



Co-funded by
the European Union



Σύσταση Πολιτικής του έργου EntrePubl: Καλλιέργεια Επιχειρηματικών Δεξιοτήτων στο Δημόσιο Τομέα.

Έκθεση Σύστασης Πολιτικής

Συντάκτης: Δήμος Γκαλάτσι (Galati)

31.01.2025

2022-1-BE02-KA220-VET-000089555

BANTANI
EDUCATION



I. Σύνοψη

Μια περιεκτική επισκόπηση που συνοψίζει το πρόβλημα, τα βασικά ευρήματα και τις προτεινόμενες ενέργειες.

II. Περιγραφή του προβλήματος

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα είναι ποικίλες και πολύπλευρες, όπως αποδεικνύεται μέσα από εκτεταμένη έρευνα και συμμετοχή των ενδιαφερομένων. Αυτές οι προκλήσεις, αν και ποικίλλουν σε βαθμό και ιδιαιτερότητες σε διαφορετικά πλαίσια, διακρίνονται από κοινά θεμελιώδη ζητήματα με παγκόσμιο αντίκτυπο. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη φύση αυτών των εμποδίων, είναι χρήσιμο να διερευνήσουμε πώς εκδηλώνονται μέσα σε συγκεκριμένα τοπικά πλαίσια, όπως θα δούμε στην ακόλουθη ενότητα.

Μία από τις θεμελιώδεις δραστηριότητες του έργου ENTREpreneurial skills in the PUBLIC sector a digital approach (EntrePubl) - (Επιχειρηματικές Δεξιότητες στο Δημόσιο Τομέα - ψηφιακή προσέγγιση) ήταν η υλοποίηση τοπικών εργαστηρίων σε κάθε χώρα εταίρο. Αυτά τα τοπικά εργαστήρια λειτούργησαν ως διαδραστικοί και συμμετοχικοί χώροι για τη διερεύνηση και τον καθορισμό βασικών κενών στον ψηφιακό γραμματισμό και την επιχειρηματική σκέψη στο δημόσιο τομέα. Μέσω αυτής της μεθοδολογίας, το έργο θέλησε να διασφαλίσει ότι η ανάπτυξη λύσεων θα ήταν βαθιά ριζωμένη στις συγκεκριμένες προκλήσεις και ανάγκες που υπάρχουν σε διαφορετικά πλαίσια.

Σε κάθε τοπικό εργαστήριο συμμετείχαν τουλάχιστον πέντε εκπαιδευτές επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (ΕΕΚ) και πέντε δημόσιοι υπάλληλοι, αντιπροσωπεύοντας τόσο την ειδικευση όσο και την εμπειρία όσων εργάζονται στενά με τις δημόσιες πολιτικές και υπηρεσίες. Μέσω της διαβούλευσης με αυτές τις κύριες ομάδες-στόχους και τους τελικούς ωφελούμενους, οι εταίροι του έργου ήταν σε θέση να συγκεντρώσουν σημαντικές πληροφορίες και άμεση ανατροφοδότηση και να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των τρεχουσών ικανοτήτων και των τομέων που απαιτούν ανάπτυξη.

Τα αποτελέσματα των τοπικών εργαστηρίων παρείχαν σημαντικά στοιχεία που διαμόρφωσαν το βασικό περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος του έργου EntrePubl. Οι επόμενες εκπαιδευτικές ενότητες σχεδιάστηκαν ακριβώς για να συμπληρώσουν τα κενά που εντοπίστηκαν, διασφαλίζοντας ότι το πρόγραμμα προσέφερε τόσο συνάφεια όσο και πρακτική εφαρμογή για την ενίσχυση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων στο δημόσιο τομέα. Μέσω αυτής της συνεργατικής και εξατομικευμένης προσέγγισης, καταφέραμε να προσαρμόσουμε τη στρατηγική μας ώστε να αντιμετωπίσουμε ποικίλες προκλήσεις με τρόπους που θα έχουν αντίκτυπο στις χώρες-

εταίρους του έργου. Αυτές οι προκλήσεις, όπως προσδιορίζονται από τα τοπικά εργαστήρια του EntrePubl, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

1. Αντίσταση στη χρήση ψηφιακών εργαλείων

Οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά διστάζουν να υιοθετήσουν εργαλεία ψηφιακού μετασχηματισμού, γεγονός που υπονομεύει τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού των χώρων εργασίας του δημόσιου τομέα. Ο διπλός φόρτος εργασίας σε ορισμένες περιπτώσεις αναγκάζει τους υπαλλήλους να διατηρούν τόσο ψηφιακά όσο και φυσικά αρχεία, οδηγώντας σε αναποτελεσματικότητα.

2. Έλλειψη χρόνου για προγράμματα κατάρτισης

Οι δημόσιοι υπάλληλοι κατακλύζονται από καθημερινά καθήκοντα, συνεχείς προθεσμίες και τυποποιημένες διαδικασίες. Αυτό δεν αφήνει πολλά περιθώρια για επαγγελματική ανάπτυξη και κατάρτιση. Τα προγράμματα κατάρτισης δεν θεωρούνται προτεραιότητα λόγω της μη υποχρεωτικής φύσης τους.

3. Μη επαρκής αξιοποίηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων στην κατάρτιση

Τα υφιστάμενα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης του δημόσιου τομέα συχνά δεν περιλαμβάνουν ή δεν δίνουν προτεραιότητα στις δεξιότητες που παραδοσιακά συνδέονται με την επιχειρηματικότητα. Αυτή η παράλειψη έχει ως αποτέλεσμα να μην μπορούμε να σκεφτούμε με καινοτόμο τρόπο, να προσαρμοζόμαστε στις προκλήσεις και να εφαρμόζουμε αποτελεσματικά τις λύσεις.

4. Απροθυμία να υιοθετήσουν την επιχειρηματική σκέψη

Η επιχειρηματική σκέψη, που συχνά συνδέεται με τον ιδιωτικό τομέα, αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό ή ακόμη και με πλήρη αντίσταση από τους δημοσίους υπαλλήλους. Ο φόβος για το άγνωστο, η έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τη σημασία της επιχειρηματικής σκέψης και η πιθανή παρερμηνεία όρων όπως η «δημιουργικότητα» ή η «επιχειρηματικότητα» επιτείνουν αυτή την απροθυμία.

5. Έλλειψη υποστήριξης για πρωτοβουλίες/ιδέες

Οι πρωτοβουλίες μεμονωμένων εργαζομένων συχνά περιορίζονται από την έλλειψη ενσωμάτωσης σε οργανωτικές πρακτικές ή από την απουσία πλαισίων ή κινήτρων για τη μακροπρόθεσμη διατήρησή τους.

6. Ιεραρχική ακαμψία

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα λειτουργούν εντός άκαμπτων, πολυεπίπεδων διοικητικών δομών που εμποδίζουν τον πειραματισμό, την καινοτομία και την υιοθέτηση νέων πρακτικών. Υπάρχει έλλειψη κουλτούρας που ενθαρρύνει την μάθηση από ομοτίμους, τη συνεργασία ή την αναγνώριση των σφαλμάτων (και την εκμάθηση από αυτά).



7. Περιορισμένα θεσμικά πλαίσια και πολιτιστικά εμπόδια

Η καινοτομία συχνά συναντά εμπόδια στους δημόσιους φορείς λόγω των περιοριστικών θεσμικών πλαισίων και των παγιωμένων πολιτιστικών κανόνων. Αυτά τα εμπόδια αποθαρρύνουν την ανάληψη κινδύνων, τον πειραματισμό και την υιοθέτηση επιχειρηματικών προσεγγίσεων, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια για δημιουργικότητα και καινοτομία.

