



Co-funded by
the European Union



Odporúčanie politiky EntrePubl: Podnikateľské zručnosti vo verejnom sektore

Politické odporúčania

Pripravila obec Galati

Konečná verzia /10.02.2025

2022-1-BE02-KA220-VET-000089555

1

BANTANI
EDUCATION





Obsah

I. Zhrnutie	3
II. Opis problému (zdôvodnenie)	3
III. Prehľad výskumu a skúseností EntrePubl	7
IV. Súčasné politiky EÚ	12
V. Odporúčania pre politiku EntrePubl	13
VI. Prílohy a zdroje	17



Zhrnutie

Projekt EntrePubl bol vytvorený s cieľom riešiť kritické výzvy pri podpore podnikania vo verejnom sektore, pričom si uvedomuje jeho potenciál na podporu inovácií, efektívnosti a lepšieho poskytovania verejných služieb. Tieto výzvy sa síce v rôznych kontextoch líšia stupňom a špecifikami, ale majú spoločné základné témy, ktoré rezonujú univerzálne. V záujme riešenia týchto problémov sa v tomto politickom odporúčaní zdôrazňuje význam rozvíjania podnikateľských zručností vo verejnom sektore. Kľúčové zistenia zdôrazňujú potrebu posilnenia inovácií, adaptability a odolnosti, aby bolo možné lepšie slúžiť komunitám a reagovať na moderné spoločenské požiadavky. Odporúčané opatrenia zahŕňajú podporu kultúry tvorivosti, realizáciu programov odbornej prípravy pre podnikateľské zručnosti a podporu medzisektorovej spolupráce s cieľom dosiahnuť transformačné zmeny v organizáciách verejného sektora. Tento dokument s politickými odporúčaniami konsoliduje naše zistenia a ponúka plán na preklenutie priepasti medzi súčasnými výzvami a prosperujúcim podnikateľským verejným sektorom. Zámerom je, aby tieto odporúčania inšpirovali rozhodovacie orgány a odborníkov z praxe k uvoľneniu plného potenciálu verejného sektora, aby sa mohol efektívne prispôbovať a inovovať v prospech všetkých.

Opis problému (zdôvodnenie)

Výzvy, ktorým čelí podnikanie vo verejnom sektore, sú rôznorodé a mnohostranné, ako sa ukázalo na základe rozsiahleho výskumu a zapojenia zainteresovaných strán. Hoci sa tieto výzvy v rôznych kontextoch líšia stupňom a špecifikami, majú spoločné základné témy, ktoré rezonujú univerzálne. Na lepšie pochopenie nuáns týchto prekážok je užitočné preskúmať, ako sa prejavujú v konkrétnych miestnych kontextoch, ako sa uvádza v nasledujúcej časti

Jednou zo základných aktivít projektu ENTREpreneurial skills in the PUBLIC sector: a digital approach (EntrePubl) bola realizácia miestnych laboratórií v každej partnerskej krajine. Tieto miestne laboratóriá slúžili ako interaktívny a participatívny priestor na skúmanie a definovanie kľúčových nedostatkov v oblasti digitálnej gramotnosti a podnikateľského myslenia vo verejnom sektore. Prostredníctvom tejto metodiky bolo cieľom projektu zabezpečiť, aby bol vývoj riešení hlboko zakorenený v špecifických výzvach a potrebách, ktorým čelia rôzne kontexty.

Do každého miestneho laboratória sa zapojilo minimálne päť školiťel'ov odborného vzdelávania a prípravy (OVP) a päť zamestnancov verejnej správy, ktorí reprezentovali odborné znalosti a skúsenosti osôb úzko spolupracujúcich s verejnými politikami a službami. Konzultáciami s týmito primárnymi cieľovými skupinami a konečnými príjemcami mohli



partneri projektu získať kritické poznatky a priamu spätnú väzbu, čím sa vytvoril komplexný obraz o súčasných kompetenciách a oblastiach, ktoré si vyžadujú rast.

Zistenia získané v rámci miestnych laboratórií poskytli spoľahlivú dôkazovú základňu, ktorá formovala hlavný obsah vzdelávacieho programu EntrePubl. Následné vzdelávacie moduly boli výslovne navrhnuté tak, aby preklenuli zistené nedostatky a zabezpečili, že program bude mať význam aj praktickú použiteľnosť pri zvyšovaní podnikateľských zručností vo verejnom sektore. Vďaka tomuto kooperatívne a kontextuálnemu prístupu sme boli schopní prispôbiť našu stratégiu tak, aby riešila rôzne výzvy spôsobom, ktorý rezonuje vo všetkých partnerských krajinách projektu.

