



Co-funded by
the European Union



Sviluppare competenze imprenditoriali nel settore pubblico: le raccomandazioni di policy di EntrePubl

Documento di raccomandazioni di policy

Preparato dal Comune di Galati

Versione definitiva del 10.02.2025

2022-1-BE02-KA220-VET-000089555



Contenuto

I. Sintesi	3
II. Descrizione del problema	3
III. Panoramica della ricerca e dell'esperienza EntrePubl.....	7
IV. Le attuali politiche dell'UE.....	12
V. Raccomandazioni di policy EntrePubl	14
VI. Appendici e fonti	18



Sintesi

Il Progetto EntrePubl è stato istituito per affrontare le sfide nella promozione dell'imprenditorialità all'interno del settore pubblico, riconoscendone il potenziale per favorire innovazione, efficienza e miglioramento dell'erogazione dei servizi pubblici. Queste sfide, pur variando per grado e specificità nei diversi contesti, condividono temi di fondo che risuonano universalmente. Per affrontare tali problematiche, queste raccomandazioni di policy sottolineano l'importanza di sviluppare competenze imprenditoriali nel settore pubblico. I principali risultati sottolineano la necessità di una maggiore innovazione, adattabilità e resilienza per servire meglio le comunità e rispondere alle moderne esigenze della società. Le azioni raccomandate includono la promozione di una cultura della creatività, l'implementazione di programmi di formazione per le competenze imprenditoriali e l'incoraggiamento della collaborazione intersettoriale, per guidare il cambiamento nelle organizzazioni del settore pubblico.

Questo documento di raccomandazioni di policy consolida i nostri risultati e offre una tabella di marcia per colmare il divario tra le sfide attuali e un settore pubblico imprenditoriale e dinamico. L'obiettivo è che queste raccomandazioni possano ispirare i decisori e gli operatori del settore a sbloccare in pieno il potenziale del settore pubblico, favorendone la capacità di adattamento e innovazione a beneficio di tutti.

Descrizione del problema

Le sfide che l'imprenditorialità nel settore pubblico deve affrontare sono diverse e sfaccettate, come è emerso da un'ampia ricerca e dal coinvolgimento degli stakeholder. Queste sfide, pur variando per grado e specificità nei diversi contesti, condividono temi di fondo che risuonano universalmente. Per comprendere meglio le sfumature di questi ostacoli, è utile esplorare il modo in cui si manifestano in specifici contesti locali, come illustrato nella sezione seguente.

Una delle attività fondamentali del progetto ENTREpreneurial skills in the PUBLIC sector: a digital approach (EntrePubl) è stata l'implementazione di "Local Labs" in ogni Paese partner. Questi laboratori sono serviti come spazi interattivi e partecipativi per indagare e definire le principali lacune dell'alfabetizzazione digitale e del pensiero imprenditoriale all'interno del settore pubblico. Attraverso questa metodologia, il progetto mirava a garantire che lo sviluppo di soluzioni fosse profondamente radicato nelle sfide e nei bisogni specifici affrontati in contesti diversi.

Ogni laboratorio ha coinvolto un minimo di cinque esperti di formazione professionale (VET) e cinque dipendenti pubblici, rappresentando sia le competenze che le esperienze di coloro che lavorano a stretto contatto con le politiche e i servizi pubblici. Consultando questi



gruppi target primari e i beneficiari finali, i partner del progetto sono stati in grado di raccogliere informazioni cruciali e feedback diretti, tracciando un quadro completo delle competenze attuali e delle aree che necessitano di sviluppo.

I risultati ottenuti attraverso i laboratori hanno fornito una solida base di dati che ha plasmato il contenuto principale del programma di formazione EntrePubl. I successivi moduli formativi sono stati progettati esplicitamente per colmare le lacune individuate, assicurando che il programma offrisse rilevanza e applicabilità pratica per migliorare le competenze imprenditoriali nel settore pubblico. Grazie a questo approccio collaborativo e contestualizzato, siamo stati in grado di adattare la nostra strategia per affrontare le diverse sfide in modi pertinenti in tutti i Paesi partner del progetto.

Sfide identificate

Queste sfide, identificate dai Laboratori locali EntrePubl, possono essere classificate come segue:

1. Resistenza agli strumenti digitali

I dipendenti pubblici spesso mostrano resistenza nell'adottare strumenti di trasformazione digitale, ostacolando gli sforzi per modernizzare gli ambienti di lavoro del settore pubblico. In alcuni casi, il doppio carico di lavoro costringe i dipendenti a conservare sia i documenti digitali che quelli cartacei, con conseguenti inefficienze.

2. Mancanza di tempo per partecipare a percorsi di formazione

I dipendenti pubblici risultano spesso oberati dall'operativo quotidiano, da scadenze continue e da procedure standardizzate. Questo lascia ben poco tempo allo sviluppo professionale e alla formazione. I programmi di formazione non sono percepiti come una priorità a causa della loro natura spesso non obbligatoria.

3. Scarso ricorso alle tematiche imprenditoriali nella formazione

I programmi di formazione e sviluppo del settore pubblico spesso non includono o non danno priorità alle competenze tradizionalmente associate all'imprenditorialità. Questa omissione si traduce in una mancanza di capacità di pensare in modo innovativo, di adattarsi alle sfide e di implementare soluzioni in modo efficace.

4. Resistenza all'adozione di un pensiero imprenditoriale

Il pensiero imprenditoriale, spesso associato al settore privato, incontra scetticismo o resistenza tra i dipendenti pubblici. La paura di ciò che non si conosce, la mancanza di chiarezza della sua rilevanza e la potenziale errata interpretazione di termini come "creatività" o "imprenditorialità" aggravano questo generale senso di resistenza.