8. Χαμένες ευκαιρίες για βέλτιστες πρακτικές

Τα στοιχεία από επιτυχημένες περιπτώσιολογικές μελέτες σε σχετικές πρωτοβουλίες αποδεικνύουν ότι η ενσωμάτωση της επιχειρηματικής σκέψης στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών όχι μόνο ενισχύει την αποτελεσματικότητα, αλλά προωθεί και την προορατική επίλυση προβλημάτων. Ωστόσο, η έλλειψη συστηματικών προσεγγίσεων για την ενσωμάτωση αυτών των στοιχείων εμποδίζει την αναπαραγωγή και την ανάπτυξή τους.

Τα τοπικά εργαστήρια παρείχαν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις διαφορετικές προκλήσεις που αντιμετωπίστηκαν σε κάθε χώρα. Εξετάζοντας κάθε χώρα ξεχωριστά, μπορούμε να εντοπίσουμε τόσο συγκεκριμένα εμπόδια όσο και κοινά προβλήματα που διαμορφώνουν το επιχειρηματικό τοπίο. Αυτές οι συγκρίσεις όχι μόνο υπογραμμίζουν την ποικιλομορφία των εμπειριών, αλλά παρουσιάζουν και ευκαιρίες για μάθηση από στρατηγικές σε τοπικό επίπεδο. Ως συμπλήρωμα σε αυτή την ποιοτική ανάλυση, τα δεδομένα της έρευνας που συγκεντρώθηκαν από τους συμμετέχοντες στα τοπικά εργαστήρια μας βοηθούν να εμβαθύνουμε την κατανόησή μας.

Η ανατροφοδότηση από τα τοπικά εργαστήρια αποκάλυψε συγκεκριμένες διαφοροποιήσεις στις προκλήσεις κάθε χώρας:

Ρουμανία:

- Τα τμήματα που επικεντρώνονται σε επαναλαμβανόμενες εργασίες αδυνατούν να προσαρμοστούν σε έννοιες όπως η επιχειρηματικότητα.
- Η απροθυμία υιοθέτησης της επιχειρηματικής ορολογίας, η οποία θεωρείται μη σχετική ή ειδική για τον ιδιωτικό τομέα, υπογραμμίζει την ανάγκη για προσαρμοσμένες προσεγγίσεις.
- Η δημιουργία προφίλ των εργαζομένων πριν από την κατάρτιση είναι ζωτικής σημασίας για την προσαρμογή του περιεχομένου στους συγκεκριμένους ρόλους και τα επίπεδα δεξιοτήτων τους.

Βέλγιο:

- Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η έλλειψη χρόνου αποτελούν τα κύρια εμπόδια για τη συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης.
- Η αντίσταση στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα πηγάζει από την κουλτούρα του δημόσιου τομέα που δίνει προτεραιότητα στη συντήρηση της υφιστάμενης κατάστασης και όχι στην προορατική αλλαγή.



- Οι μηχανισμοί αξιολόγησης και ανατροφοδότησης δεν χρησιμοποιούνται επαρκώς για την προώθηση μιας κουλτούρας προβληματισμού και βελτίωσης.

Ελλάδα:

- Η κατάρτιση πρέπει να εξετάσει τόσο τη γεωγραφική όσο και την οργανωτική ποικιλομορφία υιοθετώντας υβριδικά (διαδικτυακά και δια ζώσης) πλαίσια.
- Η έλλειψη αποδοχής της διαφορετικότητας χρειάζεται συμπεριφορική εκπαίδευση για την ένταξη της συμπερίληψης στο σύνολο των επιχειρηματικών δεξιοτήτων.
- Η απλούστευση των πολύπλοκων εννοιών και η ευθυγράμμισή τους με τις πραγματικότητες του δημόσιου τομέα είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική υιοθέτηση.

Ιταλία:

- Η «επιχειρηματική σκέψη» συχνά παρερμηνεύεται ή εκλαμβάνεται ως σκέψη ιδιωτικού τομέα και όχι ως καινοτομία.
- Τα προγράμματα κατάρτισης θα πρέπει να εξισορροπούν την ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων με την προώθηση της ηγεσίας και των διαπροσωπικών δεξιοτήτων για τη γεφύρωση των ιεραρχικών κενών.
- Οι εκπαιδευτές αντιμετωπίζουν αρκετό σκεπτικισμό σχετικά με τη συνάφεια της κατάρτισης.

Κύπρος:

- Η επάρκεια ψηφιακών δεξιοτήτων, ιδίως μεταξύ των γυναικών, είναι χαμηλότερη, γεγονός που απαιτεί προγράμματα κατάρτισης με βάση το εκάστοτε πλαίσιο.
- Η απλοποιημένη γλώσσα, οι πρακτικές ασκήσεις και το οπτικά ελκυστικό υλικό είναι απαραίτητα για την αποδοχή και τον αντίκτυπο της κατάρτισης.

Σλοβακία:

- Οι δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται υποτιμημένοι, με τις προσπάθειές τους για κατάρτιση να έχουν ελάχιστη αναγνώριση ή οφέλη.
- Η κακή επικοινωνία μέσα στις ομάδες και τη διοίκηση μειώνει το ηθικό και εμποδίζει την επαγγελματική εξέλιξη.
- Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας έχει ως αποτέλεσμα την αντίσταση στη συμμετοχή σε μη υποχρεωτικές πρωτοβουλίες κατάρτισης.

Με βάση τις συγκεκριμένες οπτικές κάθε χώρας, τα αποτελέσματα της έρευνας από όλα τα τοπικά εργαστήρια προσφέρουν μια εμπειρική βάση για την αξιολόγηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Αυτά τα ευρήματα αναδεικνύουν τις κυρίαρχες τάσεις, ενώ επιβεβαιώνουν τις εμπειρίες που μοιράστηκαν οι συμμετέχοντες μεταξύ τους κατά τη διάρκεια των συζητήσεων στα τοπικά εργαστήρια. Μαζί, τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα δημιουργούν μια ολοκληρωμένη εικόνα του προβλήματος, λειτουργώντας ως κρίσιμη βάση για τις επόμενες συστάσεις πολιτικής στην παρούσα έκθεση. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των τοπικών εργαστηρίων τονίζουν τόσο τα συστημικά εμπόδια όσο και τις ξεχωριστές προκλήσεις που εμποδίζουν την υιοθέτηση των



Co-funded by
the European Union



επιχειρηματικών δεξιοτήτων στο δημόσιο τομέα. Οι ερωτηθέντες σε όλες τις χώρες εξέφρασαν ενδιαφέρον για το πρόγραμμα κατάρτισης του έργου EntrePubl, χαρακτηρίζοντας το ως μια φιλόδοξη και πολύ αναγκαία πρωτοβουλία. Ωστόσο, πρότειναν αλλαγές για να εξασφαλίσουν την πρακτική εφαρμογή του σε διαφορετικά περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα. Περίπου το 80% των συμμετεχόντων ανέφεραν την έλλειψη χρόνου, τα ιεραρχικά εμπόδια και την αναντιστοιχία του περιεχομένου της κατάρτισης με τα καθημερινά εργασιακά καθήκοντα ως τους σημαντικότερους αναστολείς. Η αντίσταση στην επιχειρηματική σκέψη και τα ψηφιακά εργαλεία έλαβε υψηλή βαθμολογία, με τους συμμετέχοντες να τονίζουν την ανάγκη για πρακτικά παραδείγματα επιτυχίας από την πραγματική ζωή για να καταλάβουν το όφελος. Η ανάγκη για περιπτωσιολογικές μελέτες σε τοπικό επίπεδο, απλοποιημένη γλώσσα και εργαλεία σχετικά με το χώρο εργασίας αναδείχθηκε επανειλημμένα. Οι διαδραστικές μορφές κατάρτισης, όπως τα εργαστήρια, η επίλυση προβλημάτων στην πραγματική ζωή και τα ομαδικά έργα, προσδιορίστηκαν ως απαραίτητες για την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων.