Identifikované výzvy

Tieto výzvy, ako ich identifikovali miestne laboratóriá EntrePubl, možno rozdeliť do nasledujúcich kategórií:

1. Odpor voči digitálnym nástrojom

Zamestnanci verejnej správy často váhajú s prijatím nástrojov digitálnej transformácie, čo podkopáva úsilie o modernizáciu pracovísk verejného sektora. Dvojité pracovné zaťaženie v niektorých prípadoch núti zamestnancov viesť digitálne aj fyzické záznamy, čo vedie k neefektívnosti.

2. Nedostatok času na vzdelávacie programy

Štátni zamestnanci sú zahľtení každodennými úlohami, neustálymi termínmi a štandardizovanými postupmi. To ponecháva len malý alebo žiadny priestor na profesionálny rozvoj a odbornú prípravu. Programy odbornej prípravy nie sú vnímané ako priorita vzhľadom na ich nepovinný charakter.

3. Nedostatočné využívanie podnikateľských zručností v odbornej príprave

Existujúce programy odbornej prípravy a rozvoja vo verejnom sektore často nezahŕňajú alebo neuprednostňujú zručnosti tradične spojené s podnikaním. Toto opomenutie má za následok nedostatok schopnosti myslieť inovatívne, prispôbovať sa výzvam a efektívne implementovať riešenia.

4. Neochota osvojiť si podnikateľské myslenie

Podnikateľské myslenie, ktoré sa často spája so súkromným sektorom, sa u verejných zamestnancov stretáva so skepticizmom alebo dokonca s priamym odporom. Strach z neznámeho, nejasnosti o jeho význame a potenciálne nesprávny výklad pojmov ako "kreativita" alebo "podnikanie" túto neochotu ešte zhoršujú.

5. Nedostatok podpory pre iniciatívy a nové nápady

Iniciatívy jednotlivých zamestnancov sú často obmedzené nedostatočnou integráciou do organizačných postupov alebo absenciou rámcov či stimulov na ich dlhodobé udržanie.



6. Hierarchická rigidita

Organizácie verejného sektora fungujú v rámci rigidných, viacúrovňových administratívnych štruktúr, ktoré bránia experimentovaniu, inováciám a zavádzaniu nových postupov. Chýba kultúra podporujúca vzájomné učenie, spoluprácu alebo uznanie chýb (a poučenie sa z nich).

7. Obmedzené inštitucionálne rámce a kultúrne bariéry

Inováciám vo verejných subjektoch často bránia obmedzujúce inštitucionálne rámce a zakorenené kultúrne normy. Tieto prekážky odrádzajú od podstupovania rizika, experimentovania a prijímania podnikateľských prístupov, čo ponecháva málo priestoru pre kreativitu a inovácie.

8. Premeškané príležitosti pre osvedčené postupy

Dôkazy z úspešných prípadových štúdií v porovnateľných iniciatívach ukazujú, že začlenenie podnikateľského myslenia do poskytovania verejných služieb nielen zvyšuje efektívnosť, ale aj podporuje proaktívne riešenie problémov. Nedostatok systematických prístupov na integráciu týchto poznatkov však bráni ich replikácii a rozšíreniu.

Miestne laboratóriá poskytli zásadný pohľad na odlišné výzvy, ktoré sa vyskytujú v rôznych krajinách. Skúmaním každej krajiny osobitne môžeme identifikovať jedinečné prekážky aj spoločné problémy, ktoré formujú podnikateľské prostredie. Tieto porovnania nielenže poukazujú na rôznorodosť skúseností, ale predstavujú aj príležitosti na poučenie sa z lokálnych stratégií. Na doplnenie tejto kvalitatívnej analýzy poskytujú údaje z prieskumu získané od účastníkov miestnych laboratórií ďalšiu hĺbku nášho chápania.

Spätná väzba miestnych laboratórií

Spätná väzba z miestnych laboratórií odhalila špecifické nuansy vo výzvach v rôznych krajinách:

Rumunsko:

- Oddelenia zamerané na opakujúce sa úlohy nie sú dostatočne prispôsobivé koncepciám, ako je podnikanie.
- Neochota prijať podnikateľskú terminológiu, ktorá sa považuje za irelevantnú alebo špecifickú pre súkromný sektor, zdôrazňuje potrebu prispôbených prístupov.
- Profilovanie zamestnancov pred školením je veľmi dôležité na prispôbenie obsahu ich špecifickým úlohám a úrovni zručností.

