wymagania, które warunkują udział w danym procesie. Przykładowo – programy skierowane dla absolwentów konkretnej uczelni bądź członków danego stowarzyszenia. Takim programem jest autorski program mentoringowy opracowany przez CFA Society Poland to niepowtarzalny projekt stworzony przede wszystkim z myślą o członkach społeczności CFA. W programie członkowie mogą pełnić rolę zarówno mentora, jak i mentee – przy uwzględnieniu ich pozycji zawodowej oraz doświadczenia.⁴¹

4.5 Mentoring kryzysowy

Na szczególną uwagę zasługuje mentoring kryzysowy. Jest to forma wsparcia rozwojowego i emocjonalnego, której celem jest pomoc osobom znajdującym się w sytuacji kryzysowej. W przeciwieństwie do tradycyjnego mentoringu, który skupia się głównie na długoterminowym

⁴⁰ <https://mentiway.com/raporty-mentiway/otwarte-programy-mentoringowe-w-polsce-raport/> (data dostępu: 14.01.2025)

⁴¹ <https://cfapoland.org/p/profesjonalizm/program-mentoringowy> (data dostępu: 14.01.2025)

rozwoju kompetencji zawodowych i osobistych, mentoring kryzysowy koncentruje się na interwencji, prowadzącej do stabilizacji osoby dotkniętej kryzysem.

Przykładem inicjatywy mentoringowej dla osób w kryzysie jest Early Warning Europe – projekt realizowany w latach 2016- 2019 przez PARP oraz Fundację Firmy Rodzinne, finansowany ze środków Unii Europejskiej (perspektywa COSME 2014-2020).

Mentoring kryzysowy, realizowany w ramach projektu Early Warning Europe, był odpowiedzią na potrzeby przedsiębiorców znajdujących się w trudnych sytuacjach – finansowych, operacyjnych i emocjonalnych. Fundacja Firmy Rodzinne oferuje wsparcie mentoringowe w trudnościach do dzisiaj.

5. Przegląd międzynarodowych inicjatyw mentoringowych (EU i najważniejsze inicjatywy międzynarodowe) – podobieństwa i różnice, główne założenia

Mentoring zyskuje coraz większą popularność nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Wzorem części pierwszej, w niniejszym rozdziale opisane zostaną inicjatywy mentoringowe realizowane na poziomie międzynarodowym.

5.1 Youth Business International ⁴² oraz Youth Business Poland⁴³

Youth Business International (YBI) to globalna sieć organizacji wspierających młodych przedsiębiorców, która powstała w 2000 roku. Jej misją jest umożliwienie młodym ludziom (w wieku 18-35 lat) zakładania, rozwijania i utrzymywania własnych firm, co przyczynia się do ich ekonomicznej niezależności oraz rozwoju lokalnych społeczności. YBI skupia się na zrównoważonym i inkluzyjnym podejściu do przedsiębiorczości, dostarczając młodym ludziom niezbędne umiejętności, pewność siebie oraz kontakty, które pomagają im pokonywać przeszkody i stawać się odpowiedzialnymi właścicielami biznesów. Organizacja współpracuje z ponad 60 członkami na całym świecie, co pozwala na wymianę wiedzy oraz najlepszych praktyk w zakresie wsparcia młodych przedsiębiorców.

W Polsce, Youth Business Poland (YBP) działa jako część tej międzynarodowej sieci, oferując kompleksowe wsparcie dla młodych innowatorów. Programy takie jak „Young Entrepreneurs Succeed!” (YES!)⁴⁴ oraz współprace z innymi inicjatywami, jak TeenCrunch⁴⁵, mają na celu rozwój kompetencji biznesowych młodzieży oraz wspieranie ich w zakładaniu i prowadzeniu firm. YBP nie tylko pomaga w tworzeniu nowych miejsc pracy, ale także integruje młodych ludzi z rynkiem pracy poprzez mentoring, szkolenia i dostęp do zasobów. Dzięki takim działaniom,

⁴² <https://stories.youthbusiness.org/ybi-2023-2025-strategy/index.html> (data dostępu 20.12.2025)

⁴³ <https://ybp.org.pl/mentorzy/> (data dostępu 20.12.2024)

⁴⁴ <https://ybp.org.pl/program-yes/> (data dostępu 11.03.2025)

⁴⁵ <https://teencrunch.org/> (data dostępu 11.03.2025)

Youth Business Poland przyczynia się do budowy silnego ekosystemu przedsiębiorczości w Polsce, odpowiadając na wyzwania lokalne i globalne.

5.2 Microfinance ⁴⁶

Microfinance Centre (MFC) to organizacja, która skupia się na wsparciu mikrofinansowania oraz społecznej ekonomii w Europie. Oferuje różnorodne inicjatywy, w tym projekty mentoringowe, które mają na celu wspieranie przedsiębiorców oraz organizacji działających w obszarze finansów społecznych. MFC angażuje się w działania mające na celu poprawę integracji ekonomicznej uchodźców oraz promowanie odpowiedzialnego finansowania.

5.3 Early Warning Europe⁴⁷

Międzynarodowy projekt Early Warning Europe (EWE), który był realizowany w Polsce w latach 2016-2019 miał na celu wsparcie firm w trudnościach, które nie mogły pozwolić sobie na korzystanie z płatnych usług doradczych. W Polsce z pomocy skorzystało 946 właścicieli firm, w Europie ponad 3000. Głównym celem mentoringu kryzysowego jest pomoc w diagnozowaniu problemów oraz opracowywaniu planów naprawczych. Mentorzy, którzy brali udział w projekcie to doświadczeni przedsiębiorcy i profesjonaliści z różnych branż, gotowi dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem. Ich misją jest bezinteresowne wspieranie innych w trudnych momentach, co w efekcie przyczynia się do stabilizacji biznesowej w Polsce. Grupa mentorów przygotowanych do pracy z firmami w kryzysie oraz wypracowany w projekcie EWE schemat działania pomocowego jest kontynuowany przez Fundację Firmy Rodzinne. Opis działalności Fundacji w zakresie wsparcia firm w kryzysie został szczegółowo przedstawiony w rozdziale III.

Mentoring kryzysowy skupia się na indywidualnym podejściu do każdego przypadku, co pozwala na skuteczne zarządzanie kryzysem. Mentorzy pomagają nie tylko w rozwiązywaniu bieżących problemów, ale także inspirują przedsiębiorców do podejmowania działań oraz budowania długofalowych strategii rozwoju. Wspierają oni również rozwój kompetencji interpersonalnych i zawodowych mentee, co jest kluczowe dla ich przyszłego sukcesu.

Dzięki mentoringowi kryzysowemu przedsiębiorcy mogą nie tylko przetrwać trudne chwile, ale także zyskać nowe umiejętności i perspektywy, które pomogą im w dalszym rozwoju ich działalności. Programy takie jak Early Warning Europe pokazują, jak ważne jest wsparcie w momentach kryzysowych i jak wiele można osiągnąć dzięki dzieleniu się doświadczeniem.

Zapoczątkowana projektem Early Warning Europe idea wsparcia przedsiębiorców w trudnościach metodą mentoringu, była rozwijana w kolejnych przedsięwzięciach merytorycznie związanych z mentoringiem kryzysowym w inicjatywach międzynarodowych. Trzeba przywołać tu projekt pn. „Resc-EWE- trening odporności na sytuacje kryzysowe”, w ramach którego powstał zestaw praktycznych narzędzi (tzw. MOOC), które umożliwiają samodzielną pracę przedsiębiorcy nad najważniejszymi obszarami funkcjonowania jego firmy, w tym zarządzaniem, finansami, rozumieniem klienta czy analizą konkurencji. RescEWE otrzymał nagrodę European

⁴⁶ <https://mifimmentor.org/how/definitions/> (data dostępu 20.12.2024)

⁴⁷ <https://www.earlywarningeurope.eu/> (data dostępu 30.01.2025)

Enterprise Promotion Award 2023 w kategorii Entrepreneurial Skills podczas SME Assembly w Bilbao.

Kolejna inicjatywa, która kontynuowała doświadczenia to Early Warning Europe Mentor Academy – EWEMA – inicjatywa Komisji Europejskiej, w wyniku której w latach 2021 – 2024 powstał 4 modułowy program szkoleniowy dla mentorów pracujących z firmami w kryzysie.

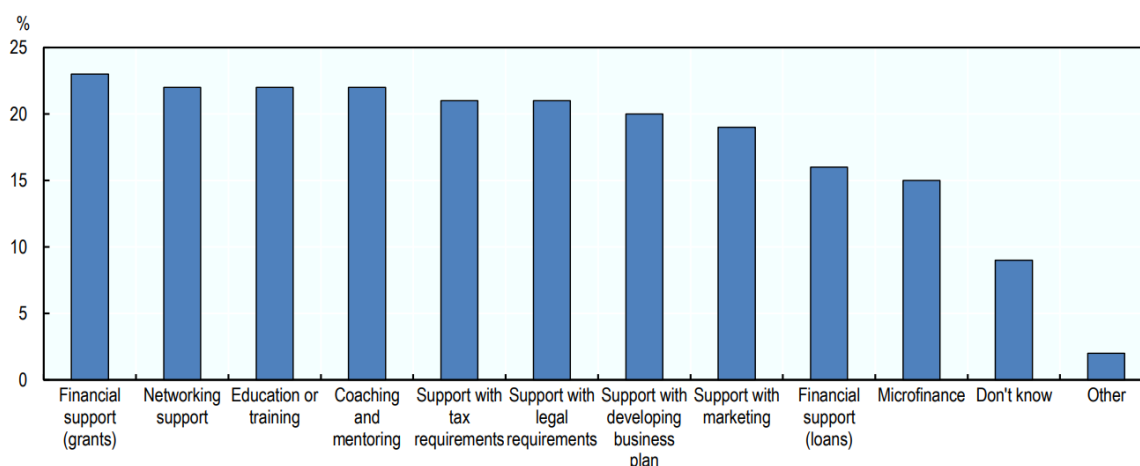
Odwołania do doświadczeń wynikających z tych trzech projektów są obecne w opisach systemów wsparcia przedsiębiorców w trudnościach, prezentowanych w ramach niniejszej analizy.

5.4 Programy mentoringowe i doradcze jako jedna z najbardziej popularnych form wsparcia

Wszelkiego rodzaju programy edukacyjne czy usługi coachingu albo mentoringu wymieniane są jako jedno z popularniejszych form wsparcia. W raporcie „The Missing Entrepreneurs 2023” przygotowanym przez OECD, na pytanie „jaki rodzaj wsparcia byłby najbardziej przydatny przy rozpoczęciu prowadzenia biznesu?” skierowane do młodych osób, wymienione wcześniej aktywności zostały nieznacznie wyprzedzone jedynie przez wsparcie finansowe.

Figure 4.3. Young people find both financial and non-financial supports to be useful in their business creation

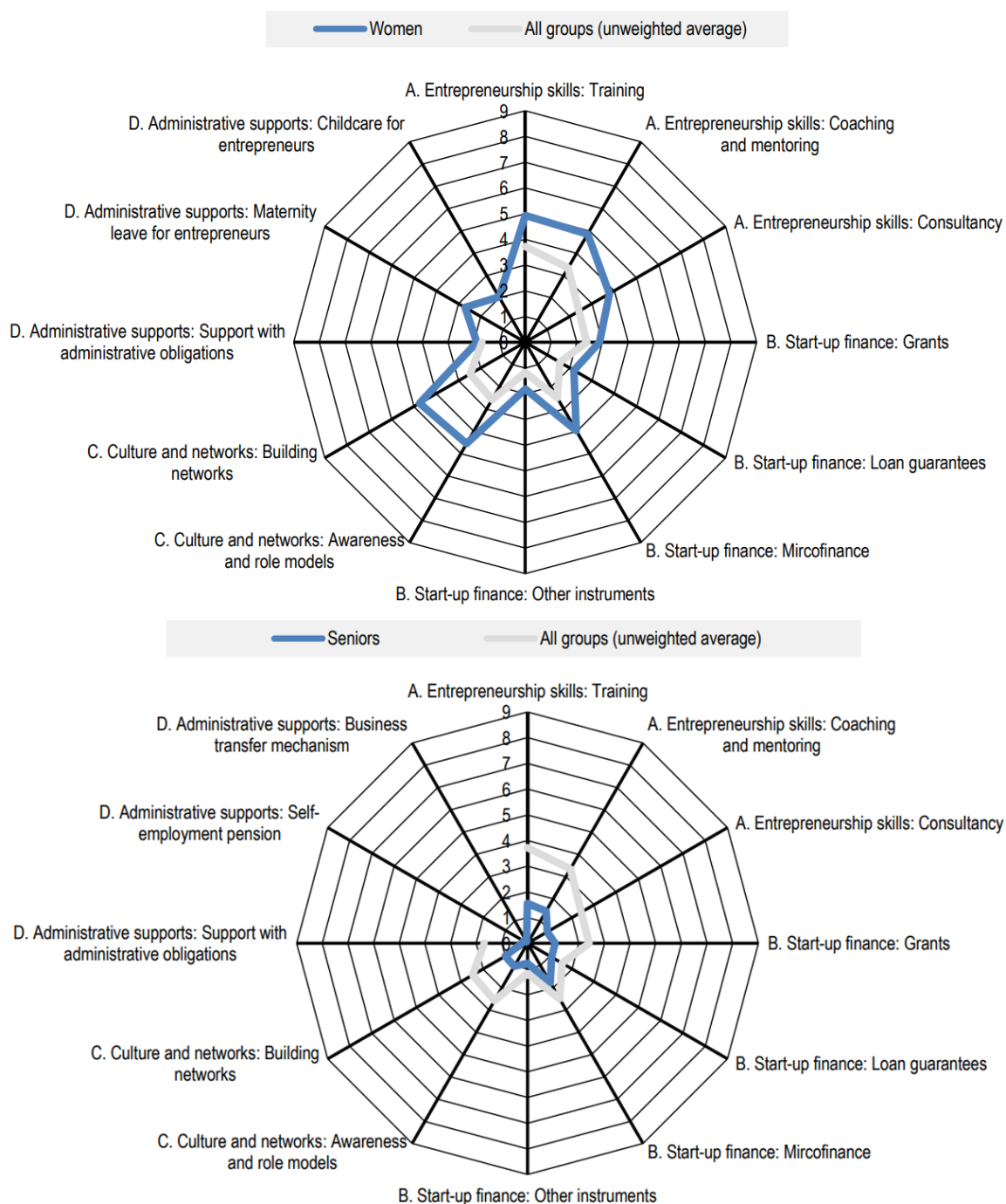
“If you were to set up your own business, what type of support would be the most useful?”, 2022



Rys.1 Odpowiedzi grupy młodych osób na pytanie „jaki rodzaj wsparcia byłby najbardziej przydatny przy rozpoczęciu prowadzenia biznesu?”.

Źródło: https://www.oecd.org/en/publications/the-missing-entrepreneurs-2023_230efc78-en.html OECD, 2023. The Missing Entrepreneurs 2023 (data dostępu 17.03.2025)

Według danych OECD w Europie występują także duże różnice jeśli chodzi o dostępność wszelkiego rodzaju programów treningowych czy mentoringowych między grupami osób niedostatecznie reprezentowanych. Zgodnie z badaniem liczba aktywności skierowanych do kobiet, osób młodych czy pozostających bez pracy przewyższa średnią dla wszystkich grup, w porównaniu np. z seniorami, osobami z niepełnosprawnościami.



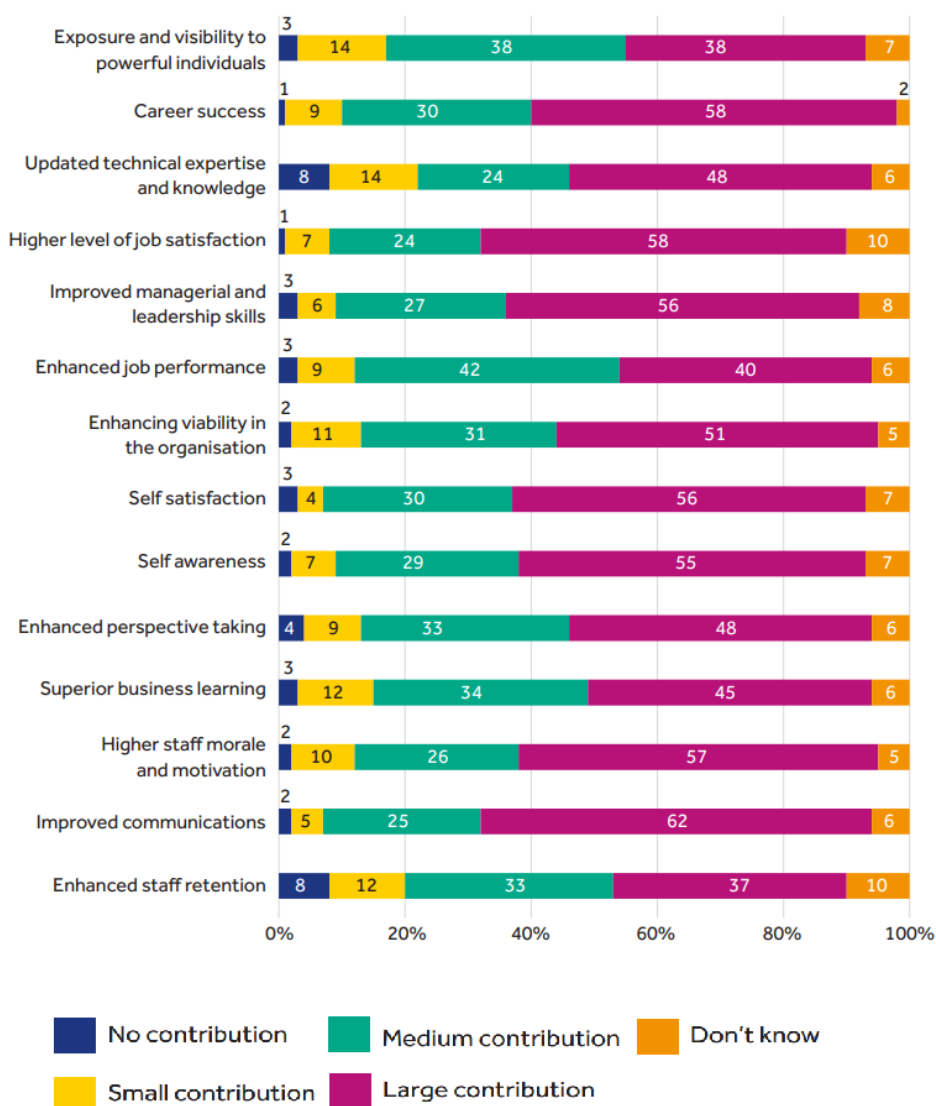
Rys.2: Porównanie dostępności wybranych form pomocy – dla kobiet (wykres górny) oraz seniorów (wykres dolny) w porównaniu do ogółu grupy osób (kobiety, imigranci, seniorzy, niepełnosprawni, młodzi, bezrobotni)

Źródło: OECD, 2023. The Missing Entrepreneurs 2023. Dostęp: grudzień 2024.

https://www.oecd.org/en/publications/the-missing-entrepreneurs-2023_230efc78-en.html

W raporcie „The State of Play in European Coaching and Mentoring” przygotowanym w 2017 roku przez University of Reading zapytano reprezentantów firm o odczucia związane z przeprowadzonymi programami mentoringowymi i ich odczucia w odniesieniu do korzyści płynących z uczestnictwa. Największy wkład mentoringu dostrzeżono w poprawie komunikacji, gdzie aż 62% respondentów oceniło ten efekt jako bardzo istotny, a jedynie 2% uznało, że

mentoring nie ma w tym zakresie żadnego wpływu. Równie duży wpływ zauważono w podnoszeniu motywacji pracowników – 57%. Mentoring znacząco wspierał także osiąganie satysfakcji zawodowej (56%) oraz rozwój samoświadomości (55%). Około połowa respondentów (51%) zauważyła, że mentoring wzmacnia widoczność w organizacji, co korzystnie wpływa na kariery uczestników programów. Dane zebrane w ankiecie podkreślają, że mentoring najmocniej wspiera komunikację, morale, samoświadomość oraz efektywność w pracy, podczas gdy mniejszy wpływ odnotowano w kwestiach związanych z np. budowaniem kontaktów.



Rys.3 Korzyści płynące z mentoringu według ankiety opierającej się na wrażeniach reprezentantów firm
Źródło:

https://www.researchgate.net/publication/321361866_The_State_of_Play_in_European_Coaching_and_Mentoring
g.J. Passmore, H. Brown i inni, 2017. The State of Play in European Coaching and Mentoring (data dostępu: 17.03.2025)

Rozdział II

W tym rozdziale szczegółowo opisane zostały systemy wsparcia przedsiębiorców w 5 krajach: w Finlandii, Grecji, Hiszpanii i Holandii oraz Danii. Pierwszym krajem, który opracował własny system wsparcia przedsiębiorców była Holandia, która rozpoczęła te prace ponad 40 lat temu. W oparciu o doświadczenia holenderskie w 2007 roku, dotknięta kryzysem gospodarczym Dania, skorzystała z tych doświadczeń wdrażając metodę wsparcia przedsiębiorców opartą o mentoring i rozwijając przejęte wzorce adekwatnie do swoich potrzeb. W 2017 roku Dania rozpowszechniła z system wsparcia przedsiębiorców w trudnościach o nazwie Early Warning w Europie.

1. Mechanizmy wczesnego ostrzegania i wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Finlandii

1.1 Ekosystem wsparcia dla przedsiębiorców z sektora MŚP w trudnościach w Finlandii

Doświadczenia Finlandii w obszarze Early Warning Europe

Finlandia aktywnie wdraża mechanizmy wspierające firmy doświadczające trudności finansowych, zgodnie z wytycznymi Dyrektywy Restrukturyzacyjnej i Upadłościowej Komisji Europejskiej (Insolvency Directive 2019). Kluczowym elementem tych działań było wykorzystanie funduszy europejskich w ramach programu SRSP (Structural Reform Support Programme) przez Ministerstwo Gospodarki i Zatrudnienia. W latach 2020–2021 zrealizowano projekt „Wdrażanie mechanizmów i narzędzi wczesnego ostrzegania w Finlandii”, który przyspieszył budowę systemu wsparcia przedsiębiorstw w ramach Early Warning Finland.

Projekt ten obejmował kompleksowe działania, takie jak usługi doradcze, analiza i diagnoza sytuacji przedsiębiorstw, szkolenia, a także opracowywanie strategii komunikacyjnych i marketingowych. Stworzony w jego ramach system ma na celu nie tylko wspieranie przedsiębiorców w przezwyciężaniu trudności, ale także zapobieganie kryzysom w firmach na wczesnym etapie.

Główni aktorzy ekosystemu Early Warning Finland

Koordynacją systemu Early Warning Finland zajmuje się ogólnokrajowy serwis doradczy Yrittäjän talousapu, będący publiczną instytucją podlegającą Ministerstwu Gospodarki i Zatrudnienia. Yrittäjän talousapu oferuje wsparcie poprzez telefoniczną infolinię, którą obsługują doświadczeni konsultanci biznesowi oraz serwis online (www.Yrittajatantalousapu.fi). Dodatkowo zapewnia komplementarne usługi na poziomie regionalnym, w tym wsparcie lokalnych/regionalnych centrów doradczych i organizacji wspierających przedsiębiorców (instytucje publiczne, NGOs, stowarzyszenia), mentorów i innych udziałowców zaangażowanych w pomoc przedsiębiorcom.

W zależności od lokalizacji firmy, przedsiębiorca, który wymaga dalszej pomocy skierowany jest przez Yrittäjän talousapu do jednego z 22 regionalnych centrów biznesowych obsługiwanych

przez 60 koordynatorów – doświadczonych doradców biznesowych, którzy oferują indywidualne wsparcie. W przypadku potrzeby bardziej specjalistycznej pomocy, koordynatorzy kierują przedsiębiorców do mentorów działających w tym samym regionie. Koordynacją mentoringu zajmuje się YRITYSKUMMIT organizacja non-profit (stowarzyszenie) Business Mentors Finland⁴⁸. Pomoc, którą uzyskuje przedsiębiorca w regionie polega na osobistych spotkaniach przedsiębiorcy z konsultantem lub mentorem.

Wszystkie organizacje współpracują z szeroką siecią organizacji tworzących ekosystem Early Warning Finland, takich jak firmy ubezpieczeniowe, banki, urzędy skarbowe, stowarzyszenia zdrowia psychicznego, lokalne organizacje biznesowe czy kościoły. Współdziałanie oparte jest na wspólnych wartościach takich jak: bezinteresowność, poufność i na bezpłatnym wsparciu dla przedsiębiorców w kryzysie.

Dodatkowo YRITYSKUMMIT jest członkiem stowarzyszenia EWEUN (Early Warning Europe Network) dzięki czemu ma dostęp do międzynarodowej wiedzy, najlepszych praktyk oraz narzędzi, które pozwalają świadczyć wsparcie dla przedsiębiorców w kryzysie na najwyższym poziomie ucząc się od najbardziej doświadczonych partnerów.

Dzięki tym działaniom Finlandia skutecznie wspiera przedsiębiorców w radzeniu sobie z trudnościami finansowymi, stając się jednym z liderów w zakresie wdrażania mechanizmów wczesnego ostrzegania na poziomie europejskim.

1.2 Ścieżka wsparcia dla przedsiębiorcy w trudnościach w Finlandii

Poziom 1 – wsparcie przedsiębiorcy w trudnościach na poziomie krajowym – infolinia – rozmowa z konsultantem biznesowym.

Grupa docelowa wsparcia

Yrittäjän talousapu to fińska infolinia – (serwis wsparcia dla przedsiębiorców podlegający Ministerstwu Gospodarki i Zatrudnienia), która od 15 lat wspiera przedsiębiorców, głównie właścicieli małych firm, znajdujących się w sytuacji kryzysowej. Jej celem jest pomoc w rozpoznaniu problemów firmy, postawienie diagnozy, udzielenie odpowiednich porad i wskazówek oraz wsparcie w opracowaniu strategii naprawczych.

Konsultanci biznesowi obsługujący infolinię

Infolinia obsługiwana jest przez 18 doświadczonych konsultantów biznesowych, działających na zlecenie Yrittäjän talousapu w modelu outsourcingu. Konsultanci posiadają specjalistyczną wiedzę z zakresu finansów, zarządzania, prawa oraz psychologii, co pozwala im skutecznie wspierać przedsiębiorców w radzeniu sobie z trudnościami.

Obsługa infolinii odbywa się w trzech językach: fińskim, szwedzkim i angielskim, w dni robocze od 9:00 do 16:00. Każdego dnia rozmowy prowadzi dwóch konsultantów.

⁴⁸ www.Yrityskummit.fi (data dostępu: 17.03.2025)

Konsultacje są dla przedsiębiorców bezpłatne, a pomoc udzielana jest w 70% przypadków. Rozmowy z przedsiębiorcami opierają się na przeprowadzeniu szczegółowego wywiadu i analizie dostarczonych danych finansowych, które są traktowane jako poufne i nie są gromadzone ani udostępniane. Yrittäjän talousapu nie prowadzi również systemu raportowania danych do ministerstwa ani innych podmiotów, co zapewnia pełną anonimowość i poufność.