Οι προκλήσεις που περιγράφονται σε αυτό το κεφάλαιο αποκαλύπτουν σημαντικά κενά στον ψηφιακό γραμματισμό και την επιχειρηματική σκέψη μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και των επαγγελματιών της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (ΕΕΚ) σε όλες τις συμμετέχουσες χώρες. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν την ανάγκη για στοχευμένες παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση αυτών των ελλειμμάτων, που αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προγράμματος του έργου EntrePubl. Το παρακάτω κεφάλαιο παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή των αποτελεσμάτων του έργου και των πρακτικών εμπειριών.

III. Επισκόπηση της έρευνας και της εμπειρίας του έργου EntrePubl

Παρουσιάζοντας μια σειρά από ιστορίες επιτυχίας από τη Ρουμανία, τη Σλοβακία, την Ελλάδα, την Ισπανία και την Ιταλία, αυτό το κεφάλαιο αναδεικνύει καινοτόμες προσεγγίσεις για την προώθηση της επιχειρηματικότητας, της ψηφιοποίησης, της ανάπτυξης κοινωνικών επιχειρήσεων και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Κάθε ιστορία επιτυχίας αναλύεται για να παρουσιάσει τις μοναδικές συνεισφορές των εταιριών του έργου EntrePubl, παρέχοντας μια βαθύτερη κατανόηση των συνεργατικών προσπαθειών που οδήγησαν σε αυτά τα επιτεύγματα. Επιπλέον, τα διδάγματα που αντλήθηκαν από αυτές τις εμπειρίες συνοψίζονται για να τα λάβουμε υπόψη σε μελλοντικές προσπάθειες, διασφαλίζοντας ότι η γνώση και οι πρακτικές που προκύπτουν από το έργο EntrePubl θα συνεχίσουν να εμπνέουν και να καθοδηγούν την καινοτομία στο δημόσιο τομέα σε διαφορετικά πλαίσια.

Ρουμανία

Το **Just Pitch** ήταν μια εκδήλωση δύο μερών στο Γκαλάτσι (Galati) που διοργανώθηκε αρχικά από το Δήμο Γκαλάτσι και προωθούσε την τοπική



επιχειρηματικότητα μέσω ενός διαγωνισμού όπου οι συμμετέχοντες παρουσίασαν τις επιχειρηματικές τους ιδέες σε μια ομάδα επιχειρηματιών και ειδικών σε θέματα επιχειρήσεων. Οι συμμετέχοντες έλαβαν άμεση ανατροφοδότηση, η οποία βοήθησε να βελτιώσουν τις ιδέες τους και ενίσχυσε την κουλτούρα των νεοσύστατων επιχειρήσεων στο Γκαλάτσι.

Το **BluAct Hackathon** (Danube Growth Initiative), μέρος του έργου BluAct, ήταν μια πρωτοβουλία που επικεντρώθηκε στην καινοτομία της γαλάζιας οικονομίας, στην αντιμετώπιση της προστασίας του περιβάλλοντος, των βιομηχανιών τροφίμων και του τουρισμού μέσω της δημιουργίας ιδεών μέσω hackathon. Το BluAct είναι ένα δίκτυο μεταφοράς 7 ευρωπαϊκών πόλεων-λιμανιών, συμπεριλαμβανομένων των Πειραιά, Mataro, Ostend, Galati, Matosinhos, Burgas και Salerno, με στόχο την ανταλλαγή καλών πρακτικών στην επιχειρηματικότητα της γαλάζιας οικονομίας. Το έργο ακολουθεί την επιτυχία της πρωτοβουλίας του Blue Growth στον Πειραιά, ενός επιχειρηματικού διαγωνισμού που προσφέρει υπηρεσίες υποστήριξης νεοσύστατων επιχειρήσεων στις τοπικές επιχειρήσεις, ενισχύοντας την καινοτομία και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Μέσω της προσέγγισης της δημιουργίας τοπικών ομάδων υποστήριξης Urbact και της συμμετοχής των τοπικών φορέων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, με απώτερο στόχο την ανάπτυξη της γαλάζιας οικονομίας, το BluAct στοχεύει στην επίτευξη αποτελεσμάτων μεγάλης εμβέλειας στις αντίστοιχες πόλεις-εταίρους. Οι δημόσιες υπηρεσίες συνδιοργανώνουν την εκδήλωση Blue Hackathon, προβάλλοντας το ρόλο τους στην προώθηση της επιχειρηματικότητας σύμφωνα με τους στόχους οικονομικής ανάπτυξης.

Ένα **σεμινάριο αλλαγής νοοτροπίας στην ηγεσία** διοργανώθηκε από το Visionary Cities Institute στο Γκαλάτσι και ενθάρρυνε τους υπεύθυνους των δήμων να υιοθετήσουν επιχειρηματικές στρατηγικές στη διακυβέρνηση. Το πρόγραμμα αυτό ασχολήθηκε με το στρατηγικό μάρκετινγκ και την επωνυμία τόπου για την ενίσχυση της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας.

Σλοβακία

Οι **δημοτικές κοινωνικές επιχειρήσεις** αποτελούν παράδειγμα της εφαρμογής των αρχών της επιχειρηματικής και κοινωνικής οικονομίας στη δημόσια διακυβέρνηση. Οι **δημοτικές κοινωνικές επιχειρήσεις** καλύπτουν τις ανάγκες της κοινότητας, όπως η οικονομικά προσιτή στέγαση ή η συντήρηση του δημόσιου χώρου, δημιουργώντας παράλληλα ευκαιρίες απασχόλησης. Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει την ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων μεταξύ των δημοτικών υπαλλήλων που συμμετέχουν στη διαχείριση αυτών των επιχειρήσεων.

Ο **Σλοβακικός Οργανισμός Επιχειρήσεων (Slovak Business Agency - SBA)** υποστηρίζει εδώ και καιρό την ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων όχι μόνο στον ιδιωτικό τομέα αλλά και σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων ιδρυμάτων. Ο SBA επικεντρώνεται στη δημιουργία μεθοδολογιών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων που μπορούν να εφαρμοστούν στα σχολεία, καθώς και σε μαθήματα επιχειρηματικότητας για δημόσιους οργανισμούς. Μία από τις πρωτοβουλίες του Σλοβακικού Οργανισμού Επιχειρήσεων ήταν η επέκταση των δυνατοτήτων συμμετοχής του



δημόσιου τομέα σε εκπαιδευτικά προγράμματα με αντικείμενο την επιχειρηματικότητα και τις ψηφιακές δεξιότητες. Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της, ο SBA έχει υλοποιήσει πολλά πιλοτικά έργα που έχουν συμβάλει στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της δημιουργικότητας. Επιπλέον, ο οργανισμός έχει αναπτύξει συστηματική υποστήριξη για επιχειρηματικές οντότητες που έχουν αποφασίσει να συμβάλουν στην αλλαγή του εκπαιδευτικού συστήματος και να μεταδώσουν την πρακτική τους εμπειρία στις μελλοντικές γενιές.