Belgicko:

- Preťaženie prácou a nedostatok času sú hlavnými prekážkami účasti na vzdelávacích programoch.
- Odpor voči inováciám a kreativite vyplýva z kultúry verejného sektora, ktorá uprednostňuje udržiavanie status quo pred proaktívnymi zmenami.



- Mechanizmy hodnotenia a spätnej väzby sa nedostatočne využívajú na podporu kultúry reflexie a zlepšovania.

Grécko:

- Školenia musia zohľadňovať geografickú aj organizačnú rozmanitosť tým, že sa prijímú hybridné (on-line a na mieste) projekty.
- Nedostatočná akceptácia rozmanitosti si vyžaduje behaviorálnu prípravu na inkluzívnosť ako súčasť podnikateľských zručností.
- Zjednodušenie zložitých koncepcií a ich zosúladenie s realitou verejného sektora je kľúčové pre účinné prijatie.

Taliansko:

- "Podnikateľské myslenie" je často nesprávne chápané alebo vnímané skôr ako privatizácia než inovácia.
- Programy odbornej prípravy by mali vyvážiť budovanie technických zručností s rozvojom vodcovských a medziľudských zručností, aby sa preklenuli rozdiely v hierarchii.
- Učitelia sa stretávajú so značnou skepsou, pokiaľ ide o relevantnosť odbornej prípravy.

Cyprus:

- Znalosť digitálnych zručností, najmä u žien, je nižšia, čo si vyžaduje kontextovo citlivé návrhy školení.
- Zjednodušený jazyk, praktické cvičenia a vizuálne pútavé materiály sú nevyhnutné pre prijatie a účinok školenia.

Slovensko:

- Štátni zamestnanci sa cítia nedocenení, ich úsilie v oblasti odbornej prípravy je len minimálne ocenené alebo zvýhodnené.
- Zlá komunikácia v rámci tímov a manažmentu znižuje morálku a bráni profesionálnemu rastu.
- Pracovné preťaženie vedie k odporu voči zapojeniu sa do nepovinných vzdelávacích iniciatív.

Výsledky prieskumu zo všetkých miestnych laboratórií, ktoré vychádzajú z perspektív jednotlivých krajín, ponúkajú empirický základ na posúdenie výziev, ktorým čelia verejní podnikatelia. Tieto zistenia osvetľujú kľúčové trendy a zároveň potvrdzujú živé skúsenosti zdieľané počas diskusií v rámci Local Lab. Kvantitatívne a kvalitatívne údaje spoločne vytvárajú komplexný obraz problému, ktorý slúži ako rozhodujúci základ pre následné politické odporúčania v tejto správe. Výsledky hodnotenia miestnych laboratórií poukazujú na systémové prekážky aj individuálne problémy, ktoré bránia osvojeniu podnikateľských zručností vo verejnom sektore. Respondenti vo všetkých krajinách vyjadrili záujem o učebný program EntrePubl a označili ho za ambicióznou a veľmi potrebnú iniciatívu. Odporúčali však úpravy, aby sa zabezpečila jeho praktická použiteľnosť v rôznych prostrediach verejného sektora. Približne 80 % účastníkov uviedlo ako najvýznamnejšie brzdy nedostatok času, hierarchické prekážky a nesúladi obsah odbornej prípravy s každodennými pracovnými



úlohami. Odpor voči podnikateľskému mysleniu a digitálnym nástrojom sa umiestnil na popredných miestach, pričom účastníci zdôrazňovali potrebu praktických, reálnych príkladov úspechu, ktoré by ilustrovali ich potenciál. Sústavne sa zdôrazňovala potreba lokalizovaných prípadových štúdií, zjednodušeného jazyka a nástrojov relevantných pre pracovné prostredie. Interaktívne formáty odbornej prípravy, ako sú workshopy, riešenie problémov v reálnom živote a tímové projekty, boli označené za nevyhnutné pre zapojenie zamestnancov.

Výzvy uvedené v tejto kapitole odhaľujú značné nedostatky v digitálnej gramotnosti a podnikateľskom myslení verejných zamestnancov a odborníkov v oblasti odborného vzdelávania a prípravy (OVP) v zúčastnených krajinách. Tieto zistenia zdôrazňujú potrebu cielených intervencií na odstránenie týchto nedostatkov, ktoré tvoria základ pre rozvoj vzdelávacieho programu EntrePubl. V nasledujúcej kapitole sú podrobne opísané výsledky projektu a praktické skúsenosti.