Przedsiębiorcy mogą otrzymać konkretne porady lub zadania do wykonania, a w razie potrzeby umawiają się na kolejne rozmowy z konsultantami. Pomoc udzielana jest na podstawie deklaracji przedsiębiorcy, bez stosowania kryteriów finansowych, co umożliwia wsparcie już na wczesnym etapie kryzysu. Z pomocy mogą korzystać nie tylko właściciele firm, ale także ich księgowi, menedżerowie czy członkowie rodziny.

Serwis online Yrittäjän talousapu

Oprócz infolinii Yrittäjän talousapu zarządza stroną internetową www.Yrittajantalousapu.fi, która oferuje przedsiębiorcom szereg narzędzi wspierających. Platforma umożliwia autodiagnozę sytuacji firmy, wykonanie analiz finansowych oraz strukturyzację działań, co pozwala nie tylko reagować na kryzysy, ale także im zapobiegać.

Dzięki kompleksowemu podejściu i wysokiej jakości usług, Yrittäjantalousapu.fi odgrywa kluczową rolę w fińskim systemie wsparcia przedsiębiorstw, pomagając przedsiębiorcom w trudnych chwilach oraz wzmacniając odporność małych firm na przyszłe wyzwania.

Strona Yrittajantalousapu.fi zawiera zbiór narzędzi tworząc swoisty manual/ przewodnik dla przedsiębiorcy, który krok po kroku przeprowadza przedsiębiorcę po procesie diagnozy lub strukturyzacji firmy w zakresie następujących obszarów:

- Zaczynij badać trudności finansowe swojej firmy.
- Oceń sytuację finansową swojej firmy.
- Ustal czas płatności Twojej firmy.
- Znajdź pomoc w rozwiązywaniu sytuacji w Twojej firmie i radzeniu sobie z nią.
- Kontynuuj rozwiązywanie sytuacji firmy.
- Znajdź fachową pomoc w swojej sytuacji finansowej.
- Porozmawiaj o swojej sytuacji.
- Zabezpiecz swoje źródło utrzymania, zacznij spłacać długi.
- Popraw rentowność swojej firmy.
- Weź pod uwagę swoich pracowników w trudnej sytuacji ekonomicznej.
- Planowanie zakończenia działalności gospodarczej.
- Planowanie przyszłości, monitorowanie finansów i określenie rentowności swojej firmy.
- Zarządzanie ustawowymi obowiązkami działalności gospodarczej.
- Przygotuj się na ryzyko finansowe, rozwijaj swój biznes.
- Zadbaj o siebie po rozwiązaniu umowy z firmą.
- Zbuduj swoje życie po zamknięciu firmy.

Dodatkowo Yrittäjän talousapu jako serwis oferuje przedsiębiorcom nie tylko narzędzia i informacje potrzebne do radzenia sobie z trudnościami, ale także świadectwa osób, które skorzystały z pomocy. Na platformie znajdują się również informacje dedykowane wszystkim

udziałowcom ekosystemu Early Warning Finland. Materiały te wspierają rozwój sieci wsparcia, a także wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk pomiędzy przedsiębiorcami oraz interesariuszami systemu.

Głównym celem działalności Yrittäjän talousapu jest nie tylko pomoc pozafinansowa, ale także budowanie świadomości wśród przedsiębiorców na temat potrzeby poszukiwania wsparcia na wczesnym etapie kryzysu. Organizacja poprzez konsekwentną promocję wsparcia przyczynia się do destygmatyzacji porażki w biznesie oraz wspiera przedsiębiorców w podejmowaniu decyzji o zamknięciu nierentownych działalności na odpowiednio wczesnym etapie co ważne pomaga także w procesie restartu zawodowego po niepowodzeniu.

Działalność edukacyjna

Serwis Yrittäjän talousapu w ramach edukacji oferuje comiesięczne webinary, newslettery, a także organizację spotkań dla udziałowców ekosystemu Early Warning Finland oraz przedsiębiorców. W ramach tej misji prowadzone są szkolenia dla mentorów, szczególnie w zakresie mentoringu kryzysowego, co przyczynia się do podnoszenia jakości wsparcia oferowanego w sieci.

Instytucja realizuje również szeroko zakrojoną działalność informacyjną, budując świadomość społeczną na temat możliwości uzyskania bezpłatnego wsparcia. Regularnie publikuje treści na platformach społecznościowych takich jak Facebook, LinkedIn, Twitter i Instagram. Wspiera również promocję Early Warning Finland poprzez lokalne media, serwisy informacyjne, radio oraz telewizję.

Finansowanie działalności Yrittäjän talousapu

Yrittäjän talousapu operuje budżetem wynoszącym 450 tysięcy euro rocznie, finansowanie pochodzi ze środków krajowych. Środki te pokrywają zatrudnienie trzech osób odpowiedzialnych za koordynację działań oraz wsparcie dla przedsiębiorców – np. w 2024 roku infolinia udzieliła około 4000 porad, osiągając 70% skuteczności w rozwiązywaniu zgłaszanych problemów.

Dzięki kompleksowemu podejściu i szerokiej gamie działań Yrittäjän talousapu odgrywa kluczową rolę w tworzeniu stabilnego i wspierającego środowiska dla przedsiębiorców w Finlandii, przyczyniając się do wzmocnienia odporności firm oraz zapobiegania kryzysom.

Poziom 2 - wsparcie na poziomie regionu – regionalne centra pomocy – pomoc eksperta lub mentora

W bardziej złożonych przypadkach, które stanowią około 30% zgłoszeń, Yrittäjän talousapu kieruje przedsiębiorców do lokalnych/regionalnych centrów doradczych i organizacji wspierających przedsiębiorców (wśród nich są organizacje prywatne, miejskie/publiczne oraz stowarzyszenia, NGOs).

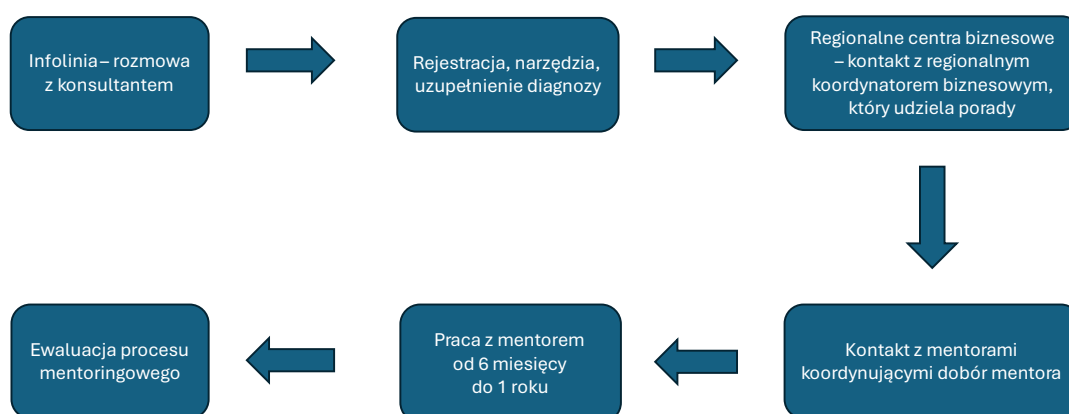
W zależności od lokalizacji/regionu firmy, przedsiębiorca trafia do jednego z 22 regionalnych centrów doradczych obsługiwanych przez koordynatorów biznesowych, którzy oferują indywidualne wsparcie. W przypadku potrzeby bardziej specjalistycznej pomocy, regionalni

koordynatorzy kierują przedsiębiorców do mentorów działających w tym samym regionie lub innych ekspertów (np. psychologów).

Regionalne centra biznesowe zatrudniają łącznie około 60 koordynatorów biznesowych. Ich praca polega na bezpośrednim kontakcie z przedsiębiorcami, usługa ta – podobnie jak konsultacje w Yrittäjän talousapu jest bezpłatna. Działalność koordynatorów biznesowych jest finansowana ze środków publicznych.

Regionalni koordynatorzy są powiązani z lokalnymi i regionalnymi organizacjami wsparcia biznesowego, które tworzą część ekosystemu Early Warning Finland. Współpracują także z 29 mentorami odpowiedzialnymi za koordynację procesów mentoringowych w swoich regionach. Mentorzy wspierają przedsiębiorców w sytuacjach wymagających bardziej zindywidualizowanego podejścia i są przypisani do 21 regionów Finlandii (nie wszystkie regiony Finlandii mają koordynatora mentorów).

Ścieżka wsparcia przedsiębiorców w trudnościach – Finlandia



2

1.3 Mentoring jako wsparcie dla przedsiębiorców

Systemy wczesnego ostrzegania skutecznie wspierają MŚP, łącząc doradztwo, mentoring i narzędzia diagnostyczne. Modele te wspierają stabilność gospodarczą, rozwijając odporność i zrównoważony rozwój firm oraz ograniczając straty dla gospodarki związane z upadłością firm (utrata wpływów z podatków, koszty utrzymania pracowników po utracie pracy)

W bardziej skomplikowanych przypadkach, które rokują poprawę, przedsiębiorcy mogą skorzystać z mentoringu oferowanego przez YRITYSKUMMIT – organizację non-profit Business Mentors Finland (stowarzyszenia). Jej celem jest wspieranie małych firm na każdym etapie rozwoju poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.

YRITYSKUMMIT zrzesza niemal 1100 mentorów w całej Finlandii, z których 700 jest aktywnie zaangażowanych. Mentorzy reprezentują szeroki zakres branż i kompetencji, takich jak finanse, prawo, zarządzanie, marketing czy coaching. Są to doświadczeni przedsiębiorcy i menedżerowie, którzy pracują na zasadzie pro bono, motywowani chęcią niesienia pomocy.

Proces mentoringowy trwa średnio od 6 miesięcy do 1 roku. Spotkania odbywają się stacjonarnie, online lub telefonicznie. Mentorzy pracują na podstawie informacji udostępnionych przez przedsiębiorców – dane są poufne, a jedyne raportowane informacje to branża, wielkość przychodów, liczba pracowników, tematyka i data spotkań.

Mentorzy nie doradzają wprost – towarzyszą przedsiębiorcy w procesie zmiany, konsultują pomysły i przedstawiają różne perspektywy. W trudniejszych przypadkach mentorzy pracują w duecie, łącząc doświadczenie z nową energią.

Specjalistyczne szkolenia dla mentorów kryzysowych

Z pośród 1200 mentorów 100 ukończyło specjalistyczne szkolenie z mentoringu kryzysowego zorganizowane przez Yrittäjän talousapu we współpracy z Fisk Institute of Management. Szkolenie finansowane było przez Ministerstwo Gospodarki i Zatrudnienia, trwało pięć dni i obejmowało m.in. tematy z zakresu prawa, finansów, diagnozy sytuacji oraz komunikacji w kryzysie. Uczestnicy analizowali liczne studia przypadków oraz mieli dostęp do materiałów online.

Mentorzy kryzysowi pracują zgodnie z kontraktem i kodeksem etycznym opartym na modelu Early Warning Europe.

Szkolenia przygotowujące do roli mentora

Każdy mentor YRITYSKUMMIT przechodzi dodatkowe szkolenia przygotowujące do roli, obejmujące:

- szkolenie wprowadzające (3 godziny online, organizowane cztery razy w roku);
- dwudniowe szkolenie stacjonarne po 6 miesiącach aktywności;
- dwudniowe szkolenie roczne po dwóch latach aktywności, skoncentrowane na pomaganiu przedsiębiorcom w odzyskaniu samodzielności;
- coroczne konferencje ogólnokrajowe dla mentorów;
- co dwa lata – spotkania mentorów i przedsiębiorców w formie hybrydowej;
- co miesięczne webinary prowadzone przez ekspertów;

Szkolenia mentorów finansowane są przez Ministerstwo Gospodarki i Zatrudnienia (koszt szkoleń: 100.000 euro rocznie).

Fińscy mentorzy brali czynny udział w warsztatach i szkoleniu online EWEMA (Early Warning Europe Mentor Academy) inicjatywie UE realizowanej w latach 2022-2024, która miała na celu stworzenie programu szkoleniowego dla mentorów Early Warning w oparciu o najlepsze praktyki z całej Europy. Partnerem projektu były Erhvervshus Midtjylland z Danii, AARC Consultancy z Irlandii oraz Fundacja Firmy Rodzinne z Polski.

Wyniki mentoringu i finansowanie

Mentoringi dla przedsiębiorców w kryzysie stanowią około 20% wszystkich działań YRITYSKUMMIT. Rocznie organizacja prowadzi od 500 do 700 mentoringów, z których dłuższe (około roku) są oceniane jako bardziej skuteczne.

Roczny budżet mentoringowy wynosi 250.000 euro i pochodzi z funduszy Ministerstwa Gospodarki i Zatrudnienia (80.000 euro), funduszy regionalnych (80.000 euro) oraz prywatnych (80.000 euro).

YRITYSKUMMIT współpracuje z szeroką siecią organizacji tworzących ekosystem Early Warning Finland, takich jak firmy ubezpieczeniowe, banki, urzędy skarbowe, stowarzyszenia zdrowia psychicznego, lokalne organizacje biznesowe czy kościoły. Współdziałanie oparte jest na wspólnych wartościach: bezinteresowności, poufności i bezpłatnym wsparciu dla przedsiębiorców w kryzysie.

Dzięki tej sieci YRITYSKUMMIT zapewnia kompleksowe wsparcie, umożliwiając przedsiębiorcom skuteczne reagowanie na wyzwania i odnajdywanie drogi do sukcesu.

2. Mechanizmy wczesnego ostrzegania i wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Grecji

2.1 Ekosystem wsparcia dla przedsiębiorców z sektora MŚP w trudnościach w Grecji

Główni aktorzy ekosystemu Early Warning Greece

Podwaliny pod fundament ekosystemu Early Warning Greece wspierającego przedsiębiorców w trudnościach stworzyły dwie organizacje działające na rzecz przedsiębiorców z sektora MŚP: Ateńskie Zrzeszenie Rzemieślników - EEA (izba) oraz IME GSEEVER - Instytut Małych Przedsiębiorstw Greckiej Konfederacji Zawodowych Rzemieślników i Handlowców (prywatna organizacja pozarządowa). Obie organizacje przy współpracy i pod parasolem Greckiego Ministerstwa Gospodarki i Finansów stworzyły ogólnokrajowy program wsparcia dla przedsiębiorstw w trudnościach finansowych Early Warning Greece. Program ten rozpoczął się na przełomie 2024/2025 roku pilotażem, który w pierwszym etapie obejmie przedsiębiorców z regionu Attika.

Ateńskie Zrzeszenie Rzemieślników (EEA)⁴⁹ jest organizacją publiczną non – profit (izba) z siedzibą w Atenach, założone w 1925 roku, jest największą tego typu organizacją w kraju, zrzeszającą ponad 150 000 aktywnych członków z sektora handlu i usług. Podlega bezpośrednio Greckiemu Ministerstwu Rozwoju i Reform. EEA jest zarządzane przez 51-osobową radę, wybieraną co cztery lata przez członków organizacji, oraz 9-osobowy zarząd. Głównym celem EEA jest wspieranie i promowanie interesów małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w regionie Aten.

⁴⁹ www.eea.gr (data dostępu: 17.03.2025)

Cele strategiczne organizacji obejmują:

- Reprezentowanie interesów członków – EEA działa jako głos przedsiębiorców w kontaktach z władzami lokalnymi, krajowymi oraz międzynarodowymi, wpływając na decyzje legislacyjne dotyczące sektora MŚP.
- Podnoszenie kwalifikacji zawodowych – Organizacja prowadzi liczne szkolenia i seminaria dla swoich członków, wspierając ich rozwój zawodowy i dostosowanie do zmieniających się realiów rynkowych.
- Wsparcie w zakresie finansowania i doradztwa – EEA pomaga przedsiębiorcom w dostępie do krajowych i europejskich funduszy, a także oferuje kompleksowe doradztwo prawne, podatkowe i biznesowe.
- Promowanie innowacyjności – Organizacja aktywnie wspiera wdrażanie nowoczesnych technologii i cyfryzacji w działalności gospodarczej swoich członków.
- Wspieranie społecznej odpowiedzialności biznesu – EEA zachęca swoich członków do przyjęcia praktyk zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz odpowiedzialności społecznej.
- Programy szkoleniowe: Organizacja prowadzi liczne kursy i seminaria obejmujące takie tematy, jak innowacje technologiczne, marketing, zarządzanie oraz umiejętności miękkie.

Główne źródła finansowania EEA obejmują: dotacje i fundusze publiczne, składki członkowskie, opłaty za usługi np. szkolenia, projekty współfinansowane ze środków unijnych, własna działalność gospodarcza.

IME GSEVEE (Instytut Małych Przedsiębiorstw Greckiej Konfederacji Zawodowych Rzemieślników i Handlowców) www.imegsevee.gr jest organizacją typu non-profit (prywatną organizacją pozarządową), która działa na rzecz wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w Grecji, jest to niezależna organizacja badawczo-rozwojowa działająca przy Greckiej Konfederacji Pracodawców, Rzemieślników i Kupców (GSEVEE), która od 1919 reprezentuje pracodawców małych przedsiębiorstw oraz osoby samozatrudnione działające w sektorach produkcji, handlu i usług.

Misją IME GSEVEE jest wspieranie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw poprzez badania, szkolenia, edukację, doradztwo oraz promowanie polityk sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi sektora MŚP.

Struktura i członkostwo GSEVEE:

GSEVEE reprezentuje znaczącą liczbę małych przedsiębiorstw na poziomie lokalnym i sektorowym:

- 59 federacji lokalnych.
- 30 federacji sektorowych.
- 1100 związków zawodowych z około 140 000 członkami (osoby fizyczne – przedsiębiorcy).

Zakres zadań:

- Prowadzenie badań ekonomicznych i społecznych związanych z MŚP.
- Oferowanie szkoleń i wsparcia edukacyjnego dla przedsiębiorców.
- Rozwijanie programów wsparcia, takich jak mentoring, restrukturyzacja przedsiębiorstw oraz wczesne ostrzeganie.

IME GSEVEE współpracuje z krajowymi i międzynarodowymi organizacjami realizując projekty wspierające przedsiębiorczość.

Organizacja jest finansowana z różnych źródeł: funduszy publicznych, projektów unijnych oraz innych inicjatyw wspierających rozwój gospodarczy.

IME GSEVEE jest kluczowym graczem w greckim ekosystemie MŚP, dostarczając wiedzy, wsparcia i narzędzi dla przedsiębiorców w całym kraju.

Doświadczenia Grecji w obszarze Early Warning Europe

Obie organizacje mające w swoim statucie działania na rzecz przedsiębiorców z sektora MŚP uczestniczyły w programie Early Warning Europe, uruchomionym w 2016 współfinansowanym przez program COSME Unii Europejskiej. Celem programu było wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej poprzez doradztwo i mentoring. Grecja była jednym z czterech krajów pilotażowych, obok Polski (PARP oraz Fundacja Firmy Rodzinne), Hiszpanii i Włoch, które testowały duński model pomocy przedsiębiorcom w latach 2016–2019.

W ramach programu obie organizacje wspólnie stworzyły sieć mentorów Early Warning w Grecji. Ponad 130 mentorów wolontariuszy i konsultantów zostało przygotowanych i wyszkolonych do pełnienia roli mentora i prowadzenia procesu mentoringowego z właścicielem i jego firmą w kryzysie.

Zrekrutowani mentorzy to właściciele firm, doświadczeni menedżerowie oraz eksperci tacy jak: prawnicy, finansiści, doradcy biznesowi, psychologowie, coachowie, osoby specjalizujące się w tematyce zarządzania, sprzedaży, marketingu, IT.

Przygotowany podczas projektu program edukacyjny dla mentorów wyróżniał się na tle innych krajów partnerskich autorskim podejściem do tematyki mediacji. Grecy partnerzy projektu przygotowali program szkoleniowy, który był sumą doświadczeń partnerów międzynarodowych EWE w tym Fundacji Firmy Rodzinne z Polski, która wzbogaciła edukację mentorów o tematykę psychologicznego aspektu kryzysu. Reprezentant FFR szkolił w tym zakresie mentorów greckich. Grecki program szkoleniowy podobnie jak polski otrzymał certyfikację ISO.

Po zakończeniu szkolenia mentorzy przystąpili do egzaminu certyfikacyjnego przed Międzyizbowym Organem Certyfikacji Centralnego Związku Izb Grecji (DIFOP), który świadczy usługi zgodne z normą ISO 17024. Licencja do certyfikacji mentorów jest utrzymana przez partnerów greckich do dzisiaj.

W ramach inicjatywy Early Warning Europe (EWE) pomiędzy 2016 – 2019 rokiem udzielono bezpłatnego wsparcia ponad 1100 właścicielom greckich firm przeżywających trudności, które w większości dzięki pomocy mogły dalej funkcjonować na rynku, oferując miejsca pracy i płacąc podatki.

W latach 2020-2022, EEA oraz IME GSEEEVE zaangażowały się w komplementarny wobec EWE projekt Resc-EWE (Resilience and Rescue for SMEs strengthening Early Warning Europe) w ramach mechanizmu Erasmus+ będącego częścią większego programu unijnego Forward Looking Projects. Celem Resc-EWE było zwiększenie odporności i rezyliencji małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) na sytuacje kryzysowe oraz promowanie zrównoważonej przedsiębiorczości.

Partnerami projektu były obok EEA i oraz IME GSEEEVE organizacje z Danii, Finlandii, Hiszpanii i Polski (Fundacja Firmy Rodzinne). Efektem projektu jest zestaw 26 narzędzi Resc-EWE toolkit, przyporządkowanych 8 obszarom zarządzania firmą (modułom tematycznym). Całość opiera się na diagramie Modelu Biznesowego (Business Model Canvas) opracowanym przez Alexandra Osterwaldera. Resc-EWE toolkit ma postać interaktywnego kursu online MOOC (Massive Open Online Course), który jest przewodnikiem po procesie naprawczym lub strukturyzującym firmy. Przygotowano go z myślą o mentorach EWE jak i przedsiębiorcach. Mentorzy EWE byli osobiście zaangażowani w tworzenie narzędzi oraz ich testowanie.

W 2023 projekt inicjatywa Resc-EWE otrzymała prestiżową nagrodę European Enterprise Promotion Award w kategorii Entrepreneurial Skills podczas SME Assembly w Bilbao.

Resc-EWE toolkit stał się integralnym elementem programu szkoleniowego dla mentorów oraz stanowi przewodnik do pracy z firmą w kryzysie, która korzysta z pomocy mentora.

Obie inicjatywy projektowe EWE oraz Resc-EWE przyczyniły się do przygotowania solidnego gruntu pod wdrożenie mechanizmów wczesnego ostrzegania i wsparcia dla firm w trudnościach finansowych w Grecji zgodnie z Insolvency Directive wprowadzoną przez EC. Aktywność obu organizacji przyczynia się również do zmiany postrzegania niepowodzeń biznesowych przez przedsiębiorców i promowania podejścia, w którym porażka jest traktowana jako integralna część cyklu życia firmy, co ma na celu zmianę mentalności w edukacji przedsiębiorczości.

Po zakończeniu projektów EWE oraz Resc-EWE sieć mentorów nadal aktywnie działała, a poszczególni mentorzy byli angażowani zarówno w mentoringi jak i inne działania projektowe prowadzone przez obie organizacje.

Zarówno EEA jak i IME GSEEEVE mają w swojej ofercie bezpłatne wsparcie i mentoring dla przedsiębiorców z sektora MŚP w trudnościach. Obie organizacje są aktywnymi założycielami i członkami międzynarodowego stowarzyszenia EWEUN, które stanowi forum wymiany najlepszych praktyk w zakresie mentoringu EWE pomiędzy partnerskimi organizacjami z całej Europy.

Greckie Ministerstwo Gospodarki i Finansów⁵⁰ jest nadrzędnym graczem w ekosystemie Early Warning Greece wspierającym firmy w trudnościach. Ministerstwo to w 2024 roku wprowadziło

⁵⁰ <https://minfin.gov.gr/> (data dostępu 17.03.2025)

system mający na celu identyfikację przedsiębiorstw zagrożonych niewypłacalnością. System ten umożliwia przedsiębiorcom skorzystanie z porad i wsparcia, które pomagają uniknąć poważnych problemów finansowych.

Greckie Ministerstwo Finansów stworzyło platformę MyDATA⁵¹, która gromadzi dane z e-faktur dla transakcji B2B i B2G. Dzięki tej platformie władze przetwarzają zgromadzone informacje i generują raporty finansowe dla każdego podatnika w kraju. MyDATA odegrała kluczową rolę w redukcji szacowanej luki podatkowej w Grecji.

Przedsiębiorca, który chce skorzystać z pomocy w ramach EW Greece obligatoryjnie potwierdza zgromadzone tam dane i udziela zgody na ich wykorzystanie w procesie diagnozy sytuacji jego firmy. Dodatkowo, w ramach mechanizmu wczesnego ostrzegania Early Warning Greece wprowadzono system mający na celu identyfikację przedsiębiorstw zagrożonych niewypłacalnością. Obie inicjatywy mają na celu poprawę przejrzystości finansowej oraz wsparcie przedsiębiorstw w unikaniu problemów finansowych poprzez wczesne wykrywanie potencjalnych zagrożeń.

Greckie Ministerstwo Gospodarki i Finansów udostępniło dedykowaną platformę cyfrową w ramach mechanizmu Early Warning Greece oraz rozbudowało sieć wsparcia dla przedsiębiorców w kryzysie o kolejnych partnerów, którymi są lokalne punkty wsparcia działające przy izbach handlowych (EEA i IME GSEEEVE) oraz firmy doradcze i kancelarie prawne.

Program Early Warning w Greece jest inicjatywą o charakterze ogólnokrajowym, która obejmuje wszystkie regiony kraju. Ministerstwo Finansów Grecji zaprojektowało program w taki sposób, aby przedsiębiorcy z całego kraju, niezależnie od lokalizacji, mogli uzyskać dostęp do wsparcia. Wsparcie dla przedsiębiorcy jest bezpłatne. Pierwszym etapem jest pilotaż realizowany dla regionu Attika.

EEA oraz IMGSEEEVE są partnerami, którzy są odpowiedzialni zarówno za diagnozę jak i wsparcie mentoringowe.

Dodatkowym projektem realizowanym na zlecenie Ministerstwa Gospodarki i Finansów przez EEA oraz IMGSEEEVE w ramach EW Greece jest projekt przeszkolenia interesariuszy EW Greece (urzędników, reprezentantów organizacji wchodzących w skład sieci wsparcia oraz mentorów) z tematyki związanej ze wsparciem w kryzysie zgodnie z metodologią EWE. Projekt ten będzie realizowany w 2025 roku obejmie 630 uczestników i będzie dotyczył tematyki wsparcia przedsiębiorcy w kryzysie, komunikacji z osobą przeżywającą trudności oraz metod pracy wg standardów EWE. Wszyscy uczestnicy będą mogli przystąpić do egzaminu certyfikacyjnego. Budżet tego projektu wynosi 200 tys. euro.