Η **JA Slovakia** είναι ένας από τους σημαντικότερους φορείς στον τομέα της επιχειρηματικής εκπαίδευσης στη Σλοβακία. Για πάνω από 26 χρόνια, βοηθά μαθητές να αναπτύξουν επιχειρηματικές δεξιότητες μέσω προγραμμάτων που ενσωματώνονται στο εκπαιδευτικό σύστημα του σχολείου. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα JA Applied Economics επιτρέπει στους μαθητές να δημιουργήσουν τις δικές τους φανταστικές εταιρείες, κερδίζοντας πρακτική εμπειρία στην επιχειρηματικότητα και τη διαχείριση έργων. Αν και τα προγράμματα της JA Σλοβακίας απευθύνονται κυρίως σε νέους, η επιτυχία τους μπορεί επίσης να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για τον δημόσιο τομέα. Η συνεργασία με σχολεία και επιχειρήσεις στις περιφέρειες συμβάλλει στην ανάπτυξη όχι μόνο επιχειρηματικών δεξιοτήτων αλλά και ομαδικής εργασίας, ανάληψης πρωτοβουλιών και δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, δεξιοτήτων που είναι εξίσου σημαντικές για τη δημόσια διοίκηση. Το μοντέλο αυτό θα μπορούσε επίσης να εφαρμοστεί στους εργαζομένους του δημόσιου τομέα, όπου παρόμοια κατάρτιση και προγράμματα θα προωθούσαν την καινοτομία και την αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημόσιων πόρων.

Ελλάδα

Η **πρωτοβουλία συνΑθηνά** έχει σχεδιαστεί για να προωθήσει τη συμμετοχή των πολιτών μέσω μιας ψηφιακής πλατφόρμας που συνδέει τους πολίτες με τους δημοτικούς πόρους. Αυτός ο επιχειρηματικός κόμβος εναρμονίζει τις προσπάθειες του τοπικού δημόσιου τομέα με τις ανάγκες της κοινότητας.

Η «**Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025**» είναι ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό πλαίσιο που προσδιορίζει μια πληθώρα από συγκεκριμένα έργα, ταξινομημένα σε βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα. Ο κατάλογος έργων παρέχει άμεση και εύχρηστη πρόσβαση σε όλες τις στοχευμένες δράσεις που υλοποιούνται, σε συγκεκριμένους άξονες παρέμβασης που εξειδικεύονται με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε τομέα πολιτικής (π.χ. οριζόντιες, στρατηγικοί άξονες, τομείς οικονομίας, κτλ.). Επικεντρώνεται στις ψηφιακές μεταρρυθμίσεις σε όλους τους τομείς της δημόσιας πολιτικής, όπως η υγεία και η εκπαίδευση, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα έργα.

Το σχέδιο ανάκαμψης «**Ελλάδα 2.0**», που υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, περιλαμβάνει εκτεταμένες μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα για την προώθηση ενός επιχειρηματικού κλίματος. Το σχέδιο αυτό παρέχει χρηματοδοτική στήριξη, κατάρτιση και βελτιώσεις στις ψηφιακές υποδομές που επιτρέπουν στο δημόσιο τομέα να στηρίζει καλύτερα τις ΜΜΕ. Η προσέγγιση αυτή ενίσχυσε το επιχειρηματικό οικοσύστημα της Ελλάδας, ιδίως σε περιοχές που προηγουμένως δεν διέθεταν σημαντικές ψηφιακές ή επιχειρηματικές υποδομές.



Ισπανία

Τα προγράμματα **Cultura Emprendedora** της Περιφερειακής Κυβέρνησης της Εξτρεμαδούρα ενώνουν τις προσπάθειές τους σε όλους τους διοικητικούς τομείς για την προώθηση της καινοτομίας, της συμπερίληψης, της επιχειρηματικότητας και της εκπαιδευτικής επιτυχίας σε όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα, από την πρώιμη παιδική ηλικία μέχρι το πανεπιστήμιο. Ευθυγραμμισμένα με το ευρωπαϊκό πλαίσιο EntreComp, τα προγράμματα αυτά αποσκοπούν στην ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων, επιτρέποντας στα άτομα να εντοπίζουν ευκαιρίες και να μετατρέπουν τις ιδέες σε πολύτιμα έργα. Η Γενική Διεύθυνση Πανεπιστημιακής Πολιτικής επικεντρώνεται ειδικά στην ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων μεταξύ των φοιτητών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς εισέρχονται στο χώρο εργασίας, συντονίζοντας έργα για τη σύνδεση του πανεπιστημιακού ταλέντου με τους παραγωγικούς και κοινωνικοοικονομικούς κλάδους.

Ιταλία

Δήμος Valsamoggia - Συμμετοχική Εδαφική Επωνυμία

Ο Δήμος Valsamoggia βρίσκεται στην περιοχή Εμίλια-Ρομάνια της βόρειας Ιταλίας, που βρίσκεται μεταξύ της Μπολόνια και της Μόντενα. Ιδρύθηκε το 2014 με τη συγχώνευση πέντε μικρότερων δήμων, και αποτελεί μία από τις σημαντικότερες περιπτώσεις διοικητικής ενοποίησης στην Ιταλία. Αυτή η σχετικά πρόσφατη ενοποίηση έδωσε μια μοναδική ευκαιρία για την ενίσχυση της εδαφικής συνοχής και την ανάπτυξη καινοτόμων πρωτοβουλιών, συμπεριλαμβανομένης μιας συμμετοχικής προσέγγισης της εδαφικής επωνυμίας. Με ρίζες σε μια συμμετοχική διαδικασία, το έργο περιελάμβανε εργαστήρια και συνεργασίες με εμπορικούς συλλόγους, δήμους και ομάδες πολιτών για να σχεδιάσουν μια συνεκτική οπτική ταυτότητα που αντικατοπτρίζει την ποικιλομορφία της περιοχής και τον πολιτιστικό της πλούτο. Χρηματοδοτούμενη μέσω περιφερειακών επιχορηγήσεων, η πρωτοβουλία αποσκοπούσε στην ενίσχυση της εξωτερικής απήχησης της Valsamoggia, ενισχύοντας παράλληλα το αίσθημα του ανήκειν μεταξύ των κατοίκων.

Το έργο "**Uffici di Prossimità**" (γραφεία εγγύτητας) αποτελεί ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα της δημόσιας επιχειρηματικότητας, μετατρέποντας τη συμμετοχή των πολιτών σε τοπικό επίπεδο σε μια δομημένη εθνική πρωτοβουλία. Προέκυψε ως απάντηση στη δικαστική μεταρρύθμιση που αναδιαμόρφωσε σημαντικά τη γεωγραφία των υπηρεσιών δικαιοσύνης, κλείνοντας πολλές περιφερειακές δικαστικές υπηρεσίες και δημιουργώντας εμπόδια στην πρόσβαση στη δικαιοσύνη για τους πολίτες, ιδιαίτερα για τις ευάλωτες ομάδες. Οι πρώτοι τοπικοί πειραματισμοί, όπως το "Tavolo della Giustizia" στη Monza και τη Brescia και η πιλοτική πρωτοβουλία στο Moncalieri, έδειξαν πώς οι τοπικές αρχές θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τα ψηφιακά εργαλεία και τη συνεργασία μεταξύ θεσμικών φορέων για να φέρουν τις υπηρεσίες δικαιοσύνης πιο κοντά στην κοινότητα. Εμπνευσμένο από αυτά τα τοπικά μοντέλα, το Υπουργείο Δικαιοσύνης συμπεριέλαβε το έργο σε εθνικό πρόγραμμα που χρηματοδοτείται μέσω ευρωπαϊκών διαρθρωτικών ταμείων στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος για τη Διακυβέρνηση και τη Θεσμική Ικανότητα 2014-2020. Η πρωτοβουλία αποσκοπεί στη δημιουργία ενός δικτύου γραφείων που προσφέρουν δικαστικές υπηρεσίες σε προσβάσιμους και οικείους χώρους, όπως τα δημοτικά κτίρια,



εστιάζοντας σε διαδικασίες εκούσιας δικαιοδοσίας που δεν απαιτούν νομική εκπροσώπηση. Επιπλέον, προωθεί την ψηφιοποίηση στις διαδικασίες απονομής δικαιοσύνης για τη μείωση του ψηφιακού χάσματος και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Μέχρι σήμερα, το έργο έχει δημιουργήσει 85 γραφεία σε 16 ιταλικές περιοχές, που υποστηρίζονται από 217 υπογεγραμμένες συμφωνίες για περαιτέρω επεκτάσεις. Τα γραφεία αυτά παρέχουν πληροφορίες και βοήθεια στους πολίτες, ενώ παράλληλα περιορίζουν το φόρτο εργασίας των δικαστηρίων και ενισχύουν την πρόσβαση στη δικαιοσύνη σε εθνικό επίπεδο.