Prehľad výskumu a skúseností s EntrePubl

V kapitole sa uvádza celý rad úspešných príkladov z Rumunska, Slovenska, Grécka, Španielska a Talianska, ktoré poukazujú na inovatívne prístupy k podpore podnikania, digitalizácie, rozvoja sociálnych podnikov a vzdelávacích programov. Každý úspešný príbeh je analyzovaný s cieľom predstaviť jedinečný prínos partnerov programu EntrePubl a poskytnúť hlbšie pochopenie spoločného úsilia, ktoré viedlo k týmto úspechom. Okrem toho sa z týchto skúseností vyvodzujú ponaučenia, ktoré slúžia ako podklad pre budúce snahy, čím sa zabezpečí, že poznatky a postupy vyplývajúce z projektu EntrePubl budú naďalej inšpirovať a usmerňovať inovácie vo verejnom sektore v rôznych kontextoch.

Úspešné príbehy

Rumunsko

Just Pitch bolo dvojdnové podujatie v Galati, ktoré pôvodne organizovala samospráva Galati a ktoré propagovalo miestne podnikanie prostredníctvom súťaže, v ktorej účastníci prezentovali podnikateľské nápady pred porotou zloženou z podnikateľov a odborníkov na podnikanie. Účastníci dostali okamžitú spätnú väzbu, ktorá pomohla vylepšiť ich nápady a podporila kultúru začínajúcich podnikov v Galati.

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

BluAct Hackathon (Danube Growth Initiative), súčasť projektu BluAct, bola iniciatíva zameraná na inovácie v oblasti modrej ekonomiky, ktorá sa zaoberala ochranou životného prostredia, potravinárskym priemyslom a cestovným ruchom prostredníctvom inkubácie nápadov na základe hackathonu. BluAct je transferová sieť 7 európskych prístavných miest vrátane Pirea, Mataro, Ostende, Galati, Matosinhos, Burgasu a Salerna, ktorej cieľom je zdieľať osvedčené postupy v oblasti podnikania v modrom hospodárstve. Projekt nadväzuje na úspech iniciatívy Blue Growth Initiative v Pireu, podnikateľskej súťaže, ktorá ponúka



inkubačné služby miestnym podnikom podporujúcim inovácie a tvorbu pracovných miest. Prostredníctvom prístupu spočívajúceho vo vytvorení miestnych podporných skupín Urbact a zapojení miestnych zainteresovaných strán a ďalších zainteresovaných subjektov s konečným cieľom naštartovať modrú ekonomiku má projekt BluAct priniesť ďalekosiahle výsledky v príslušných partnerských mestách. Verejné inštitúcie sa podieľali na organizácii podujatia Blue Hackaton a prezentovali svoju úlohu pri podpore podnikania v súlade s cieľmi hospodárskeho rozvoja.

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

Inštitút vizionárskych miest v Galați zorganizoval **seminár o zmene myslenia vo vedení**, ktorý povzbudil vedúcich predstaviteľov samosprávy, aby si osvojili podnikateľské stratégie v riadení. Tento program sa zaoberal strategickým marketingom a budovaním značky miesta s cieľom zvýšiť regionálnu konkurencieschopnosť.

Slovensko

Obecné sociálne podniky (OSP) sú príkladom uplatňovania zásad podnikania a sociálnej ekonomiky vo verejnej správe. MSE riešia potreby komunity, ako je napríklad dostupné bývanie alebo údržba verejných priestranstiev, a zároveň vytvárajú pracovné príležitosti. Tento model podporuje rozvoj podnikateľských zručností zamestnancov samosprávy, ktorí sa podieľajú na riadení týchto podnikov.

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

Slovak Business Agency (SBA) dlhodobo podporuje rozvoj podnikateľských zručností nielen v súkromnom sektore, ale aj širšie, vrátane verejných inštitúcií. SBA sa zameriava na tvorbu metodík a vzdelávacích programov, ktoré je možné implementovať do škôl, ako aj do podnikateľských kurzov pre verejné inštitúcie. Jednou z iniciatív SBA bolo rozšíriť možnosti zapojenia verejného sektora do vzdelávacích programov zameraných na podnikateľské a digitálne zručnosti. V rámci svojich aktivít SBA realizovala niekoľko pilotných projektov, ktoré pomohli posilniť podnikanie a kreativitu. Okrem toho agentúra vyvinula systémovú podporu pre podnikateľské subjekty, ktoré sa rozhodli prispieť k zmene vzdelávacieho systému a odovzdať svoje praktické skúsenosti budúcim generáciám.