Mentorzy z Grecji w latach 2022-2024 brali czynny udział w międzynarodowych warsztatach oraz szkoleniu online zorganizowanych w ramach projektu Early Warning Europe Mentor Academy - EWEMA.

⁵¹ <https://mydata.aade.gov.gr> (data dostępu 17.03.2025)

2.2 Ścieżka wsparcia dla przedsiębiorcy w trudnościach w Grecji

Grupa docelowa wsparcia

Z programu Early Warning Greece mogą skorzystać właściciele małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) zarejestrowanych w Grecji, które napotykają trudności finansowe lub przewidują możliwość ich wystąpienia.

Zgłoszenie i rejestracja na platformie online

Lokalne izby handlowe i organizacje przedsiębiorców w Grecji pomagają w identyfikacji firm potrzebujących pomocy oraz w świadczeniu bezpośredniego wsparcia, czynnie kierują ich do platformy Ministerstwa Gospodarki i Finansów (na pierwszym etapie pilotażu są to EEA oraz IMGSEEVE).

Przedsiębiorca, który ma gotowość skorzystania z pomocy rejestruje się na platformie online na stronie Ministerstwa Finansów lub kontaktując się z jednym z lokalnych punktów wsparcia, takich jak IME GSEEVE lub EEA lub innych podmiotach tworzących sieć EW Grecja, które kierują go do platformy. Mogą oni również skorzystać z infolinii obsługiwanej przez wykwalifikowanych konsultantów, którzy udzielają informacji i wsparcia w zakresie wczesnego wykrywania i zarządzania problemami finansowymi w firmie. Konsultanci biznesowi obsługujący infolinię zatrudnieni są przez AAE oraz IME GSEEVE ich praca finansowana jest z funduszy Ministerstwa Finansów. Aby skorzystać z pomocy w ramach platformy Early Warning Greece, przedsiębiorca musi podać kluczowe dane dotyczące swojej działalności.

Proces zgłoszenia zazwyczaj obejmuje dane identyfikacyjne przedsiębiorstwa, kontaktowe oraz dane finansowe takie jak: sprawozdanie finansowe (np. bilans, rachunek zysków i strat) za ostatnie lata, dokumentację dotyczącą przychodów, kosztów i zadłużenia, dane o płynności finansowej: saldo bankowe, informacje o bieżących zobowiązaniach i należnościach oraz raporty podatkowe: dokumenty potwierdzające rozliczenia podatkowe, historie zaległości podatkowych (jeśli występują).

Dodatkowo przedsiębiorca zobowiązany jest podać dane operacyjne swojej firmy: liczbę zatrudnionych pracowników, opis działalności i głównych obszarów operacyjnych, informacje o aktualnych projektach lub kontraktach.

Przedsiębiorca opisuje swoje potrzeby lub definiuje problem i udziela zgody na przetwarzanie danych zgodnie z przepisami RODO. Oświadcza również chęć współpracy z doradcami i mentorami w ramach programu.

Odbiorcami danych umieszczonych na platformie są:

- Przedsiębiorcy: mają dostęp do analiz i raportów dotyczących kondycji finansowej ich firm, co umożliwia podejmowanie świadomych decyzji biznesowych.
- Mentorzy i doradcy: korzystają z danych, aby lepiej zrozumieć sytuację przedsiębiorstwa i dostosować swoje rekomendacje do indywidualnych potrzeb firmy.

- Instytucje finansowe i kredytowe: Mogą wykorzystywać zbiorcze dane (z zachowaniem anonimowości) do oceny ryzyka kredytowego w sektorze MŚP.
- Organy rządowe: dane zbiorcze służą do monitorowania kondycji sektora MŚP, co wspiera tworzenie polityk gospodarczych i programów wsparcia.

Jeśli przedsiębiorca zaakceptuje warunki uczestnictwa, potwierdzi zgromadzone na jego temat dane finansowe i wykaże gotowość na udostępnienie swoich danych przechodzi do kolejnego etapu jakim jest wstępna diagnoza sytuacji.

Wstępna analiza sytuacji

Etap ten polega na diagnozie finansowej i zdefiniowaniu przyczyny problemów. Jest to analiza danych dostarczonych przez przedsiębiorcę, w tym zadłużenia, płynności finansowej i rentowności.

W zależności od sytuacji firma kwalifikowana jest do jednej z trzech kategorii:

- zielona - firma jest zdrowa i zdolna do dalszego efektywnego funkcjonowania (może wykorzystać ten wynik np. do potwierdzenia swojej zdolności kredytowej).
- pomarańczowa – firma ma problemy, które mogą być rozwiązane w ramach EWGreece
- czerwona – wysoki stopień ryzyka - firma jest niewypłacalna, wymaga pilnych działań o charakterze restrukturyzacyjnym lub zamknięcia.

Konsultanci stawiają wstępną diagnozę i identyfikują przyczyny problemów.

Dopasowanie wsparcia

Na podstawie wyników analizy przedsiębiorca z kategorii zielonej i pomarańczowej zostaje skierowany do odpowiednich ekspertów w zależności od specyfiki problemów, do:

- doradców finansowych;
- mentorów biznesowych;
- prawników (jeśli dotyczy restrukturyzacji lub negocjacji z wierzycielami).

Cele i funkcje platformy

- Wczesne wykrywanie zagrożeń: platforma analizuje dane finansowe przedsiębiorstw, identyfikując wczesne sygnały potencjalnych trudności finansowych.
- Doradztwo i wsparcie: po zidentyfikowaniu zagrożeń, przedsiębiorcy otrzymują rekomendacje dotyczące działań naprawczych oraz dostęp do sieci mentorów i ekspertów oferujących bezpłatne doradztwo.
- Edukacja: platforma EW Greece dostarcza materiałów edukacyjnych, szkoleń i narzędzi wspierających zarządzanie finansami i planowanie strategiczne.

W niektórych przypadkach, gdy przedsiębiorca nie ma dostępu do pełnej dokumentacji finansowej, może zgłosić problem bez podania szczegółowych danych, jednak wówczas doradztwo może być ograniczone do ogólnych wskazówek udzielonych przez konsultanta.

Wiele z problemów zgłaszanych przez przedsiębiorcę może być rozwiązanych na pierwszym etapie przez konsultanta/doradcę biznesowego. Podczas procesu diagnozy i tworzeniu planu działania, pomocne są również informacje umieszczone na stronie EW Greece. W przypadkach bardziej złożonych problemów przedsiębiorca może skorzystać z 2 kroku jakim jest wsparcie eksperta lub mentoring.

Ścieżka wsparcia przedsiębiorców w trudnościach – Grecja



2.3 Mentoring jako wsparcie dla przedsiębiorców

To kolejny nieobligatoryjny etap wsparcia dla przedsiębiorcy w trudnościach.

Oba etapy usługi wsparcia są finansowane przez Ministerstwo Finansów, a dla przedsiębiorcy są bezpłatne. Mentora przydzielają konsultanci biznesowi, którzy opracowali wstępną diagnozę. Mentorzy pochodzą z sieci EW Greece zbudowanej przez EEA oraz IME GSSEEVE.

Przedsiębiorca otrzymuje voucher, którym może się rozliczyć z mentorem lub ekspertem. Voucher ma symboliczną wartość, nieadekwatną do cen rynkowych usług profesjonalnego mentora, stanowi on rodzaj bonusu, a nie zapłatę (w badaniu nie udało się uzyskać informacji na temat wartości vouchera).

Przedsiębiorca otrzymuje wsparcie od doświadczonego mentora, który pomaga zrozumieć sytuację i wypracować wspólnie odpowiednie rozwiązania.

Mentor współpracuje z przedsiębiorcą w celu stworzenia planu działania dostosowanego do realiów firmy. Proces mentoringowy obejmuje zarówno opracowanie jak i wdrożenie planu

naprawczego. W ramach planu naprawczego przygotowywane są konkretne działania, które mogą obejmować:

- zmiany operacyjne w firmie;
- negocjacje z wierzycielami;
- restrukturyzację finansową lub organizacyjną;

Mentorzy monitorują postępy przedsiębiorcy, udzielając bieżących porad i wsparcia.

Przeciętny czas mentoringu w ramach EW Greece szacowany jest na okres 3-4 miesięcy.

Po 60 dniach mentoringu przedsiębiorca w procesie ewaluacji mentoringu wypełnia ankietę satysfakcji. Jeśli wynik jest pozytywny, mentor otrzymuje w ramach nagrody równowartość vouchera. W razie potrzeby przedsiębiorca może otrzymać dodatkowe wskazówki lub kontynuować współpracę z mentorem. Po przezwyciężeniu kryzysu przedsiębiorca może korzystać ze szkoleń i programów budujących odporność na przyszłe wyzwania, np. zarządzanie ryzykiem czy programów wspierających cyfryzację.

Przykłady możliwego wsparcia mentoringowego udzielanego przedsiębiorcom:

- pomoc w renegotjacji warunków kredytowych z bankami;
- wprowadzenie zmian w strukturze kosztów i operacjach firmy;
- doradztwo w procesie restrukturyzacji;
- wsparcie psychologiczne dla przedsiębiorców w trudnych sytuacjach;

Korzyści dla przedsiębiorcy:

- bezpłatny dostęp do ekspertów i mentorów;
- szybka diagnoza problemów;
- spersonalizowane doradztwo i konkretne rozwiązania;
- wsparcie w trudnych negocjacjach z wierzycielami.

Proces wspierania w ramach Early Warning Greece jest kompleksowy i zorientowany na praktyczną pomoc przedsiębiorcom, umożliwiając im przetrwanie kryzysu i poprawę kondycji biznesu.

Istnieje jednak realne zagrożenie, że przedsiębiorcy nie udzielą niezbędnych informacji finansowych (co wynika z niskiego poziomu zaufania do instytucji rządowych w Grecji oraz z lęków przed ujawnieniem danych finansowych instytucjom publicznym) i nie udzielą zgody na przetwarzanie danych, co uniemożliwi im skorzystanie z pomocy w ramach EW Greece.

Profil mentora

EEA oraz IME GSEEVE prowadzą aktywną rekrutację mentorów. Mentorem może zostać każda osoba, która spełnia następujące warunki: ma wyższe wykształcenie, jest właścicielem lub

menedżerem firmy minimum z 10 letnim doświadczeniem lub jest psychologiem, finansistą, prawnikiem, doradcą finansowym, księgowym, analitykiem biznesowym, doradcą biznesowym.

Mentorzy działają na zasadzie wolontariatu, mogą korzystać z oferty i serwisu obu organizacji i szkoleń.

Szkolenia przygotowujące do roli mentora

W ramach przygotowania do roli mentora każdy kandydat przechodzi szkolenie początkowe w ramach, którego zapoznaje się z takimi tematami jak dialog, budowanie relacji w oparciu o zaufanie, aktywne słuchanie, kontraktowanie współpracy, analiza kodeksu etycznego.

Szkolenie to przebiega online i trwa 20h. Może mieć również przebieg szkolenia stacjonarnego wówczas trwa 4 dni.

Po szkoleniu mentor przydzielony jest do grupy doświadczonych mentorów pod nadzorem, których przechodzi przez dwa zadania polegające na analizie przypadku. Ten etap szkolenia ma charakter praktyczny.

Kolejnym etapem są odbywające się cyklicznie szkolenia przypominające w 2024 roku były to warsztaty zapoznające uczestników z nową platformą EW Greece.

Niezależnie od tych szkoleń uczestnicy mogą przystąpić do szkolenia certyfikacyjnego i zdać egzamin. Szkolenie to może być zorganizowane online lub stacjonarnie i trwa 45 godzin. Program opiera się na metodyce EWE oraz Resc-EWE, dodatkowo zawiera moduł komunikacyjny, kodeks etyczny, kontraktowanie, zasady mentoringu, organizacja mentorgu, odgrywanie ról. Pomiędzy modułami mentor wypełnia zadania praktyczne, testy badające znajomość poszczególnych treści, wypełnia obszary osobistej refleksji. By zdać egzamin certyfikacyjny trzeba uzyskać wynik powyżej 65%. Certyfikat ma charakter oficjalnego dokumentu przyznawanego przez EEA lub IME GSEEEVE. W 2025 roku program szkolenia certyfikacyjnego będzie dostosowany do realiów EW Greece.

Mentorzy uczestniczą również w inicjatywach organizowanych przez EWEN (Early Warning Europe Network) podczas których dzielą się swoim doświadczeniem, prowadzą webinary dla mentorów z innych organizacji zrzeszonych w stowarzyszeniu, w roku 2024 były to szkolenia z tematyki mediacji.

Finansowanie

Środki finansowe pokrywające koszt pracy konsultantów oraz procesów mentoringu pochodzą ze środków publicznych – w badaniu nie uzyskaliśmy informacji na temat kwot.

3. Mechanizmy wczesnego ostrzegania i wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Hiszpanii

3.1 Ekosystem organizacji wspierających przedsiębiorstwa w Hiszpanii

Główni aktorzy ekosystemu Early Warning Spain

W Hiszpanii wsparcie dla przedsiębiorstw oferuje kilka organizacji, zarówno na poziomie ogólnokrajowym, jak i lokalnym, nie skupiając się jednak tylko i wyłącznie na firmach znajdujących się w kryzysie. Organizacje te zrzeszają określone formy przedsiębiorstw (ogólnokrajowo), jak np.: Krajowa Federacja Stowarzyszeń Samozatrudnionych ATA (Madryt) lub różne formy przedsiębiorstw w konkretnym regionie, jak np. CEOE CEPYME Cantabria w Kantabrii (Santander) oraz CECOT w Katalonii (Terrassa i Barcelona).

Krajowa Federacja Stowarzyszeń Samozatrudnionych – ATA⁵² broni interesów i reprezentuje osoby samozatrudnione od 1995 roku. Jest organizacją krajową zrzeszającą ponad 290 tys. jednoosobowych przedsiębiorstw, a łącznie z samozatrudnionymi - ponad 800 tys członków. ATA tworzy duża grupa profesjonalistów, a całość prac koordynuje zarząd Federacji, składający się z 28 osób.

ATA oferuje swoim partnerom porady we wszystkich kwestiach, które mogą dotyczyć osoby prowadzącej działalność na własny rachunek. Prowadzi też bazę danych różnych programów i form pomocy publicznej (PLATFORMA PYME). We współpracy z Państwową Fundacją Zapobiegania Ryzykom Zawodowym - uruchomiła projekt Biura Technicznego oraz kampanię upowszechniającą temat zagadnień prewencyjnych w zakresie samozatrudnienia. Udostępnia osobom samozatrudnionym swoją siedzibę oraz personel techniczny, aby pomóc im we wszystkich kwestiach związanych z higieną pracy, które budzą wątpliwości w rozwoju ich działalności. ATA prowadzi też działania mające na celu ograniczenie opóźnień w płatnościach (regulowaniu zobowiązań wobec przedsiębiorstw).

ATA, jako reprezentant grupy osób prowadzących działalność na własny rachunek, uznanej przez różne organy ministerialne, pracuje też nad uproszczeniem procedur administracyjnych i dostosowaniem ich do istniejących potrzeb aby ułatwić codzienny rozwój działalności gospodarczej.

CEOE CEPYME Cantabria⁵³ jest organizacją reprezentującą interesy firm i osób samozatrudnionych w Kantabrii. Oferuje swoim członkom doradztwo: prawne, podatkowe i zawodowe, a także w obszarze Zrównoważonego rozwoju (ESG).

CEOE CEPYME Cantabria jest członkiem Enterprise Europe Network, największej sieci wsparcia dla struktury biznesowej, zrzeszającej 600 organizacji, mogą zaoferować porady w zakresie finansowania europejskiego, przepisów, własności przemysłowej lub prawa wspólnotowego,

⁵² www.ata.es (data dostępu: 17.03.2025)

⁵³ www.ceoecantabria.es (data dostępu: 17.03.2025)

pomoc w zakresie poszukiwania partnerów handlowych, technologicznych lub finansowych do współpracy lub do udziału w projektach europejskich.

CEOE CEPYME Cantabria prowadzi też szkolenia, udostępnia na preferencyjnych warunkach powierzchnie do przeprowadzania spotkań, szkoleń, czy też eventów, pomaga w pozyskaniu środków pomocowych i dotacji, prowadzi grupowe negocjacje np. w zakresie cen energii, pomaga w procesie sprzedaży lub zakupu firm.

CECOT⁵⁴ jest prywatną pozarządową organizacją biznesową (fundacja), która reprezentuje ponad 45.000 przedsiębiorstw i ponad 40.000 stowarzyszeń przedsiębiorców. Głównym celem CECOT jest:

- reprezentowanie zrzeszonych członków przed organami administracji publicznej;
- dostarczanie użytecznych dla przedsiębiorstw usług takich jak: szkolenia, informowanie i doradztwo;

W ramach swojej działalności CECOT prowadzi dwie inicjatywy w zakresie rozwoju i przetrwania przedsiębiorstw oraz zapobiegania ich zamknięciu, a mianowicie:

- Reempresa,
- HelpEmpresa.

Reempresa jest kompleksowym punktem obsługi sprzedaży i zakupów lokalnych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Katalonii (platforma), oferującym bezpłatne usługi w zakresie sprzedaży/zakupu firm, mającym na celu ich utrzymanie na rynku. Reempresa została uruchomiona w 2011 roku dzięki współpracy stowarzyszenia Cecot i Fundacji Autoocupaci, której celem jest utrzymanie lokalnego biznesu MŚP do dnia dzisiejszego zbudowała silną sieć w ramach współpracy publiczno-prywatnej. W okresie od 2011 do 2024 roku dzięki platformie dokonano ponad 4.900 transferów biznesu (o wartości ponad 247 mln Euro), przy wskaźniku przetrwania na poziomie 90%, utrzymano ok 14.000 miejsc pracy.

HelpEmpresa natomiast oferuje bezpłatną usługę kompleksowej diagnozy i doradztwa biznesowego, towarzysząc firmom, aby z biegiem czasu były bardziej odporne na kryzysy i rentowne. Jej celem jest zapewnienie przedsiębiorcom najlepszych narzędzi i wiedzy, które pomogą im rozwinąć biznes.

W Katalonii funkcjonuje ok 630.000 przedsiębiorstw. Przy dynamicznym przedsiębiorczości brakuje niestety mechanizmów wczesnego ostrzegania, stąd w ciągu ostatnich kilku lat bardzo wzrosła ilość bankructw. HelpEmpresa jest usługą, która powstała w celu ograniczania zamykania przedsiębiorstw w Katalonii. Oferowana pomoc nie ogranicza się jednak tylko wsparcia przedsiębiorstw w kryzysie.

Kolejnym kluczowym aspektem promowanym przez HelpEmpresa jest odporność biznesowa, czyli bycie elastycznym i odpornym na zmiany. Usługa pomaga firmom przygotować się na zmiany, zarówno przewidywane, jak i nieprzewidziane oraz zachować konkurencyjność w stale

⁵⁴ www.cecot.org (data dostępu: 17.03.2025)

zmieniającym się otoczeniu, żeby małe firmy miały średnio- i długoterminową perspektywę, by uniknąć utraty udziału w rynku i ostatecznej konieczności zamknięcia, gdy będzie już za późno na działanie, a pomaganie firmom w identyfikowaniu obszarów wymagających ulepszeń i opracowanie planów działania jest niezbędne, aby uniknąć tych krytycznych sytuacji.

Doświadczenia Hiszpanii w obszarze Early Warning Europe

Zarówno CECOT jak i ATA były partnerami projektu Early Warning Europe, uruchomionym w 2016 współfinansowanym przez program COSME Unii Europejskiej. Celem programu było wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej poprzez doradztwo i mentoring. Hiszpania była jednym z czterech krajów pilotażowych, obok Polski (PARP oraz Fundacja Firmy Rodzinne), Grecji i Włoch, które testowały duński model pomocy przedsiębiorcom w latach 2016–2019.

Dodatkowo CECOT brał udział w projekcie Resc-EWE (Resilience and Rescue for SMEs strengthening Early Warning Europe) w ramach Erasmus+ będącego częścią większego programu unijnego Forward Looking Projects. Celem Resc-EWE było zwiększenie odporności i rezyliencji małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) na sytuacje kryzysowe oraz promowanie zrównoważonej przedsiębiorczości.

Obie organizacje są członkami i założycielami stowarzyszenia EWEN – Early Warning Europe Network.

3.2 Ścieżka wsparcia dla przedsiębiorców w Hiszpanii

Rejestracja przedsiębiorcy

Aby móc skorzystać z pomocy w ramach HelpEmpresa, przedsiębiorca może wypełnić formularz na stronie internetowej albo skontaktować się z organizacją telefonicznie. Może skorzystać również z autodiagnozy zamieszczonej na stronie www. Współpraca zaczyna się po upływie max 1 tygodnia od zgłoszenia od kompleksowej diagnozy. Wykorzystując narzędzia Resc-EWE, HelpEmpresa analizuje stan firmy w kilku obszarach, m.in. strategii, sprzedaży, marketingu, procesów i finansów.

Diagnoza sytuacji

Diagnozy sytuacji, czyli identyfikacji problemu dokonują konsultanci. Odbywają oni rozmowy oraz spotkania z przedsiębiorcą podczas 1 – 2 sesji, które trwają 3 – 4 godziny, a także analizują dane dostarczone przez przedsiębiorcę oraz pobrane z dostępnych źródeł (w szczególności: bilans, rachunek zysków i strat, analiza przepływów pieniężnych), stosując przy tym różne narzędzia (typu: SWOT, Lean, Canvas, analizy finansowe). Na zakończenie procesu diagnozy konsultanci CECOT przygotowują raport.

W HelpEmpresa zatrudnionych jest 4 konsultantów.

Dobór odpowiedniej ścieżki działania

Po diagnozie HelpEmpresa oferuje trzy ścieżki działania w zależności od potrzeb firmy:

- konsolidacja i rozwój,

- restrukturyzacja
- uporządkowane zamknięcie.

Jeśli firma funkcjonuje dobrze, ale może poprawić swoje działania, kierowana jest na drogę konsolidacji i wzrostu. Jeśli firma ma nadmierne zadłużenie lub przestarzały model biznesowy, HelpEmpresa wspiera przedsiębiorstwo w restrukturyzacji. A jeśli nie uda się go uratować, oferuje pomoc w uporządkowanym zamknięciu. HelpEmpresa w CECOT zapewnia przedsiębiorcom pomoc w rozpoczęciu działalności, jej rozwoju oraz wsparcie w kryzysie, które polega na pomocy w restrukturyzacji, sprzedaży lub zamknięciu działalności, a także wsparcie w przepracowaniu problemu dzięki pracy z ekspertem / mentorem.

Finansowanie działalności HelpEmpresa

HelpEmpresa jest organizacją typu NGO, prowadzona przez CECOT. Jej działalność jest finansowana z trzech źródeł:

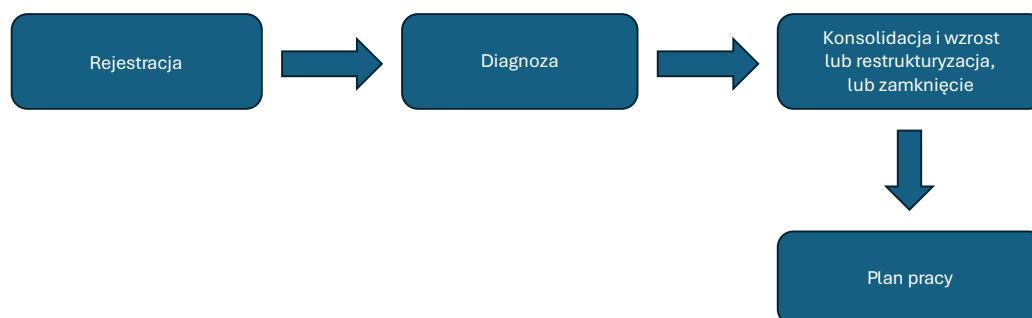
- składek członkowskich (Cecot);
- funduszy pochodzących od władz Katalonii;
- projektów europejskich.

Roczny budżet wykorzystywany do finansowania działalności HelpEmpresa wynosi od 100.000 do 300.000 euro (w zależności od możliwości pozyskania funduszy rządowych). Jest on wykorzystywany do finansowania kosztów utrzymania personelu, ekspertów/mentorów, marketingu oraz rozwoju systemu CRM. W Helpempresie przedsiębiorcy nie wnoszą żadnych opłat – pomoc dla nich jest finansowana ze środków publicznych (również z funduszy UE).

Grupa docelowa wsparcia

Grupą docelową HelpEmpresa są mikro i małe przedsiębiorstwa, a także jednoosobowe działalności, młodzi przedsiębiorcy, ale także Ci z wieloletnim stażem. Organizacja służy pomocą przedsiębiorstwom, które spotykają różne wyzwania na drodze swego rozwoju – np. ze sprzedażą, marketingiem, nie tylko firmom znajdującym się w kryzysie.

Ścieżka wsparcia przedsiębiorców w trudnościach – Hiszpania



W latach 2020 – 2021 pomoc od HelpEmpresa otrzymało ok. 950 przedsiębiorców znajdujących się w kryzysie. Od 2022 roku organizacja pomaga każdemu przedsiębiorcy, który się zgłosi, w liczbie ok 300 przedsiębiorstw rocznie. Ok 50% z nich to przedsiębiorstwa w kłopotach.

3.3 Mentoring w ramach HelpEmpresa (CECOT) – kluczowe wsparcie dla przedsiębiorców (nie tylko w kryzysie)

Po przeprowadzonej diagnozie, konsultacji mogą skierować przedsiębiorcę do ekspertów - pracujących dla CECOT albo zewnętrznych. W ramach CECOT działa zespół 22 ekspertów / mentorów, który obejmuje Barcelonę i resztę regionu Katalonii. Eksperci są dobierani przez konsultantów w oparciu o kryteria wiedzy, doświadczenia i zasobu wolnego czasu, ale także biorąc pod uwagę aspekty osobowościowe eksperta (mentora) i mentee. Czasem jest to więcej niż jeden ekspert (mentor). Eksperci dopasują swoją aktywność do przedsiębiorstwa, którym się zajmują – proces wsparcia dla jednej firmy trwa min 5 godzin, max 20 godzin w ciągu 2 – 4 miesięcy. W trakcie jego trwania ekspert/mentor towarzyszy przedsiębiorcy w przygotowaniu planu działania (przy użyciu narzędzi Resc-EWE), a także zleca przedsiębiorcy wykonywanie samodzielnych prac i omawia z nim ich efekty.

Finansowanie ekspertów/mentorów

Eksperci pracują w oparciu o umowę z CECOT, otrzymują wynagrodzenie 60 Euro/godzinę pracy z przedsiębiorcą, przy czym jest to stawka niższa niż oferuje rynek za podobne prace. Konieczność zapłaty za pracę mentora wynika z faktu, iż w Hiszpanii nie ma ze strony ekspertów woli pracy pro bono.

Profil eksperta (mentora)

Eksperci mają doświadczenie w różnych obszarach tematycznych i branżach, które obejmuje: strategię biznesową, marketing, psychologię, finanse, media społecznościowe, sprzedaż, prawo.

