



Co-funded by
the European Union



EntrePubl

Recomandări de Politici Publice: Cultivarea Abilităților Antreprenoriale în Sectorul Public

Realizat de Municipiul Galați

Versiunea finală /10.02.2025



2022-1-BE02-KA220-VET-000089555

Cuprins

Rezumat Executiv	3
Descrierea Problemei (Justificare)	3
Provocări Identificate	4
Rezultatele Laboratoarelor Locale	5
Prezentare generală a cercetării și experiența EntrePubl	7
Povești de succes	8
Lecții învățate	11
Politicile actuale ale UE	12
Recomandările de Politici EntrePubl	14



Rezumat Executiv

Proiectul EntrePubl a fost inițiat pentru a răspunde provocărilor majore legate de promovarea antreprenoriatului în sectorul public, recunoscând potențialul acestuia de a stimula inovația, eficiența și îmbunătățirea serviciilor publice. Deși aceste provocări diferă în funcție de context, ele împărtășesc teme esențiale relevante la nivel global.

Pentru a aborda aceste aspecte, prezenta recomandare de politici publice subliniază importanța dezvoltării competențelor antreprenoriale în sectorul public. Concluziile principale evidențiază necesitatea unei capacități sporite de inovare, adaptabilitate și reziliență pentru a deservi mai bine comunitățile și a răspunde cerințelor societății moderne.

Acțiunile recomandate includ cultivarea unei culturi a creativității, implementarea unor programe de formare în competențe antreprenoriale și stimularea colaborării intersectoriale pentru a genera schimbări transformative în organizațiile din sectorul public.

Acest document reunește concluziile proiectului și oferă un plan de acțiune pentru a reduce decalajul dintre provocările actuale și un sector public antreprenorial prosper. Scopul acestor recomandări este de a inspira factorii de decizie și profesioniștii din domeniu să valorifice pe deplin potențialul sectorului public, facilitând adaptarea și inovarea în beneficiul tuturor.

Descrierea Problemei (Justificare)

Provocările cu care se confruntă antreprenoriatul în sectorul public sunt diverse și complexe, așa cum reiese din cercetările extinse și consultările cu factorii interesați. Deși aceste provocări diferă ca amploare și specificitate în funcție de context, ele împărtășesc teme esențiale relevante la nivel global. Pentru a înțelege mai bine nuanțele acestor obstacole, este util să analizăm modul în care acestea se manifestă în contexte locale specifice, aspect detaliat în secțiunea următoare.

Una dintre activitățile fundamentale ale proiectului *EntrePubl - Competențe ANTREprenoriale în sectorul PUBLIC: o abordare digitală (ENTREpreneurial skills in the PUBLIC sector: a digital approach - EntrePubl)* a fost implementarea Laboratoarelor Locale (Local Labs) în fiecare țară parteneră. Aceste laboratoare au funcționat ca spații interactive și participative, având rolul de a investiga și defini principalele lacune în ceea ce privește alfabetizarea digitală și gândirea antreprenorială în sectorul public. Prin această metodologie, proiectul a urmărit ancorarea soluțiilor dezvoltate în provocările și nevoile specifice fiecărui context.

Fiecare Laborator Local a implicat cel puțin cinci formatori din domeniul educației și formării profesionale (VET trainers) și cinci angajați din sectorul public, evidențiind atât expertiza, cât și experiențele celor care lucrează direct cu politici și servicii publice. Prin



consultarea acestor grupuri-țintă principale și a beneficiarilor direcți, partenerii de proiect au reușit să obțină perspective esențiale și feedback direct, conturând o imagine clară asupra competențelor actuale și a domeniilor care necesită îmbunătățire.

Rezultatele obținute în urma Laboratoarelor Locale au constituit o bază solidă de dovezi care a modelat conținutul principal al programului educațional EntrePubl. Modulele de formare dezvoltate ulterior au fost concepute explicit pentru a acoperi lacunele identificate, asigurând astfel atât relevanța, cât și aplicabilitatea practică în îmbunătățirea competențelor antreprenoriale în sectorul public. Prin această abordare colaborativă și contextualizată, am reușit să adaptăm strategia proiectului pentru a răspunde provocărilor diverse, într-un mod relevant pentru toate țările partenere.

Provocări Identificate

Aceste provocări, identificate în cadrul Laboratoarelor Locale EntrePubl, pot fi grupate astfel:

1. Rezistența față de instrumentele digitale

Angajații din sectorul public manifestă adesea reticență în adoptarea instrumentelor digitale de transformare, ceea ce subminează eforturile de modernizare a locurilor de muncă din sectorul public. În unele cazuri, volumul dublu de muncă îi obligă pe angajați să mențină atât evidențe digitale, cât și fizice, fapt ce conduce adesea la un nivel scăzut de eficiență.

2. Lipsa timpului pentru programe de formare

Funcționarii publici sunt copleșiți de sarcini zilnice, termene limită continue și proceduri standardizate. Acest lucru lasă puțin sau deloc timp pentru dezvoltarea profesională și formare. Programele de formare nu sunt percepute ca o prioritate, deoarece nu sunt obligatorii.

3. Utilizarea minimală a competențelor antreprenoriale în formare

Programele existente de formare și dezvoltare din sectorul public nu includ sau nu prioritizează competențele tradițional asociate antreprenoriatului. Această omisiune duce la o capacitate redusă a funcționarilor publici de a gândi inovator, de a se adapta la provocări și de a implementa soluții eficiente.