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

JA Slovensko je jedným z najvýznamnejších hráčov v oblasti podnikateľského vzdelávania na Slovensku. Už viac ako 26 rokov pomáha študentom rozvíjať podnikateľské zručnosti prostredníctvom programov integrovaných do školského vzdelávacieho systému. Napríklad program JA Aplikovaná ekonómia umožňuje študentom vytvoriť si vlastné fiktívne firmy a získať praktické skúsenosti v oblasti podnikania a projektového manažmentu. Hoci programy JA Slovensko sú primárne zamerané na mladých ľudí, ich úspech môže slúžiť ako inšpirácia aj pre verejný sektor. Spolupráca so školami a podnikmi v regiónoch pomáha rozvíjať nielen podnikateľské zručnosti, ale aj tímovú prácu, iniciatívu a kreatívne riešenie problémov, teda zručnosti, ktoré sú rovnako dôležité pre verejnú správu. Tento model by sa



mohol uplatniť aj na zamestnancov vo verejnom sektore, kde by podobné školenia a programy podporili inovácie a efektívnejšie riadenie verejných zdrojov.

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

Grécko

Iniciatíva SYNATHINA je určená na podporu občianskej angažovanosti prostredníctvom digitálnej platformy spájajúcej občanov s obecnými zdrojmi, pričom toto podnikateľské centrum zosúladzuje úsilie miestneho verejného sektora s potrebami komunity.

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

"Biblická stratégia digitálnej transformácie 2020-2025" je komplexný strategický rámec, ktorý identifikuje množstvo konkrétnych projektov rozdelených na krátkodobé a strednodobé. Zoznam projektov poskytuje priamy a jednoduchý prístup ku všetkým realizovaným cieľným opatreniam, ku konkrétnym oblastiam intervencie, ktoré sa špecializujú na základe špecifických potrieb jednotlivých oblastí politiky (napr. horizontálne, strategické oblasti, odvetvia hospodárstva atď.) Zameriava sa na digitálne reformy vo všetkých oblastiach verejnej politiky, ako je zdravotníctvo a vzdelávanie, s využitím konkrétnych projektov.

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

Plán obnovy **"Grécko 2.0"**, ktorý podporuje Európska únia, zahŕňa rozsiahle reformy vo verejnom sektore na podporu podnikateľského prostredia. Tento plán poskytuje finančnú podporu, odbornú prípravu a zlepšenia digitálnej infraštruktúry, ktoré umožňujú verejnému sektoru lepšie podporovať MSP. Tento prístup posilnil grécky podnikateľský ekosystém, najmä v regiónoch, ktoré predtým nemali významnú digitálnu alebo podnikateľskú infraštruktúru.

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

Španielsko

Programy **Cultura Emprendedora** Junta of Extremadura spájajú úsilie v rôznych administratívnych sektoroch s cieľom podporiť inovácie, inklúziu, podnikanie a úspešnosť vo vzdelávaní na všetkých úrovniach vzdelávania, od raného detstva až po univerzitu. Cieľom týchto programov, ktoré sú zosúladené s európskym rámcom EntreComp, je budovať podnikateľské zručnosti, ktoré jednotlivcom umožnia identifikovať príležitosti a premeniť nápady na hodnotnú skutočnosť. Generálne riaditeľstvo pre univerzitnú politiku sa osobitne zameriava na posilnenie týchto zručností u študentov vysokých škôl pri ich prechode na trh práce a koordinuje projekty na prepojenie talentov z univerzít s výrobnými a sociálno-ekonomickými sektormi.

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



Taliansko

Obec Valsamoggia - Participatívny územný branding

Obec Valsamoggia sa nachádza v regióne Emilia-Romagna v severnom Taliansku, medzi mestami Bologna a Modena. Vznikla v roku 2014 zlúčením piatich menších obcí a predstavuje jeden z najvýznamnejších prípadov administratívnej fúzie v Taliansku. Toto relatívne nedávne zjednotenie poskytlo jedinečnú príležitosť na posilnenie územnej súdržnosti a rozvoj inovatívnych iniciatív vrátane participatívneho prístupu k územnému branding. Projekt, ktorého základom bol participatívny proces, zahŕňal workshopy a spoluprácu s obchodnými združeniami, obcami a občianskymi skupinami s cieľom navrhnuť súdržnú vizuálnu identitu odrážajúcu rozmanitosť a kultúrne bohatstvo regiónu. Cieľom iniciatívy financovanej z regionálnych grantov bolo zvýšiť vonkajšiu príťažlivosť Valsamoggia a zároveň podporiť pocit spolupatričnosti medzi obyvateľmi.