Coraz większe zapotrzebowanie ze strony przedsiębiorców jest na wiedzę i doświadczenie z zakresu finansów i wykorzystania mediów społecznościowych. W ramach potrzeb konsultanci kontaktują się z nowymi ekspertami, których potrzebują, gdy brakuje ich w jakimś konkretnym obszarze - co roku CECOT rekrutuje nowych ekspertów - w 2025 roku planowane jest poszerzenie ich grona o 1 nowego.

Po zakończonym procesie ekspert przygotowuje raport końcowy dla przedsiębiorcy – złożony z dokumentów sporządzonych po każdej sesji. HelpEmpresa jest natomiast zobowiązana do składania raportów ilościowo – jakościowych do instytucji finansujących. Organizacja pracuje nad ulepszeniem funkcjonującego w jej ramach systemu CRM.

Szkolenia przygotowujące do roli eksperta (mentora)

Eksperci CECOT nie muszą ukończyć żadnych specjalnych kursów, w HelpEmpresa nie ma też systemu certyfikacji. Co dwa tygodnie odbywają się warsztaty online dla przedsiębiorców prowadzone przez ekspertów/mentorów – po 2 godziny każdy.

W każdym miesiącu odbywają się spotkania ze wszystkimi ekspertami, na których omawiana jest sytuacja w każdym procesie mentoringowym, a 2-3 razy w roku mają też wspólne spotkania ekspertów, które są okazją do wymiany doświadczeń.

4. Mechanizmy wczesnego ostrzegania i wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Holandii

4.1 Ekosystem organizacji wspierających przedsiębiorstwa w Holandii

Główni aktorzy ekosystemu Early Warning Netherlands

Holandia wdraża mechanizmy wspierające zachowanie przedsiębiorczości i wydajności oraz utrzymanie zatrudnienia w funkcjonujących na rynku firmach, oferując konkretną i wczesną pomoc w kłopotach, przyczyniając się tym samym do realizacji Dyrektywy Restrukturyzacyjnej i Upadłościowej Komisji Europejskiej (Insolvency Directive). Oferowana pomoc jest wielostopniowa i zorganizowana na poziomie całego kraju.

Organizacjami, które są zaangażowane w realizację działań mających na celu niesienie pomocy przedsiębiorstwom – nie tylko w kłopotach - na poziomie krajowym są: Geldfit (Moneyfit Business)⁵⁵ oraz OKB Soundboard (Ondernemersklankbord) – organizacja przedsiębiorców.⁵⁶

Geldfit (Moneyfit Business) to inicjatywa prywatnej fundacji Nederlandse Schuldhulproute (NSR)⁵⁷ - sieć liczy sobie 150 partnerów publicznych i 80 prywatnych, których celem jest dotarcie do przedsiębiorstw, które potrzebują pomocy. W Geldfit przedsiębiorcy w kłopotach

⁵⁵ www.geldfit.nl (data dostępu: 17.03.2025)

⁵⁶ www.ondernemersklankbord.nl (data dostępu: 17.03.2025)

⁵⁷ <https://nederlandseschuldhulproute.nl/> (data dostępu: 17.03.2025)

mogą znaleźć pomoc w postaci współpracy z doradcą ds. przedsiębiorczości, w celu znalezienia rozwiązań pasujących do konkretnej sytuacji danej firmy.

Geldfit to też baza danych organizacji, które mogą pomóc w rozwiązywaniu różnego typu problemu finansowych i urzędowych. Ma wiele kontaktów z gminami na terenie całej Holandii, które oferują różnego typu pomoc przedsiębiorcom. Specjaliści Geldfit mają wiedzę natomiast, gdzie taką pomoc można znaleźć i są w stanie odpowiednio pokierować przedsiębiorcą.

Organizacja prowadzi stronę internetową skierowaną do dwóch grup: młodych ludzi oraz przedsiębiorców. Na stronie tej można znaleźć:

- przewodniki – jak sobie poradzić z trudnymi tematami (np. wysokimi rachunkami za energię, zaległościami w płatnościach, jakie można uzyskać zasiłki, jak sfinansować naukę, stypendia, jakie są konsekwencje i koszty hazardu);
- testy w zakresie znalezienia najlepszej pomocy oraz programów finansujących;
- sekcję dla przedsiębiorców – pomoc w zaległościach podatkowych oraz test sytuacji finansowej;

Oferowana pomoc jest poufna i anonimowa.

Jeśli przedsiębiorca, który zgłosił się do Geldfit wymaga pomocy w zakresie mentoringu czy też coachingu, zostaje skierowany do OKB Soundboard.

OKB Soundboard to holenderska organizacja non-profit założona w 1980 roku. Fundacja oferuje wsparcie przedsiębiorcom z małych i średnich przedsiębiorstw, w formie porad dla początkujących przedsiębiorców lub wskazówek dla tych, którzy chcą się rozwijać, wprowadzać innowacje, reorganizować lub sprzedać swoją firmę. OKB pomaga także przedsiębiorcom, którym grozi upadłość. Doradcy to wolontariusze, którzy pracowali w różnych sektorach i branżach i znają wyzwania przedsiębiorczości lepiej niż ktokolwiek inny.

4.2 Ścieżka wsparcia dla przedsiębiorców w Holandii

Rejestracja przedsiębiorcy

Aby móc skorzystać z darmowej pomocy w ramach Geldfit, przedsiębiorca musi zarejestrować na stronie www.geldfit.nl lub skontaktować się z organizacją pod darmowym numerem telefonu. Może to też uczynić za jego zgodą pracownik lub księgowy. Krótka, ok 15-minutowa rozmowa służy do zdiagnozowania, jakie kroki może podjąć przedsiębiorca w celu rozwiązania swoich kłopotów oraz skierowania go do odpowiedniej organizacji/programu pomocowego. Często jednak sytuacja firmy jest bardziej skomplikowana i wtedy konieczne jest podjęcie dodatkowych działań, które mogą mieć formę konsultacji oraz – jeśli sytuacja tego wymaga – pogłębionej analizy finansowej.

Konsultacja

Konsultacja to ok 60-minutowa rozmowa, wyczerpująca potrzeby ok 85% zgłaszających się przedsiębiorców, która może też stanowić element pozwalający na ustalenie, czy w wypadku danego przedsiębiorstwa powinna być wykonana pogłębiona analiza finansowa.

Analiza finansowa i skierowanie do eksperta

Ten drugi krok jest konieczny dla ok 15% zgłaszających się przedsiębiorców. Analiza ta trwa ok. 3 - 8 godzin i jest przeprowadzana przez doradcę ds. ekonomicznych, dobrane dla konkretnego przedsiębiorcy przez konsultanta. Jest to analiza głównie danych finansowych dostarczonych przez przedsiębiorcę oraz w mniejszym stopniu pobieranych z oficjalnych darmowych baz danych. Poza przeprowadzeniem analizy danych, doradcy odwiedzają firmę, w niektórych wypadkach kierują przedsiębiorcę do innych specjalistów (np. ds. restrukturyzacji zadłużenia, księgowego, doradcy podatkowego), wspierają w procesie zakończenia działalności lub opracowują strategię windykacyjną. Doradcą może to być ta sama osoba, która przeprowadza diagnozę lub jest ona członkiem grupy ekspertów.

Finansowanie pracy eksperta

Eksperci ds. ekonomicznych (finansowi) są bezpłatnie przeszkoleni przez Geldfit z zakresu zagadnień prawnych i psychologii kryzysu. Pełnią oni rolę konsultanta – przewodnika, łącznie przeznaczając na pomoc 1 firmie max. 20 godzin. Eksperci są opłacani przez Geldfit - 80 euro godzinę pracy z przedsiębiorcą. W ramach tej współpracy odwiedzają firmę, pogłębiają diagnozę i opracowują strategię powrotu do zdrowia.

Jeśli sytuacja przedsiębiorcy tego wymaga, Geldfit może skierować go do organizacji OKB, która oferuje pomoc w zakresie mentoringu.

Finansowanie działalności

Geldfit jest prywatną fundacją, która koordynuje ekosystem organizacji wspierających przedsiębiorstwa potrzebujących pomocy, finansowaną ze środków:

- publicznych (3 ministerstwa: spraw społecznych, spraw gospodarczych i finansów, przy czym to ostatnie finansuje zatrudnienie obsługi bezpłatnej linii telefonicznej dla przedsiębiorców);
- prywatnych (banki, firmy ubezpieczeniowe, firmy telekomunikacyjne, firmy energetyczne).

Nie dysponuje stałym budżetem, finansuje koszty pracy konsultantów (5 osób) i obsługi biura (5 osób) oraz doradców (20 osób). Doradcy ds. ekonomicznych są zmotywowani finansowo – nie są wolontariuszami, ich praca jest odpłatna.

Geldfit pomaga rocznie ok 2,5 tys. firm, a w 2025 roku planowany wzrost tej ilości do 5,0 tys. przedsiębiorstw. Średni koszt pomocy dla jednej firmy to około 800 Euro.

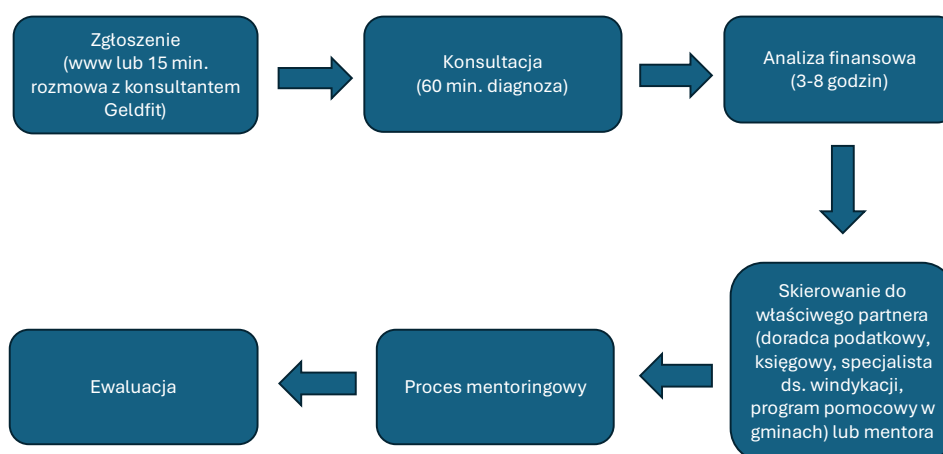
Grupa docelowa wsparcia

Z pomocy może skorzystać każdy przedsiębiorca – w Holandii jest bardzo wiele firm prowadzonych w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, które w ostatnim okresie z uwagi na pandemię, wzrost cen surowców i energii, wysoką inflację oraz wojnę w Ukrainie popadło w kłopoty. Konsultanci i eksperci sprawdzają przyczynę problemu, która często tkwi w osobistym życiu przedsiębiorcy (choroba, rozwód, konflikt w rodzinie/firmie), a po zakończeniu procesu pomocy co kwartał zbierają dane i po okresie po 3 - 6 miesięcy kontaktują się ponownie ze swoim podopiecznym w celu zbadania czy zostały wdrożone zalecenia i jakie są tego efekty.

Zbierane w ten sposób dane są raportowane do podmiotów publicznych finansujących działalność Geldfit.

Co 6 tygodni Geldfit organizuje spotkania dla interesariuszy (bankami, firmami ubezpieczeniowymi, telekomunikacyjnymi, energetycznym) i przedsiębiorców z ekosystemu. W ramach tych spotkań są np. przeprowadzane szkolenia jak wykryć problem finansowy (dla banków, urzędów skarbowych, towarzystw ubezpieczeniowych) oraz jak rozmawiać z osobą w kryzysie.

Ścieżka wsparcia przedsiębiorców w trudnościach – Holandia



Promowanie usług oferowanych przez Geldfit odbywa się przez stronę internetową organizacji, social media, a także kanały komunikacyjne partnerów organizacji.

4.3 Mentoring w ramach OKB Soundboard – kluczowe wsparcie dla przedsiębiorców (nie tylko w kryzysie)

Przedsiębiorca, którego problemów nie uda się rozwiązać podczas działań prowadzonych przez Geldfit może zostać skierowany do mentora. Pomoc w zakresie mentoringu jest organizowana przez OKB. Przedsiębiorcy, nie tylko tacy, którzy popadli w kłopoty, mogą też samodzielnie zgłosić po pomoc, rejestrując się na stronie internetowej: www.ondernemersklankbord.nl.

Proces mentoringowy

Formularz rejestracyjny zawiera ogólne informacje o firmie, takie jak: nazwa, adres, kod pocztowy, numer telefonu oraz krótki opis sytuacji. Za pomocą kodu pocztowego wpisanego w formularzu prośba jest przesyłana w czasie rzeczywistym pocztą elektroniczną do jednego z 16 zespołów regionalnych znajdujących się najbliżej adresu firmy. Kierownicy zespołów regionalnych dopasowuje zgłoszonych przedsiębiorców do mentorów w swoim zespole, biorąc pod uwagę specyficzne umiejętności mentorów oraz potrzeby czy też specyfikę problemów firmy. Cały proces jest zautomatyzowany w systemie CRM (Salesforce).

Mentor kontaktuje się z przedsiębiorcą (mentee) w ciągu 2 dni roboczych od rejestracji. Pierwsze spotkanie „mentor – mentee” odbędzie się w firmie lub w domu przedsiębiorcy. Podczas pierwszego spotkania zostaje doprecyzowany przedmiot współpracy - pomiędzy mentorem a mentee zostaje zawarta umowa.

Mentee, tytułem wynagrodzenia dla Soundboard za przeprowadzanie procesu mentoringowego, musi wnieść opłatę w wysokości 200 Euro. Jeśli z jakichś powodów – np. złej sytuacji finansowej nie może tego zrobić sam, OKB pozyskuje środki od innego przedsiębiorcy korzystającego z mentoringu, a nie znajdującego się w kryzysie albo od gminy. Jeśli przedsiębiorca jest kierowany do Soundboard przez inny podmiot – np. Geldfit, wtedy opłatę wnosi organizacja kierująca.

Proces mentoringowy trwa maksymalnie 6 miesięcy, ale istnieje możliwość jego przedłużenia o kolejnych 6. Ilość spotkań. Ilość spotkań jest nieograniczona. W proces pomocy w miarę potrzeb może zostać włączony również inny mentor. Mentorzy pracują pro bono – nie otrzymują wynagrodzenia.

OKB ma siedzibę w Hadze, na której czele stoi 4 członków zarządu (wolontariuszy), zatrudniająca niezbyt liczny wykwalifikowany personel otrzymujący wynagrodzenie za swoją pracę– 5 etatów:

- dyrektor (1,0 etat),
- obsługa biura (1,5 etatu) – wsparcie dla mentorów i przedsiębiorców,
- rekrutacja (0,4 etatu) – wymiana mentorów,
- marketing (1,3 etatu) – zasięg ogólnokrajowy i lokalny,
- controlling i ICT (0,8 etatu) - sprawozdawczość finansowa, prowadzenie analiz i wsparcie teleinformatyczne.

Profil mentora

Organizacja skupia 300 wolontariuszy-mentorów, z których ok 70% to „emerytowani” przedsiębiorcy, a 30% to emerytowani specjaliści, tacy jak: księgowi, eksperci podatkowi, prawnicy. Średni wiek mentorów wynosi 67 lat (część z nich ma ponad 80 lat), a 85% mężczyzn i tylko 15% to kobiety.

Każdy mentor ma wykupione ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej (błędne porady i spowodowanie szkody). OKB Soundboard ma zasięg ogólnokrajowy – prowadzi 16 zespołów regionalnych, na czele których stoją kierownicy regionu, koordynujący pracę zespołu mentorów. Zespoły nie mają biura, ale spotykają się 4 razy w roku w celu omówienia prowadzonych procesów mentoringowych (interwizji). Raz w roku z każdym zespołem spotyka się też Dyrektor OKB Soundboard.

Mentorzy muszą posiadać dwie umiejętności:

- słuchania - w celu złagodzenia stresu (musi być zorientowany na osobę),
- udzielenia pomocy merytorycznej/profesjonalnej (musi być zorientowanych na biznes).

OKB skupia mentorów z różnych branż, z różnym wykształceniem i doświadczeniem. Szczególnym zainteresowaniem ze strony mentee cieszą się wiedza i doświadczenie mentorów w obszarach:

- HoReCa – finanse, brak kadr, ogromne koszty energii,
- sprzedaż detaliczna.

Każdy mentor podpisuje umowę z OKB Soundboard, zawierającą postanowienia w zakresie:

- dostępności: 3 lata - minimum jeden dzień w tygodniu,
- zobowiązania do przeprowadzenia procesów mentoringowych dla 5 - 10 przedsiębiorców rocznie,
- deklaracji braku konfliktu interesów,
- obowiązku uczestnictwa w dniu wprowadzającym (informacje ogólne i szczegółowe),
- obowiązku korzystania z osobistego adresu e-mail OKB Soundboard w komunikacji,
- obowiązku korzystania z systemu CRM (Salesforce), w którym raportują przebieg procesu i z którego można zaczerpnąć informacje na temat mentee w wypadku ponownego zgłoszenia,
- obowiązku podejmowania działań PR i marketingowych na rzecz Soundboard w regionie,
- obowiązku uczestnictwa w spotkaniach zespołu i zajęciach grupowych,
- obowiązku uczestnictwa w warsztatach w celu doskonalenia umiejętności mentoringowych (kształcenie ustawiczne),
- obowiązku uczestnictwa w warsztatach na temat rozliczania wydatków (np. kosztów podróży itp.).

Każdy mentor przed podjęciem współpracy z OKB Soundboard musi również dostarczyć zaświadczenie o niekaralności.

Szkolenia przygotowujące do roli mentora

Mentorzy muszą przejść szkolenia wstępne – wynikające z zobowiązań umownych. Nie ma procesu certyfikacji. Poza tym OKB Soundboard organizuje dla nich warsztaty / szkolenia w ramach Akademii Soundboard (w tematach np. AI, media społecznościowe, rodzaje podmiotów prawnych, sprzedaż – jak nawiązać z przedsiębiorcami, jak się skupić na rozwiązaniu problemu). Szkolenia / warsztaty poprzedzone są badaniem potrzeb mentorów, a odbywają się w siedzibie głównej przy udziale kilku mentorów oraz online. Bierze w nich udział ok 40% mentorów, a reszta otrzymuje dostęp do nich po wydarzeniach. Prowadzą je eksperci zewnętrzni, czasem mentorzy. Uczestnictwo w wydarzeniach online jest darmowe. Raz w roku organizowane jest szkolenie stacjonarne służące zapoznaniu mentorów z umiejętnością czytania sprawozdań finansowych oraz networkingowi. Organizowany jest też Dzień Mentora, w którym biorą udział niemal wszyscy mentorzy (ostatni odbył się w listopadzie 2024 roku).

Każdy zespół regionalny otrzymuje również budżet na „małe przyjemności” – motywatory dla mentorów (np. na wyjście do kina, teatru, itp.).

Rekrutacja mentorów

Co roku 40 mentorów opuszcza organizację i zostaje zastąpionych przez 40 nowych. Większość nowych mentorów trafia do organizacji za pośrednictwem swojej sieci regionalnej oraz aplikuje za pośrednictwem naszej strony internetowej. Nowi mentorzy pozyskiwani są także dzięki działaniom SEO oraz za pośrednictwem reklamy w lokalnych gazetach. Proces rekrutacji polega na:

- rozmowie z kierownikiem zespołu regionalnego (pierwszy krok),
- rozmowie z działem rekrutacji w siedzibie głównej w Hadze (drugi krok).

Finansowanie działalności

OKB Soundbord co roku przeprowadza ok 3.000 procesów mentoringowych trwających 6 miesięcy. Przez 24 lata istnienia (1980–2024) przeprowadziło ich ponad 100.000.

Środki na finansowanie działalności organizacji pochodzą z:

- dotacji od Ministerstwa Gospodarki (700.000 euro / rok)
- darowizn (200 euro na 6 miesięcy) przekazywanych przez mentee, gminy, prowincje, banki
- sponsoringu.

Proces mentoringowy kosztuje ok 400 – 500 euro, przy czym połowa to koszty utrzymania mentorów (np. koszty podróży; ok 25 euro / wizytę).

Grupa docelowa wsparcia

Pomoc w formie mentoringu może uzyskać każdy przedsiębiorca – nie tylko ten znajdujący się w kryzysie, choć tych jest ok 50%. Wsparcia potrzebują głównie jednoosobowe działalności gospodarcze, mikro i małe przedsiębiorstwa (zatrudniające poniżej 20 osób).

Nawiązanie kontaktu z przedsiębiorcami w potrzebie jest możliwe dzięki:

- reklamie w Internecie (strona www, SEO, media społecznościowe),
- reklamie szeptanej,
- informacjom przekazywanym przez Izbę Handlową, organizacje pracodawców, gminy, banki.

Mentorzy są zobowiązani do raportowania przebiegu procesów mentoringowych w systemie CRM. OKB Soundboard jest natomiast zobowiązany do składania sprawozdań finansowych oraz z działalności do Ministerstwa. Nie raportują natomiast danych finansowych firm objętych pomocą (mentee).

Co 5 lat OKB składa raport, w którym informuje Ministerstwo o zrealizowanych zadaniach.

Zarówno Geldfit jak OKB Soundboard są członkami stowarzyszenia EWEN – Early Warning Europe Network.

5. Mechanizmy wczesnego ostrzegania i wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Danii

5.1 Ekosystem wsparcia dla przedsiębiorców z sektora MŚP w trudnościach w Danii

Early Warning Denmark oficjalnie rozpoczęło działalność w 2018 r. w strukturach instytucji Erhvervshus Midtjylland (Business Development Centre Central Denmark)⁵⁸, której początki działalności sięgają 2007 r. Business Development Centre Central Denmark jest agencją wspierającą działalność sektora MŚP ustanowioną na mocy prawa krajowego oraz finansowaną z funduszy rządowych.

Agencja świadczy usługi doradcze dla firm oraz startupów wchodzących na rynek, w zakresie przepisów prawa, obowiązujących MŚP procedur, zarządzania kapitałem i pozyskiwania finansowania, tworzenia planów i koncepcji biznesowych. Specjalizuje się w poradach dotyczących zarządzania kryzysowego, zielonej transformacji, cyfryzacji przedsiębiorstw i cyberbezpieczeństwa, eksportu i internalizacji firmy. EW Denmark jest zarządzany centralnie, ale obsługiwany regionalnie. Istnieje sześć „centrów biznesowych” zlokalizowanych w całym kraju i są to publiczne agencje wsparcia biznesu, utworzone i będące własnością gmin danego regionu, które obsługują przedsiębiorców. Realizując system wczesnego ostrzegania przeprowadza się pogłębione diagnozy kondycji MŚP i identyfikuje problemy, z którymi mierzą się przedsiębiorstwa. Duńskie firmy mogą liczyć na pomoc prawną i program mentoringowy obejmujący m.in. kwestie zarządzania, księgowości, budowania strategii biznesowej, efektywnej organizacji przedsiębiorstwa, sukcesji rodzinnej czy sprzedaży biznesu.

W proces zaangażowanych jest 13 konsultantów biznesowych, 110 mentorów oraz 25 doradców restrukturyzacyjnych. Early Warning Denmark objęła wsparciem 859 firm w 2022 roku, 1264 firm w 2023 roku i 911 przedsiębiorstw 2024 roku. W tym czasie Early Warning Denmark uczestniczyła w 7 procesach zamknięcia przedsiębiorstw, dla których ta procedura była konieczna.

5.2 Ścieżka wsparcia dla przedsiębiorców w trudnościach w Danii

Zgłoszenie przedsiębiorcy oraz zakwalifikowanie do wsparcia

W Danii proces wsparcia przedsiębiorcy rozpoczyna sam właściciel firmy, który dobrowolnie zgłasza się po pomoc specjalistów poprzez dedykowany kontakt telefoniczny, formularz zgłoszeniowy dostępny na stronie www lub samodzielnie zgłaszając swój problem do konsultanta. Na stronie www⁵⁹ prezentowane są profile kompetencyjne 13 konsultantów wraz z danymi do kontaktu bezpośredniego. Obowiązek zgłoszenia przedsiębiorcy do programu mentoringowego ciąży także na Duńskiej Agencji Podatkowej (Skattestyrelsen), jeśli ta odnotuje

⁵⁸ <https://earlywarning.dk>, (data dostępu 17.03.2025)

⁵⁹ <https://earlywarning.dk/content/ydelse/konsulenter/> (data dostępu 17.03.2025)

określone trudności finansowe firmy. Sygnałem o potencjalnych problemach finansowych jest np. upomnienie, które duński organ podatkowy wysyła do każdego przedsiębiorstwa w przypadku przekroczenia terminu płatności podatku VAT i wszelkich innych form podatku w wysokości ponad 5000 DKK (650 euro). Powiadomienie to jest wysyłane w ciągu 5 dni roboczych od dnia przekroczenia terminu płatności. Informacje o zadłużeniu nie są podawane do wiadomości publicznej. Co prawda roczne sprawozdania finansowe spółek są publikowane i ogólnodostępne, ale wskaźniki mówiące o trwającym kryzysie w firmie nie są w nich wyraźnie wyszczególnione. Do Early Warning Denmark przedsiębiorców kierują także inni partnerzy: miejskie usługi biznesowe, programy w ramach Duńskiej Rady Rozwoju Biznesu, banki, związek zawodowy osób samozatrudnionych, stowarzyszenia branżowe – podmioty współpracujące pracujące z przedsiębiorcami na różnych polach ich działalności.

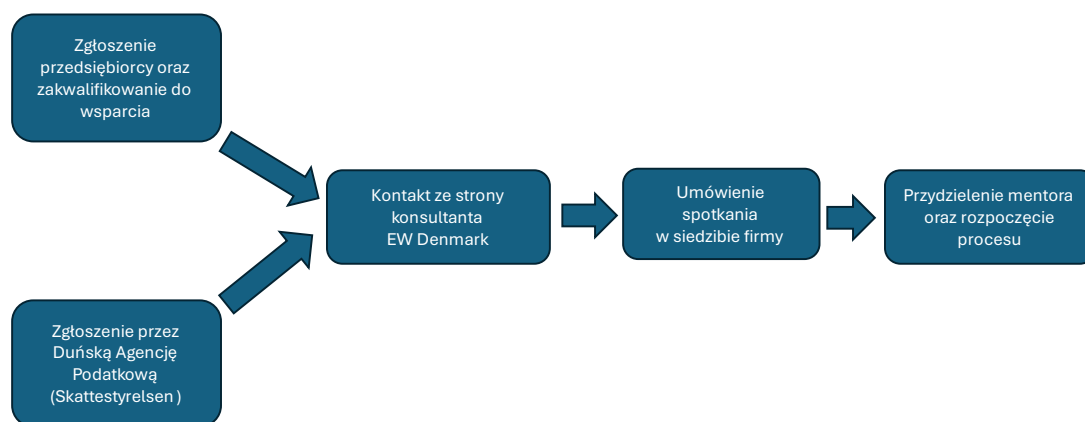
W trakcie przeprowadzania oceny kondycji przedsiębiorstwa poza czynnikami finansowymi brane są pod uwagę także niefinansowe czynniki, które mają istotny wpływ na rentowność firmy. Są to w szczególności przypadki, w których firmy działają bez zaplanowanego budżetu, nie posiadają strategii biznesowej lub jej nie realizują, nie dysponują wsparciem doradczym w formie usług prawnych lub księgowych. Równocześnie mentorzy są odpowiedzialni za ocenę kondycji psychicznej właściciela firmy. Starają się pozyskać informacje, na ile jego stan zdrowia pozwoli mu przeciwdziałać stresowi lub w tym samym czasie walczyć zarówno z chorobą, jak i z kryzysem w firmie. Z punktu widzenia mentora ważne jest również czy osoba zarządzająca przedsiębiorstwem realistycznie patrzy na rynek i potrafi antycypować zmiany na nim zachodzące.