5. Mancanza di sostegno per iniziative e nuove idee



Le iniziative dei singoli dipendenti sono spesso limitate dalla mancanza di integrazione nelle pratiche organizzative o dall'assenza di strutture o incentivi che le sostengano a lungo termine.

6. Rigidità gerarchica

Le organizzazioni del settore pubblico operano all'interno di strutture amministrative rigide e multilivello che ostacolano la sperimentazione, l'innovazione e l'adozione di nuove pratiche. Manca una cultura che incoraggi l'apprendimento tra pari, la collaborazione o il riconoscimento degli errori (e l'apprendimento da essi).

7. Quadri istituzionali limitati e barriere culturali

L'innovazione è spesso ostacolata negli enti pubblici a causa di quadri istituzionali restrittivi e norme culturali radicate. Queste barriere scoraggiano l'assunzione di rischi, la sperimentazione e l'adozione di approcci imprenditoriali, lasciando poco spazio alla creatività e all'innovazione.

8. Opportunità mancate per le migliori pratiche

Le evidenze provenienti da casi di studio di successo dimostrano che l'integrazione del pensiero imprenditoriale nell'erogazione dei servizi pubblici non solo migliora l'efficienza, ma favorisce anche un approccio proattivo alla risoluzione dei problemi. Tuttavia, la mancanza di approcci sistematici per integrare queste intuizioni ne impedisce la replica e la scalabilità.

I “Local Labs” hanno fornito indicazioni cruciali sulle diverse sfide incontrate nei vari Paesi. Esaminando ogni singolo Paese, possiamo identificare sia le barriere proprie di ciascun contesto, sia le difficoltà comuni che caratterizzano il panorama dell'imprenditorialità nel settore pubblico. Questi confronti non solo evidenziano la diversità delle esperienze, ma presentano anche opportunità per imparare dalle strategie locali. A integrazione di questa analisi qualitativa, i dati raccolti dai partecipanti ai laboratori forniscono un ulteriore approfondimento del fenomeno.

[Feedback dei laboratori](#)

Il feedback dei laboratori ha rivelato sfumature specifiche nelle sfide dei diversi Paesi:

Romania:

- I dipartimenti che si concentrano su compiti ripetitivi mostrano scarsa adattabilità a concetti come l'imprenditorialità.
- La resistenza ad adottare la terminologia imprenditoriale, considerata come irrilevante o specifica del settore privato, evidenzia la necessità di interventi mirati e personalizzati.
- La profilazione dei dipendenti prima della formazione è fondamentale per adattare i contenuti ai loro ruoli e livelli di competenza specifici.

Belgio:



- Il sovraccarico di lavoro e la mancanza di tempo sono i principali ostacoli alla partecipazione ai programmi di formazione.
- La resistenza all'innovazione e alla creatività deriva da una cultura del settore pubblico che privilegia il mantenimento dello status quo piuttosto che il cambiamento proattivo.
- I meccanismi di valutazione e feedback sono poco utilizzati per promuovere una cultura di riflessione e miglioramento.

Grecia:

- La formazione deve tenere conto della diversità geografica e organizzativa, adottando progetti ibridi (online e in loco).
- La scarsa accettazione della diversità richiede una formazione comportamentale per l'inclusività come parte delle competenze imprenditoriali.
- La semplificazione di concetti complessi e il loro allineamento con le realtà del settore pubblico sono fondamentali per un'adozione efficace.

Italia:

- Il "pensiero imprenditoriale" è spesso frainteso o percepito come privatizzazione piuttosto che come innovazione.
- I programmi di formazione dovrebbero bilanciare lo sviluppo delle competenze tecniche con la promozione della leadership e delle capacità interpersonali per gestire al meglio le relazioni gerarchiche.
- I formatori trovano spesso poco efficace le modalità in cui il settore pubblico attiva i percorsi formativi.

Cipro:

- Il livello di competenza digitale, soprattutto tra le donne, è più basso, il che rende necessari progetti di formazione sensibili al contesto.
- Una formazione efficace necessita di un linguaggio accessibile, di esercizi pratici e di materiali visivamente accattivanti.

Slovacchia:

- I dipendenti pubblici si sentono poco apprezzati e i loro sforzi di formazione ricevono un riconoscimento o benefici minimi.
- La scarsa comunicazione all'interno dei team e della direzione diminuisce il morale e ostacola la crescita professionale.
- Il sovraccarico di lavoro provoca una resistenza a impegnarsi in iniziative di formazione non obbligatorie.

Partendo dalle prospettive specifiche di ciascun Paese, i risultati dell'indagine di tutti i laboratori (Local Lab) offrono una base empirica per valutare le sfide affrontate dai dipendenti pubblici in chiave imprenditoriale. Queste evidenze mettono in luce tendenze chiave e convalidano le esperienze condivise durante le discussioni nei Local Labs. Insieme, i dati quantitativi e qualitativi creano un quadro completo del problema, fornendo una base fondamentale per le successive raccomandazioni di policy contenute nel presente rapporto. I



risultati della valutazione dei Laboratori locali evidenziano sia le barriere sistemiche sia le sfide individuali che ostacolano l'adozione di competenze imprenditoriali nel settore pubblico. Gli intervistati di tutti i Paesi hanno espresso interesse per il curriculum formativo di EntrePubl, descrivendolo come un'iniziativa ambiziosa e necessaria. Tuttavia, hanno raccomandato degli aggiustamenti per garantirne la praticabilità nei diversi ambienti del settore pubblico. Circa l'80% dei partecipanti ha citato la mancanza di tempo, le barriere gerarchiche e il disallineamento dei contenuti formativi con le mansioni lavorative quotidiane come i fattori inibitori più significativi. La resistenza al pensiero imprenditoriale e agli strumenti digitali è emersa come un problema diffuso, e i partecipanti hanno sottolineato la necessità di esempi pratici e reali di successo per trarre al meglio gli insegnamenti trasmessi. È stata inoltre evidenziata la necessità di casi di studio localizzati, di un linguaggio accessibile e di strumenti applicabili al contesto lavorativo. Le metodologie didattiche interattive, come i workshop, l'utilizzo di casi studio per la risoluzione di problemi concreti e l'impiego di attività progettuali di gruppo sono stati identificati come essenziali per il coinvolgimento efficace del personale.