Odkaz: <https://invalsamoggia.it>

Projekt "**Uffici di Prossimità**" (Kancelárie blízkosti) je pozoruhodným príkladom verejného podnikania, ktoré transformuje občiansku angažovanosť zdola na štruktúrovanú národnú iniciatívu. Vznikol ako reakcia na reformu súdnictva, ktorá výrazne zmenila geografiu justičných služieb, zatvorila mnohé okrajové súdne úrady a vytvorila prekážky v prístupe občanov, najmä zraniteľných skupín, k spravodlivosti. Prvé miestne experimenty, ako napríklad "Tavolo della Giustizia" v Monze a Brescii a pilotná iniciatíva v Moncalieri, ukázali, ako môžu miestne orgány využiť digitálne nástroje a medziinštitucionálnu spoluprácu na priblíženie justičných služieb komunite. Inšpirované týmito miestnymi modelmi ministerstvo spravodlivosti formalizovalo projekt do podoby národného programu financovaného z európskych štrukturálnych fondov v rámci Operačného programu pre riadenie a inštitucionálne kapacity na roky 2014 - 2020. Cieľom iniciatívy je vytvoriť sieť kancelárií, ktoré budú ponúkať justičné služby v dostupných a známych priestoroch, ako sú napríklad obecné budovy, so zameraním na dobrovoľné súdne konania, ktoré si nevyžadujú právne zastúpenie. Okrem toho podporuje digitalizáciu justičných procesov s cieľom znížiť digitálnu priepasť a zvýšiť efektívnosť systému. K dnešnému dňu sa v rámci projektu aktivovalo 85 kancelárií v 16 talianskych regiónoch, ktoré sú podporené 217 podpísanými dohodami o ďalšom rozširovaní. Tieto kancelárie poskytujú občanom orientáciu a pomoc a zároveň zmierňujú tlak na súdy a zlepšujú prístup k spravodlivosti v celej krajine.

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

Získané skúsenosti

Podpora **kultúry podnikania** sa stala základom sociálno-ekonomického rozvoja. Programy, ako sú podnikateľské súťaže v Rumunsku a iniciatívy sociálneho podnikania na Slovensku, ilustrujú, ako môžu verejné inštitúcie zasiať semienka inovácií zapojením miestnych komunít do podnikateľských aktivít. Podpora kreatívneho myslenia, podstupovania rizika a spolupráce vstúpuje podnikateľské myslenie potrebné pre udržateľný rast. Miestne samosprávy môžu zohrávať rozhodujúcu úlohu vytváraním platforiem, kde sa nápady nielen podnecujú, ale aj aktívne podporujú, čím sa pripravuje pôda pre prosperujúci



ekosystém začínajúcich podnikov. Zapojenie komunity do takýchto iniciatív buduje individuálne aj kolektívne kapacity a vytvára príležitosti na hospodársky rast prispôsobený miestnym potrebám.

Úspešné iniciatívy zdôrazňujú význam špecializovaných **podporných mechanizmov**, ktoré podporujú vznikajúce podnikateľské nápady. Patria medzi ne štruktúrované inkubačné programy, rámce odbornej prípravy a mentoring šitý na mieru, ako napríklad v Španielsku a Taliansku. Inkubácia uľahčuje prechod od inovatívnych nápadov k účinným a udržateľným projektom. Prístup k praktickým nástrojom, zdrojom a poradenstvu umožňuje podnikateľom riešiť reálne výzvy a zároveň ich zosúladiť so širšími hospodárskymi a spoločenskými cieľmi.

Vedenie zohráva rozhodujúcu úlohu pri zavádzaní podnikania do verejnej správy. Vyššie uvedené iniciatívy dokazujú, že posun myslenia tvorcov politik a vedúcich predstaviteľov verejnej správy smerom k podnikateľskému a vizionárskemu prístupu je nevyhnutný. Podnikateľské vedenie povzbudzuje verejné inštitúcie, aby prekročili tradičné byrokratické modely a umožnilo im prijať inovácie, agilitu a spoluprácu. Tento kultúrny posun v rámci správy vecí verejných zvyšuje schopnosť inštitúcií reagovať, riadiť zdroje a dôveru, čím sa vytvára základ pre dynamickejšiu a odolnejšiu tvorbu politik.