Z reguły natychmiast po otrzymaniu prośby o pomoc lub maksymalnie w ciągu jednego dnia konsultant Early Warning Denmark kontaktuje się telefonicznie z właścicielem przedsiębiorstwa w celu umówienia rozmowy i zidentyfikowania głównych problemów oraz uzgodnieniu jakie dokumenty właściciel firmy powinien przedstawić do analizy. Następnie konsultant uzgadnia termin pierwszego spotkania z osobą zarządzającą w siedzibie firmy, które zwykle odbywa się w ciągu tygodnia od pierwszej rozmowy telefonicznej. Na podstawie przeprowadzonego wywiadu do przedsiębiorcy zostaje przypisany mentor, którego praca rozpoczyna się z reguły w ciągu tygodnia od pierwszego spotkania z konsultantem.

Mentorzy łączeni są z przedsiębiorcami zgodnie z oferowaną dyspozycyjnością, znajomością sektora biznesowego, dostępnej lokalizacji geograficznej oraz pod kątem umiejętności zawodowych w konkretnej dyscyplinie oraz wcześniejszym doświadczeniem w rozwiązywaniu problemów. Istotnym warunkiem jest również nawiązanie kontaktu z właścicielem firmy, wytworzenia pewnej więzi, która będzie pozostawała w zgodzie z charakterem podopiecznego i umożliwi sprawną komunikację.

Większość spraw jest rozwiązywana w ciągu 2-6 miesięcy. Niektóre wymagają dodatkowego wsparcia, trwającego do 12 miesięcy, co równocześnie stanowi maksymalny okres świadczenia mentoringu dla jednego przedsiębiorstwa.

Ścieżka wsparcia przedsiębiorców w trudnościach – Dania



5.3 Mentoring jako wsparcie dla przedsiębiorców

Rekrutacja i profil mentorów

Mentorzy rekrutowani są poprzez złożenie aplikacji. Rozmowę kwalifikacyjną przeprowadza regionalny konsultant ds. wczesnego ostrzegania oraz regionalny członek krajowej rady mentorów. Przyszli mentorzy powinni spełniać poniższe wymagania:

- posiadać praktyczne doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, najlepiej w roli właściciela-menedżera co najmniej jednej firmy;
- dysponować ugruntowaną wiedzą z zakresu ekonomii;
- wykazywać się empatią, umiejętnością podejmowania decyzji i prowadzenia mediacji;
- pozostawać wolnym od wszelkich konfliktów interesów i pracować z zachowaniem poufności i bezstronności;
- uzupełniać wiedzę zawodową oraz rozszerzać znajomość branż pozostałych mentorów, pozostawać dostępnym na obszarach geograficznych kraju wcześniej nie będących pod opieką innych mentorów.

Obecnie w działania Early Warning Denmark jest zaangażowanych 110 mentorów, dla których organizowane są dwie coroczne konferencje wspierające rozwój ich potencjału. Każdy nowy mentor bierze udział w tzw. „dniu wprowadzającym”, który ma na celu przedstawienie mechanizmu wczesnego ostrzegania, otrzymuje podręcznik oraz asystę doświadczonego mentora podczas przeprowadzania swoich pierwszych 2 do 5 procesów mentoringowych.

Mentorzy pracują jako wolontariusze, otrzymują zwrot kosztów podróży związanych z odbyciem spotkań z przedsiębiorcą oraz symboliczną dotację w celu pokrycia kosztów drukowania,

telefonu itp. Każdy nowy wolontariusz podpisuje umowę mentorską, która określa obowiązki mentora.

System wczesnego ostrzegania w Danii jest poddany ewaluacji przez zewnętrznego wykonawcę m.in. za pomocą wskaźników: liczby MŚP objętych pomocą, liczby MŚP objętych pomocą prawną i liczby MŚP przypisanych do mentora. Trzy ewaluacje z lat 2013, 2015 i 2021 udokumentowały wartość dodaną duńskiej metody mentoringu. Jeden z najważniejszych punktów najnowszego raportu mówi, że MŚP, które były beneficjentami pomocy w latach 2016-2018, były o 65% bardziej odporne na kryzys wywołany pandemią COVID-19 w latach 2020-2021 niż ich konkurencja. W Danii system wczesnego ostrzegania jest postrzegany jako kluczowy element wsparcia MŚP na wszystkich etapach ich rozwoju.

W 2023 r. z mentoringu prowadzonego przez Early Warning Denmark skorzystało 400 MŚP z 1250 MŚP, które zgłosiły się do duńskiego systemu wczesnego ostrzegania. Pozostałe 850 MŚP skorzystało z pomocy prawnej lub otrzymało pomoc od konsultantów z regionalnych centrów biznesowych. Od początku działania systemu wczesnego ostrzegania w Danii tj. od 2007 r. z mentoringu skorzystało 10 000 firm.

Finansowanie wsparcia

Działalność Early Warning Denmark jest finansowana z grantu udzielanego przez duńskie Ministerstwo Przedsiębiorczości w wysokości 6.000.000 DKK (800.000 euro) rocznie. Dotacja pokrywa koszty zatrudnienia personelu zarządzającego i sekretariatu, koszty związane z utrzymaniem strony internetowej oraz wykorzystywania innych środków komunikacji medialnej. Fundusze przeznaczone są na szkolenia dla mentorów i wspieranie ich potencjału oraz na zwrot kosztów transportu poniesionych w trakcie spotkań z przedsiębiorcami w siedzibie firmy. Dodatkowo środki finansowe są wykorzystywane na przeprowadzenie zewnętrznego audytu, corocznej ewaluacji działań, zakup licencji IT i ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej mentorów.

Duński model wsparcia przedsiębiorców w trudnościach referencyjny dla Komisji Europejskiej

Duński model wsparcia przedsiębiorców w trudnościach stał się referencyjnym dla uchwalenia dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2019/1023 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie ram restrukturyzacji zapobiegawczej, umorzenia długów i zakazów prowadzenia działalności oraz w sprawie środków zwiększających skuteczność postępowań dotyczących restrukturyzacji, niewypłacalności i umorzenia długów, a także zmieniającej dyrektywę (UE) 2017/1132 (dyrektywa o restrukturyzacji i upadłości). Skuteczność zastosowanej metody została dostrzeżona przez Komisję Europejską. W związku z tym KE rozwija inicjatywę Early Warning Europe, która została zapoczątkowana w Danii, obejmując coraz więcej krajów członkowskich.

5.4 Early Warning Europe Network

Dania rozpowszechniła opracowany system wsparcia dla firm w kryzysie inicjując projekt „Early Warning Europe” do realizacji, którego zaproszono 4 kraje europejskie gotowe do wdrożenia

systemu. Na bazie tych doświadczeń, w 2021 roku powołano stowarzyszenie Early Warning Europe Network. Obecnie sieć liczy 35 instytucji partnerskich z 17 krajów UE. Agencja Erhvervshus Midtjylland prowadzi sekretariat tej organizacji.

Misja i cele Early Warning Europe Network

Misją Early Warning Europe Network jest promowanie przedsiębiorczości, drugiej szansy i destygmatyzacja porażki. Sieć ma na celu budowanie świadomości i ułatwianie zmiany sposobu myślenia o wczesnym ostrzeganiu, drugiej szansie i upadłości.

W statucie organizacji zapisano, iż Early Warning Europe Network ma być w Europie „siecią nr 1” wczesnego ostrzegania, drugiej szansy i upadłości. Działalność sieci ma przyczynić się do zapobiegania utracie talentów, wiedzy i bogactwa oraz do utrzymania miejsc pracy i przedsiębiorczości. Cele szczegółowe stowarzyszenia Early Warning Europe Network to:

Cel nr 1. Podnoszenie świadomości i upowszechnianie dobrych praktyk na wszystkich poziomach.

Early Warning Europe Network zachęca do organizowania europejskich, krajowych, regionalnych i lokalnych wydarzeń służących podnoszeniu świadomości i rozpowszechnianiu wiedzy na temat wczesnego ostrzegania, drugiej szansy i upadłości.

Cel nr 2. Ułatwianie budowania potencjału.

Early Warning Europe Network wzmacnia potencjał państw członkowskich, krajów kandydujących i potencjalnych krajów kandydujących, aby ułatwić tworzenie mechanizmów wczesnego ostrzegania w celu wspierania przedsiębiorców w trudnej sytuacji.

Cel nr 3. Zachęcanie do tworzenia sieci kontaktów i wymiany wiedzy na poziomie europejskim.

Sieć organizuje wydarzenia na szczeblu europejskim, aby zgromadzić ekspertów z krajów europejskich, wspierać budowanie społeczności, ułatwiać wymianę wiedzy i dobrych praktyk między zainteresowanymi stronami oraz omawiać kwestie polityczne związane z wczesnym ostrzeganiem, drugą szansą i upadłością

Erhvervshus Midtjylland był inicjatorem i partnerem projektów Resc-EWE oraz EWEMA Early Warning Europe Mentor Academy.

6. Najważniejsze ustalenia wynikające z doświadczeń Finlandii, Grecji, Hiszpanii, Holandii i Danii

Poniżej przedstawione zostały najważniejsze ustalenia wynikające z przedstawionych systemów wsparcia metodą monitoringu w Finlandii, Grecji, Hiszpanii, Holandii i Danii. Szczegółowe zestawienie cech systemów wsparcia zostało przedstawione w Załączniku 1 do niniejszej analizy.

Finlandia:

- kluczowe organizacje: Yrittäjän talousapu (podlegające ministerstwu), Lokalne Centra Biznesowe, YRITYSKUMMIT (NGOs);
- system wsparcia: Early Warning Finland (EWF) obejmuje: ogólnokrajową infolinię z 18 konsultantami w trzech językach (fiński, szwedzki, angielski), która w 2024 roku rozwiązała 70% z 4 000 zgłoszeń;
- doradztwo regionalne 60 koordynatorów biznesowych oraz mentoring (1100 mentorów, w tym 100 specjalistów kryzysowych);
- mentoring: skuteczne programy trwają od 6 do 12 miesięcy, są finansowane przez rząd w sposób permanentny;

Grecja:

- kluczowe organizacje: EEA i IME GSEEVE oraz Ministerstwo Gospodarki i Finansów;
- system wsparcia: rejestracja online na platformie Early Warning Greece Ministerstwa Gospodarki i Finansów z wstępną analizą danych finansowych i klasyfikacją firm na zdrowe, zagrożone lub w stanie krytycznym – system wymaga obowiązkowego udostępnienia szeregu danych finansowych;
- wsparcie konsultanta biznesowego;
- mentoring: sieć 130 certyfikowanych mentorów zapewnia wsparcie, mentorzy są wolontariuszami, którzy w ramach nagrody są wynagradzani voucherem;
- wsparcie finansowe – finansowanie jest zapewnione przez rząd;

Hiszpania:

- ekosystem: Organizacje ATA, CEOE CEPYME Cantabria i CECOT, który wspiera przedsiębiorców m.in. przez platformy Reempresa i HelpEmpresa;
- system wsparcia: diagnoza i analiza sytuacji przedsiębiorstwa, trzy ścieżki wsparcia: rozwój, restrukturyzacja lub zamknięcie działalności;
- mentoring: eksperci/mentorzy oferują indywidualne wsparcie trwające 2-4 miesiące, pracują odpłatnie;
- wsparcie finansowe – permanentne finansowanie przez rząd Katalonii;

Holandia:

- ekosystem: Geldfit i OKB (Ondernemersklankbord) wspierają rocznie 2.500 firm;
- system wsparcia: hotline i pogłębiona analiza finansowa, wsparcie konsultanta biznesowego, mentoring prowadzony przez 300 wolontariuszy (procesy do 6 miesięcy);
- mentoring: mentorzy zapewniają wsparcie psychologiczne i biznesowe, raportując w zintegrowanym systemie CRM, ich praca jest nieodpłatna;
- wsparcie finansowe – permanentne finansowanie przez rząd;

Dania:

- ekosystem: w strukturach agencji Erhvervshus Midtjylland (Business Development Centre Central Denmark), ale system wczesnego ostrzegania funkcjonował już od 2007 r.;
- system wsparcia: zgłoszenia do uzyskania wsparcia dokonuje sam przedsiębiorca oraz Duńska Agencja Podatkowa (Skattestyrelsen), odpowiedź w ciągu 1 dnia, następnie konsultant uzgadnia termin pierwszego spotkania z osobą zarządzającą w siedzibie firmy, które zwykle odbywa się w ciągu tygodnia od pierwszej rozmowy telefonicznej. Na podstawie wywiadu do przedsiębiorcy zostaje przypisany mentor, którego praca rozpoczyna się z reguły w ciągu tygodnia od pierwszego spotkania z konsultantem;
- mentoring: mentorzy oferują wsparcie biznesowe, a także psychologiczne. Większość spraw jest rozwiązywana w ciągu 2-6 miesięcy. Niektóre wymagają dodatkowego wsparcia, trwającego do 12 miesięcy;
- wsparcie finansowe: działa na mocy prawa krajowego i jest finansowana z funduszy rządowych i gminnych;

Wspólne elementy:

- wczesna diagnoza: systemy analizują kondycję finansową firm, identyfikując zagrożenia;
- pierwszym etapem wsparcia jest pomoc konsultanta biznesowego;
- mentoring: sieć doświadczonych mentorów wspierająca przedsiębiorców w przezwyciężaniu kryzysów;
- współpraca publiczno-prywatna: rządy, NGO i podmioty prywatne współdziałają w realizacji programów;
- finansowanie – rząd finansuje wszystkie etapy pomocy w tym koszty utrzymania sieci mentorów;
- mentorzy są przygotowywani do swojej roli poprzez szkolenia;
- mentorzy działają pro bono - otrzymują symboliczną opłatę od organizacji wspierającej lub od przedsiębiorcy, wyjątkiem jest Hiszpania;
- średni czas trwania wsparcia mentoringowego 3-12 miesięcy;

Rozdział III

1. Inne zastosowania metody mentoringu dla firm w kryzysie w wybranych krajach UE

Zidentyfikowano 22 instytucje w 17 krajach UE, które deklarowały prowadzenie działań na rzecz przedsiębiorców w trudnościach metodą mentoringu. Ostatecznie, po bliższej analizie danych i weryfikacji złożonych deklaracji w przeglądzie nie zostały ujęte instytucje z następujących krajów: Bułgaria, Cypr, Rumunia i Słowenia, które stawiają pierwsze kroki w budowie mechanizmów wczesnego ostrzegania i nie dysponują jeszcze wystarczającą ilością danych, które określałyby poziom skuteczności implementowanej metody mentoringu.

Przegląd zastosowania metody mentoringu dla firm w kryzysie obejmuje działania w następujących krajach UE: Belgii, Chorwacji, Litwy, Luksemburga, Łotwy, Niemiec, Szwecji i Węgier. W opisie uwzględniono działalność Fundacji Firmy Rodzinne, która w Polsce prowadzi działania na rzecz przedsiębiorców w kryzysie z wykorzystaniem metody mentoringu, kontynuując osiągnięcia realizacji projektu pn.: Early Warning Europe. Szczegółowe rozwiązania stosowane w Finlandii, Grecji, Hiszpanii oraz Holandii i Danii zostały przedstawione w rozdziale II.

1.1 Belgia - DYZO

Belgia jest przykładem kraju, który od blisko 10 lat konsekwentnie realizuje model wsparcia przedsiębiorców w trudnościach wykorzystujący metodę mentoringu. We Flandrii w 2015 r. w wyniku połączenia dwóch organizacji powstała DYZO⁶⁰, której zadaniem jest pomoc właścicielom MŚP w przezwyciężaniu trudnych okresów w działalności gospodarczej. Organizacja poza świadczeniem mentoringu udziela wsparcia prawnego i psychologicznego, pomaga zadłużonym przedsiębiorcom, asystuje przy upadłościach i sądowych postępowaniach restrukturyzacyjnych. Do DYZO mogą zgłosić się także osoby, które poszukują wsparcia przy ponownym uruchomieniu firmy.

Od 2015 r. z usług oferowanych przez DYZO skorzystało 25 176 przedsiębiorców. Z raportu za rok 2023 wynika, że wsparciem objęto 3908 przedsiębiorców, co stanowi najwyższy roczny wskaźnik od początku działalności tej instytucji. Działalność DYZO jest finansowana w 55% z środków pochodzących z flamandzkiego rządu i w 40% z budżetu samorządu lokalnego.

Ocena rentowności firmy opiera się głównie na danych finansowych, które są dostępne w publicznych bazach danych. Właściciel firmy przedstawia dokumenty, które świadczą o

⁶⁰ <https://dyzo.be>, (data dostępu 17.03.2025)

aktualnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Do flamandzkiego systemu wczesnego ostrzegania przedsiębiorców w trudnościach mogą zgłaszać także księgowi, prawnicy, doradcy publiczni zatrudnieni w ośrodkach pomocy społecznej. Ich zgłoszenie stanowi wyłącznie rekomendację. Na wskazanych osobach nie ciąży obowiązek informowania o zauważonych trudnościach finansowych przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorca otrzymuje wsparcie w ciągu 3 tygodni od dnia zgłoszenia chęci udziału w programie mentoringowym. W zależności od skali napotkanych trudności mentoring może stanowić proces wsparcia i asysty trwającej do 5 lat lub zakończyć się na kilku spotkaniach, podczas których przedsiębiorca otrzymuje doradztwo odpowiadające jego potrzebom. DYZO stosuje zasadę, którą rozpowszechnia wśród swojej grupy docelowej: im szybciej się z nami skontaktujesz, tym skuteczniej będziemy w stanie Ci pomóc. Dla przedsiębiorcy moment podjęcia decyzji o podzieleniu się swoją historią jest trudnym i osobistym krokiem, wielokrotnie odkładanym na ostatnią chwilę. Zbyt często mentorzy słyszą od swoich podopiecznych: *„żałowaliśmy, że nie zwróciliśmy się o pomoc wcześniej”* lub *„nie wiedzieliśmy, że takie rozwiązania istnieją”*. Mentorzy wiedzą, że przedsiębiorcy wnoszą olbrzymi wkład w krajową gospodarkę, ale co ważniejsze są świadomości, że za każdym przedsiębiorcą są też ludzie, jego najbliższa rodzina oraz pracownicy, którzy także tej pomocy oczekują.

Na stałe w DYZO zatrudnionych jest 6 mentorów. Dodatkowo 30 mentorów działa w organizacji w charakterze wolontariuszy. Są to eksperci z doświadczeniem w biznesie, byli bankierzy, prawnicy, księgowi i psychologowie. Każdy mentor zaangażowany w działalność DYZO przechodzi cykl szkoleń, co wynika wprost z zasady lifelong learningu – świadomości, że proces uczenia się dotyczy osób w każdym wieku, niezależnie od zdobytego wcześniej doświadczenia. Przedsiębiorcy zgłaszający się do programu są łączeni z mentorami na podstawie wstępnej rozmowy, tak aby doświadczenie mentora w największym stopniu odpowiadało potrzebom firmy.

Profesjonalni, przedsiębiorczy, zaangażowani i empatyczni – tymi słowami określają się belgijscy mentorzy. Oceniają sytuację swojego mentee, identyfikują ryzyko, przedstawiają możliwe rozwiązania i ich konsekwencje. Wspólnie szukają najbardziej odpowiedniego sposobu, w pierwszej kolejności skupiając się na potrzebach właściciela przedsiębiorstwa, w drugiej na potrzebach firmy.

Przedsiębiorcy, którzy ukończyli mentoring, wypełniają ankietę oceniającą zakres udzielonego wsparcia. DYZO informuje, że ich średni wynik wynosi 7.06 w skali 10-punktowej, a w przypadku mediany osiąga wartość 8.5 w skali 10-punktowej.

1.2 Chorwacja - Senior Entrepreneurs' Club (SENTOR)

W Chorwacji działa szereg instytucji i programów wsparcia dla przedsiębiorców będących w kryzysie. Chorwackie MŚP mogą liczyć zarówno na publiczne (np.: HAMAG-BICRO - Chorwacka Agencja ds. Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Innowacji i Inwestycji, urzędy pracy oferujące subwencje, poręczenia kredytowe, pożyczki i kredyty preferencyjne), jak i prywatne źródła

pomocy. Wsparcie przedsiębiorców metodą mentoringu oferuje Senior Entrepreneurs' Club (SENTOR)⁶¹.

Inicjatywa wsparcia metodą mentoringu została uruchomiona przez Centrum Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz Rozwoju Przedsiębiorczości (CEPOR), które jest pierwszym think tankiem zajmującym się problematyką przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Chorwacji. CEPOR jest organizacją non-profit założoną w 2001 roku na podstawie umowy pomiędzy Republiką Chorwacji a Chorwackim Instytutem Społeczeństwa Otwartego. Członkowie-założyciele reprezentują dziesięć instytucji specjalizujących się w obszarze szeroko pojętej przedsiębiorczości – od społeczności akademickiej po stowarzyszenia przedsiębiorców, agencje rozwoju i centra innowacji.

Działając na rzecz zwiększenia dostępności wsparcia mentoringowego dla firm w kryzysie od 2022 roku SENTOR działa jako stowarzyszenie, którego organem założycielskim jest właśnie CEPOR.

Pomysł założenia Klubu SENTOR i rozwijania wsparcia mentorskiego udzielanego przez doświadczonych przedsiębiorców został zainspirowany europejskimi badaniami i dobrymi praktykami, którymi z Chorwatami podzieliło się m.in. stowarzyszenie OKB Soundboard z Holandii, działające od 1980 roku i zapewniające wsparcie przedsiębiorcom na różnych etapach rozwoju działalności gospodarczej. Członkami holenderskiego stowarzyszenia są głównie emerytowani przedsiębiorcy, którzy pro bono przekazują swoją wiedzę i doświadczenie młodszy przedsiębiorcom stojącym przed wyzwaniami biznesowymi oraz pomagają im w podejmowaniu kluczowych decyzji biznesowych.

Klub SENTOR to niezależna organizacja działająca non-profit, w której przedsiębiorcy i eksperci w oparciu o swoją wiedzę i kontakty, udzielają *pro bono* wsparcia mentorskiego innym przedsiębiorcom zmagającym się z trudnościami w biznesie.

Mentorzy skupieni w Klubie SENTOR służą doradztwem dostosowanym do potrzeb właścicieli firm. Cechuje je profesjonalizm i rzetelność. Mentorzy Klubu SENTOR z reguły mają skończone 55 lat i posiadają minimum 10 lat doświadczenia w zarządzaniu firmą zatrudniającą co najmniej 5 pracowników.

W Klubie SENTOR działa obecnie ok. 30 aktywnych mentorów, którzy udzielili wsparcia metodą mentoringu ponad 70 przedsiębiorcom znajdującym się w trudnej sytuacji finansowej.

Należy podkreślić, że Klub SENTOR stosunkowo niedawno, bo w 2022 r. dołączył do stowarzyszenia Early Warning Europe Network i dopiero rozpoczyna wdrażanie metody wczesnego ostrzegania bazując na modelu duńskim. Biorąc pod uwagę determinację i zaangażowanie założycieli stowarzyszenia, można śmiało antycypować, że działalność Klubu SENTOR będzie stanowiła realne wsparcie dla przedsiębiorców w kryzysie.

⁶¹ <https://sentor.com.hr>, (data dostępu 17.03.2025)

1.3 Litwa - Innovation Agency Lithuania

Litwa stawia pierwsze kroki w mentoringu. W kwietniu 2022 r. powołano do życia Innovation Agency Lithuania⁶² łącząc działalność dwóch podmiotów Enterprise Lithuania i Litewskiej Agencji Wsparcia Biznesu. Organizacja odpowiada za wspieranie litewskiego ekosystemu innowacji na wszystkich etapach rozwoju biznesu – od nowatorskich pomysłów po dostarczanie produktów i usług konsumentom. Skupia się na pomocy startupom oraz małym i średnim przedsiębiorstwom. Agencja zatrudnia ponad 300 pracowników. Ma siedzibę w Wilnie i biura regionalne w 13 litewskich miastach. Jest agencją non-profit i podlega litewskiemu Ministerstwu Gospodarki i Innowacji. Jest finansowana z środków z budżetu państwa i Unii Europejskiej.

Instytucja pełni również funkcję łącznika zagranicznych przedsiębiorców, którzy chcą nawiązać kontakty z partnerami biznesowymi na Litwie. Jest uznaną instytucją współpracującą z zagranicznymi stowarzyszeniami doradców biznesu, izb handlowych i instytucji rządowych.

We współpracy z Polską powołano Innovation Agency Business Network Space⁶³ (BNS), agencję która służy zacieśnianiu relacji transgranicznych i innowacyjnych między Litwą a Polską, ułatwianiu wymiany doświadczeń i wspieraniu wzrostu gospodarczego w obu krajach. Networking obejmuje swoim zasięgiem litewskie i polskie miasta, uniwersytety, ośrodki badawcze i firmy z sektora przemysłu. BNS organizuje warsztaty i seminaria branżowe poświęcone najnowszym trendom w sektorach takich jak robotyka, nauki przyrodnicze, technologie finansowe, obronność i przestrzeń kosmiczna. Udostępnia litewskim przedsiębiorcom przestrzeń na spotkania biznesowe w Warszawie. Prowadzi programy akceleracyjne i angażuje się w międzynarodowe misje biznesowe badające nowe rynki zbytu.

Jedną z usług oferowaną dla firm rozszerzających swoją działalność na rynek polski jest program mentoringowy, który umożliwia skorzystanie z pomocy doświadczonych mentorów w obliczu wyzwania, jakim jest wejście przedsiębiorcy z usługami na polski rynek i ekspansję na inne rynki zagraniczne.

Z mentoringu mogą również korzystać firmy w trudnościach. Poza właścicielem firmy zgłoszenia mogą dokonać osoby będące na stanowiskach menadżerskich i inne osoby zajmujące wysokie stanowiska w strukturze przedsiębiorstwa.

Ocena wydajności finansowej firmy opiera się głównie na podstawie sprawozdań podatkowych, które są dostępne w bazie Państwowego Instytutu Podatkowego. Poza czynnikami finansowymi badana jest pozycja firmy na rynku, również w kontekście otaczającej ją konkurencji. Na ocenę mają wpływ zmiany w przepisach prawnych, które obowiązują każdego przedsiębiorcę i rzutują na jego funkcjonowanie zwłaszcza w przypadku krótkich okresów stosowania przepisów przejściowych.