Le sfide delineate in questo capitolo rivelano lacune significative nell'alfabetizzazione digitale e nel pensiero imprenditoriale dei dipendenti pubblici e dei professionisti dell'istruzione e della formazione professionale (VET trainers) nei Paesi partecipanti. Questi risultati sottolineano la necessità di interventi mirati per affrontare queste carenze, costituendo la base per lo sviluppo del programma formativo EntrePubl. Il prossimo capitolo fornirà un resoconto dettagliato dei risultati e delle esperienze pratiche del progetto.

Panoramica della ricerca e dell'esperienza EntrePubl

Presentando una serie di casi studio di successo provenienti da Romania, Slovacchia, Grecia, Spagna e Italia, il capitolo mette in luce approcci innovativi per promuovere l'imprenditorialità, la digitalizzazione, lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale e i programmi formativi. Ogni storia di successo è analizzata per mostrare i contributi unici dei partner di EntrePubl, fornendo una comprensione più profonda degli sforzi di collaborazione che hanno portato a questi risultati. Inoltre, le lezioni apprese da queste esperienze vengono sintetizzate a beneficio di interventi futuri, assicurando che le conoscenze e le pratiche che emergono da EntrePubl possano continuare a ispirare e guidare l'innovazione del settore pubblico in contesti diversi.

Storie di successo

Romania

Just Pitch è stato un evento in due edizioni nella città di Galati, organizzato inizialmente dal Comune, con l'obiettivo di incentivare l'imprenditorialità locale. Il format



prevedeva una competizione in cui i partecipanti presentavano idee imprenditoriali davanti a una giuria di imprenditori ed esperti di business. I partecipanti ricevevano un feedback immediato utile a perfezionare le loro idee e a incoraggiare la cultura delle start-up a Galati.
Link: <https://openhub.ro/justpitch/>

BluAct Hackathon (Danube Growth Initiative), parte del progetto BluAct, è stata un'iniziativa che si è concentrata sull'innovazione dell'economia blu, affrontando la protezione dell'ambiente, le industrie alimentari e il turismo attraverso un'incubazione di idee basata su hackathon. BluAct è una rete di trasferimento di sette città portuali europee, tra cui Pireo, Mataro, Ostenda, Galati, Matosinhos, Burgas e Salerno, con l'obiettivo di condividere le buone pratiche di imprenditorialità della Blue Economy. Il progetto segue il successo della Blue Growth Initiative del Pireo, una competizione imprenditoriale che offre servizi di incubazione alle imprese locali per stimolare l'innovazione e la creazione di posti di lavoro. Attraverso un approccio che prevede la creazione di gruppi di supporto locale Urbact e il coinvolgimento di stakeholder locali e altre parti interessate, con l'obiettivo finale di avviare l'economia blu, BluAct mira a ottenere risultati di vasta portata nelle rispettive città partner. Le istituzioni pubbliche hanno co-organizzato l'evento Blue Hackaton, mostrando il loro ruolo nel promuovere l'imprenditorialità in linea con gli obiettivi di sviluppo economico.
Link: <https://urbact.eu/networks/bluact>

Il **seminario "Mindset Shift in Leadership"**, organizzato dal Visionary Cities Institute di Galati, ha incoraggiato i dirigenti comunali ad adottare strategie imprenditoriali a livello di governance. Questo programma ha affrontato il tema del marketing strategico e del place branding per migliorare la competitività regionale.

Slovacchia

Le **imprese sociali municipali (MSEs)** esemplificano l'applicazione dei principi dell'imprenditoria e dell'economia sociale nella governance pubblica. Le MSEs rispondono a esigenze della comunità, come alloggi a prezzi accessibili o manutenzione di spazi pubblici, creando al contempo opportunità di lavoro. Questo modello sostiene lo sviluppo di competenze imprenditoriali tra i dipendenti comunali che partecipano alla gestione di queste imprese.

Link: <https://zilina.sk/organizacia/mestsky-socialny-podnik-zilina-s-r-o/>

L'Agenzia slovacca per le imprese (SBA) sostiene da tempo lo sviluppo delle capacità imprenditoriali non solo nel settore privato, ma anche in senso più ampio, comprese le istituzioni pubbliche. La SBA si concentra sulla creazione di metodologie e programmi formativi che possono essere implementati nelle scuole e nei corsi di business per le istituzioni pubbliche. Una delle iniziative della SBA è stata quella di ampliare le opportunità di coinvolgimento del settore pubblico nei programmi formativi finalizzati all'imprenditorialità e alle competenze digitali. Nell'ambito delle sue attività, la SBA ha realizzato diversi progetti pilota, che hanno contribuito a rafforzare l'imprenditorialità e la creatività. Inoltre, l'agenzia ha sviluppato un supporto sistematico per le entità imprenditoriali che hanno deciso di



contribuire al cambiamento del sistema educativo e di trasmettere la loro esperienza pratica alle generazioni future.