4. Reticența în adoptarea unei gândiri antreprenoriale

Gândirea antreprenorială, asociată în mod obișnuit cu sectorul privat, este privită cu scepticism sau chiar cu rezistență în rândul angajaților din sectorul public. Teamă de necunoscut, lipsa clarității cu privire la relevanța sa și posibilele interpretări greșite ale termenilor precum „creativitate” sau „antreprenorial” amplifică această reticență.



5. Lipsa sprijinului pentru inițiative și idei noi

Inițiativele propuse de angajați nu sunt foarte des integrate în practicile organizaționale și adesea sunt limitate de absența unor cadre și stimulente care să le susțină pe termen lung.

6. Rigiditatea ierarhică

Organizațiile din sectorul public funcționează în structuri administrative rigide, pe mai multe niveluri, care îngreunează experimentarea, inovarea și adoptarea de noi practici. Lipsește o cultură care să încurajeze învățarea între colegi, colaborarea sau recunoașterea greșelilor ca oportunități de învățare.

7. Cadrul instituțional limitat și bariere culturale

Acțiunile inovative sunt adesea limitate în entitățile publice din cauza unor cadre instituționale restrictive și a normelor culturale profund înrădăcinate. Aceste bariere descurajează asumarea de riscuri, experimentarea și adoptarea unor abordări antreprenoriale, reducând semnificativ spațiul pentru creativitate și inovație.

8. Oportunități nematerializate pentru bunele practici

Dovezile din studii de caz de succes demonstrează că integrarea gândirii antreprenoriale în furnizarea serviciilor publice nu doar că îmbunătățește eficiența, ci și stimulează rezolvarea proactivă a problemelor. Totuși, lipsa unor abordări sistematice pentru integrarea acestor lecții împiedică replicarea și extinderea lor.

Laboratoarele Locale au oferit perspective esențiale asupra provocărilor distincte întâlnite în diferite țări. Analizând fiecare țară în parte, putem identifica atât barierele specifice fiecărui context, cât și provocările comune care modelează peisajul antreprenorial. Aceste comparații evidențiază atât diversitatea experiențelor, cât și posibilitatea de fructificare a unor oportunități de învățare din strategiile locale. Pentru a completa această analiză calitativă, datele colectate prin sondaje de la participanții la Laboratoarele Locale oferă o înțelegere și mai profundă a situației.

Rezultatele Laboratoarelor Locale

Opiniile rezultate în urma Laboratoarelor Locale au evidențiat provocări specifice țărilor din care provin partenerii implicați în proiect:

România:

- Departamentele centrate pe sarcini repetitive au o capacitate redusă de adaptare la concepte precum antreprenoriatul.
- Reticența în adoptarea terminologiei antreprenoriale, percepută ca irelevantă sau specifică sectorului privat, subliniază necesitatea unor abordări personalizate.
- Profilarea angajaților înainte de sesiuni de formare este esențială pentru a adapta conținutul la rolurile și nivelurile lor specifice de competență.



Belgia:

- Volumul mare de muncă și lipsa timpului reprezintă principalele bariere în participarea funcționarilor publici la programele de formare.
- Rezistența la inovație și creativitate provine dintr-o cultură a sectorului public care prioritizează menținerea status quo-ului în detrimentul schimbării proactive.
- Mecanismele de evaluare și feedback sunt foarte rar utilizate pentru promovarea unei culturi a reflecției și a îmbunătățirii continue.

Grecia:

- Formarea în sectorul public ar trebui să țină cont de diversitatea geografică și organizațională prin adoptarea unor modele hibride (online și la fața locului).
- Lipsa acceptării diversității necesită instruire comportamentală pentru incluziune, ca parte a setului de competențe antreprenoriale.
- Simplificarea conceptelor complexe și alinierea acestora la realitățile sectorului public sunt esențiale pentru o adoptare eficientă.

Italia:

- Conceptul de „gândire antreprenorială” este adesea înțeles greșit sau perceput ca fiind sinonim cu mediul privatizat, când ar trebui să fie asociată cu inovația.
- Programele de formare ar trebui să pună în echilibru dezvoltarea competențelor tehnice și cultivarea abilităților de leadership și interpersonale, pentru a reduce decalajele ierarhice.
- Formatorii se confruntă adesea cu scepticism în ceea ce privește relevanța programelor de instruire.

Cipru:

- Nivelul de competență digitală, în special în rândul femeilor, este mai scăzut, fapt ce impune dezvoltarea unor programe de formare adaptate contextului.
- Utilizarea unui limbaj simplificat, a exercițiilor practice și a materialelor vizuale atractive sunt aspecte esențiale pentru acceptarea programelor de formare și a unor rezultate cu impact asupra activității din sectorul public.

Slovacia:

- Funcționarii publici simt adesea că activitatea nu le este apreciată, iar eforturile lor de formare sunt fie recunoscute minimal fie ca oferind beneficii reduse.
- Comunicarea deficitară în cadrul echipelor și între management și angajați scade moralul și împiedică dezvoltarea profesională.
- Suprasolicitarea la locul de muncă generează rezistență față de participarea la inițiative de formare care nu sunt obligatorii.