Τι μάθαμε

Η προώθηση μιας **κουλτούρας επιχειρηματικότητας** αναδείχθηκε ως ακρογωνιαίος λίθος για την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη. Προγράμματα όπως οι διαγωνισμοί επιχειρηματικότητας στη Ρουμανία και οι πρωτοβουλίες κοινωνικών επιχειρήσεων στη Σλοβακία δείχνουν πώς οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να φυτέψουν τους σπόρους της καινοτομίας με τη συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων σε επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η προώθηση της δημιουργικής σκέψης, της ανάληψης κινδύνων και της συνεργασίας ενσταλάζει την επιχειρηματική νοοτροπία που είναι απαραίτητη για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι τοπικές κυβερνήσεις μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο δημιουργώντας πλατφόρμες όπου οι ιδέες όχι μόνο ενθαρρύνονται αλλά υποστηρίζονται ενεργά, δημιουργώντας τις συνθήκες για ένα ακμάζον οικοσύστημα νεοσύστατων επιχειρήσεων. Η συμμετοχή της Κοινότητας σε τέτοιες πρωτοβουλίες ενισχύει τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική ικανότητα, δημιουργώντας ευκαιρίες για οικονομική ανάπτυξη προσαρμοσμένες στις τοπικές ανάγκες.

Οι επιτυχημένες πρωτοβουλίες υπογραμμίζουν τη σημασία των ειδικών **μηχανισμών στήριξης** που καλλιεργούν την ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρηματικών ιδεών. Αυτές περιλαμβάνουν δομημένα προγράμματα επιχειρησιακής επιτάχυνσης, πλαίσια κατάρτισης και προσαρμοσμένη καθοδήγηση, όπως εκείνα που παρατηρούνται στην Ισπανία και την Ιταλία. Τα προγράμματα επιχειρησιακής επιτάχυνσης διευκολύνουν τη μετάβαση από τις καινοτόμες ιδέες σε αποτελεσματικά, βιώσιμα έργα. Η πρόσβαση σε πρακτικά εργαλεία, πόρους και καθοδήγηση δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να αντιμετωπίσουν τις πραγματικές προκλήσεις, συμβαδίζοντας με τους ευρύτερους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους.

Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενσωμάτωση της επιχειρηματικότητας στη δημόσια διοίκηση. Οι προαναφερθείσες πρωτοβουλίες καταδεικνύουν ότι η αλλαγή της νοοτροπίας των υπευθύνων χάραξης πολιτικής και των ηγετών της διακυβέρνησης προς μια επιχειρηματική και οραματική προσέγγιση είναι ζωτικής σημασίας. Η επιχειρηματική ηγεσία ενθαρρύνει τις δημόσιες υπηρεσίες να προχωρήσουν πέρα από τα παραδοσιακά γραφειοκρατικά μοντέλα, επιτρέποντάς τους να αγκαλιάσουν την καινοτομία, την ευελιξία και τη συνεργασία. Αυτή η πολιτισμική μετατόπιση στο πλαίσιο της διακυβέρνησης ενισχύει την ανταπόκριση των δημόσιων υπηρεσιών, τη διαχείριση των πόρων και την εμπιστοσύνη, θέτοντας τις βάσεις για πιο δυναμική και ανθεκτική χάραξη πολιτικής.

Η επιχειρηματική σκέψη εντός της δημόσιας διοίκησης είναι το κλειδί για την οικοδόμηση αποτελεσματικών τοπικών κυβερνήσεων που αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά



τις ανάγκες της κοινότητας. Η επιχειρηματική εκπαίδευση στη Σλοβακία και η χρήση ψηφιακών εργαλείων στην Ελλάδα αναδεικνύουν την αξία της προώθησης της δημιουργικότητας, της προσαρμοστικότητας και της επίλυσης προβλημάτων μεταξύ των επαγγελματιών του δημόσιου τομέα. Οι δυνατότητες αυτές επιτρέπουν στις κυβερνήσεις να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο διαχείρισης και χρήσης των δημόσιων πόρων προς όφελος της κοινότητας. Οι επιχειρηματικές προσεγγίσεις εξασφαλίζουν επίσης καλύτερη ευθυγράμμιση μεταξύ των αναγκών των πολιτών και των δημόσιων πρωτοβουλιών, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη. Η μέθοδος αυτή παρέχει μακροπρόθεσμα οφέλη με τη μετατόπιση των στρατηγικών του δημόσιου τομέα προς μια βιώσιμη και αποτελεσματική διακυβέρνηση.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα αναδείχθηκε ως ένα ισχυρό εργαλείο για την εμπλοκή της κοινότητας και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Οι δημοτικές κοινωνικές επιχειρήσεις της Σλοβακίας και τα συμμετοχικά πλαίσια της Ιταλίας αποτελούν παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο ο συνδυασμός των δημόσιων στόχων με τις επιχειρηματικές πρακτικές μπορεί να αντιμετωπίσει φλέγοντα κοινωνικά ζητήματα. Αυτή η από κοινού αντιμετώπιση αυξάνει την εμπιστοσύνη του κοινού, διασφαλίζοντας ότι οι πρωτοβουλίες είναι σχετικές, συμπεριληπτικές και ανταποκρίνονται στις προτεραιότητες της κοινότητας.

Οι καινοτόμες λύσεις απέναντι στα δημόσια προβλήματα απαιτούν στενή **συνεργασία μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών και ιδιωτικών φορέων**. Οι συμμετοχικές και εδαφικά συνεκτικές στρατηγικές στην Ιταλία αποδεικνύουν ότι η αποτελεσματική συνεργασία αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα όλων των εμπλεκόμενων μερών, ενώ παράλληλα προωθεί την οικονομική δυναμική και την αστική ανανέωση. Οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής πρέπει να αναγνωρίσουν τη δυναμική αυτών των συνεργιών για την ανάπτυξη της καινοτομίας, τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των πόρων και την ενίσχυση της παροχής δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών. Τα σαφή πλαίσια διακυβέρνησης και η αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι απαραίτητα για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας αυτών των συνεργασιών.

Ωστόσο, η καινοτομία στη διακυβέρνηση βασίζεται όλο και περισσότερο σε **ψηφιακά εργαλεία** και υποδομές για την προώθηση της επιχειρηματικότητας και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών. Η έμφαση που έχει δώσει η Ελλάδα στον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελεί παράδειγμα της δυνατότητας της τεχνολογίας να ενισχύσει τη συμμετοχή των πολιτών, να εξορθολογίσει τις δημόσιες υπηρεσίες και να στηρίξει τις τοπικές οικονομίες. Επενδύοντας σε ψηφιακές ικανότητες και συστήματα, οι κυβερνήσεις μπορούν να δημιουργήσουν πιο συμμετοχικές, αποτελεσματικές και γρήγορες υπηρεσίες. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στον ψηφιακό γραμματισμό, τον αυτοματισμό και την ανάπτυξη πλατφορμών ως αναπόσπαστα στοιχεία εκσυγχρονισμού για την υποστήριξη της δημόσιας επιχειρηματικότητας και της συμμετοχής των πολιτών.