Podnikateľské myslenie vo verejnej správe je kľúčom k budovaniu efektívnych miestnych samospráv, ktoré účinne riešia potreby komunity. Podnikateľské vzdelávanie na Slovensku a využívanie digitálnych nástrojov v Grécku poukazujú na hodnotu podpory tvorivosti, prispôbivosti a riešenia problémov medzi odborníkmi vo verejnom sektore. Takéto schopnosti umožňujú vládam nanovo si predstaviť, ako sa spravujú a mobilizujú verejné zdroje v prospech komunity. Podnikateľské prístupy tiež zabezpečujú lepší súlad medzi potrebami občanov a verejnými iniciatívami, čím sa zvyšuje transparentnosť a dôvera. Táto metóda prináša dlhodobé výhody tým, že posúva stratégie verejného sektora smerom k udržateľnej a efektívnej správe vecí verejných.

Sociálne podnikanie sa ukázalo ako silný nástroj na zapojenie komunity a budovanie dôvery. Slovenské komunálne sociálne podniky a talianske participatívne rámce sú príkladom toho, ako možno spojením verejných cieľov s podnikateľskými postupmi riešiť naliehavé sociálne problémy. Toto zosúladenie zvyšuje dôveru verejnosti tým, že zabezpečuje, že iniciatívy sú relevantné, inkluzívne a reagujú na priority komunity.

Inovatívne riešenia verejných problémov si vyžadujú úzku **spoluprácu medzi verejnými inštitúciami a súkromnými zainteresovanými stranami**. Participatívne a územne súdržné stratégie v Taliansku dokazujú, že účinná spolupráca využíva silné stránky všetkých zúčastnených strán a zároveň podporuje hospodársku vitalitu a obnovu miest. Tvorcovia politik musia uznať potenciál takýchto partnerstiev na rozšírenie inovácií, optimalizáciu riadenia zdrojov a zlepšenie poskytovania verejných tovarov a služieb. Na zabezpečenie udržateľnosti tejto spolupráce sú nevyhnutné jasné rámce riadenia a vzájomná dôvera.



Inovácie v oblasti správy vecí verejných sa však čoraz viac spoliehajú na **digitálne nástroje** a infraštruktúru na podporu podnikania a zlepšenie poskytovania služieb. Dôraz Grécka na digitálnu transformáciu je príkladom potenciálu technológií na zvýšenie občianskej angažovanosti, zefektívnenie verejných služieb a udržanie miestnych ekonomík. Investíciami do digitálnych kompetencií a systémov môžu vlády vytvoriť inkluzívnejšie, efektívnejšie a citlivejšie inštitúcie. Tvorcovia politík musia uprednostniť digitálnu gramotnosť, automatizáciu a rozvoj platforiem ako neoddeliteľné súčasti modernizácie na podporu verejného podnikania a občianskej participácie.

Súčasná politika EÚ

Európska agenda zručností (2020)

Európska agenda zručností sa zameriava na rekvalifikáciu a zvyšovanie kvalifikácie občanov v celej EÚ s cieľom podporiť celoživotné vzdelávanie a zvýšiť zamestnateľnosť. Hoci sa v tomto rámci kladie dôraz na podnikateľské zručnosti, nie sú v ňom výslovne zohľadnení štátni zamestnanci. Jeho význam pre verejných zamestnancov spočíva v širších cieľoch podpory inovácií a prispôsobivosti. Program podporuje medzisektorové stratégie v oblasti zručností a podporuje ducha podnikania, ktorý môže nepriamo ovplyvniť úlohy vo verejnej službe.

Akčný plán digitálneho vzdelávania (2021-2027)

Cieľom tejto politiky je zvýšiť digitálne zručnosti a gramotnosť v celej EÚ, pričom odborná príprava v oblasti podnikania je súčasťou širších digitálnych kompetencií. V prípade verejných zamestnancov plán nepriamo prispieva k podnikateľskému zmýšľaniu tým, že podporuje zavádzanie inovácií a podporuje nástroje spolupráce relevantné pre verejnú správu. Medzi kľúčové iniciatívy patrí zlepšenie odbornej prípravy v oblasti digitálnej gramotnosti a zlepšenie prístupu k vzdelávacím platformám pre zamestnancov verejnej správy.

Program EÚ pre zamestnanosť a sociálne inovácie (EaSI)

EaSI je finančný nástroj na podporu reforiem v oblasti zamestnanosti a sociálnych politík. Podporuje nástroje a stratégie na podporu budovania kapacít a modernizácie služieb zamestnanosti, hoci s okrajovým priamym zameraním na rozvoj podnikateľských zručností vo verejnom sektore. Verejní správcovia však môžu využívať projekty financované z EaSI na vytváranie inovatívnych ciest na nepriamu podporu podnikania.