Pe baza perspectivelor specifice fiecărei țări, rezultatele sondajelor realizate în cadrul tuturor Laboratoarelor Locale oferă o bază empirică pentru evaluarea provocărilor cu care se confruntă antreprenorii din sectorul public. Aceste constatări evidențiază tendințe



esențiale și validează experiențele relatate în cadrul discuțiilor din Laboratoarele Locale. Împreună, datele cantitative și calitative conturează o imagine amplă a problemei, servind drept fundament critic pentru recomandările de politici prezentate în acest raport. Rezultatele evaluării din cadrul Laboratoarelor Locale evidențiază atât bariere sistemice, cât și provocări individuale care împiedică adoptarea competențelor antreprenoriale în sectorul public. Respondenții din toate țările și-au exprimat interesul față de curriculumul EntrePubl, descriind acest proiect drept o inițiativă ambițioasă și necesară. Cu toate acestea, au recomandat ajustări pentru a asigura aplicabilitatea sa în diverse medii ale sectorului public. Aproximativ 80% dintre participanți au indicat lipsa timpului, barierele ierarhice sau neconcordanța între conținutul programului de formare și sarcinile zilnice drept principalii factori inhibitori. Rezistența la gândirea antreprenorială și la instrumentele digitale s-a clasat, de asemenea, printre principalele obstacole, participanții subliniind necesitatea unor exemple practice și reale de succes pentru a ilustra potențialul acestora. S-a evidențiat constant necesitatea exemplificării prin studii de caz locale, utilizarea unui limbaj simplificat și integrarea unor instrumente relevante pentru mediul de lucru. De asemenea, formatele interactive de instruire, precum atelierele, rezolvarea practică a problemelor reale și proiectele de echipă, au fost identificate ca esențiale pentru implicarea angajaților.

Provocările evidențiate în acest capitol relevă lacune semnificative în alfabetizarea digitală și gândirea antreprenorială în rândul funcționarilor publici și al profesioniștilor din domeniul educației și formării profesionale (VET) din țările participante. Aceste constatări subliniază necesitatea unor intervenții specifice pentru a remedia aceste deficite, constituind fundamentul pentru dezvoltarea programului educațional EntrePubl. Capitolul următor oferă o prezentare detaliată a rezultatelor proiectului și a experiențelor practice, evidențiind impactul inițiativelor implementate.

Prezentare generală a cercetării și experiența EntrePubl

Prin prezentarea unor povești de succes din România, Slovacia, Grecia, Spania și Italia, acest capitol evidențiază abordările inovative pentru promovarea antreprenoriatului, a digitalizării, dezvoltării întreprinderilor sociale și a programelor educaționale. Fiecare poveste de succes este analizată pentru a evidenția contribuțiile unice ale partenerilor EntrePubl, oferind o înțelegere mai profundă a eforturilor colaborative care au dus la aceste realizări.

În plus, lecțiile învățate din aceste experiențe sunt sintetizate pentru a ghida viitoarele demersuri, asigurând continuitatea cunoștințelor și practicilor emergente din cadrul EntrePubl de a inspira și orienta inovația în sectorul public în diferite contexte.



Povești de succes

România

Just Pitch a fost un eveniment cu două ediții, organizat inițial de Municipiul Galați, care a promovat antreprenoriatul local printr-o competiție în care participanții și-au prezentat ideile de afaceri în fața unui juriu format din antreprenori și experți în afaceri. Participanții au primit feedback imediat, ceea ce a contribuit la rafinarea ideilor lor și a încurajat cultura de startup în Galați.

Link: <https://openhub.ro/justpitch/>

BluAct Hackathon (Danube Growth Initiative), parte a proiectului BluAct, a fost o inițiativă concentrată pe inovația în economia albastră, abordând aspecte precum protecția mediului, industriile alimentare și turismul printr-un proces de incubare a ideilor, bazat pe un hackathon. BluAct este o rețea de transfer formată din 7 orașe portuare europene, inclusiv Pireu, Mataró, Ostend, Galați, Matosinhos, Burgas și Salerno, care își propun să împărtășească bune practici în antreprenoriatul din economia albastră. Proiectul urmează succesul Inițiativei Blue Growth din Pireu, o competiție de antreprenorat care oferă servicii de incubare afacerilor locale, stimulând inovația și crearea de locuri de muncă. Prin crearea de Grupuri de Suport Local Urbact și implicarea părților interesate locale și a altor actori interesați, cu scopul final de a susține economia albastră, BluAct vizează obținerea unor rezultate de impact în orașele partenere respective. O serie de parteneri locali - instituții publice au co-organizat evenimentul Blue Hackathon, evidențiind rolul lor în promovarea antreprenoriatului în concordanță cu obiectivele de dezvoltare economică.

Link: <https://urbact.eu/networks/bluact>

Un **seminar despre schimbarea mentalității în leadership** a fost organizat de Institutul Orașelor Vizionare în Galați, încurajând liderii municipali să adopte strategii antreprenoriale în guvernare. Acest program a abordat marketingul strategic și brandingul local pentru a îmbunătăți competitivitatea regională.

Slovacia

Întreprinderile Sociale Municipale (ISM) exemplifică aplicarea principiilor economiei sociale și antreprenoriale în guvernarea publică. ISM-urile răspund nevoilor comunității, cum ar fi locuințele accesibile sau întreținerea spațiilor publice, în timp ce creează oportunități de angajare. Acest model sprijină dezvoltarea abilităților antreprenoriale în rândul angajaților municipali care participă la managementul acestor întreprinderi.