Link: <https://www.sbagency.sk/>

JA Slovakia è uno degli attori più importanti nel campo della formazione imprenditoriale in Slovacchia. Da oltre 26 anni aiuta gli studenti a sviluppare competenze imprenditoriali attraverso programmi integrati nel sistema educativo scolastico. Ad esempio, il programma JA Applied Economics consente agli studenti di simulare la creazione di aziende, acquisendo esperienza pratica nell'imprenditorialità e nella gestione dei progetti. Sebbene i programmi di JA Slovakia siano rivolti principalmente ai giovani, il loro successo può servire da ispirazione anche per il settore pubblico. La collaborazione con le scuole e le imprese delle regioni aiuta a sviluppare non solo le capacità imprenditoriali, ma anche il lavoro di squadra, l'iniziativa e la risoluzione creativa dei problemi, competenze fondamentali anche per la pubblica amministrazione. Questo modello potrebbe essere applicato anche ai dipendenti del settore pubblico, dove programmi di formazione simili favorirebbero l'innovazione e una gestione più efficiente delle risorse pubbliche.

Link: <https://www.jaslovensko.sk/>

Grecia

L'**iniziativa SYNATHINA** promuove l'impegno civico attraverso una piattaforma digitale che mette in contatto i cittadini con le risorse comunali; questo centro di competenza imprenditoriale allinea gli sforzi del settore pubblico locale con le esigenze della comunità.

Link: <https://www.synathina.gr/en/>

La "**Bibbia per la strategia della trasformazione digitale 2020-2025**" è un quadro strategico completo che identifica una serie di progetti specifici, classificati a breve e medio termine. L'elenco dei progetti fornisce un accesso diretto e facile a tutte le azioni mirate implementate, a specifiche aree di intervento che si specializzano in base alle esigenze di ogni area politica (ad esempio, orizzontali, aree strategiche, settori dell'economia, ecc.) Si concentra sulle riforme digitali in tutti i settori delle politiche pubbliche, come la sanità e l'istruzione, utilizzando progetti specifici.

Link: <https://digitalstrategy.gov.gr/>

Il piano di ripresa "**Grecia 2.0**", sostenuto dall'Unione Europea, prevede ampie riforme nel settore pubblico per promuovere logiche e dinamiche imprenditoriali. Il piano prevede sostegno finanziario, formazione e miglioramenti delle infrastrutture digitali, permettendo al settore pubblico di sostenere meglio le PMI. Questo approccio ha rafforzato l'ecosistema imprenditoriale greco, soprattutto nelle regioni che in precedenza non disponevano di infrastrutture digitali o imprenditoriali significative.

Link: <https://greece20.gov.gr/en/>

Spagna



I programmi **Cultura Emprendedora** della Junta de Extremadura uniscono gli sforzi di tutti i settori amministrativi per promuovere l'innovazione, l'inclusione, l'imprenditorialità e il successo scolastico a tutti i livelli di istruzione, dalla prima infanzia all'università. Allineati al quadro europeo EntreComp, questi programmi mirano a sviluppare le capacità imprenditoriali, consentendo agli individui di identificare le opportunità e trasformare le idee in realtà di valore. La Direzione generale per le politiche universitarie si concentra specificamente sul rafforzamento di queste competenze tra gli studenti dell'istruzione superiore durante la transizione verso la forza lavoro, coordinando progetti per collegare i talenti universitari con i settori produttivi e socio-economici.

Link: <https://culturaemprendedora.extremaduraempresarial.es/que-es-ce-universidad/>

Italia

Comune di Valsamoggia - Branding territoriale partecipativo

Il Comune di Valsamoggia si trova in Emilia-Romagna, nel nord Italia, tra Bologna e Modena. Istituito nel 2014 dalla fusione di cinque comuni più piccoli, rappresenta uno dei casi più significativi di fusione amministrativa in Italia. Questa unificazione relativamente recente ha fornito un'opportunità unica per rafforzare la coesione territoriale e sviluppare iniziative innovative, tra cui un approccio partecipativo al branding territoriale. Radicato in un processo partecipativo, il progetto prevedeva workshop e collaborazioni con associazioni di categoria, comuni e gruppi civici per progettare un'identità visiva coesa che riflettesse la diversità e la ricchezza culturale del territorio. Finanziata con contributi regionali, l'iniziativa mirava a migliorare l'attrattiva esterna della Valsamoggia e a promuovere un senso di appartenenza tra i residenti.

Link: <https://invalsamoggia.it>

Il progetto **"Uffici di Prossimità"** è un notevole esempio di imprenditorialità pubblica, che trasforma l'impegno civico di base in un'iniziativa nazionale strutturata. È nato in risposta alla riforma giudiziaria che ha ridisegnato in modo significativo la geografia dei servizi giudiziari, chiudendo molti uffici giudiziari periferici e creando barriere di accesso alla giustizia per i cittadini, in particolare per i gruppi vulnerabili. I primi esperimenti locali, come il "Tavolo della Giustizia" di Monza e Brescia e l'iniziativa pilota di Moncalieri, hanno dimostrato come le autorità locali possano sfruttare gli strumenti digitali e la collaborazione interistituzionale per avvicinare i servizi di giustizia alla comunità. Ispirandosi a questi modelli locali, il Ministero della Giustizia ha formalizzato il progetto in un programma nazionale, finanziato dai fondi strutturali europei nell'ambito del Programma Operativo la Governance e Capacità istituzionale 2014-2020. L'iniziativa mira a creare una rete di uffici che offrano servizi giudiziari in spazi accessibili e familiari, all'interno di edifici comunali, concentrandosi sulle procedure di volontaria giurisdizione che non richiedono necessariamente la presenza di un legale. Inoltre, promuove la digitalizzazione dei processi giudiziari per ridurre il digital divide e migliorare l'efficienza del sistema. Ad oggi, il progetto ha attivato 85 uffici in 16 regioni italiane, supportati da 217 accordi firmati per ulteriori espansioni. Questi uffici forniscono orientamento e assistenza ai cittadini, alleggerendo la pressione sui tribunali e migliorando l'accesso alla giustizia a livello nazionale.