⁶² <https://innovationagency.lt> (data dostępu 17.03.2025)

⁶³ <https://inovacijuagentura.lt/services-list/innovation-agency-business-network-space-in-poland.html?lang=en> (data dostępu 17.03.2025)

Ze względu na krótki okres aktywności Innovation Agency Lithuania nie dysponuje jeszcze danymi statystycznymi dotyczącymi prowadzonego mentoringu. W ubiegłych latach wsparcie otrzymało średnio 100 przedsiębiorców rocznie. Na cały program mentoringowy, którego częścią stanowi doradztwo dla firm w trudnościach, przeznaczony jest budżet w wysokości 25.000 euro. Mentoring dla MŚP zakłada średnio 9 miesięcy wsparcia. Mentor jest doświadczonym specjalistą, ekspertem w swojej dziedzinie z co najmniej rocznym zaangażowaniem w udzielaniu konsultacji biznesowych lub pracy w środowisku szeroko pojętego biznesu. Litewska agencja dysponuje siecią 150 aktywnych mentorów, którzy pracują jako wolontariusze. Nie prowadzi programu szkoleniowego dla swoich mentorów, ale zamierza intensyfikować wsparcie dla osób zaangażowanych w proces mentoringu. Z ankiet ewaluacyjnych wynika, że przedsiębiorcy postrzegają mentoring jako skuteczną metodę rozwiązywania trudnych sytuacji.

1.4 Luksemburg - House of Entrepreneurship

Wsparcie przedsiębiorstw na każdym etapie ich rozwoju oferuje Luksemburska Izba Handlowa oraz prowadzony przez nią House of Entrepreneurship⁶⁴, działający od 2016 r. Izba Handlowa jest instytucją publiczną. Pełni funkcję rzecznika 100.000 firm, które łącznie zapewniają co najmniej 75% zatrudnienia etatowego w Luksemburgu. Izba broni interesów przedsiębiorców, którzy są odpowiedzialni za 80% wartości PKB. Instytucja pozostając w bliskich kontaktach z luksemburskim rządem oraz Ministerstwem Gospodarki jest odpowiedzialna za kształtowanie przestrzeni gospodarczej, w której firmy dysponują najlepszymi warunkami do działań na rzecz innowacji, zrównoważonego rozwoju i sukcesu sektora prywatnego.

Pracownicy House of Entrepreneurship pomagają założyć i rozwijać firmę, wspierają w podejmowaniu decyzji o wyjściu na rynki zagraniczne, zarówno w kwestii eksportu jak i importu postrzeganej jako szansa na zwiększenie obrotów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy mogą liczyć na indywidualne doradztwo w zakresie cyfryzacji swojej działalności oraz wsparcie strategii szkoleniowej pracowników rozumianej jako dalekosiężną inwestycję w kadry, kluczowy czynnik sukcesu i wydajności firmy.

Dla firm w trudnościach Luksemburska Izba Handlowa oraz House of Entrepreneurship oferują porady prawne z zakresu prawa handlowego, prawa cywilnego, prawa pracy, prawa spółek i prawa podatkowego, a także nieuczciwej konkurencji, ochrony własności intelektualnej i prawa zamówień publicznych.

Dla tej grupy przedsiębiorców powołane zostało stowarzyszenie, które prowadzi program mentoringowy Business Mentoring Luxembourg⁶⁵. Tworzą go mentorzy współpracujący z przedsiębiorcami na zasadzie wolontariatu. Dzięki nawiązaniu bezpośredniej relacji doświadczeni przedsiębiorcy mogą dzielić się wiedzą ze swoimi podopiecznymi.

Program mentoringowy trwa od 12 do 18 miesięcy. Korzyści płynące z mentoringu opartego na zaufaniu są unikalne. Przedsiębiorcy dzielą się wyzwaniami, uczą na doświadczeniach mentora,

⁶⁴ www.houseofentrepreneurship.lu (data dostępu 17.03.2025)

⁶⁵ www.businessmentoring.lu/en (data dostępu 17.03.2025)

zaczynają patrzeć na swój biznes z innej perspektywy niż dotychczas, doskonala swoją wiedzę. Od 2010 roku w organizacji aktywnie działa 31 mentorów, którzy swoją opieką objęli 216 przedsiębiorców.

1.5 Łotwa - Latvijas Tehnoloģiskais Centrs

Łotewskie Centrum Technologiczne (Latvijas Tehnoloģiskais Centrs, LTC)⁶⁶ to instytucja wspierająca innowacje oraz rozwój przedsiębiorczości technologicznej. Działa jako centrum akceleracji biznesu, promując współpracę między placówkami badawczymi a przedsiębiorstwami, w szczególności MŚP. Główne obszary działalności LTC koncentrują się na wprowadzaniu na łotewski rynek innowacyjnych modeli biznesowych, wspieraniu transferu wiedzy oraz ułatwianiu dostępu do międzynarodowych źródeł finansowania. Centrum dzieli się swoją ekspertyzą, łącząc przedsiębiorstwa z odpowiednimi partnerami i wspierając ich rozwój na każdym etapie działalności.

Łotewskie Centrum Technologiczne aktywnie wspiera MŚP znajdujące się w trudnych sytuacjach. Oferuje doradztwo strategiczne, pomoc w pozyskiwaniu funduszy oraz organizuje szkolenia i warsztaty, które pomagają firmom dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych. Dzięki współpracy z Europejską Siecią Wsparcia Biznesu (Enterprise Europe Network), LTC ułatwia nawiązywanie międzynarodowych kontaktów biznesowych, co otwiera nowe możliwości dla przedsiębiorstw. Celem tych działań jest nie tylko pomoc firmom w adaptacji do kryzysowych warunków, ale przede wszystkim ich aktywne wspieranie w pokonywaniu trudności oraz dalszym rozwoju w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu rynkowym.

W ramach swojej działalności LTC współpracuje z różnymi partnerami i organizuje wydarzenia promujące innowacje, takie jak hackathony i warsztaty. Przykładem jest STARRISE Journey Hackathon – Global Workshop Festival⁶⁷, który odbył się w listopadzie 2024 roku. Dzięki takim inicjatywom organizacja tworzy przestrzeń do wymiany pomysłów oraz nawiązywania wartościowych kontaktów biznesowych.

1.6 Niemcy - TEAM U

W Niemczech mentoring stał się kluczowym narzędziem dla firm, które zmagają się z kryzysem finansowym po pandemii COVID -19. Programy mentoringowe były szczególnie ważne dla startupów oraz przedsiębiorstw rodzinnych, które często miały trudności z przejściem przez problemy gospodarcze. Kluczową organizacją wdrażającą mentoring w kryzysie jest TEAM U.

Mentoring w ramach programu „Innovationsgutscheine”

Niemiecki rząd uruchomił program „Innovationsgutscheine” (bony innowacyjne), który oferował wsparcie finansowe i mentoringowe dla firm wprowadzających innowacje w swoich

⁶⁶ <https://techcenter.lv> (data dostępu 17.03.2025)

⁶⁷ <https://starriseproject.eu> (data dostępu 17.03.2025)

produktach lub usługach. Mentorzy pomagali firmom w zarządzaniu procesami innowacyjnymi i wdrażaniu nowych rozwiązań technologicznych, co było kluczowe w okresie kryzysu, gdy wiele firm zmagало się z problemami z płynnością finansową.

Programy mentoringowe dla przedsiębiorstw rodzinnych

Niemieckie organizacje, takie jak Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa (DIHK), wdrożyły programy mentoringowe dla firm rodzinnych. Mentorzy pomagali w opracowywaniu planów sukcesji, zarządzaniu zmianami pokoleniowymi oraz w utrzymaniu stabilizacji finansowej.

TEAM U⁶⁸ to niemiecka organizacja non-profit, której celem jest wspieranie przedsiębiorców i osób samozatrudnionych znajdujących się w kryzysie finansowym. Organizacja powstała w 2007 roku i od tego czasu pomogła ponad 14.000 przedsiębiorcom uniknąć upadłości i odzyskać stabilność finansową. TEAM U promuje podejście, w którym kryzysy biznesowe traktowane są jako okazja do nauki i rozpoczęcia nowego etapu działalności gospodarczej.

Organizacja oferuje bezpłatne doradztwo w zakresie zarządzania firmą, restrukturyzacji finansowej oraz wsparcia emocjonalnego dla przedsiębiorców, którzy zmagają się z presją wynikającą z trudnej sytuacji firmy. TEAM U kładzie duży nacisk na promowanie kultury „drugiej szansy”, zmieniając postrzeganie niepowodzeń biznesowych jako porażek na rzecz postrzegania ich jako szansy na nowy start.

Konsultanci z TEAM U obsługują na infolinii miesięcznie około 400 firm. Mentorzy to osoby z wieloletnim doświadczeniem zawodowym, które dzielą się swoją wiedzą i pomagają przedsiębiorcom w znalezieniu najlepszych rozwiązań dla ich działalności. TEAM U prowadzi również warsztaty i seminaria edukacyjne, które umożliwiają rozwój kompetencji przedsiębiorców oraz przygotowanie ich do radzenia sobie z kryzysami.

1.7 Szwecja - Företagande

Duński model system wczesnego ostrzegania dla przedsiębiorców w kryzysie został wdrożony w Szwecji, przez organizację Företagande⁶⁹. Instytucja ta świadczy bezpłatny mentoring firmom, którym grozi bankructwo. Działalność finansuje z dobrowolnych wpłat darczyńców. Mentorzy pracują jako wolontariusze.

Podobnie jak w innych krajach UE sektor MŚP stanowi podstawę szwedzkiej gospodarki i reprezentuje najbardziej liczną grupę pracodawców. Zgodnie ze statystykami co miesiąc bankrutuje w Szwecji około 700 firm. W 2023 r. w Szwecji ogłosiło upadłość łącznie 8868 firm, co dotknęło utratą zatrudnienia 20.712 pracowników.

Zgodnie z modelem systemu wczesnego ostrzegania bankructwa należy w pierwszej kolejności postrzegać przez pryzmat cierpienia jednostek i ich rodzin oraz potencjalnej utracie miejsc pracy zatrudnionych osób, które bezpośrednio przekłada się na spadek wpływów z tytułu odprowadzanych podatków do budżetu państwa.

Wiele z tych firm można uratować, jeśli właściciele odpowiednio wcześniej zwrócą się o pomoc.

⁶⁸ www.team-u.de (data dostępu 17.03.2025)

⁶⁹ <https://foretagande.se/earlywarning> (data dostępu 17.03.2025)

Celem Företagande jest utrzymanie jak największej liczby aktywnych firm. Jeśli firmy są postawione w stan upadłości, otrzymują pomoc, aby ten proces przebiegł jak najszybciej i przy jak najmniejszym zadłużeniu. Jeśli w przedsiębiorstwie zagrożonym upadłością jest potencjał do dalszego funkcjonowania mentorzy proponują rozwiązania, które mają na celu wsparcie firmy. Szwedzka organizacja Företagande pomaga przede wszystkim małym firmom, liczącym do 49 pracowników, które poniosły porażkę, popełniły błędy lub zostały narażone na trudne do przewidzenia problemy zewnętrzne. W razie potrzeby Företagande zapewnia prawników, księgowych i doradców biznesowych.

Przez stronę www Företagande można przekazać wpłatę przeznaczoną na działanie systemu wczesnego ostrzegania. Szwedzi wyliczyli, że w przypadku uratowania firmy każda zainwestowana korona zwraca się czterdziestokrotnie.

Przez stronę www Företagande można również zgłosić swój udział w programie w charakterze mentora. Głównym filarem, na którym opiera się system wczesnego ostrzegania jest praca wolontarystyczna, obejmująca zaangażowanie doświadczonych przedsiębiorców, którzy chcą podzielić się wiedzą. Są to osoby, które rozumieją, że wspierają nie tylko firmę, ale działają również na rzecz dobrobytu szwedzkiego społeczeństwa.

Większość firm, które kontaktują się z Företagande, przeżywa kryzys, często z nieuchronnym bankructwem widniejącym na horyzoncie. Zgodnie z referencyjnym modelem early warning szwedzcy konsultanci i mentorzy jak najszybciej reagują na zgłoszenia telefoniczne, prosząc równocześnie właściciela firmy o przesłanie dokumentów finansowych i kadrowych przedsiębiorstwa. Następnie w firmie przeprowadzany jest audyt, który w zależności od indywidualnego przypadku następuje w ciągu 1-5 dni od pierwszego kontaktu przedsiębiorcy. Podczas spotkania w siedzibie firmy mentorzy mają możliwość lepszego rozeznania się w sytuacji i wspólnie z właścicielem ustalają główne punkty planu działania oraz identyfikują te działania, które firma może wprowadzić w życie. Mentorzy posiadają na tyle duże doświadczenie w prowadzeniu biznesu, że są w stanie ocenić czy przy odpowiednim wysiłku istnieje szansa na uratowanie firmy. Wsparcie przedsiębiorcy trwa do momentu, kiedy przedsiębiorstwo zostaje uratowane, postawione w stan upadłości, zamknięte lub ulega reorganizacji.

1.8 Węgry - MGFÜ Magyar

MGFÜ Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség (IFKA Public Benefit Nonprofit Limited Company for the Development of the Industry) ⁷⁰ jest narodową agencją ds. rozwoju gospodarczego działającą na rzecz konkurencyjności sektora MŚP na Węgrzech i pozostającą pod nadzorem Ministerstwa Gospodarki Narodowej. Do jej głównych zadań należy zarządzanie dotacjami z funduszy Unii Europejskiej dla sektora przedsiębiorstw. MGFÜ aktywnie uczestniczy w

⁷⁰ <https://ifka.hu/en>, (data dostępu 17.03.2025)

międzynarodowych projektach związanych z kształtowaniem polityki dot. sektora prywatnego korzystając z dobrych praktyk pozostałych krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Z modelem wsparcia przedsiębiorców w trudnościach wykorzystującym metodę mentoringu po raz pierwszy Węgrowie zetknęli się w 2019 r. podczas warsztatów przeprowadzonych przez przedstawicieli projektu pn.: Early Warning Europe z Danii. Spotkanie odbyło się w Budapeszcie w ramach projektu INTERREG Dunaj.

MGFÜ przeprowadziła liczne rozmowy online z partnerami projektu pn. Early Warning Europe z Włoch, Grecji, Polski i Danii, pozyskując doświadczenia we wdrażaniu mechanizmu wczesnego ostrzegania od podstaw. Informacje zebrane przez przedstawicieli MGFÜ zostały wykorzystane do opracowania nowego programu dla węgierskich przedsiębiorców, którzy zdecydowali się na ponowne uruchomienie firmy. Program został sfinansowany przez Ministerstwo Gospodarki Narodowej. Sytuacja dla decydentów na Węgrzech była jasna: nie ma na Węgrzech narzędzi do wspierania przedsiębiorców w kryzysie, co potwierdzał dokument dotyczący sytuacji MŚP (Hungarian Small Business Act Fact Sheet) oraz wynik wdrażanego międzynarodowego projektu REBORN świadczącego o konieczności udzielenia systemowego wsparcia przedsiębiorcom, którzy chcą wrócić na rynek po wcześniejszym zawieszeniu lub zamknięciu działalności gospodarczej.

Na Węgrzech z powodu kryzysu, a następnie niewypłacalności co roku zamykanych jest 5-6 tysięcy firm, a razem z nimi znika 30-50 tysięcy miejsc pracy. Bazując na doświadczeniach zagranicznych partnerów część z nich mogłaby zostać uratowana i nie oznaczałoby to strat dla węgierskiej gospodarki.

Zalecenia wynikające z dyrektywy UE w sprawie restrukturyzacji i postępowania naprawczego 2019/1023, wydanej w czerwcu 2019 r. narzuciły na kraje członkowskie UE podjęcie działań na poziomie systemowym, aby zapewnić wsparcie systemowe przedsiębiorstwom, które znajdują się w kryzysie lub są już w stanie niewypłacalności.

Istotnym aspektem pracy nad wdrożeniem mechanizmu wsparcia firm w trudnościach metodą mentoringu była konieczność posiadania zespołu mentorów, posiadających kompetencje, by wspierać przedsiębiorcę w trudnościach. Do tej roli poszukiwani byli doświadczeni przedsiębiorcy, którzy działając na zasadzie wolontariatu chcieli dzielić się z właścicielami firm wiedzą i swoją perspektywą ratowania biznesu. Równie ważne kryterium oceny, któremu byli poddawani potencjalni kandydaci na mentorów było ich osobiste nastawienie do wykonania zadania, empatia oraz umiejętność prowadzenia trudnych i angażujących emocjonalnie rozmów z właścicielami firm. Obok grona mentorów poszukiwani byli również specjaliści od niewypłacalności, w przypadku gdy problemy przedsiębiorcy sięgały etapu zadłużenia i prowadziły do upadłości firmy.

Jedną z pierwszych decyzji węgierskiego Ministerstwa Narodowej Gospodarki było uruchomienie na początku stycznia 2020 r. projektu dla przedsiębiorców ponownie

zakładających firmę. Kolejnym krokiem były prace nad przeglądem prawa upadłościowego oraz określenie kluczowych interesariuszy systemu.

1.9 Polska - Fundacja Firmy Rodzinne (FFR)

Fundacja Firmy Rodzinne w Polsce najpełniej i najsukuteczniej realizuje zadania związane z mentoringiem kryzysowym, obok głównego nurtu swej działalności - wspierania przedsiębiorczości firm rodzinnych. Dzięki działaniom FFR przedsiębiorstwa mogą korzystać z pomocy, wiedzy oraz doświadczeń innych firm rodzinnych. FFR w czasie swej działalności zorganizowała kilkaset spotkań mentoringowych.

Firmy rodzinne postrzegane są na świecie jako najsilniejsze ogniwa gospodarki, gwarantują rozwój, pewność działania, trwałość przez pokolenia. Powstały często z pasji i determinacji pierwszych właścicieli. To właśnie firmy rodzinne zapewniają gospodarce zrównoważony rozwój, kultywują tradycje i kulturę firm nastawionych na długofalowe budowanie wartości. W Polsce etos rodzinnych przedsiębiorstw ukształtował się wraz z przemianami po 1989 roku, a więc 36 lat temu. Biorąc pod uwagę badania FFR szacuje, że firm rodzinnych jest w Polsce więcej niż milion, co stanowi około 78% wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw.

Fundacja Firmy Rodzinne aktywnie działa na arenie międzynarodowej. Od lat angażuje się w projekty finansowane przez Komisję Europejską. W sektorze pozarządowym organizacja jest postrzegana jako lider w zakresie wspierania firm rodzinnych oraz w dziedzinie mentoringu w Polsce.

W latach 2016-2019 FFR wzięła udział w projekcie pn. Early Warning Europe (EWE). Wspólnie z PARP reprezentując Polskę w programie pilotażowym, obok Grecji, Hiszpanii i Włoch, testowała duński model pomocy przedsiębiorcom w kryzysie. Projekt EWE objął wsparciem 3500 przedsiębiorców, z czego beneficjentami pomocy w Polsce było 946 właścicieli firm. To był początek tworzenia sieci mentorów, osób doświadczonych w biznesie, zainteresowanych pracą pro bono i pomaganiem przedsiębiorcom w trudnościach. Podczas projektu odbyło się dziewięć spotkań szkoleniowych dla mentorów i dwanaście spotkań networkingowych dla wszystkich osób zaangażowanych w inicjatywę. Międzynarodowa współpraca pozwoliła wypracować autorskie rozwiązania związane ze szkoleniem mentorów i prowadzeniem procesu mentoringu. Obecnie grupa mentorów związanych z FFR liczy ponad 120 osób.

Mimo, że projekt pn.: Early Warning Europe się zakończył Fundacja Firmy Rodzinne kontynuuje działalność w zakresie wspierania firm w kryzysie i oferuje bezpłatny mentoring dla przedsiębiorców w trudnościach, którzy nie mogliby samodzielnie opłacić takiej usługi.

Kolejnym międzynarodowym projektem, w który zaangażowała się FFR jest Resc -EWE⁷¹. Projekt był realizowany w pięciu krajach UE: w Polsce, Danii, Finlandii, Grecji i Hiszpanii. Tym razem zespół projektowy opracował zestaw narzędzi zwiększających odporność firm na sytuacje kryzysowe dla MŚP. Są one przeznaczone dla przedsiębiorców, właścicieli startupów, studentów kierunków biznesowych, środowiska edukacyjnego i organizacji pracodawców. Kurs opiera się na diagramie modelu biznesowego (Business Model Canvas) i można z niego korzystać

⁷¹ <https://ffr.pl/pl/ewe-2/> Resc-EWE – trening odporności na sytuacje kryzysowe (data dostępu 17.03.2025 r.)

bezpłatnie. Innowacyjność projektu przejawia się przede wszystkim we wprowadzeniu narzędzi i rezultatów do głównego nurtu edukacji i szkolenia biznesowego.

Projekt Resc-EWE był współfinansowany przez Unię Europejską w ramach programu Erasmus+, będącego częścią większego programu unijnego Forward Looking Projects. FFR sfinansowała projekt Resc-EWE w Polsce w 25% ze środków własnych. Został on wyróżniony nagrodą European Enterprise Promotion Award 2023 przyznaną w kategorii Entrepreneurial Skills.

Trzecim międzynarodowym projektem, współrealizowanym przez Fundację Firmy Rodzinne, jest Early Warning Europe Mentor Academy. Razem z organizacjami AARC Consultancy z Irlandii oraz Erhvervshus Midtjylland z Danii w latach 2022 - 2024 Fundacja zaangażowała się w opracowanie uniwersalnego szkolenia dla mentorów, wspierających firmy w kryzysie, opartego na najlepszych europejskich standardach. Program szkoleniowy powstał przy udziale zarówno doświadczonych, jak i stawiających pierwsze kroki mentorów z całej Europy. Wzięli oni udział w warsztatach peer – learningowych, podczas których przedstawiali swoje potrzeby i wypracowali rekomendacje dla szkolenia online. Łącznie we wszystkich warsztatach wzięło udział prawie 800 mentorów z 37 krajów Europy.

Rezyliencja w praktyce, czyli przewodnik po dobrych praktykach mentoringu dla firm w trudnościach – tak brzmi tytuł opracowania, które również powstało w projekcie EWEMA. Badania skupiały się na mapowaniu kursów szkoleniowych, mogących stanowić podstawę do opracowania modułów, które zostaną włączone do programu nauczania zaprojektowanego i opracowanego dla mentorów w ramach projektu EWEMA.

Badania rozpoczęły się od przeglądu literatury na temat przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji, odporności biznesowej i roli mentoringu. Przeprowadzono wyszukiwanie online w dziesięciu krajach przyjaznych biznesowi i trzech innych krajach (zgodnie z rankingiem w raporcie Banku Światowego „Doing Business”), przeprowadzono wywiady z 13 europejskimi dostawcami usług wczesnego ostrzegania, dokonano przeglądu dziesięciu projektów europejskich, zebrano informacje od 12 dostawców usług edukacyjnych/szkoleniowych z UE i spoza UE, skontaktowano się z izbami handlowymi i stowarzyszeniami biznesowymi w 36 krajach UE i spoza UE. Połączenie tych metodologii pozwoliło na zebranie informacji o 78 programach szkoleniowych związanych z mentoringiem/szkoleniami .

Fundacja Firmy Rodzinne jest przykładem organizacji, która od wielu lat angażuje się w mentoring dla firm w kryzysie, realizowany pro bono przez doświadczonych właścicieli firm i specjalistów ds. biznesu.

Rozdział IV

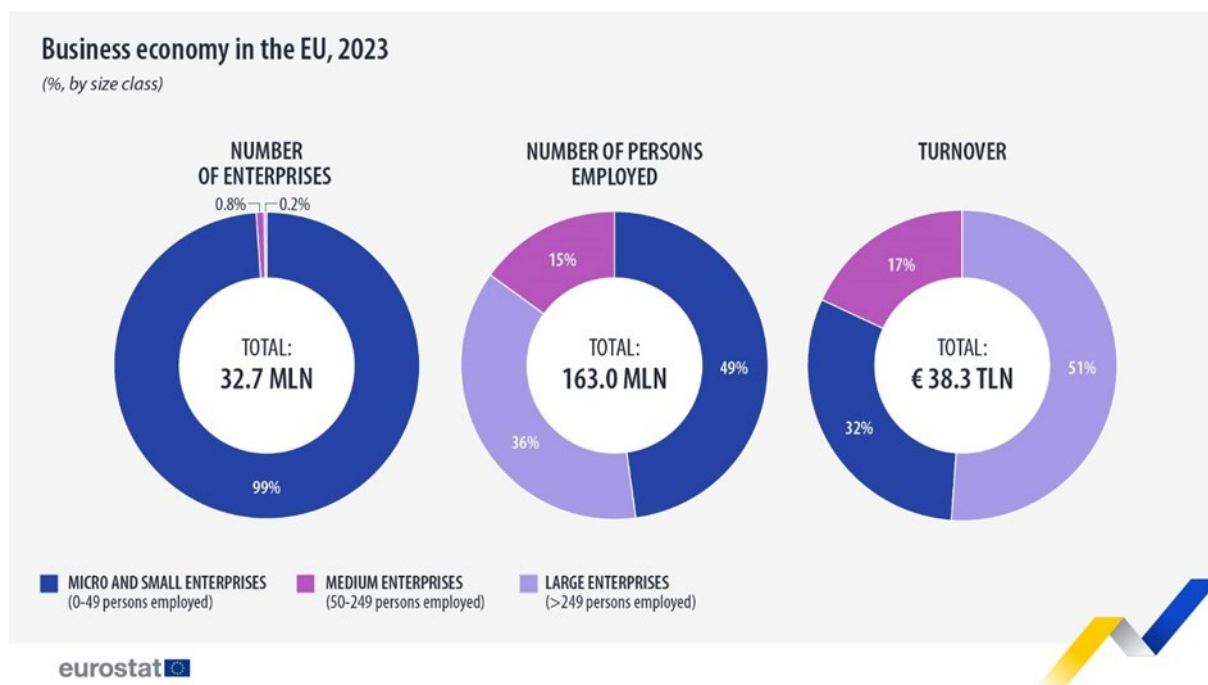
1. Europa i Polska w danych gospodarczych ostatniego dziesięciolecia

Niniejszy rozdział stanowi tło dla przedstawionych w poprzednich rozdziałach aktywności państw europejskich na rzecz utrzymania i rozwoju sektora MŚP. Waga przedstawionych w poprzednich rozdziałach inicjatyw nabiera znaczenia wraz ze świadomością złożoności procesów gospodarczo – społecznych, w których funkcjonują przedsiębiorcy.

1.1. Europa w liczbach

Struktura przedsiębiorstw w Europie według stanu na 2023 r. w zdecydowanej mierze opiera się na mikro i małych przedsiębiorstwach (0–49 pracowników), które stanowią aż 99% ogółu firm, co odpowiada liczbie 32,7 mln podmiotów.

W przeciwieństwie do tego, średnie przedsiębiorstwa (50–249 pracowników) i duże przedsiębiorstwa (>249 pracowników) stanowią odpowiednio 0,8% i 0,2% wszystkich firm co wskazuje na ogromną przewagę liczebną mniejszych podmiotów w krajobrazie gospodarczym. Pod względem zatrudnienia mikro i małe przedsiębiorstwa odpowiadają za 49% pracowników, co przekłada się na ponad 75 mln osób. Choć ich dominacja liczebna jest wyraźna, pod względem obrotów gospodarczych dominacja przechodzi na duże przedsiębiorstwa, które wygenerowały 51% całkowitego obrotu.