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

Agenția Slovacă de Afaceri (ASA) a susținut de mult timp dezvoltarea abilităților antreprenoriale nu doar în sectorul privat, ci și mai larg, inclusiv în instituțiile publice. SBA se concentrează pe crearea de metodologii și programe educaționale care pot fi implementate



în școli, precum și în cursuri de afaceri pentru instituțiile publice. Una dintre inițiativele ASA a fost extinderea oportunităților de implicare a sectorului public în programele educaționale orientate către antreprenoriat și abilități digitale. Ca parte a activităților sale, ASA a implementat mai multe proiecte pilot care au contribuit la consolidarea antreprenoriatului și creativității. În plus, agenția a dezvoltat suport sistemic pentru entitățile antreprenoriale care au decis să contribuie la schimbarea sistemului educațional și să transmită experiența lor practică generațiilor viitoare.

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

JA Slovacia este unul dintre cei mai importanți jucători în domeniul educației antreprenoriale din Slovacia. De peste 26 de ani, îi ajută pe elevi să-și dezvolte abilitățile antreprenoriale prin programe integrate în sistemul de învățământ școlar. De exemplu, programul JA Economie Aplicată permite studenților să-și creeze propriile companii fictive, dobândind experiență practică în antreprenoriat și management de proiect. Deși programele JA Slovacia vizează în primul rând tinerii, succesul acestora poate servi și ca inspirație pentru sectorul public. Colaborarea cu școlile și întreprinderile din regiuni ajută la dezvoltarea nu numai a abilităților antreprenoriale, ci și a muncii în echipă, a inițiativei și a soluționării creative a problemelor, abilități care sunt la fel de importante pentru administrația publică. Acest model ar putea fi aplicat și angajaților din sectorul public, unde formarea și programele similare ar stimula inovarea și gestionarea mai eficientă a resurselor publice.

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

Grecia

Inițiativa SYNATHINA este concepută pentru a stimula implicarea civică printr-o platformă digitală care conectează cetățenii cu resursele municipale, acest centru antreprenorial aliniază eforturile sectorului public local cu nevoile comunității.

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

„Biblia Strategiei de transformare digitală 2020-2025” este un cadru strategic cuprinzător care identifică o varietate de proiecte specifice, clasificate pe termen scurt și mediu. Lista proiectelor oferă acces direct și facil la toate acțiunile vizate implementate, la domenii specifice de intervenție care se specializează în funcție de nevoile specifice fiecărui domeniu de politică (de exemplu, orizontale, zone strategice, sectoare ale economiei etc.). Se concentrează pe reformele digitale în toate domeniile politicii publice, cum ar fi sănătatea și educația, folosind proiecte specifice.

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

Planul de redresare **„Grecia 2.0”**, susținut de Uniunea Europeană, include reforme ample în sectorul public pentru a stimula un climat antreprenorial. Acest plan oferă sprijin financiar, instruire și îmbunătățiri ale infrastructurii digitale care permit sectorului public să sprijine mai bine IMM-urile. Această abordare a întărit ecosistemul antreprenorial al Greciei,



în special în regiunile cărora le lipseau anterior o infrastructură digitală sau antreprenorială semnificativă.

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

Spania

Programele **Cultura Emprendedora** ale Junta din Extremadura unesc eforturile din toate sectoarele administrative pentru a promova inovarea, incluziunea, antreprenoriatul și succesul educațional la toate nivelurile educaționale, de la copilărie timpurie până la universitate. Aliniate cu cadrul european EntreComp, aceste programe urmăresc să dezvolte abilități antreprenoriale, permițând indivizilor să identifice oportunități și să transforme ideile în realități valoroase. Direcția Generală pentru Politică Universitară se concentrează în mod deosebit pe consolidarea acestor abilități în rândul studenților din învățământul superior în timpul tranziției către forța de muncă, coordonând proiecte de conectare a talentelor universitare cu sectoarele productive și socio-economice.

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

Italia

Municipiul Valsamoggia – Branding teritorial participativ

Municipiul Valsamoggia este situat în regiunea Emilia-Romagna din nordul Italiei, amplasat între Bologna și Modena. Înființat în 2014 prin fuziunea a cinci municipalități mai mici, reprezintă unul dintre cele mai semnificative cazuri de fuziune administrativă din Italia. Această unificare relativ recentă a oferit o oportunitate unică de a spori coeziunea teritorială și de a dezvolta inițiative inovatoare, inclusiv o abordare participativă a brandingului teritorial. Într-un proces participativ, proiectul a implicat ateliere și colaborări cu asociații comerciale, municipalități și grupuri civice pentru a proiecta o identitate vizuală coerentă care să reflecte diversitatea și bogăția culturală a regiunii. Finanțată prin granturi regionale, inițiativa a urmărit să sporească atractivitatea externă a Valsamoggia, încurajând în același timp sentimentul de apartenență în rândul rezidenților.