IV. Τρέχουσες και προτεινόμενες πολιτικές της ΕΕ.

Ευρωπαϊκό θεματολόγιο δεξιοτήτων (2020)

Το ευρωπαϊκό θεματολόγιο δεξιοτήτων επικεντρώνεται στην επανεκπαίδευση και στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων των πολιτών σε ολόκληρη την ΕΕ, με στόχο την προώθηση της δια βίου μάθησης και την ενίσχυση της απασχολησιμότητας. Ενώ το πλαίσιο δίνει έμφαση στις επιχειρηματικές δεξιότητες, δεν απευθύνεται συγκεκριμένα στους δημόσιους υπαλλήλους. Η σημασία του για τους δημόσιους υπαλλήλους έγκειται στους ευρύτερους στόχους του για την προώθηση της καινοτομίας και της προσαρμοστικότητας. Η ατζέντα υποστηρίζει διατομεακές στρατηγικές δεξιοτήτων και προωθεί ένα πνεύμα επιχειρηματικότητας που μπορεί έμμεσα να επηρεάσει τους ρόλους των δημόσιων υπηρεσιών.

Σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση (2021-2027)

Η πολιτική αυτή αποσκοπεί στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων και του αλφαριθμητισμού σε ολόκληρη την ΕΕ, με την κατάρτιση στον τομέα της επιχειρηματικότητας να ενσωματώνεται ως κομμάτι των ευρύτερων ψηφιακών δεξιοτήτων. Για τους δημόσιους υπαλλήλους, το σχέδιο συμβάλλει έμμεσα στην επιχειρηματική νοοτροπία προωθώντας την υιοθέτηση της καινοτομίας και προωθώντας τη χρήση εργαλείων συνεργασίας που σχετίζονται με τη δημόσια διοίκηση. Οι βασικές πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν τη βελτίωση της κατάρτισης στον ψηφιακό αλφαριθμητισμό και την ενίσχυση της πρόσβασης των εργαζομένων σε πλατφόρμες εκπαίδευσης.

Πρόγραμμα της ΕΕ για την απασχόληση και την κοινωνική καινοτομία (EaSI)

Το EaSI είναι ένα χρηματοδοτικό εργαλείο που υποστηρίζει μεταρρυθμίσεις στην απασχόληση και στις κοινωνικές πολιτικές. Προωθεί τα εργαλεία και τις στρατηγικές για την ενίσχυση της ανάπτυξης ικανοτήτων και του εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών απασχόλησης, αλλά με ελάχιστη άμεση εστίαση στην ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, οι δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι μπορούν να χρησιμοποιούν έργα που χρηματοδοτούνται από το EaSI για τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων για την έμμεση προώθηση της επιχειρηματικότητας.

Αποστολές και συμπράξεις στο πλαίσιο του προγράμματος «Horizon Europe - Ορίζοντας Ευρώπη»

Το πρόγραμμα «Horizon Europe - Ορίζοντας Ευρώπη» υποστηρίζει πολυτομεακά έργα καινοτομίας, μεταξύ άλλων στον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα, μέσω αποστολών και συμπράξεων. Έμμεσα, οι επιχειρηματικές συμπεριφορές καλλιεργούνται με την ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων φορέων, την ανταλλαγή γνώσης και την καινοτομία στις διοικητικές διαδικασίες. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που

συμμετέχουν σε τέτοια έργα έρχονται σε επαφή με επιχειρηματικές δεξιότητες και καινοτόμο σκέψη.

Erasmus+

Το Erasmus+ δίνει προτεραιότητα στην προώθηση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, συμπεριλαμβανομένων πρωτοβουλιών που στοχεύουν στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα προγράμματα επικεντρώνονται στη συνεργασία, την ηγεσία και την ανταλλαγή πρακτικών, ενισχύοντας έμμεσα την επιχειρηματική σκέψη στους δημόσιους υπαλλήλους. Δραστηριότητες όπως οι επαγγελματικές ανταλλαγές και τα καινοτόμα μοντέλα κατάρτισης συμβάλλουν στην επιχειρηματική ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών του δημόσιου τομέα.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση δίνει σήμερα προτεραιότητα σε πολιτικές που δίνουν μεγάλη έμφαση στην καινοτομία, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη γενική ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ωστόσο, αυτές οι πολιτικές συχνά παραβλέπουν τις συγκεκριμένες επιχειρηματικές δεξιότητες που χρειάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι για να προωθήσουν ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση. Συγκεκριμένες ικανότητες, όπως η ανάληψη κινδύνων, η ηγεσία στην εκκίνηση μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στον δημόσιο τομέα και η προώθηση μιας κουλτούρας παρόμοιας με αυτή των νεοσύστατων επιχειρήσεων στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα, δεν έχουν αναπτυχθεί επαρκώς. Αυτό το χάσμα εμποδίζει την ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να αξιοποιεί πλήρως καινοτόμες λύσεις και να προσαρμόζεται στις ταχέως μεταβαλλόμενες κοινωνικές απαιτήσεις.

Παρά τις εκτεταμένες αυτές προσπάθειες, οι υφιστάμενες πολιτικές παρουσιάζουν σημαντικές ανεπάρκειες. Πρώτον, υπάρχει έλλειψη τομεακών πλαισίων που έχουν σχεδιαστεί για την καλλιέργεια της επιχειρηματικότητας στο πλαίσιο των δημόσιων υπηρεσιών. Τα πλαίσια αυτά είναι απαραίτητα για τη δημιουργία ενός σαφούς, δομημένου περιβάλλοντος που θα υποστηρίζει τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον, επί του παρόντος δεν υπάρχουν συγκεκριμένα σημεία αναφοράς για τη μέτρηση της προόδου όσον αφορά την οικοδόμηση επιχειρηματικών ικανοτήτων στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, καθιστώντας δύσκολη την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μεταρρυθμίσεων στον τομέα αυτό. Τα προβλήματα εντείνονται εξαιτίας της μη σταθερής και αναξιόπιστης χρηματοδότησης για πρωτοβουλίες κατάρτισης συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της συνεργασίας και την ανταλλαγή καινοτόμων πρακτικών. Τέλος, οι υφιστάμενες στρατηγικές δεν αντιμετωπίζουν επαρκώς την αντίσταση στις πολιτισμικές αλλαγές στα παραδοσιακά συστήματα του δημόσιου τομέα, τα οποία συχνά θεωρούν την επιχειρηματική σκέψη ως μη συμβατή με τους καθιερωμένους κανόνες και διαδικασίες.

Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, απαιτούνται επείγοντως νέες και στοχευμένες πολιτικές.

V. Συστάσεις πολιτικής

Βασίζονται στις συστάσεις πολιτικής των εταίρων και στην ανατροφοδότηση από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και από την ηλεκτρονική διαβούλευση.

Οι ακόλουθες συστάσεις πολιτικής έχουν αναπτυχθεί με βάση προτάσεις και ανατροφοδότηση από τους εταίρους του έργου. Οι συστάσεις αυτές αποσκοπούν στην προώθηση συνεργιών μεταξύ των δημόσιων οικοσυστημάτων και των οικοσυστημάτων ΕΕΚ, στην προώθηση της επιχειρηματικής νοοτροπίας, στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων και στην προώθηση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. Με την αντιμετώπιση των σημερινών προκλήσεων, οι στρατηγικές αυτές προτείνουν πρακτικές λύσεις για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών.