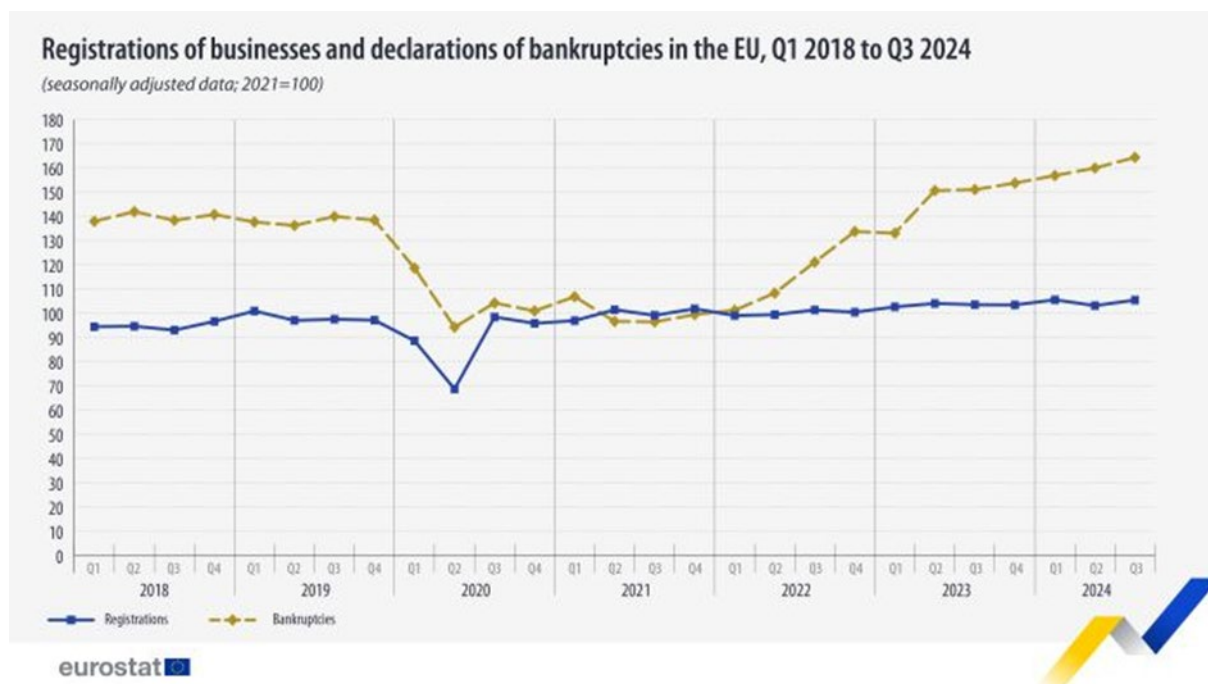


Rys.1 łączna liczba przedsiębiorstw, pracowników oraz wartość obrotów w zależności od wielkości przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej w 2023 r.

Źródło: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241205-1> Eurostat, 2024. (data dostępu: 17.03.2025)

Ostatnie lata przyniosły dynamiczne wahania, które odzwierciedlają wpływ zarówno globalnych wyzwań, jak i lokalnych trendów gospodarczych. W 2020 roku, na początku pandemii COVID-19, liczba rejestracji nowych firm wyraźnie spadła w obliczu niepewności ekonomicznej. Jednocześnie w tym samym okresie liczba upadłości obniżyła się, co mogło być skutkiem tymczasowego wsparcia rządowego.

Od 2021 roku obserwuje się powolne odbicie w liczbie rejestracji nowych firm. Jednak od tego samego momentu liczba deklaracji upadłości zaczęła systematycznie rosnąć, osiągając w 2024 roku znacznie wyższy poziom niż przed pandemią. Wzrost upadłości w ostatnich latach może wiązać się z rosnącymi kosztami prowadzenia działalności oraz trudnościami w adaptacji do zmian rynkowych. Stabilizująca się liczba rejestracji firm sugeruje, że przedsiębiorcy, mimo trudności, wciąż dostrzegają szanse na rynku.



Rys.2 Rejestracja nowych firm oraz deklaracje upadłości w Unii Europejskiej w okresie od 1 kwartału 2018 r. do 3 kwartału 2024 r.

Źródło: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quarterly registrations of new businesses and declarations of bankruptcies - statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quarterly_registrations_of_new_businesses_and_declarations_of_bankruptcies_statistics) Eurostat, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

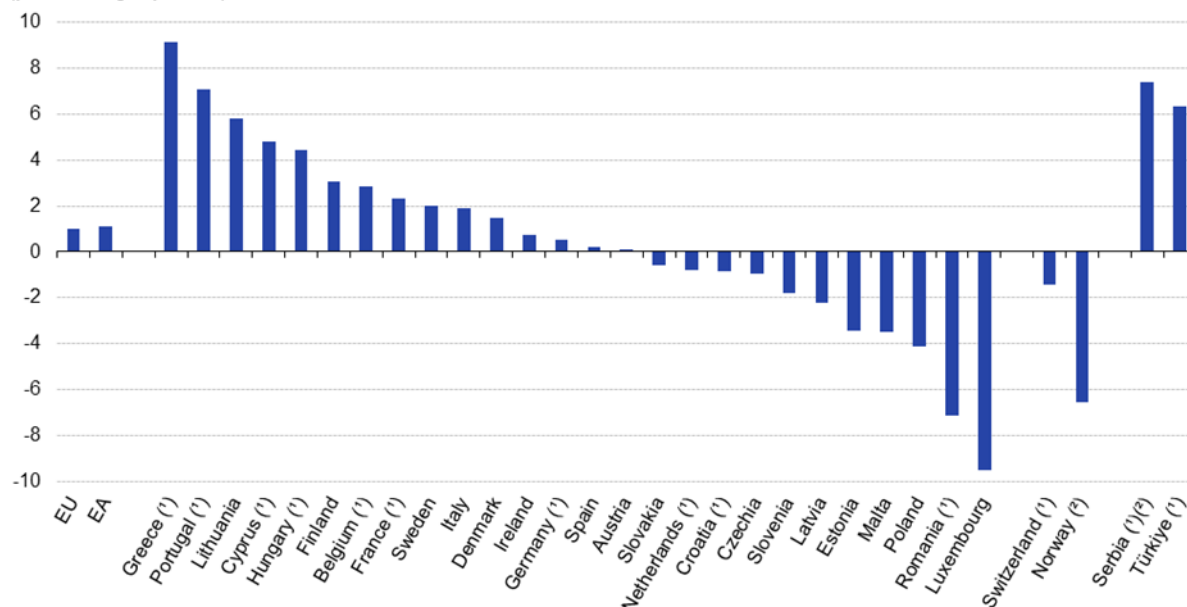
Nie bez zmian pozostały również stopy inwestycji w krajach Unii Europejskiej - wyniki notowane w latach 2013–2023 wskazują na znaczne zróżnicowanie sytuacji w wielu regionach.

Na poziomie ogólnounijnym oraz w strefie euro odnotowano niewielki wzrost stopy inwestycji. Największy wzrost zaobserwowano w Grecji, gdzie stopa inwestycji wzrosła o ponad 8 punktów procentowych - z 13,5% w 2013 roku do 22,6% w 2023 roku. Znaczące wyniki zaobserwowano również w Portugalii, na Litwie i Cyprze. Z drugiej strony, w niektórych krajach zanotowano spadki. Największy odnotowano w Luksemburgu – o 9,5 punktu procentowego, z 24,6% w 2013 roku do 15,1% w 2023 roku. Kolejny znaczący spadek zaobserwowano w Rumunii, gdzie stopa

inwestycji zmniejszyła się o 7,1 punktu. Polska również znalazła się wśród krajów ze spadkiem – stopa inwestycji obniżyła się o 4,1 punktu procentowego w analizowanym okresie.

Overall change in the investment rate of non-financial corporations, 2013–23

(percentage points)



Note: Bulgaria, not available.

(*) Provisional.

(*) 2013–22.

Source: Eurostat (online data code: nasa_10_ki)

eurostat

Rys.3 Zmiany stopy inwestycji w krajach europejskich w latach 2013-2023

Źródło: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Overall change in the investment rate of non-financial corporations, 2013%E2%80%9323 \(percentage points\) NA2024.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Overall_change_in_the_investment_rate_of_non-financial_corporations,_2013%E2%80%9323_(percentage_points)_NA2024.png) Eurostat, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

Liczne wahania można było zauważyć również wśród wskaźników opartych na opinii publicznej. Przykładowo wskaźnik zaufania przedsiębiorców (BCI – ang. Business Confidence Index) dostarczający informacji o przyszłych trendach gospodarczych i służący np. do przewidywania punktów zwrotnych w aktywności gospodarczej. Wartości powyżej 100 wskazują na wzrost optymizmu co do przyszłych wyników biznesowych, natomiast wartości poniżej 100 sugerują pesymizm w ocenie perspektyw. W ostatnich kilkunastu latach niższy wynik indeksu publikowanego przez OECD (ang Organisation for Economic Co-operation and Development - pol. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) niż na początku pandemii z 2020 r. odnotowano tylko na przełomie lat 2008/2009 w dobie trwającego wtedy światowego kryzysu gospodarczego.

Business confidence index (BCI)

Amplitude adjusted, Long-term average = 100



Rys.4 Ilustracja przedstawiająca wartości wskaźnika BCI w ostatnich kilkunastu latach

Źródło: https://www.oecd.org/en/data/indicators/business-confidence-index-bci.html?oecdcontrol-cf46a27224-var1=EU27_2020&oecdcontrol-b2a0dbca4d-var3=2014-12&oecdcontrol-b2a0dbca4d-var4=2024-01 OECD, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

1.2. Polski sektor MŚP na tle Unii Europejskiej

Dane za ostatnie lata wskazują na różnice występujące w dynamice rozwoju polskich przedsiębiorstw, w szczególności sektora MŚP, w porównaniu do średnich w Unii Europejskiej. W Polsce założono 12,2% nowych przedsiębiorstw w stosunku do liczby już działających, co jest wyższym wynikiem niż średnia unijna wynosząca 10,5%, jednak odsetek zamkniętych przedsiębiorstw (13%) przewyższa wartość w UE (8,7%).

W 2023 roku wzrost liczby mikroprzedsiębiorstw w Polsce (2,3%) był podobny do tego w UE (2,2%), lecz w przypadku małych (-1%) i średnich przedsiębiorstw (-2,5%) Polska notuje spadki, podczas gdy w UE odnotowano wzrost odpowiednio o 1,9% i 1,1%. W dużych firmach w Polsce również obserwuje się spadek (-1,9%), w przeciwieństwie do wzrostu w UE (1,2%). Podobne tendencje są widoczne w zatrudnieniu, gdzie polskie mikrofirmy zwiększyły zatrudnienie o 2%, ale małe i średnie przedsiębiorstwa odnotowały spadki, podczas gdy w UE wzrost był zauważalny w każdej kategorii.

Na przestrzeni lat 2021-2023 procentowa zmiana zatrudnienia w polskich MŚP wyniosła 2%, podczas gdy w UE osiągnęła 4,8% a wzrost wartości dodanej był wyższy w Polsce (30,8% w porównaniu do 21% w UE). Pod względem tylko rocznego wzrostu zatrudnienia w MŚP w 2023

roku Polska z 0,8% plasowała się poniżej średniej UE wynoszącej 1,8%. Wynik ten był niższy o około 1-3% od pięciu największych gospodarek całej Unii. Największe dysproporcje pod tym względem wystąpiły między Maltą, gdzie odnotowano najwyższy wynik 8,2% a Rumunią, z wynikiem ujemnym (-1,1%).

Wykorzystanie technologii cyfrowych w polskich firmach również jest na niższym poziomie niż średnia unijna. W Polsce 50% przedsiębiorstw osiąga bardzo niski poziom zaawansowania cyfrowego, podczas gdy w UE ten wskaźnik wynosi 42,3%. Firmy o wysokim i bardzo wysokim poziomie zaawansowania stanowią razem 19,4% w Polsce, w porównaniu do 24% w UE. Te dane wskazują na konieczność większych inwestycji w technologie cyfrowe, aby zwiększyć konkurencyjność polskich firm na tle europejskim.

Tabela 1. Wybrane dane porównujące polskie przedsiębiorstwa

Dane	Polska	UE-27
Liczba przedsiębiorstw⁷² mikro małe średnie duże (dane za 2022 r.)	2 668 101 (100,0%) 2 554 874 (95,8%) 93 624 (3,5%) 16 002 (0,6%) 3601 (0,1%)	31 997 696 (100,0%) 30 119 467 (94,1%) 1 578 948 (4,9%) 246 577 (0,8%) 52 704 (0,2%)
Liczba pracujących w przedsiębiorstwach³ mikro małe średnie duże (dane za 2022 r.)	11 489 622 (100%) 4 265 808 (37,1%) 1 843 959 (16,1%) 1 641 083 (14,3%) 3 738 772 (32,5%)	156 124 230 (100%) 47 004 556 (30,1%) 29 467 249 (18,9%) 24 009 260 (15,4%) 55 643 165 (35,6%)
Liczba pracujących na 1 firmę³ (dane za 2022 r.)	4	5
Wartość dodana ogółem³, mln EUR na 1 firmę, tys. EUR (dane za 2021 r.)	320031,1 122,0	9 393 047,0 303,2
Obroty netto ogółem³, mln EUR na 1 firmę, tys. EUR (dane za 2022 r.)	1 759 691,7 659,5	38 228 551,1 194,7
% założonych przedsiębiorstw do już działających⁷³ (dane za 2022 r.)	12,2	10,5
% zamkniętych przedsiębiorstw do całości aktywnych⁴ (dane za 2022 r.)	13	8,7

⁷² <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2024> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

⁷³ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Business_demography_statistics Eurostat, 2022 (data dostępu: 17.03.2025)

Stopień wzrostu liczby przedsiębiorstw w podziale na segmenty firm⁷⁴ (dane za 2023 r.)	Mikro: 2,3% Małe: -1% Średnie: -2,5% Duże: -1,9%	Mikro: 2,2% Małe: 1,9% Średnie: 1,1% Duże: 1,2%
Stopień wzrostu zatrudnienia w podziale na segmenty firm⁵ (dane za 2023 r.)	Mikro: 2% Małe: -0,1% Średnie: -1,2% Duże: -0,2%	Mikro: 2,3% Małe: 1,6% Średnie: 1,1% Duże: 1,2%
Łączny wzrost zatrudnienia w MŚP w 2023 roku (%)⁵ (dane za 2023 r.)	0,8	1,8
Procentowa zmiana w zatrudnieniu w MŚP⁵ – 2021 r. do 2023 r.	2	4,8
Procentowa zamiana wartości dodanej w MŚP⁵ – 2021 r. do 2023 r.	30,8	21,5
Roczny wzrost nominalnej wartości dodanej w MŚP⁵ (%) (dane za 2023 r.)	15	7,4
Wykorzystanie technologii cyfrowych w firmach (% przedsiębiorstw)⁷⁵ 0-3 technologie: bardzo niski poziom 4-6: niski poziom 7-9: wysoki poziom 10-12: bardzo wysoki poziom (dane za 2023 r.)	Bardzo niski: 50% Niski: 30,7% Wysoki: 16,1% Bardzo wysoki: 3,3%	Bardzo niski: 42,3% Niski: 33,8% Wysoki: 19,6% Bardzo wysoki: 4,4%

Polska (67,8%) plasuje się 2,6% ponad średnią EU jeśli chodzi o udział zatrudnionych w MŚP w ogóle wszystkich pracowników. Niekwestionowanym liderem jest Grecja z 84,6%, co wskazuje na kluczową rolę tego segmentu w gospodarce, zaś po przeciwnej stronie jest Francja (52,7%).

⁷⁴ https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/2bef0eda-2f75-497d-982e-c0d1cea57c0e_en?filename=Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202024.pdf (data dostępu 17.03.2025)

⁷⁵ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024#technology-uptake-in-businesses> (data dostępu 17.03.2025)

W 2023 r., w Polsce jak i większości państw UE, największy procentowy wzrost wysokości zatrudnienia zanotowały mikroprzedsiębiorstwa, z wyjątkami w krajach jak Francja (duże przedsiębiorstwa) i Włochy, Niderlandy (średnie przedsiębiorstwa).

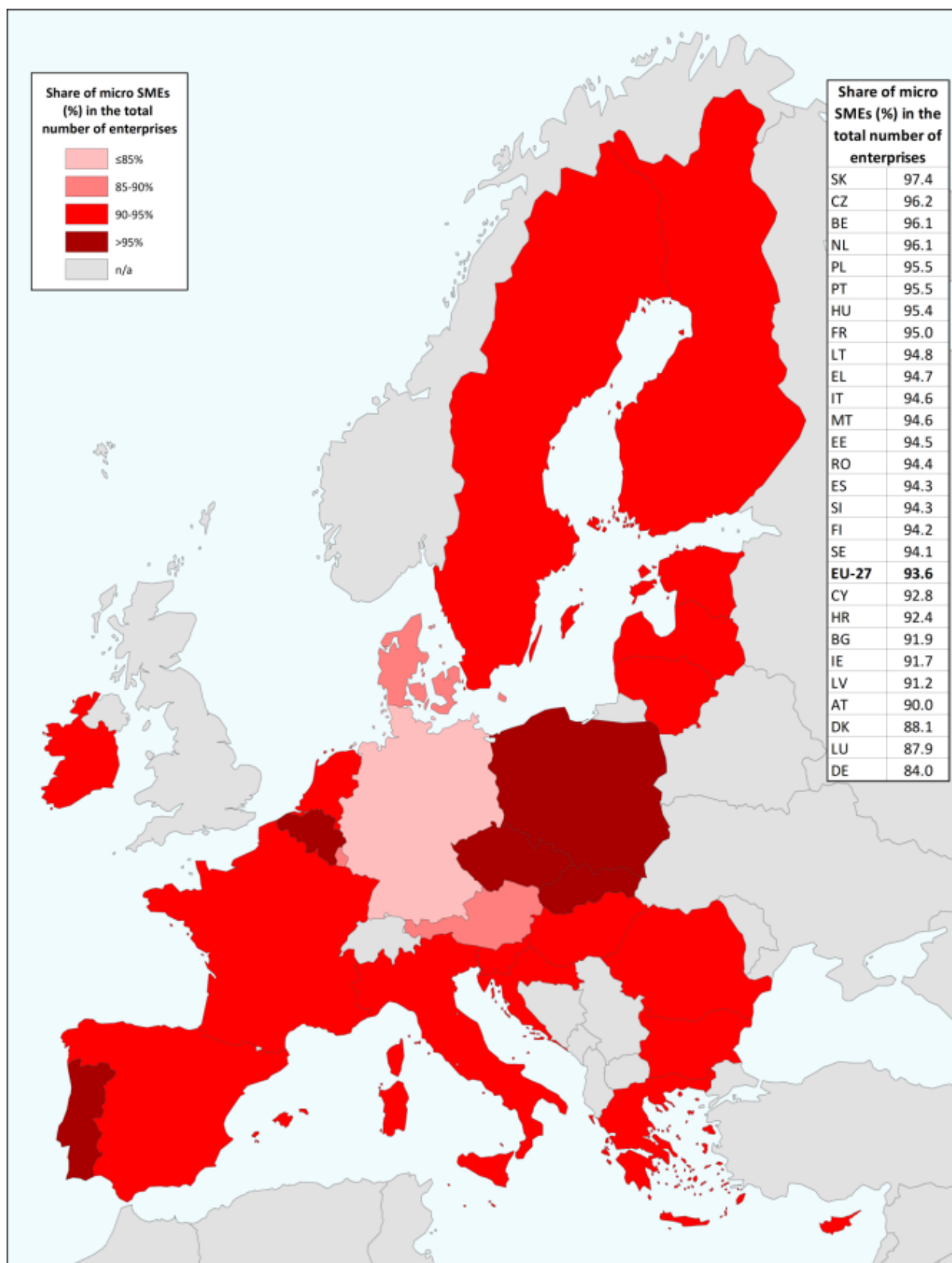
Tabela 2. Wybrane dane związane z MŚP z 2023 roku dla UE, Polski i 5 największych gospodarek UE

	Udział zatrudnionych w MŚP w ogóle wszystkich pracowników (%)	Segment firm z największym % wzrostem wysokości zatrudnienia w 2023 roku
EU	65,2 ⁷⁶	Mikroprzedsiębiorstwa
Polska	67,8	Mikroprzedsiębiorstwa
Niemcy	59,2	Mikroprzedsiębiorstwa
Francja	52,7	Duże przedsiębiorstwa
Włochy	75,0	Średnie przedsiębiorstwa
Hiszpania	67,7	Mikroprzedsiębiorstwa
Niderlandy	65,7	Średnie przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/2bef0eda-2f75-497d-982e-c0d1cea57c0e_en?filename=Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202024.pdf (data dostępu: 17.03.2025)

Mikroprzedsiębiorstwa pod względem liczebności dominują w każdym z państw członkowskich UE. Liderami są południowi sąsiedzi Słowacy (97,4%) oraz Czesi (96,2%), zaś sama Polska plasuje się niewiele niżej z 95,5%. Wskaźnik ten ma najniższy wynik za polską zachodnią granicą, w Niemczech jest to jedynie 84% co jest wynikiem o prawie 4% niższym od przedostatniego Luksemburga. W ogólnym zatrudnieniu w MŚP w polskich mikroprzedsiębiorstwach zatrudnionych było 54,2% osób (porównując do 46% w UE), w małych 24,4% (32,2% w UE) a w średnich 21,4% (23,8% w UE).

⁷⁶ Najwyższy wynik Grecja 84,6%, najniższy Francja 52,7%



Rys.5 Udział mikroprzedsiębiorstw w państwach Unii Europejskiej w 2023 roku

Źródło: https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/2bef0eda-2f75-497d-982e-c0d1cea57c0e_en?filename=Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202024.pdf Komisja Europejska, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

Tabela 3. Udział zatrudnienia w MŚP w Unii Europejskiej w zależności od wielkości firmy

Kraj	Mikroprzedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
EU	46.0%	30.2%	23.8%
Austria	40.5%	33.3%	26.2%
Belgia	54.0%	23.6%	22.5%
Bułgaria	41.2%	30.6%	28.2%
Cypr	48.2%	30.1%	21.7%
Czechy	46.5%	26.2%	27.3%
Niemcy	33.4%	37.6%	29.0%
Dania	29.5%	37.4%	33.1%
Estonia	48.4%	27.7%	23.9%
Grecja	57.4%	28.3%	14.3%
Hiszpania	50.9%	29.5%	19.7%
Finlandia	34.6%	34.4%	31.1%
Francja	46.5%	29.6%	23.9%
Chorwacja	45.5%	30.1%	24.4%
Węgry	53.3%	26.1%	20.7%
Irlandia	37.3%	33.5%	29.3%
Włochy	55.4%	27.4%	17.2%
Litwa	44.0%	27.9%	28.1%
Luksemburg	25.5%	36.1%	38.4%
Łotwa	36.9%	33.6%	29.5%
Malta	48.7%	28.2%	23.1%
Niderlandy	44.2%	28.0%	27.8%
Polska	54.2%	24.4%	21.4%
Portugalia	52.9%	26.0%	21.1%
Rumunia	48.6%	28.1%	23.3%
Szwecja	35.9%	32.8%	31.2%
Słowenia	45.8%	27.7%	26.5%
Słowacja	60.6%	19.3%	20.1%

Źródło: Opracowanie na podstawie https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/2bef0eda-2f75-497d-982e-c0d1cea57c0e_en?filename=Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202024.pdf (data dostępu 17.03.2025)

2. Trendy i czynniki ryzyka dla MŚP w Europie

Spośród licznych trendów, które ukształtują Europę w kolejnych latach, dwa wydają się mieć znaczenie szczególne. Jest to transformacja technologiczna, ze szczególnym zaznaczeniem sztucznej inteligencji (AI) oraz polityczne zmiany związane z działaniami na rzecz bezpieczeństwa naszego kontynentu. Oba czynniki są zarówno szansą jak i zagrożeniem dla przedsiębiorstw (ale także społeczeństw i państw jako takich). Z jednej strony AI daje ogromne

możliwości automatyzacji działań i usprawnień procesów optymalizując koszty funkcjonowania, z drugiej jednak jest czynnikiem destabilizującym rynek pracy czy umożliwia generowanie dezinformacji na skalę do tej pory nieznaną. Wojna na Ukrainie a także spodziewana zmiana w polityce zagranicznej USA i ich stosunku do NATO wymusza adaptację do tych niebezpiecznych warunków przez kraje narodowe Europy, ale także Unię Europejską jako organizację. Również ten trend stanowić może ogromną szansę dla przedsiębiorców z sektora obronności ale także startupów z rozwiązaniami przejawiającymi cechy dual use (cywilno-wojskowe) będąc jednocześnie zagrożeniem egzystencjalnym w przypadku ewentualnego rozszerzenia konfliktu zbrojnego na inne kraje Europy.

2.1. Trendy - transformacja technologiczna

Pomimo tego, że transformacja technologiczna trwa od dekad, nic nie zwiastuje jej nagłego zatrzymania. Obecny krok w nową fazę, napędzaną dynamicznym rozwojem sztucznej inteligencji (AI), oznacza dla firm wyzwania związane z adaptacją czy cyberbezpieczeństwem, jak i szanse na innowacje w nowych modelach operacyjnych.

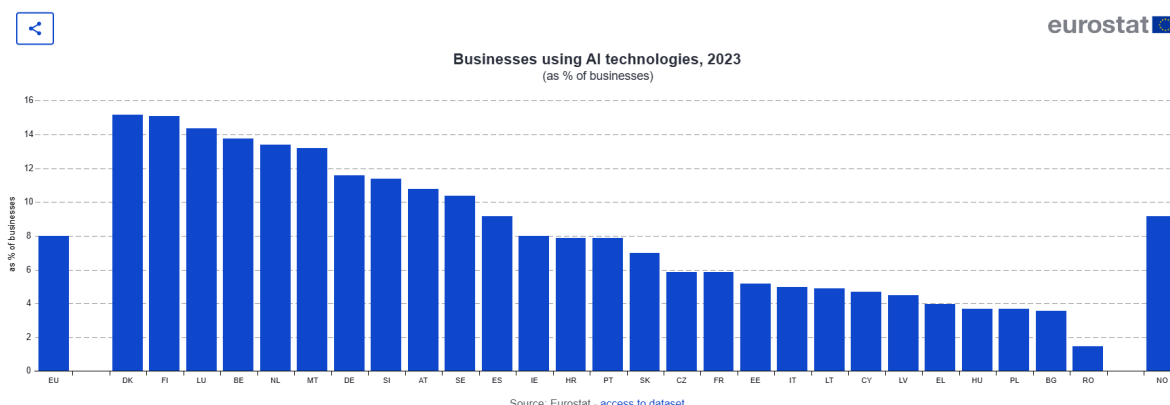
Sztuczna inteligencja (AI)

Odzwierciedlenie obecnego trendu można znaleźć w ambitnych założeniach Unii Europejskiej, przyjętych w programie pn.: „Droga ku cyfrowej dekadzie”⁷⁷, gdzie założono osiągnięcie 75% przedsiębiorstw wykorzystujących sztuczną inteligencję do 2030 roku, podczas gdy w 2021 roku średnia dla UE wynosiła zaledwie 8%. Kolejnym kluczowym celem jest stworzenie 500 europejskich „jednorożców” (firm wycenianych na ponad 1 miliard dolarów) do 2030 roku. Państwa członkowskie zostały zobowiązane także do opracowania krajowych map drogowych, które zapewnią realizację wyznaczonych celów cyfrowych UE.⁷⁸ Dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) oznacza to konieczność dostosowania się do nowych technologii, które będą kluczowe dla utrzymania konkurencyjności. Automatyzacja procesów, analiza danych czy wykorzystanie AI w obsłudze klienta stają się standardem, wymagając od firm inwestycji w kompetencje cyfrowe i odpowiednią infrastrukturę.