Link: <https://invalsamoggia.it>

Proiectul „**Uffici di Prossimità**” (**Oficii de proximitate**) este un exemplu notabil de antreprenoriat public, transformând angajamentul civic de la nivel local într-o inițiativă națională structurată. Ea a apărut ca răspuns la reforma judiciară care a remodelat în mod semnificativ geografia serviciilor de justiție, închizând multe birouri periferice ale instanțelor și creând bariere pentru accesul la justiție a cetățenilor, în special a grupurilor vulnerabile. Primele experimente locale, cum ar fi „Tavolo della Giustizia” din Monza și Brescia și inițiativa pilot din Moncalieri, au demonstrat modul în care autoritățile locale ar putea folosi instrumentele digitale și colaborarea interinstituțională pentru a aduce serviciile de justiție mai aproape de comunitate. Inspirat de aceste modele locale, Ministerul Justiției a oficializat proiectul într-un program național, finanțat prin fonduri structurale europene în cadrul Programului Operațional de Guvernare și Capacitate Instituțională 2014–2020. Inițiativa urmărește înființarea unei rețele de birouri care oferă servicii judiciare în spații accesibile și



familiale, precum clădirile municipale, cu accent pe procedurile de jurisdicție voluntară care nu necesită reprezentare legală. În plus, încurajează digitalizarea proceselor de justiție pentru a reduce decalajul digital și a spori eficiența sistemului. Până în prezent, proiectul a activat 85 de birouri în 16 regiuni italiene, susținute de 217 acorduri semnate pentru extinderi ulterioare. Aceste birouri oferă orientare și asistență cetățenilor, atenuând în același timp presiunea asupra instanțelor și sporind accesul la justiție la nivel național.

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

Lecții învățate

Promovarea unei **culturi a antreprenoriatului** a devenit o piatră de temelie pentru dezvoltarea socio-economică. Programe precum competițiile de antreprenoriat din România și inițiativele de întreprindere socială din Slovacia ilustrează modul în care instituțiile publice pot planta semințele inovației prin implicarea comunităților locale în activități antreprenoriale. Promovarea gândirii creative, asumării riscurilor și colaborării insuflă mentalitatea antreprenorială necesară pentru o creștere durabilă. Autoritățile locale pot juca un rol esențial prin crearea de platforme în care ideile nu sunt doar încurajate, ci și susținute activ, deschizând calea pentru un ecosistem înfloritor pentru start-up-uri. Implicarea comunității în astfel de inițiative construiește atât capacitatea individuală, cât și colectivă, creând oportunități de creștere economică adaptate nevoilor locale.

Inițiativele de succes subliniază importanța **mecanismelor de sprijin** dedicate care hrănesc ideile antreprenoriale emergente. Acestea includ programe structurate de incubatie, cadre de formare și mentorat personalizat, cum ar fi cele evidențiate în Spania și Italia. Incubația facilitează tranziția de la idei inovatoare la proiecte durabile și de impact. Accesul la instrumente practice, resurse și îndrumări permite antreprenorilor să abordeze provocările din lumea reală, aliniindu-se în același timp la obiectivele economice și societale mai largi.

Leadership-ul joacă un rol decisiv în integrarea antreprenoriatului în administrația publică. Inițiativele menționate mai sus demonstrează că schimbarea mentalității factorilor de decizie și a liderilor de guvernare către o abordare antreprenorială și vizionară este vitală. Leadership-ul antreprenorial încurajează instituțiile publice să treacă dincolo de modelele birocratice tradiționale, permițându-le să îmbrățișeze inovația, agilitatea și colaborarea. Această schimbare culturală în cadrul guvernării îmbunătățește receptivitatea instituțională, gestionarea resurselor și încrederea, punând bazele pentru o elaborare de politici mai dinamică și mai rezistentă.

Gândirea antreprenorială în administrația publică este cheia pentru construirea unor guverne locale eficiente, care să răspundă eficient nevoilor comunității. Educația antreprenorială din Slovacia și Grecia, bazată pe utilizarea instrumentelor digitale, subliniază valoarea încurajării creativității, adaptabilității și rezolvării problemelor în rândul profesioniștilor din sectorul public. Astfel de capacități permit guvernelor să reimagineze



modul în care resursele publice sunt gestionate și mobilizate în beneficiul comunității. Abordările antreprenoriale asigură, de asemenea, o mai bună aliniere între nevoile cetățenilor și inițiativele publice, stimulând transparența și încrederea. Această metodă oferă beneficii pe termen lung prin schimbarea strategiilor din sectorul public către o guvernare durabilă și cu impact.

Antreprenoriatul social a apărut ca un instrument puternic pentru implicarea comunității și pentru construirea încrederii. Întreprinderile sociale municipale din Slovacia și cadrele participative din Italia exemplifica modul în care combinarea obiectivelor publice cu practicile antreprenoriale poate aborda probleme sociale presante. Această aliniere crește încrederea publicului prin asigurarea faptului că inițiativele sunt relevante, incluzive și receptive la prioritățile comunității.

Soluțiile inovatoare la problemele publice necesită o **colaborare strânsă între instituțiile publice și părțile interesate private**. Strategiile participative și coezive teritorial din Italia demonstrează că o colaborare eficientă valorifică punctele forte ale tuturor părților implicate, încurajând în același timp vitalitatea economică și reînnoirea urbană. Factorii de decizie trebuie să recunoască potențialul unor astfel de parteneriate de a scala inovația, de a optimiza gestionarea resurselor și de a îmbunătăți furnizarea de bunuri și servicii publice. Cadrele clare de guvernare și încrederea reciprocă sunt esențiale pentru a asigura sustenabilitatea acestor colaborări.

Cu toate acestea, inovarea în guvernare se bazează din ce în ce mai mult pe **instrumente și infrastructură digitală** pentru a stimula antreprenoriatul și a îmbunătăți furnizarea de servicii. Accentul Greciei pe transformarea digitală exemplifică potențialul tehnologiei de a spori angajamentul civic, de a eficientiza serviciile publice și de a susține economiile locale. Investind în competențe și sisteme digitale, guvernele pot crea instituții mai incluzive, mai eficiente și mai receptive. Factorii politici trebuie să acorde prioritate alfabetizării digitale, automatizării și dezvoltării platformelor ca și componente integrante ale modernizării pentru a sprijini antreprenoriatul public și participarea civică.