Link: <http://www.pongovernance1420.gov.it/it/evento-11-aprile-2024/>

Lezioni apprese

Quanto riportato sinora individua la promozione di una **cultura dell'imprenditorialità** come elemento fondamentale per lo sviluppo socio-economico dei territori. Programmi come le competizioni imprenditoriali in Romania e le iniziative di impresa sociale in Slovacchia illustrano come le istituzioni pubbliche possano piantare i semi dell'innovazione coinvolgendo le comunità locali in attività imprenditoriali. Promuovere il pensiero creativo, la gestione dei rischi e la collaborazione favorisce una mentalità imprenditoriale che è sempre più necessaria per una crescita sostenibile. Le amministrazioni locali possono svolgere un ruolo cruciale creando piattaforme in cui le idee non siano solo incoraggiate, ma anche attivamente sostenute, aprendo la strada a un fiorente ecosistema di start-up. Il coinvolgimento della comunità in queste iniziative rafforza sia le **capacità** individuali che quelle collettive, creando opportunità di crescita economica su misura per le esigenze locali.

Le iniziative di successo sottolineano l'importanza di **meccanismi di supporto** dedicati che alimentino le idee imprenditoriali emergenti. Questi includono programmi di incubazione strutturati, modelli di formazione e tutoraggio personalizzati, come mostrato negli esempi di Spagna e Italia. L'incubazione facilita la transizione da idee innovative a progetti sostenibili e di impatto. L'accesso a strumenti pratici, risorse e orientamento consente agli imprenditori di affrontare le sfide del mondo reale, allineandosi con obiettivi economici e sociali più ampi.

La leadership gioca un ruolo decisivo nel radicare l'imprenditorialità all'interno della pubblica amministrazione. Le iniziative citate dimostrano che è fondamentale spostare la mentalità dei politici e dei responsabili dei servizi verso un approccio imprenditoriale capace di fornire una *vision*. Applicare stili di leadership in un'ottica imprenditoriale incoraggia le istituzioni pubbliche a superare i tradizionali modelli burocratici, consentendo di abbracciare innovazione, agilità e collaborazione. Questo cambiamento culturale all'interno della governance migliora la reattività istituzionale, la gestione delle risorse e la fiducia, ponendo le basi per politiche più dinamiche e resilienti.

Il pensiero imprenditoriale all'interno della pubblica amministrazione è fondamentale per costruire amministrazioni locali efficienti che rispondano efficacemente ai bisogni della comunità. L'educazione all'imprenditorialità in Slovacchia e l'uso degli strumenti digitali in Grecia evidenziano il valore di promuovere la creatività, l'adattabilità e la risoluzione dei problemi tra i professionisti del settore pubblico. Tali capacità consentono ai governi di ripensare il modo in cui le risorse pubbliche vengono gestite e mobilitate a beneficio della comunità. Gli approcci imprenditoriali garantiscono inoltre un migliore allineamento tra le esigenze dei cittadini e le iniziative pubbliche, aumentando la trasparenza e la fiducia. Questo metodo offre benefici a lungo termine, spostando le strategie del settore pubblico verso una governance sostenibile e d'impatto.



L'imprenditoria sociale è emersa come un potente strumento per l'impegno della comunità e la costruzione della fiducia. Le imprese sociali municipali della Slovacchia e gli approcci partecipativi dell'Italia esemplificano come la fusione di obiettivi pubblici e pratiche imprenditoriali possa permettere di affrontare questioni sociali urgenti. Questo allineamento aumenta la fiducia del pubblico garantendo che le iniziative siano pertinenti, inclusive e rispondenti alle priorità della comunità.

Le soluzioni innovative ai problemi pubblici richiedono una stretta **collaborazione tra istituzioni pubbliche e soggetti privati**. Le strategie partecipative e di coesione territoriale in Italia dimostrano che una collaborazione efficace è quella che riesce a far leva sui vari punti di forza delle singole parti coinvolte, promuovendo al contempo la vitalità economica e il rinnovamento urbano. I responsabili politici devono riconoscere il potenziale di tali partenariati per espandere l'innovazione, ottimizzare la gestione delle risorse e migliorare la fornitura di beni e servizi pubblici. Quadri di governance chiari e fiducia reciproca sono essenziali per garantire la sostenibilità di queste collaborazioni.

Infine, l'innovazione nella governance si basa sempre più su **strumenti** e infrastrutture **digitali** per promuovere l'imprenditorialità e migliorare l'erogazione dei servizi. L'enfasi posta dalla Grecia sulla trasformazione digitale esemplifica il potenziale della tecnologia nel migliorare l'impegno civico, semplificare i servizi pubblici e sostenere le economie locali. Investendo in competenze e sistemi digitali, i governi possono creare istituzioni più inclusive, efficienti e reattive. I decisori politici devono dare priorità all'alfabetizzazione digitale, all'automazione e allo sviluppo di piattaforme come componenti integrali della modernizzazione per sostenere l'imprenditorialità pubblica e la partecipazione civica.