Do europejskich liderów jeśli chodzi o wdrożenie AI w biznesie można zaliczyć Danię, Finlandię czy Luksemburg – szacuje się, że w tych krajach ponad 14% firm poczyniło co najmniej pierwsze kroki w tym kierunku. Po drugiej stronie są przedsiębiorstwa np. węgierskie, polskie czy bułgarskie (niecałe 4%), zaś na ostatniej pozycji sklasyfikowano Rumunię, gdzie odnotowano wynik niższy niż 2%.

⁷⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32022D2481> (data dostępu 17.03.2025)

⁷⁸ https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2024-08/SR-2024-08_EN.pdf European Court of Auditors, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)



Rys.6 Przedsiębiorstwa w krajach europejskich wykorzystujące technologie bazujące na AI

Źródło: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024> Eurostat, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

Cyberbezpieczeństwo

W obliczu postępującej transformacji cyfrowej cyberbezpieczeństwo staje się kluczowym elementem zapewnienia stabilności i ciągłości działania przedsiębiorstw. Wraz z rosnącym uzależnieniem firm od technologii cyfrowych, systemy IT stają się narażone na cyberataki, mogące prowadzić do utraty cennych danych. W niestabilnej sytuacji geopolitycznej, gdzie zagrożenia w cyberprzestrzeni często wynikają z działań o charakterze politycznym, ochrona infrastruktury nabiera strategicznego znaczenia.

W 2022 roku nieco ponad 20% przedsiębiorstw w Unii Europejskiej doświadczyło incydentów związanych z bezpieczeństwem systemów informatycznych, które skutkowały ograniczeniem dostępu do oferowanych usług czy ujawnieniem poufnych informacji. Największy odsetek firm zgłaszających takie incydenty odnotowano w Finlandii (44%), następnie w Niderlandach i Polsce (po 30%), podczas gdy najniższe wskaźniki zarejestrowano w Bułgarii (11%), Portugalii i na Słowacji (po 12%). W tym samym roku 92% firm w UE korzystało z co najmniej jednej metody wspomagającej zabezpieczenie infrastruktury. Najczęściej stosowanymi środkami były silne uwierzytelnianie hasłami (82% firm w UE) i tworzenie kopii zapasowych (78%).⁷⁹

Warto po raz kolejny podkreślić różnice regionalne przy okazji kwestii związanych z cyfryzacją – wspomniana wcześniej Dania, będąca jednym z liderów we wdrożeniu AI w firmach, może w przykładowej statystyce odnoszącej się do tworzenia kopii zapasowych pochwalić się wynikiem na poziomie ponad 90%, zaś Rumunia będąca na końcu zestawień wynikiem średnio o połowę niższym.

⁷⁹ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024> Eurostat, 2024 (data dostępu 17.03.2025)



Rys.7 Zabezpieczenia systemów komputerowych w firmach Unii Europejskiej (wskaźnik - tworzenie kopii zapasowych)

Źródło: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024> Eurostat, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

Aktywność online

W ostatnich latach coraz większa część usług biznesowych i codziennych aktywności przenosi się do internetu. Wzrost liczby aktywności online stanowi odpowiedź na potrzeby współczesnego świata, w którym internet staje się kluczowym narzędziem zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym.

W 2022 roku 90% mieszkańców Unii Europejskiej zadeklarowało korzystanie z internetu w ciągu ostatnich trzech miesięcy. Internet był przede wszystkim wykorzystywany do komunikacji, na przykład do wysyłania i odbierania e-maili (86% użytkowników internetu) oraz korzystania z komunikatorów internetowych (80%).¹⁰ Na przestrzeni ostatnich 10 lat rok po roku odnotowuje się rosnące średnie dla EU jeśli chodzi o aktywności w social media czy korzystanie z wideorozmów.

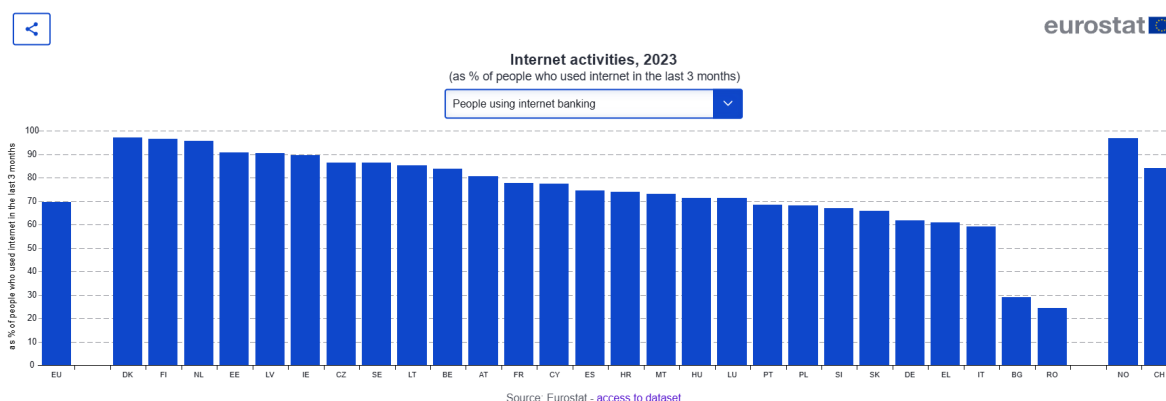
Tabela 4. Procent ludzi korzystających z wybranych aktywności online w krajach Unii Europejskiej w latach 2014-2023

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Połączenia telefoniczne, wideorozmowy	37,40	35,75	37,64	45,14	48,79	60,36	71,46	73,41	72,81	75,25
Aktywność w social media	57,33	61,62	61,44	63,16	64,07	63,03	65,34	63,87	64,61	64,86
Używanie bankowości internetowej	55,60	56,36	57,73	59,60	61,33	63,51	65,83	65,52	66,30	69,85

Źródło:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_CI_AC_I_custom_14218585/default/table?lang=en
Eurostat, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

Bankowość internetowa stała się również jedną z najczęściej wykonywanych aktywności online. W 2023 roku niecałe 70% użytkowników internetu korzystało z usług bankowości elektronicznej, w porównaniu do 55% w 2014 roku. Usługi te były szczególnie popularne wśród osób w wieku od 25 do 64 lat (70%), w porównaniu do 59% w grupie wiekowej 16–24 lata oraz 54% wśród osób w wieku 65–74 lata⁹. Największy odsetek użytkowników bankowości internetowej odnotowano w Finlandii (97%), Danii i Niderlandach (po 96%).



Rys.8 Procent osób korzystających z bankowości internetowej.

Źródło: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024> Eurostat, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

2.2. Trendy – bezpieczeństwo i obronność

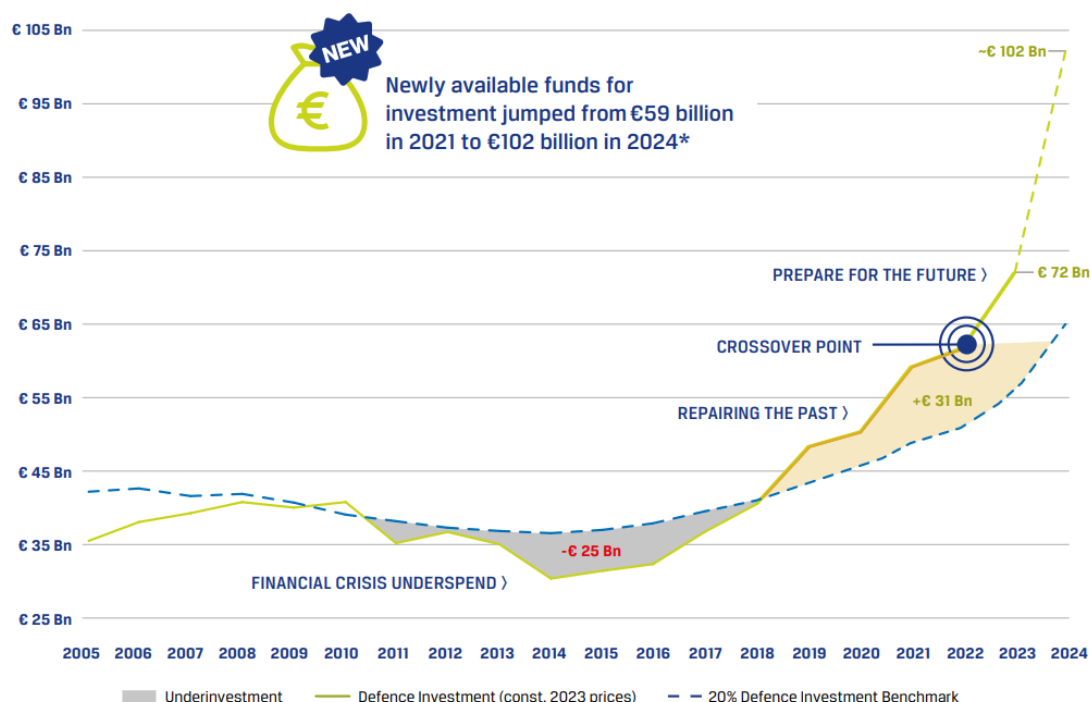
W obliczu dynamicznie zmieniającej się sytuacji geopolitycznej oraz rosnącego znaczenia bezpieczeństwa narodowego, technologie obronne i inwestycje w ich rozwój stają się kluczowym trendem na świecie.

W 2023 roku całkowite wydatki na obronność w państwach UE wzrosły o 10% w ujęciu realnym, osiągając 279 miliardów euro, co odpowiada 1,6% PKB UE (wzrost z 1,5% w 2022 roku)⁸⁰. Jest to najwyższy poziom od początku zbierania danych przez Europejską Agencję Obrony w 2005 roku. Prognozy na 2024 rok zakładały dalszy wzrost do 326 miliardów euro (1,9% PKB), zbliżając UE do wytycznych NATO wynoszących 2% PKB. Inwestycje w sprzęt obronny stanowiły największy segment wydatków – 72 miliardy euro w 2023 roku, co odpowiada 26% całkowitych wydatków na obronność.

⁸⁰ <https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/card-report-2024.pdf> European Defence Agency, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

Figure 4. Defence Investment and 20% Defence Investment Benchmark

*Figures are in constant 2023 prices



Rys.9 łączne nakłady na obronność na przestrzeni ostatnich 20 lat

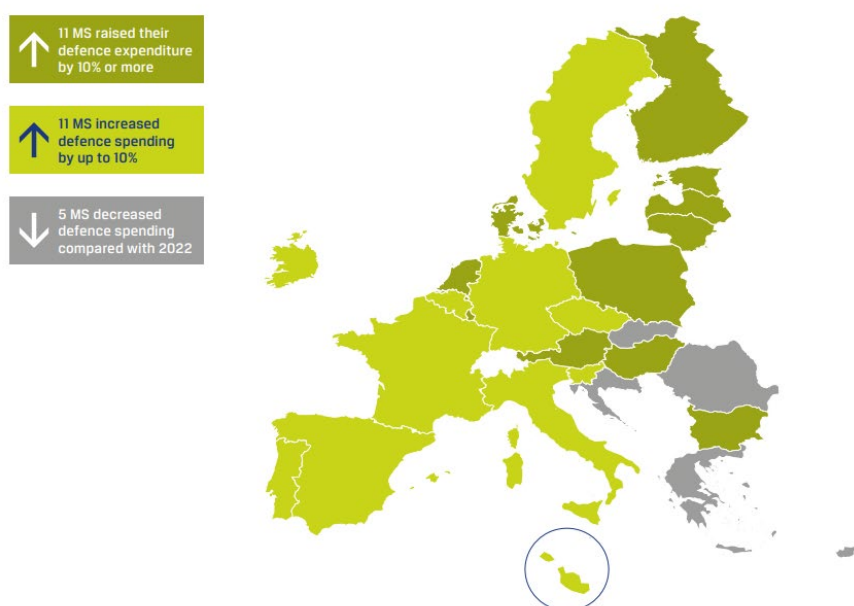
Źródło: <https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/card-report-2024.pdf> European Defence Agency, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

Spośród państw UE:

- 22 kraje zwiększyły swoje wydatki na obronność w 2023 roku, a 11 z nich o więcej niż 10%, w tym Polska.
- Największy wzrost odnotowano w Polsce i krajach bałtyckich, gdzie budżety wzrosły nawet o 50% w realnym ujęciu.
- Osiem państw członkowskich UE przeznaczyło ponad 2% PKB na obronność, w tym dwa – ponad 3% PKB.

Figure 3. Change in Total Defence Expenditure by EU MS, 2022-2023

Figures are in constant 2023 prices



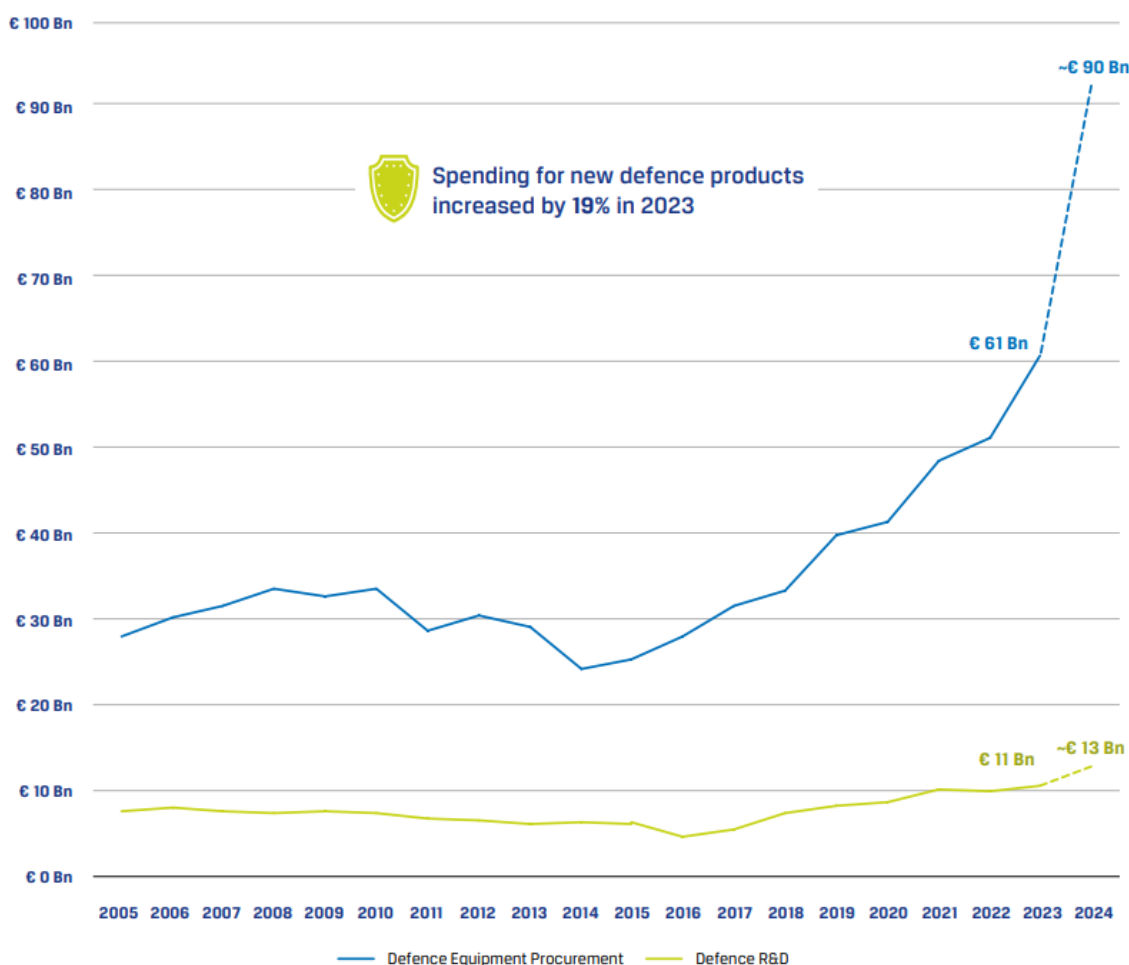
Rys.10 Mapa przedstawiająca rozkład zmian łącznych wydatków na obronność w Europie

Źródło: <https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/card-report-2024.pdf> European Defence Agency, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

Wydatki na badania i rozwój w obronności (R&D) w Europie osiągnęły w 2023 roku rekordowy poziom 11 miliardów euro, co oznacza ponad dwukrotny wzrost w porównaniu z 2016 rokiem. Wydatki na badania i technologie obronne (R&T), będące podkategorią R&D, wzrosły do 4 miliardów euro, jednak nadal pozostają poniżej uzgodnionego przez UE progu 2% całkowitych wydatków obronnych (osiągnięto zaledwie 1,4%). Na rok 2024 przewidywano dalszy wzrost R&T do 5 miliardów euro. Główne obszary inwestycji to telekomunikacja i bezpieczeństwo informacji oraz elektronika.

Figure 7. Defence Equipment Procurement and Defence R&D

Figures are in constant 2023 prices



Rys.11 Mapa przedstawiająca rozkład zmian łącznych wydatków na obronność w Europie

Źródło: <https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/card-report-2024.pdf> European Defence Agency, 2024 (data dostępu: 17.03.2025)

UE wzmocniła finansowanie projektów badawczo-rozwojowych w ramach Europejskiego Funduszu Obronnego (EDF), który w 2023 roku wspierał 61 projektów z budżetem 1,15 miliarda euro. Szacuje się, że do 2026 roku finansowanie projektów badawczo-rozwojowych pod egidą EDF wzrośnie do ponad 1 miliarda euro rocznie, przy czym na sam 2024 rok przewidziano 367 milionów euro na badania nad nowymi technologiami. Do pozostałych instrumentów finansowych można zaliczyć także ASAP (Act in Support of Ammunition Production) z 500 milionami euro na zwiększenie produkcji amunicji w UE oraz EDIP (European Defence Industry Programme), w ramach którego od 2025 roku planowane jest wsparcie w wysokości 1,5 miliarda euro na poprawę zdolności produkcyjnych przemysłu obronnego w UE.

W nadchodzących latach istnieje możliwość dalszego zwiększenia inwestycji w badania i technologie (R&T), co przyczyni się do poprawy zdolności bojowych sił zbrojnych dzięki zastosowaniu technologii dual-use. Te technologie, łączące zastosowania cywilne i wojskowe, odgrywają coraz większą rolę w globalnym handlu i bezpieczeństwie. W 2020 roku wartość handlu technologiami dual-use w państwach Unii Europejskiej wyniosła około 2,7% całkowitego

eksportu, co odpowiadało 128 miliardom euro⁸¹. Główne kierunki eksportu poza UE obejmowały Chiny, USA, Tajwan, Koreę Południową i Rosję, podczas gdy wewnątrz UE najwięcej transakcji dotyczyło Francji, Szwecji, Finlandii, Niemiec i Hiszpanii. Najważniejsze kategorie eksportowanych technologii to telekomunikacja i bezpieczeństwo informacji czy elektronika. Jednym z wyzwań w ocenie handlu technologiami dual-use pozostaje brak pełnych danych. Statystyki opierają się głównie na licencjach eksportowych i deklaracjach celnych, a brakuje obecnie informacji o transferach wewnętrznych oraz o handlu usługami i niematerialnymi technologiami. Mimo to dane z 2020 roku pokazują, że wartość aplikacji licencyjnych wyniosła 38,4 miliarda euro, z czego zatwierdzono eksport na kwotę 31 miliardów euro.

Wzrost wydatków na obronność w UE w 2023 roku wskazują na silny trend modernizacyjny, który może przynieść większą interoperacyjność oraz poprawić zdolności obronne Europy, jednocześnie może pomóc zwiększyć przyszłe perspektywy firm powiązanych z obronnością. Aby osiągnąć długoterminowe cele, niezbędne będą dalsze inwestycje w badania, technologie dual-use oraz zwiększenie współpracy między państwami członkowskimi. Skuteczne wykorzystanie środków jest kluczowe dla budowy bardziej spójnego europejskiego sektora obronnego, odpornego na przyszłe wyzwania.

2.3. Trendy – fala sukcesji w MŚP w Polsce.

W nadchodzących latach polska gospodarka stanie przed wyzwaniem masowej sukcesji w firmach rodzinnych. Proces ten, będący naturalnym etapem rozwoju przedsiębiorstw, nabiera szczególnego znaczenia w kontekście starzejącej się kadry zarządzającej oraz dynamicznych zmian rynkowych. Zrozumienie skali tego zjawiska oraz przygotowanie odpowiednich strategii sukcesyjnych jest kluczowe dla zachowania ciągłości i stabilności polskiego biznesu.

Skala nadchodzącej sukcesji

Według raportu Banku Pekao S.A. z maja 2024 roku⁸², w Polsce działa około 40 tysięcy małych, średnich i dużych firm z polskim kapitałem prywatnym, zatrudniających co najmniej 10 pracowników. Firmy te wygenerowały w 2023 roku łączne obroty na poziomie około 3,2 biliona złotych, co stanowi znaczący wkład w krajową gospodarkę. Polski kapitał prywatny ma znaczący wpływ na dochody budżetowe państwa czy samorządów lokalnych. W 2023 roku firmy z kapitałem prywatnym odpowiadały za około 55% całkowitego podatku dochodowego należnego od małych, średnich i dużych podmiotów w naszym kraju. Jednakże, struktura wiekowa właścicieli tych przedsiębiorstw wskazuje na zbliżającą się falę sukcesji. W latach 2017–2023 liczba przedsiębiorców w wieku powyżej 50 lat wzrosła o niemal 15%, a w 2023 roku około 45 tysięcy przedsiębiorców osiągnęło wiek emerytalny. Oznacza to, że w ciągu najbliższej dekady wiele firm stanie przed koniecznością przekazania sterów młodszemu pokoleniu.

Wyzwania związane z sukcesją

⁸¹ <https://www.esu.ulg.ac.be/report-on-the-implementation-of-the-new-eu-dual-use-regulation/> University of Liège, 2022 (data dostępu 17.03.2025)

⁸² https://www.pekao.com.pl/analizy-makroekonomiczne/publikacja.html?id=945a7eed-0bd6-40b2-b393-063c0c4c8ba5&utm_source=chatgpt.com (data dostępu 17.03.2025)

Proces sukcesji w firmach rodzinnych napotyka na liczne bariery. Jednym z głównych wyzwań jest brak formalnych planów sukcesji. Zaledwie 26% polskich firm rodzinnych deklaruje gotowość do przekazania stanowiska dyrektora kolejnemu pokoleniu, a tylko 18% jest przygotowanych na sukcesję w przypadku innych stanowisk kierowniczych. Dodatkowo, jedynie 16% europejskich firm rodzinnych posiada spisany plan sukcesji, mimo że 60% z nich uznaje przekazanie władzy za kluczowe.

Kolejnym istotnym problemem jest niewielkie zainteresowanie młodszego pokolenia przejęciem rodzinnego biznesu. Podczas gdy 85% obecnych liderów firm rodzinnych wyraża chęć przekazania firmy swoim następcom, tylko 8% potencjalnych sukcesorów deklaruje gotowość do przejęcia sterów.⁸³

Priorytety młodego pokolenia

Młodsze pokolenie liderów, tzw. NextGen, ma jasno określone priorytety na najbliższe lata. Zgodnie z badaniem PwC⁸⁴ z 2024 roku, 49% polskich sukcesorów planuje ekspansję na nowe sektory lub rynki, a 47% koncentruje się na osiągnięciu wzrostu biznesowego. Zarządzanie talentami, czyli przyciąganie i zatrzymywanie młodych, utalentowanych pracowników, jest priorytetem dla 21% respondentów. Jednakże kwestie związane z ESG (Environmental, Social, Governance) nie są dla nich kluczowe – tylko 16% chce poprawić warunki dla pracowników, 11% planuje inwestycje w zrównoważony rozwój, a jedynie 7% zamierza zmniejszyć wpływ firmy na środowisko.

Ryzyka związane z procesem sukcesji

- Spadek wartości firmy – brak strategii sukcesji może prowadzić do chaosu organizacyjnego i osłabienia pozycji rynkowej firmy, co zniechęca inwestorów i klientów.
- Odpływ kluczowych pracowników – zmiana właściciela może być sygnałem do odejścia dla doświadczonych menedżerów, którzy nie mają pewności co do nowego kierunku rozwoju firmy.
- Zatory finansowe – sukcesja może prowadzić do problemów z płynnością, szczególnie jeśli nowi właściciele nie mają dostępu do finansowania lub napotykają trudności w negocjacjach z bankami i inwestorami.
- Ryzyko utraty reputacji – nagła zmiana kierownictwa, zwłaszcza jeśli sukcesor nie jest doświadczony, może osłabić zaufanie klientów i partnerów biznesowych.
- Potencjalna sprzedaż firmy na niekorzystnych warunkach – jeśli nie uda się znaleźć odpowiedniego sukcesora, firma może zostać sprzedana poniżej jej rynkowej wartości, co stanowi zagrożenie dla jej przyszłości i miejsc pracy.

Powołując się również na raport Fundacji Firm Rodzinnych⁸⁵ zauważyć można, że wyzwania, które stoją przed zbliżającymi się do emerytury właścicielami firm wiążą się z odpowiedzialnym

⁸³ <https://moorepolska.pl/sukcesja-w-firmach-rodzinnych/> (data dostępu 17.03.2025)

⁸⁴ <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-nextgen-survey.html> (data dostępu 17.03.2025)

⁸⁵ <https://ffr.pl/pl/firmy-sredniej-wielkosci-zwyciezcy-35-letniej-sztafety-wolnej-przedsiębiorczości/> (data dostępu 17.03.2025)

przekazaniem biznesu kolejnemu pokoleniu. Wśród działań, które są wskazywane w różnych opracowaniach jako możliwe remedium na powyższe ryzyka, często pojawia się mentoring zarówno dla sukcesora, jak i bieżącego właściciela biznesu.

Załącznik 1 Zestawienie cech systemów wsparcia przedsiębiorców metodą mentoringu w Finlandii, Grecji, Hiszpanii, Holandii i Danii

Załącznik 2 Europa – dane statystyczne w metodzie PESTEL