Politicile actuale ale UE

Agenda europeană pentru competențe (2020)

Agenda europeană pentru competențe se concentrează pe recalificarea și perfecționarea cetățenilor din UE, având ca scop promovarea învățării pe tot parcursul vieții și creșterea capacității de angajare. În timp ce cadrul pune accent pe abilitățile antreprenoriale, nu se adresează în mod specific angajaților publici. Relevanța sa pentru angajații publici constă în obiectivele sale mai largi de a promova inovația și adaptabilitatea. Agenda sprijină strategiile de competențe intersectoriale și promovează un spirit antreprenorial care poate avea un impact indirect asupra rolurilor de serviciu public.



Planul de acțiune pentru educația digitală (2021–2027)

Această politică urmărește să stimuleze competențele digitale și alfabetizarea în întreaga UE, formarea antreprenorială fiind integrată ca parte a competențelor digitale mai largi. Pentru angajații publici, planul contribuie indirect la mentalitatea antreprenorială prin promovarea adoptării inovației și promovarea instrumentelor de colaborare relevante pentru administrația publică. Inițiativele cheie includ îmbunătățirea formării de alfabetizare digitală și îmbunătățirea accesului la platformele educaționale pentru angajații din serviciile publice.

Programul UE pentru ocuparea forței de muncă și inovare socială (EaSI)

EaSI este un instrument financiar care sprijină reformele în domeniul ocupării forței de muncă și politicilor sociale. Acesta încurajează instrumente și strategii pentru stimularea consolidării capacităților și a modernizării serviciilor de ocupare a forței de muncă, deși cu un accent marginal direct pe dezvoltarea competențelor antreprenoriale în sectorul public. Cu toate acestea, administratorii publici pot angaja proiecte finanțate de EaSI pentru a crea căi inovatoare pentru stimularea antreprenoriatului în mod indirect.

Misiuni și parteneriate Orizont Europa

Orizont Europa sprijină proiecte de inovare multidisciplinare, inclusiv în modernizarea sectorului public, prin misiuni și parteneriate. Indirect, atitudinile antreprenoriale sunt cultivate prin încurajarea colaborării între părțile interesate private și publice, transferul de cunoștințe și inovarea în procesele administrative. Angajații publici care participă la astfel de proiecte câștigă expunere la abilități antreprenoriale și gândire inovatoare.

Erasmus+

Erasmus+ se concentrează pe promovarea educației și formării, inclusiv a inițiativelor care vizează sectorul public. Programele specifice se concentrează pe colaborare, leadership și schimbul de practici, stimulând indirect gândirea antreprenorială a angajaților publici. Activități precum schimburile profesionale și modelele inovatoare de formare contribuie la dezvoltarea antreprenorială a administratorilor publici.

În prezent, Uniunea Europeană acordă prioritate politicilor care pun accentul pe inovare, transformare digitală și dezvoltarea generală a competențelor. Cu toate acestea, aceste politici trec adesea cu vederea abilitățile antreprenoriale unice de care au nevoie angajații publici pentru a conduce reforme semnificative în administrația publică. Competențele specifice – cum ar fi asumarea riscurilor, spirit de lider în inițierea eforturilor de reformă publică și promovarea unei culturi asemănătoare start-up-urilor în mediile din sectorul public – rămân semnificativ subdezvoltate. Acest decalaj împiedică capacitatea administrației publice de a valorifica pe deplin soluțiile inovatoare și de a se adapta la cerințele societății în schimbare rapidă.

În ciuda acestor eforturi ample, politicile existente prezintă deficiențe notabile. În primul rând, există o lipsă de cadre specifice sectorului, concepute pentru a incuba



antreprenoriatul în cadrul serviciilor publice. Astfel de cadre sunt esențiale pentru crearea unui mediu clar și structurat care să susțină inițiativele antreprenoriale din sectorul public. În plus, nu există în prezent repere concrete care să măsoare progresul în construirea capacităților antreprenoriale în cadrul administrației publice, ceea ce face dificilă evaluarea eficienței reformelor în acest domeniu. Aceste probleme sunt agravate de finanțarea inconsecventă și adesea instabilă alocată inițiativelor de formare în parteneriat public-privat, care sunt vitale pentru stimularea colaborării și împărtășirea practicilor inovatoare. În cele din urmă, strategiile existente nu reușesc să abordeze în mod adecvat rezistența la schimbările culturale în cadrul sistemelor tradiționale din sectorul public, care adesea consideră gândirea antreprenorială ca fiind incompatibilă cu normele și procesele stabilite. Pentru a aborda aceste provocări, sunt necesare urgent politici noi și cu ținte precise.

Recomandările de Politici EntrePubl

Bazate pe recomandările de politică ale Consorțiului și susținute de feedback din partea factorilor de decizie și consultări online

Aceste recomandări urmăresc să încurajeze sinergiile între ecosistemele publice și cele de educație și formare profesională, să promoveze mentalitățile antreprenoriale, să îmbunătățească competența digitală și să stimuleze inovarea în sectorul public. Prin abordarea provocărilor actuale, aceste strategii propun soluții practice pentru modernizarea administrației publice și îmbunătățirea furnizării de servicii.