Le attuali politiche dell'UE

Agenda europea delle competenze (2020)

L'Agenda europea per le competenze si concentra sulla riqualificazione e l'aggiornamento delle competenze dei cittadini in tutta l'UE, con l'obiettivo di promuovere l'apprendimento permanente e migliorare l'occupabilità. Pur ponendo l'accento sulle competenze imprenditoriali, il quadro non si occupa in modo specifico dei dipendenti pubblici. La sua rilevanza per i dipendenti pubblici risiede nei suoi obiettivi più ampi di promozione dell'innovazione e dell'adattabilità. L'agenda sostiene strategie di competenze intersettoriali e promuove uno spirito imprenditoriale che può avere un impatto indiretto sui ruoli del servizio pubblico.

Piano d'azione per l'educazione digitale (2021-2027)

Questa politica mira a potenziare le competenze e l'alfabetizzazione digitale in tutta l'UE, integrando la formazione all'imprenditorialità come parte di competenze digitali più ampie. Per i dipendenti pubblici, il piano contribuisce indirettamente a creare una mentalità imprenditoriale, promuovendo l'adozione di strumenti di innovazione e collaborazione rilevanti per la pubblica amministrazione. Le iniziative principali comprendono il



miglioramento della formazione all'alfabetizzazione digitale e il potenziamento dell'accesso alle piattaforme educative per i dipendenti pubblici.

Programma UE per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI)

L'EaSI è uno strumento finanziario a sostegno delle riforme delle politiche occupazionali e sociali. Incoraggia strumenti e strategie per promuovere lo sviluppo delle capacità e la modernizzazione dei servizi per l'impiego, anche se con un'attenzione diretta marginale allo sviluppo delle competenze imprenditoriali nel settore pubblico. Tuttavia, gli amministratori pubblici possono utilizzare i progetti finanziati dall'EaSI per creare percorsi innovativi per promuovere indirettamente l'imprenditorialità.

Missioni e partnership di Horizon Europe

Horizon Europe sostiene progetti di innovazione multidisciplinare, anche nella modernizzazione del settore pubblico, attraverso missioni e partenariati. Indirettamente, vengono coltivate attitudini imprenditoriali incoraggiando la collaborazione tra soggetti pubblici e privati, il trasferimento di conoscenze e l'innovazione nei processi amministrativi. I dipendenti pubblici che partecipano a questi progetti acquisiscono competenze imprenditoriali e pensiero innovativo.

Erasmus+

Erasmus+ dà priorità alla promozione dell'istruzione e della formazione, comprese le iniziative rivolte al settore pubblico. I programmi specifici si concentrano sulla collaborazione, sulla leadership e sullo scambio di pratiche, stimolando indirettamente il pensiero imprenditoriale dei dipendenti pubblici. Attività come scambi professionali e modelli di formazione innovativi contribuiscono allo sviluppo imprenditoriale degli amministratori pubblici.

Attualmente l'Unione Europea dà priorità a politiche che pongono l'accento sull'innovazione, sulla trasformazione digitale e sullo sviluppo delle competenze in generale. Tuttavia, queste politiche spesso trascurano le competenze imprenditoriali uniche necessarie ai dipendenti pubblici per guidare una riforma significativa all'interno della pubblica amministrazione. Competenze specifiche, come l'assunzione di rischi, la leadership nell'avviare iniziative di riforma pubblica e la promozione di una cultura simile a quella delle start-up all'interno degli ambienti del settore pubblico, rimangono notevolmente sottosviluppate. Questa lacuna ostacola la capacità della pubblica amministrazione di sfruttare appieno le soluzioni innovative e di adattarsi alle esigenze della società in rapida evoluzione.

Nonostante questi ampi sforzi, le politiche esistenti presentano notevoli carenze. In primo luogo, mancano quadri di riferimento specifici per il settore, concepiti per incubare l'imprenditorialità all'interno dei servizi pubblici. Tali quadri sono essenziali per creare un ambiente chiaro e strutturato che sostenga le iniziative imprenditoriali nel settore pubblico. Inoltre, non esistono attualmente parametri di riferimento concreti per misurare i progressi nella creazione di capacità imprenditoriali all'interno della pubblica amministrazione,



rendendo difficile la valutazione dell'efficacia delle riforme in questo settore. Ad aggravare questi problemi si riscontra un'incoerenza e spesso un'instabilità dei finanziamenti stanziati per le iniziative di formazione dei partenariati pubblico-privati, che sono fondamentali per promuovere la collaborazione e la condivisione di pratiche innovative. Infine, le strategie esistenti non affrontano adeguatamente la resistenza ai cambiamenti culturali all'interno dei sistemi tradizionali del settore pubblico, che spesso considerano il pensiero imprenditoriale incompatibile con le norme e i processi consolidati. Per affrontare queste sfide, sono necessarie quanto prima politiche nuove e mirate.

Raccomandazioni di policy EntrePubl

Basate sulle raccomandazioni di policy del Consorzio e supportate dal feedback dei responsabili politici e dalla consultazione online.

Le seguenti raccomandazioni di policy sono state sviluppate sulla base delle proposte e del feedback dei partner del progetto. Queste raccomandazioni mirano a favorire le sinergie tra gli ecosistemi pubblici e dell'istruzione e della formazione professionale, a promuovere la mentalità imprenditoriale, a migliorare le competenze digitali e a guidare l'innovazione del settore pubblico. Affrontando le sfide attuali, queste strategie propongono soluzioni pratiche per modernizzare la pubblica amministrazione e migliorare l'erogazione dei servizi.