1. Ανάπτυξη προγραμμάτων συνεχούς κατάρτισης επιχειρηματικών και ψηφιακών δεξιοτήτων

Περιγραφή: Η πολιτική αυτή επικεντρώνεται στην ανάπτυξη επιχειρηματικής νοοτροπίας και ψηφιακών δεξιοτήτων μέσω προγραμμάτων συνεχούς κατάρτισης για υπαλλήλους του δημοσίου τομέα. Τα προγράμματα αυτά θα περιλαμβάνουν εργαστήρια, διαδικτυακά μαθήματα και ευκαιρίες καθοδήγησης προσαρμοσμένες στην ενίσχυση των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων, της προσαρμοστικότητας και των δεξιοτήτων καινοτομίας στο εργατικό δυναμικό. Η ενσωμάτωση επιχειρηματικών και ψηφιακών δεξιοτήτων στις αξιολογήσεις εργασιακής απόδοσης, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, θα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν αυτές τις δεξιότητες στους ρόλους τους.

Σκεπτικό: Με τον ταχύ ρυθμό της τεχνολογικής καινοτομίας και τις εξελισσόμενες δημόσιες ανάγκες, οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα πρέπει να διαθέτουν τις δεξιότητες για να μπορέσουν να προσαρμοστούν και να καινοτομήσουν. Αυτό εξασφαλίζει την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, ενισχύει την ικανοποίηση από την εργασία και προωθεί την ανθεκτικότητα απέναντι σε σύνθετες προκλήσεις.

Βασικά βήματα υλοποίησης:

- ✓ Διεξαγωγή αξιολόγησης δεξιοτήτων για τον εντοπισμό κενών στις επιχειρηματικές και ψηφιακές ικανότητες.
- ✓ Σχεδιασμός προγραμμάτων κατάρτισης σε συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα και φορείς καινοτομίας του ιδιωτικού τομέα.
- ✓ Πιλοτική εφαρμογή των προγραμμάτων κατάρτισης σε επιλεγμένα τμήματα πριν από την ευρεία υιοθέτηση.
- ✓ Ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων της κατάρτισης στις αξιολογήσεις απόδοσης.
- ✓ Δημιουργία ενός πλαισίου για συνεχή μάθηση, συμπεριλαμβανομένων των περιοδικών ενημερώσεων των εκπαιδευτικών ενοτήτων.

2. Δρομολόγηση Οδικών Χαρτών για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Περιγραφή: Η πολιτική αυτή συνεπάγεται τη δημιουργία λεπτομερών, ειδικών για κάθε τμήμα, οδικών χαρτών ψηφιακού μετασχηματισμού για τον εκσυγχρονισμό των



λειτουργιών του δημόσιου τομέα. Αυτοί οι οδικόι χάρτες θα καθορίζουν τους στόχους, τα χρονοδιαγράμματα, τις απαιτούμενες τεχνολογίες και τις στρατηγικές για την ομαλή υλοποίηση.

Σκεπτικό: Μια σαφής στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού διασφαλίζει ότι οι πόροι και οι προσπάθειες ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους. Ταυτόχρονα, ελαχιστοποιεί τις περιττές δαπάνες και επικαλύψεις, συμβάλλοντας σε μια ενιαία και αποδοτική διαδικασία εκσυγχρονισμού μεταξύ των τμημάτων.

Βασικά βήματα υλοποίησης:

- ✓ Ανάπτυξη μιας ειδικής ομάδας ψηφιακού μετασχηματισμού για την αξιολόγηση των υφιστάμενων δυνατοτήτων.
- ✓ Εντοπισμός βασικών προβλημάτων που μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω ψηφιακών παρεμβάσεων.
- ✓ Καθορισμός συγκεκριμένων ψηφιακών στόχων και χρονοδιαγραμμάτων ανά τμήμα.
- ✓ Εξασφάλιση χρηματοδότησης και συμπράξεων για τις απαιτούμενες τεχνολογίες και τους πόρους υλοποίησης.
- ✓ Παρακολούθηση της προόδου και προσαρμογή των οδικών χαρτών μέσω τακτικών αξιολογήσεων.

3. Ανάπτυξη πειραματικών ψηφιακών εργαλείων και δοκιμαστικών περιβαλλόντων

Περιγραφή: Δημιουργήστε ψηφιακά δοκιμαστικά περιβάλλοντα όπου οι ομάδες θα μπορούν να δοκιμάσουν νέα ψηφιακά εργαλεία, εφαρμογές και διαδικασίες σε ένα χαμηλού κινδύνου, ελεγχόμενο περιβάλλον. Αυτά τα δοκιμαστικά περιβάλλοντα μιμούνται τις πραγματικές συνθήκες και επιτρέπουν τον πειραματισμό χωρίς να επηρεάζουν τις βασικές διαδικασίες.

Σκεπτικό: Η ενθάρρυνση του πειραματισμού μειώνει το φόβο της αποτυχίας και προωθεί την καινοτομία στο δημόσιο τομέα. Τα δοκιμαστικά περιβάλλοντα επιτρέπουν στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να μάθουν από τη δημιουργία πρωτοτύπων και να βελτιώσουν τα αποτελέσματα πριν από την ευρεία εφαρμογή.

Βασικά βήματα υλοποίησης:

- ✓ Εντοπισμός τομέων κατάλληλων για δοκιμαστικά περιβάλλοντα (π.χ. εργαλεία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης).
- ✓ Ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών για την επιλογή και τη δοκιμή ψηφιακών εργαλείων μέσα στα δοκιμαστικά περιβάλλοντα.
- ✓ Παροχή κατάρτισης στις ομάδες για την αποτελεσματική χρήση των υποδομών των δοκιμαστικών περιβαλλόντων.
- ✓ Αξιολόγηση των δοκιμασμένων εργαλείων και υλοποίηση των επιτυχημένων έργων σε ευρύτερη κλίμακα.

4. Δημιουργία διακομματικών και διεπιστημονικών ομάδων καινοτομίας

Περιγραφή: Δημιουργία ομάδων που αποτελούνται από εκπροσώπους από πολλαπλά τμήματα και διάφορους κλάδους για να συνεργαστούν για την επίλυση σύνθετων προκλήσεων και την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Η λειτουργία αυτών των ομάδων θα



βασίζεται στην αυτονομία λήψης αποφάσεων, με στόχο την κατάργηση των γραφειοκρατικών φραγμών στις ροές εργασίας του δημοσίου.

Σκεπτικό: Τα σύνθετα προβλήματα απαιτούν συχνά εξειδίκευση από πολλαπλά πεδία. Οι διατμηματικές ομάδες προσφέρουν ποικίλες οπτικές και ενισχύουν τη συνεργασία, οδηγώντας σε ολιστικές λύσεις για τις προκλήσεις του δημόσιου τομέα.

Βασικά βήματα υλοποίησης:

- ✓ Εντοπισμός προτεραιοτήτων που απαιτούν διεπιστημονική συμβολή.
- ✓ Καθορισμός κριτηρίων επιλογής ομάδων και προσέλκυση υπαλλήλων με συμπληρωματικές δεξιότητες.
- ✓ Παροχή κατάρτισης σε μεθοδολογίες συνεργασίας και καινοτομίας.
- ✓ Κατανομή πόρων και δημιουργία τυποποιημένης διαδικασίας αναφοράς για την υποστήριξη των ομάδων.
- ✓ Τακτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των ομάδων και ενσωμάτωση των συμπερασμάτων στις οργανωτικές πολιτικές.

5. Καλλιέργεια ενδοεπιχειρηματικού πνεύματος μέσω συστημάτων ανταμοιβής

Περιγραφή: Ενθάρρυνση των εργαζομένων να προτείνουν και να υλοποιούν καινοτόμες ιδέες στα τμήματά τους, επιβραβεύοντας την επιτυχία μέσω οικονομικών κινήτρων, προγραμμάτων αναγνώρισης ή ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης.

Σκεπτικό: Η ενδοεπιχειρηματικότητα αξιοποιεί τη δημιουργικότητα και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων των εργαζομένων, ενώ παράλληλα καλλιεργεί μια κουλτούρα υπευθυνότητας και καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς.