1. Dezvoltarea de Programe Continue de Formare Antreprenorială și de Competențe Digitale

Descriere: Această politică se concentrează pe dotarea angajaților din sectorul public cu mentalități antreprenoriale și abilități digitale prin programe de formare continuă. Aceste programe vor include ateliere de lucru, module de e-learning și oportunități de mentorat adaptate pentru a îmbunătăți abilitățile de rezolvare a problemelor, adaptabilitatea și inovarea în forța de muncă. Integrarea competențelor antreprenoriale și digitale în evaluările performanței postului, acolo unde este cazul, va stimula angajații să adopte și să aplice aceste abilități în rolurile lor.

Motivație: Având în vedere ritmul rapid al inovației tehnologice și nevoile publice în evoluție, angajații din sectorul public trebuie să posede abilități de adaptare și inovare. Acest lucru asigură furnizarea eficientă a serviciilor, sporește satisfacția în muncă și încurajează reziliența în fața provocărilor complexe.

Pași cheie de implementare:

- Efectuați o evaluare a competențelor pentru a identifica lacunele în capacitățile antreprenoriale și digitale.
- Concepeți programe de formare în parteneriat cu instituții de învățământ și inovatori din sectorul privat.
- Implementați proiecte pilot de testare a programelor de formare în anumite departamente înainte de scalare.
- Integrați rezultatele formării în evaluările performanței.



- Creați un cadru pentru învățarea continuă, inclusiv actualizări periodice ale modulelor de formare.

2. Lansarea Foilor de Parcurs pentru Transformarea Digitală

Descriere: Această politică presupune crearea unor foi de parcurs detaliate, specifice departamentelor, pentru transformarea digitală, pentru a moderniza operațiunile din sectorul public. Aceste foi de parcurs vor contura obiectivele, termenele, tehnologiile necesare și strategiile pentru o implementare fără probleme.

Motivație: O strategie clară de transformare digitală se asigură că resursele și eforturile sunt aliniate cu obiectivele organizației. Minimizați risipa și dublarea, încurajând în același timp o abordare coerentă a modernizării între departamente.

Pași cheie de implementare:

- Dezvoltarea unui grup operativ de transformare digitală pentru a evalua capacitățile actuale.
- Identificarea punctelor cheie care pot beneficia de intervențiile digitale.
- Elaborarea obiectivelor digitale și a calendarelor specifice departamentului.
- Asigurarea finanțării și parteneriatelor pentru tehnologiile, precum și resursele de implementare necesare.
- Monitorizarea progresului și ajustarea foilor de parcurs prin revizui periodice.

3. Crearea Instrumentelor Digitale Experimentale și Găsirea Soluțiilor într-un mediu de tip Sandbox

Descriere: stabiliți „sandbox-uri digitale” în care echipele pot testa noi instrumente digitale, aplicații și procese într-un mediu controlat cu risc scăzut. Aceste sandbox-uri vor simula condițiile din lumea reală și vor permite experimentarea fără a perturba procesele de bază.

Motivație: Încurajarea experimentării reduce teama de eșec și încurajează inovația în sectorul public. Sandbox-urile le permit factorilor de decizie să învețe din prototipuri și să îmbunătățească rezultatele înainte de implementarea la scară largă.

Pași cheie de implementare:

- Identificați zonele potrivite pentru mediile de tip sandbox (de exemplu, instrumente de guvernare electronică, aplicații AI).
- Elaborați linii directe pentru selectarea și testarea instrumentelor digitale în sandbox-uri.
- Oferiți instruire echipelor privind utilizarea eficientă a infrastructurii sandbox.
- Evaluați instrumentele testate și scalați proiectele de succes la aplicații mai largi.

4. Înfiiințarea de Echipa de Inovare Interdepartamentale și Interdisciplinare

Descriere: Formați echipe ce constau din reprezentanți din mai multe departamente și diverse discipline pentru a colabora cu scopul rezolvării provocărilor complexe și dezvoltării de soluții inovatoare. Aceste echipe vor funcționa cu autonomie de luare a deciziilor și vor avea ca scop distrugerea silozurilor în fluxurile de lucru din sectorul public.



Motivație: Problemele complexe necesită adesea expertiză din mai multe domenii. Echipele interdepartamentale aduc perspective diverse și încurajează colaborarea, conducând la soluții holistice la provocările din sectorul public.

Pași cheie de implementare:

- Identificați domeniile prioritare care necesită contribuții interdisciplinare.
- Creați criterii de selecție a echipei și recrutați angajați cu abilități complementare.
- Oferirea de instruire privind metodologiile de colaborare și procesele de inovare.
- Alocați resurse și o structură de raportare oficială pentru a sprijini echipele.
- Evaluați în mod regulat rezultatele echipei și integrați lecțiile învățate în politicile organizaționale.

5. Promovarea Intraprenoriatului printr-un Sistem de Recompense

Descriere: Încurajați angajații să propună și să implementeze idei inovatoare în cadrul departamentelor lor, recompensând succesul prin stimulente monetare, programe de recunoaștere sau oportunități de dezvoltare a carierei.

Motivație: Intraprenoriatul stimulează creativitatea și abilitățile de rezolvare a problemelor angajaților, încurajând în același timp o cultură a proprietății și a inovației în organizațiile publice.

Pași cheie de implementare:

- Definiți contribuțiile „intraprenoriale” care se califică pentru recompense.
- Stabiliți criterii transparente de evaluare pentru ideile propuse.
- Proiectați și lansați o competiție sau un program de intraprenoriat.
- Oferiți finanțare pentru proiecte și mentorat pentru idei inovatoare promițătoare.
- Sărbătoriți și scalați rezultatele de succes prin evenimente de recunoaștere publică.