1. Sviluppare programmi di formazione continua sulle competenze imprenditoriali e digitali.

Descrizione: questa policy mira a dotare i dipendenti del settore pubblico di mentalità imprenditoriale e competenze digitali attraverso programmi di formazione continua. Questi programmi includono workshop, moduli di e-learning e opportunità di tutoraggio, concepiti per migliorare le capacità di problem-solving, adattabilità e innovazione del personale. L'integrazione delle competenze imprenditoriali e digitali nella valutazione delle prestazioni lavorative, se pertinente, incentiverà i dipendenti ad adottare e applicare queste capacità nei loro ruoli.

Motivazione: i rapidi sviluppi dell'innovazione tecnologica e l'evoluzione delle esigenze pubbliche richiedono ai dipendenti del settore pubblico competenze necessarie per adattarsi e innovare. Ciò garantisce l'erogazione di servizi efficienti, aumenta la soddisfazione lavorativa e favorisce la resilienza di fronte a sfide complesse.

Passi chiave per l'implementazione:

- Effettuare una valutazione delle competenze per identificare le lacune nelle capacità imprenditoriali e digitali.
- Progettare programmi di formazione in collaborazione con istituzioni educative e innovatori del settore privato.
- Testare i programmi di formazione in alcuni dipartimenti selezionati prima di procedere alla loro diffusione.
- Integrare i risultati della formazione nei sistemi di valutazione delle performance.
- Creare un quadro di riferimento per l'apprendimento continuo, compresi gli aggiornamenti periodici dei moduli formativi.



2. Avviare un percorso di trasformazione digitale

Descrizione: questa policy prevede la creazione di percorsi dettagliati e specifici in tema di trasformazione digitale finalizzati all'ammodernamento delle organizzazioni pubbliche. Questi percorsi delineeranno obiettivi, tempi, tecnologie necessarie e strategie per un'implementazione progressiva e incrementale.

Motivazione: una chiara strategia di trasformazione digitale assicura che le risorse e gli sforzi siano allineati agli obiettivi organizzativi. Riduce al minimo gli sprechi e le duplicazioni, promuovendo al contempo un approccio coeso alla modernizzazione in tutti i reparti.

Passi chiave per l'implementazione:

- Sviluppare una task force per la trasformazione digitale per valutare le capacità attuali.
- Identificare i punti critici che possono beneficiare di interventi digitali.
- Elaborare obiettivi digitali e scadenze specifiche per i vari reparti.
- Assicurare finanziamenti e partnership per le tecnologie e le risorse di implementazione necessarie.
- Monitorare i progressi e adeguare le roadmap attraverso revisioni periodiche.

3. Creare strumenti digitali sperimentali e soluzioni "sandbox"

Descrizione: Creare "sandbox digitali" in cui i team possano testare nuovi strumenti, applicazioni e processi digitali in un ambiente controllato e a basso rischio. Queste sandbox simuleranno le condizioni del mondo reale e consentiranno la sperimentazione senza interrompere i processi principali.

Motivazione: incoraggiare la sperimentazione riduce la paura del fallimento e promuove l'innovazione nel settore pubblico. Le sandbox consentono ai decisori di imparare dai prototipi e di migliorare i risultati prima dell'implementazione su larga scala.

Passi chiave per l'implementazione:

- Identificare le aree adatte agli ambienti sandbox (ad esempio, strumenti di e-governance, applicazioni di intelligenza artificiale).
- Sviluppare linee guida per selezionare e testare gli strumenti digitali all'interno delle sandbox.
- Fornire formazione ai team sull'uso efficace dell'infrastruttura sandbox.
- Valutare gli strumenti testati e scalare i progetti di successo verso applicazioni più ampie.

4. Creare gruppi di innovazione interdipartimentali e interdisciplinari

Descrizione: formare team composti da rappresentanti di più dipartimenti e vari settori per collaborare alla risoluzione di sfide complesse e allo sviluppo di soluzioni innovative. Questi team opereranno con autonomia decisionale e punteranno a limitare le dinamiche "a silos" nei flussi di lavoro del settore pubblico.



Motivazione: i problemi complessi spesso richiedono competenze multidisciplinari. I team interdipartimentali apportano prospettive diverse e favoriscono la collaborazione, dando vita a soluzioni più complete e rispondenti alle sfide del settore pubblico.

Passi chiave per l'implementazione:

- Identificare le aree prioritarie che richiedono un contributo interdisciplinare.
- Creare criteri di selezione del team e individuare dipendenti con competenze complementari.
- Fornire formazione sulle metodologie di collaborazione e sui processi di innovazione.
- Assegnare risorse e una struttura di reporting formalizzata per supportare i team.
- Valutare regolarmente i risultati del team e integrare gli insegnamenti nelle politiche organizzative.

5. Promuovere l'imprenditorialità interna (intrapreneurship) attraverso i sistemi di incentivazione

Descrizione: incoraggiare i dipendenti a proporre e realizzare idee innovative all'interno dei loro settori, premiando i successi attraverso incentivi monetari, programmi di riconoscimento o opportunità di sviluppo della carriera.

Motivazione: l'intrapreneurship sfrutta la creatività e la capacità di risolvere i problemi dei dipendenti, promuovendo al tempo stesso una cultura del riconoscimento delle iniziative individuali e dell'innovazione nelle organizzazioni pubbliche.

Passi chiave per l'implementazione:

- Definire i contributi "intrapreneurial" che possono essere ricompensati.
- Stabilire criteri di valutazione trasparenti per le idee proposte.
- Progettare e lanciare un concorso o un programma di intrapreneurship.
- Fornire finanziamenti per progetti e tutoraggio per idee innovative promettenti.
- Celebrare e scalare i risultati di successo attraverso eventi di riconoscimento pubblico.