Βασικά βήματα υλοποίησης:

- ✓ Καθορισμός των "ενδοεπιχειρηματικών" συνεισφορών που πληρούν τα κριτήρια επιβράβευσης.
- ✓ Θέσπιση ξεκάθαρων κριτηρίων αξιολόγησης των προτεινόμενων ιδεών.
- ✓ Σχεδιασμός και υλοποίηση διαγωνισμού ή προγράμματος ενδοεπιχειρηματικότητας.
- ✓ Παροχή χρηματοδότησης και καθοδήγησης για υποσχόμενες καινοτόμες ιδέες.
- ✓ Αναγνώριση και διάδοση επιτυχημένων πρωτοβουλιών μέσω δημόσιων εκδηλώσεων επιβράβευσης.

6. Προώθηση συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ)

Περιγραφή: Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ δημόσιων φορέων και ιδιωτικών επιχειρήσεων για την από κοινού ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων, τη χρηματοδότηση έργων μεγάλης κλίμακας και την ανταλλαγή τεχνολογικής εμπειρογνωμοσύνης. Οι συμπράξεις αυτές θα επικεντρωθούν σε τομείς όπως οι υποδομές, η παροχή ψηφιακών υπηρεσιών και η ανάπτυξη ικανοτήτων.

Σκεπτικό: Οι ΣΔΙΤ επιτρέπουν στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να επωφεληθούν από τους πόρους του ιδιωτικού τομέα, την ευελιξία και τις προηγμένες τεχνολογίες, εξασφαλίζοντας βιώσιμες και αποτελεσματικές λύσεις.

Βασικά βήματα υλοποίησης:



- ✓ Εντοπισμός τομέων όπου η συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο.
- ✓ Ανάπτυξη ενός διαφανούς πλαισίου για την υλοποίηση έργων ΣΔΙΤ.
- ✓ Ενεργή συμμετοχή ενδιαφερόμενων φορέων και από τους δύο τομείς στη συνδιαμόρφωση των έργων.
- ✓ Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των συμπράξεων και διασφάλιση αμοιβαίου οφέλους για όλους τους εμπλεκόμενους.

7. Δημιουργία Προγράμματος Επιχειρηματικής Ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα

Περιγραφή: Ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης για ηγετικά στελέχη του δημόσιου τομέα, με στόχο την καλλιέργεια επιχειρηματικής σκέψης, τη διαχείριση κινδύνων και την αλλαγή των ηγετικών ικανοτήτων. Το πρόγραμμα αυτό θα περιλαμβάνει καθοδήγηση για στελέχη, εργαστήρια μάθησης μεταξύ ομοτίμων και μελέτη επιτυχημένων περιπτώσιολογικών μελετών.

Σκεπτικό: Για τη ριζική αλλαγή στο δημόσιο τομέα απαιτούνται δυναμικοί ηγέτες με όραμα, που διαθέτουν επιχειρηματική σκέψη και μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία στους οργανισμούς τους.

Βασικά βήματα υλοποίησης:

- ✓ Καθορισμός ηγετικών ικανοτήτων που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές της επιχειρηματικότητας.
- ✓ Συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα για τον σχεδιασμό ενός προσαρμοσμένου προγράμματος.
- ✓ Πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος με μια ομάδα μεσαίων και ανώτερων στελεχών.
- ✓ Παροχή συνεδριών καθοδήγησης (coaching) μετά την εκπαίδευση, ώστε να διασφαλιστεί η εφαρμογή των αποκτηθέντων δεξιοτήτων.

8. Δημιουργία Πλατφόρμας Διαμοιρασμού Γνώσης και Κοινότητας Πρακτικής

Περιγραφή: Δημιουργία δικτύου διαμοιρασμού γνώσης εντός και μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου τομέα με επίκεντρο την καινοτομία και τις βέλτιστες πρακτικές. Αυτή η κοινότητα θα διευκολύνει την ανταλλαγή ιδεών, εμπειριών και επιτυχημένων στρατηγικών.

Σκεπτικό: Μια δομημένη πλατφόρμα για την ανταλλαγή γνώσεων επιταχύνει την καινοτομία και αποφεύγει την επανάληψη λαθών σε όλους τους οργανισμούς, εξοικονομώντας πόρους και ενισχύοντας τη συνολική αποτελεσματικότητα της πολιτικής.

Βασικά βήματα υλοποίησης:

- ✓ Καθορισμός του πεδίου δραστηριοποίησης της κοινότητας (π.χ. ψηφιακός μετασχηματισμός, παροχή υπηρεσιών).
- ✓ Δημιουργία διαδικτυακού δικτύου ή φόρουμ για εύκολη ανταλλαγή πληροφοριών.
- ✓ Διοργάνωση τακτικών δια ζώσης ή διαδικτυακών εκδηλώσεων για ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών.
- ✓ Τεκμηρίωση και διάδοση περιπτώσιολογικών μελετών επιτυχημένων πρωτοβουλιών.

9. Δημιουργία κουλτούρας ανατροφοδότησης στο δημόσιο τομέα

Περιγραφή: Ανάπτυξη μηχανισμών για τη συλλογή, ανάλυση και δράση με βάση την ανατροφοδότηση από τους πολίτες και τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα για τη συνεχή βελτίωση των πολιτικών, των διαδικασιών και των υπηρεσιών.

Σκεπτικό: Μια κουλτούρα που βασίζεται στην ανατροφοδότηση διασφαλίζει την ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών και ενισχύει την εμπιστοσύνη στη δημόσια διοίκηση. Παράλληλα, ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Βασικά βήματα υλοποίησης:

- ✓ Σχεδιασμός φιλικών προς τον χρήστη εργαλείων συλλογής ανατροφοδότησης (π.χ. ερωτηματολόγια, ομάδες εστίασης).
- ✓ Δημιουργία καναλιών μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι μπορούν να παρέχουν τακτικά προτάσεις.
- ✓ Ανάπτυξη συστήματος ανάλυσης και ιεράρχησης της ανατροφοδότησης.
- ✓ Επιβράβευση τμημάτων και εργαζομένων που εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις προτάσεις και αξιοποιούν τα δεδομένα ανατροφοδότησης.

10. Προώθηση της Διατομεακής Συνεργασίας για την Καινοτομία

Περιγραφή: Ενθάρρυνση συνεργατικών πρωτοβουλιών μεταξύ του δημόσιου, ιδιωτικού, μη κερδοσκοπικού και ακαδημαϊκού τομέα για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων για κοινωνικές προκλήσεις. Αυτές οι συνεργασίες θα μπορούσαν να εξετάσουν τομείς όπως η βιωσιμότητα, η υγεία και η δημόσια ασφάλεια.

Σκεπτικό: Η διατομεακή συνεργασία αξιοποιεί τη διαφοροποιημένη τεχνογνωσία και τους διαθέσιμους πόρους, επιτρέποντας τη δημιουργία ολιστικών και βιώσιμων λύσεων για σύνθετα κοινωνικά προβλήματα.

Βασικά βήματα υλοποίησης:

- ✓ Δημιουργία διατομεακών φόρουμ καινοτομίας για τον εντοπισμό κοινών στόχων.
- ✓ Χρηματοδότηση πιλοτικών έργων που αναπτύσσονται από πολλούς φορείς.
- ✓ Παρακολούθηση και αξιολόγηση των κοινών πρωτοβουλιών για τη δυνατότητα επέκτασης.
- ✓ Διάδοση των αποτελεσμάτων και των εμπειριών για την εξασφάλιση ευρύτερου αντίκτυπου.

VII Παραρτήματα και πηγές

Σχετικά συμπληρωματικά έγγραφα, δεδομένα και πηγές για περαιτέρω ανάγνωση, όπως ερευνητικές μελέτες και αποτελέσματα πιλοτικών δράσεων.