6. Încurajarea Parteneriatelor Publice-Private (PPP)

Descriere: Consolidarea colaborării dintre entitățile publice și întreprinderile private pentru a dezvolta în comun soluții inovatoare, a finanța proiecte la scară largă și a împărtăși expertiza tehnologică. Aceste parteneriate se vor concentra pe domenii precum infrastructura, furnizarea de servicii digitale și consolidarea capacităților.

Motivație: PPP-urile permit agențiilor din sectorul public să beneficieze de resurse din sectorul privat, agilitate și tehnologii avansate, asigurând soluții durabile și eficiente.

Pași cheie de implementare:

- Identificarea zonelor în care colaborarea public-privată va avea un impact semnificativ.
- Dezvoltarea unui cadru transparent pentru implementarea proiectelor de parteneriat public-privat.
- Angajarea părților interesate din ambele sectoare în proiecte de co-proiectare.
- Monitorizarea rezultatelor parteneriatului și asigurarea beneficiilor reciproce pentru toate părțile.

7. Crearea Programelor de Leadership Antreprenorial în Sectorul Public

Descriere: Dezvoltați programe de formare special pentru liderii din sectorul public pentru a cultiva gândirea antreprenorială, gestionarea riscurilor și abilitățile de conducere a



schimbării. Acest program va include coaching executiv, ateliere de învățare între egali și expunere la studii de caz de succes.

Motivație: Schimbarea transformațională în sectorul public necesită lideri puternici, vizionari, care pot gândi antreprenorial și pot inspira inovația în echipele lor.

Pași cheie de implementare:

- Identificarea competențelor de conducere aliniate cu principiile antreprenoriale.
- Colaborarea cu instituții academice pentru a proiecta un program personalizat.
- Realizarea de programe pilot cu o cohortă de manageri de nivel mediu și superior.
- Oferirea de sesiuni de coaching ulterioare pentru a asigura aplicarea abilităților învățate.

8. Construirea unei Platforme de Partajare a Cunoștințelor și o Comunitate de Practică

Descriere: Stabiliți o rețea de schimb de cunoștințe în cadrul și între organizațiile din sectorul public, concentrându-vă pe inovare și bune practici. Această comunitate va facilita schimbul de idei, lecții învățate și strategii de succes.

Motivație: O platformă structurată pentru schimbul de cunoștințe accelerează inovația și evită repetarea greșelilor în cadrul organizațiilor, economisind resurse și sporind eficiența politicii generale.

Pași cheie de implementare:

- Definiți domeniul de aplicare al comunității (de exemplu, transformarea digitală, furnizarea de servicii).
- Configurați o rețea sau un forum online pentru schimbul facil de informații.
- Organizați periodic evenimente fizice sau virtuale pentru schimbul de cunoștințe.
- Documentați și difuzați studii de caz ale inițiativelor de succes.

9. Stabilirea unei Culturi Bazate pe Feedback în Sectorul Public

Descriere: Dezvoltați mecanisme pentru colectarea, analizarea și acționarea pe baza feedback-ului de la cetățeni și angajații din sectorul public pentru a rafina politicile, procesele și serviciile în mod continuu.

Motivație: O cultură bazată pe feedback asigură receptivitatea la nevoile publice și construiește încrederea în guvern. De asemenea, permite angajaților să participe la modelarea mediului lor de lucru în mod pozitiv.

Pași cheie de implementare:

- Concepeți instrumente de colectare a feedback-ului ușor de utilizat (de exemplu, sondaje, focus grupuri).
- Creați canale pentru ca angajații să ofere sugestii regulate.
- Dezvoltați un sistem de analiză și prioritizare a feedback-ului.
- Recompensați departamentele și angajații care acționează eficient pe baza informațiilor despre feedback.



10. Promovarea Colaborării Intersectoriale pentru Inovare

Descriere: Încurajarea inițiativelor de colaborare între sectoarele public, privat, non-profit și academic pentru a găsi soluții inovatoare la provocările societale. Aceste colaborări ar putea aborda domenii precum durabilitatea, sănătatea și siguranța publică.

Motivație: Colaborarea intersectorială folosește expertiză și resurse diverse, permițând soluții holistice și durabile la problemele societale complexe.

Pași cheie de implementare:

- Crearea de forumuri de inovare intersectoriale pentru a identifica obiectivele comune.
- Finanțarea de proiecte-pilot dezvoltate în comun de mai multe părți interesate.
- Monitorizarea și evaluarea inițiativelor comune pentru scalabilitate.
- Diseminarea rezultatelor și lecțiilor învățate pentru a asigura un impact mai larg.



Anexe și surse

Planul de acțiune pentru educația digitală (2021–2027)

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

Erasmus+

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

Programul UE pentru ocuparea forței de muncă și inovare socială (EaSI)

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

Comisia Europeană, Studiu privind dezvoltarea unui cadru european pentru abilitățile și competențele de interoperabilitate în sectorul public (EIFISC)

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

Agenda Europeană pentru competențe (2020)

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

Proiect emblematic de suport tehnic - Pilonul I - Competențe pentru sistemele administrației publice

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

Misiuni și Parteneriate în cadrul Orizont Europa

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

Sprijinirea politicii cu dovezi științifice – Cadru de competențe pentru elaborarea de politici inovatoare

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