6. Promuovere i partenariati pubblico-privati (PPP)

Descrizione: rafforzare la collaborazione tra enti pubblici e imprese private per co-sviluppare soluzioni innovative, finanziare progetti su larga scala e condividere le competenze tecnologiche. Questi partenariati si concentreranno in termini infrastrutturali, di fornitura di servizi digitali e di sviluppo delle capacità.

Motivazione: i PPP consentono alle agenzie del settore pubblico di beneficiare delle risorse, dell'agilità e delle tecnologie avanzate del settore privato, garantendo soluzioni sostenibili ed efficaci.

Passi chiave per l'implementazione:

- Identificare le aree in cui la collaborazione tra pubblico e privato avrà un impatto significativo.
- Sviluppare un quadro trasparente per l'attuazione dei progetti di PPP.
- Coinvolgere le parti interessate di entrambi i settori nella co-progettazione dei progetti.
- Monitorare i risultati del partenariato e garantire vantaggi reciproci per tutte le parti.



7. Creare un programma di leadership imprenditoriale nel settore pubblico

Descrizione: sviluppare programmi di formazione specifici per i dirigenti del settore pubblico per coltivare il pensiero imprenditoriale, la gestione del rischio e le capacità di leadership nel cambiamento. Il programma comprenderà attività di coaching, workshop di apprendimento tra pari e la condivisione di casi di studio di successo.

Motivazione: il cambiamento trasformativo nel settore pubblico richiede leader forti e visionari, in grado di pensare in modo imprenditoriale e di ispirare l'innovazione nei loro team.

Passi chiave per l'implementazione:

- Identificare le competenze di leadership allineate ai principi imprenditoriali.
- Collaborare con le istituzioni accademiche per progettare un programma su misura.
- Pilotare il programma con una coorte di manager di medio e alto livello.
- Fornire sessioni di coaching di follow-up per garantire l'applicazione delle competenze apprese.

8. Creare una piattaforma di condivisione delle conoscenze e una comunità di pratica

Descrizione: creare una rete di condivisione delle conoscenze all'interno e tra le organizzazioni del settore pubblico incentrata sull'innovazione e sulle migliori pratiche. Questa comunità faciliterà lo scambio di idee, lezioni apprese e strategie di successo.

Motivazione: una piattaforma strutturata per la condivisione delle conoscenze accelera l'innovazione ed evita la ripetizione di errori tra le organizzazioni, risparmiando risorse e migliorando l'efficacia complessiva della politica.

Passi chiave per l'implementazione:

- Definire l'ambito della comunità (ad esempio, trasformazione digitale, fornitura di servizi).
- Creare una rete o un forum online per condividere facilmente le informazioni.
- Organizzare regolarmente eventi di persona o virtuali per lo scambio di conoscenze.
- Documentare e diffondere casi di studio di iniziative di successo.

9. Promuovere una cultura orientata al feedback nel settore pubblico

Descrizione: sviluppare meccanismi per la raccolta, l'analisi e l'azione di feedback da parte dei cittadini e dei dipendenti del settore pubblico per migliorare continuamente le politiche, i processi e i servizi.

Motivazione: una cultura orientata al feedback garantisce la capacità di rispondere alle esigenze del pubblico e crea fiducia nell'amministrazione. Inoltre, consente ai dipendenti di partecipare alla creazione di un ambiente di lavoro positivo.

Passi chiave per l'implementazione:

- Progettare strumenti di raccolta del feedback di facile utilizzo (ad esempio, sondaggi, focus group).
- Creare canali che permettano ai dipendenti di fornire regolarmente suggerimenti.
- Sviluppare un sistema per analizzare e dare priorità ai feedback.



- Premiate i reparti e i dipendenti che agiscono efficacemente in base alle intuizioni del feedback.

10. Promuovere la collaborazione intersettoriale per l'innovazione

Descrizione: incoraggiare iniziative di collaborazione tra i settori pubblico, privato, no-profit e accademico per trovare soluzioni innovative alle sfide della società. Queste collaborazioni potrebbero riguardare temi come la sostenibilità, la salute e la sicurezza pubblica.

Motivazione: la collaborazione intersettoriale fa leva su competenze e risorse diverse, consentendo soluzioni consistenti e sostenibili a problemi sociali complessi.

Passi chiave per l'implementazione:

- Istituire forum sull'innovazione intersettoriale per identificare obiettivi condivisi.
- Finanziare progetti pilota co-sviluppati da più parti interessate.
- Monitorare e valutare le iniziative congiunte per la scalabilità.
- Diffondere i risultati e le lezioni apprese per garantire un impatto più ampio.

Appendici e fonti

Piano d'azione per l'educazione digitale (2021-2027)

URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/digital-education-action-plan>

Erasmus+

URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>

Programma UE per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI)

URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

Commissione europea, Studio sullo sviluppo di un quadro europeo per le abilità e le competenze in materia di interoperabilità nel settore pubblico (EIFISC).

URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4e07a84f-abbf-11eb-927e-01aa75ed71a1>

Agenda europea delle competenze (2020)

URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>

Progetto faro di supporto tecnico - Pilastro I - Competenze per i sistemi della pubblica amministrazione

URL: https://reform-support.ec.europa.eu/our-projects/flagship-technical-support-projects_en

Missioni e partnership di Horizon Europe

URL: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>

Sostenere le politiche con le evidenze scientifiche - Quadro di competenze per la definizione di politiche innovative



Co-funded by
the European Union



URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/projects-activities/competence-frameworks-policy-makers-researchers_en