Misie a partnerstvá programu Horizont Európa

Program Horizont Európa podporuje multidisciplinárne inovačné projekty vrátane modernizácie verejného sektora prostredníctvom misií a partnerstiev. Podnikateľské postoje sa nepriamo rozvíjajú prostredníctvom podpory spolupráce medzi súkromnými a verejnými zainteresovanými stranami, prenosu poznatkov a inovácií v administratívnych procesoch. Verejní zamestnanci, ktorí sa zúčastňujú na takýchto projektoch, získavajú skúsenosti s podnikateľskými zručnosťami a inovatívnym myslením.



Erasmus+

Erasmus+ sa prioritne zameriava na podporu vzdelávania a odbornej prípravy vrátane iniciatív zameraných na verejný sektor. Špecifické programy sa zameriavajú na spoluprácu, vedenie a výmenu postupov, čím nepriamo podporujú podnikateľské myslenie verejných zamestnancov. Činnosti, ako sú odborné výmeny a inovatívne modely odbornej prípravy, prispievajú k podnikateľskému rozvoju verejných zamestnancov.

Európska únia v súčasnosti uprednostňuje politiky, ktoré kladú veľký dôraz na inovácie, digitálnu transformáciu a všeobecné zvyšovanie zručností. Tieto politiky však často prehliadajú jedinečné podnikateľské zručnosti, ktoré verejní zamestnanci potrebujú na uskutočnenie zmysluplnej reformy vo verejnej správe. Špecifické kompetencie, ako napríklad schopnosť podstupovať riziko, vedúce postavenie pri iniciovaní verejných reforiem a podpora kultúry podobnej start-upom v prostredí verejného sektora, zostávajú výrazne nerozvinuté. Tento nedostatok bráni verejnej správe v plnom využívaní inovatívnych riešení a prispôsobovaní sa rýchlo sa meniacim spoločenským požiadavkám.

Napriek týmto rozsiahlym snahám vykazujú existujúce politiky výrazné nedostatky. Po prvé, chýbajú sektorové rámce určené na inkubáciu podnikania v rámci verejných služieb. Takéto rámce sú nevyhnutné na vytvorenie jasného, štruktúrovaného prostredia, ktoré podporuje podnikateľské iniciatívy vo verejnom sektore. Okrem toho v súčasnosti neexistujú žiadne konkrétne kritériá na meranie pokroku pri budovaní podnikateľských kapacít vo verejnej správe, čo sťažuje hodnotenie účinnosti reforiem v tejto oblasti. K týmto problémom sa pridáva aj nekonzistentné a často nestabilné financovanie vyčlenené na vzdelávacie iniciatívy v rámci verejno-súkromného partnerstva, ktoré sú nevyhnutné na podporu spolupráce a výmeny inovatívnych postupov. Napokon, existujúce stratégie nedokážu primerane riešiť odpor voči kultúrnym zmenám v tradičných systémoch verejného sektora, ktoré často považujú podnikateľské myslenie za nezlučiteľné so zavedenými normami a procesmi. Na riešenie týchto výziev sú naliehavo potrebné nové a ciele politiky.

Odporúčania pre politiku EntrePubl

Na základe politických odporúčaní konzorcia a s podporou spätnej väzby od tvorcov politik a online konzultácií.

Nasledujúce politické odporúčania boli vypracované na základe návrhov a spätnej väzby od partnerov projektu. Cieľom týchto odporúčaní je podporiť synergie medzi verejným a odborným vzdelávaním a prípravou, podporiť podnikateľské myslenie, zvýšiť digitálne kompetencie a podporiť inovácie vo verejnom sektore. Tým, že tieto stratégie riešia súčasné výzvy, navrhujú praktické riešenia na modernizáciu verejnej správy a zlepšenie poskytovania služieb.

1. Rozvíjať programy kontinuálnej odbornej prípravy v oblasti podnikania a digitálnych zručností



Popis: V súčasnosti sa nachádza na území Slovenskej republiky: Táto politika sa zameriava na vybavenie zamestnancov verejného sektora podnikateľským myslením a digitálnymi kompetenciami prostredníctvom programov kontinuálneho vzdelávania. Tieto programy budú zahŕňať workshopy, moduly elektronického vzdelávania a možnosti mentorstva prispôbené na zlepšenie zručností zamestnancov v oblasti riešenia problémov, adaptability a inovácií. Začlenenie podnikateľských a digitálnych zručností do hodnotenia pracovného výkonu, ak je to relevantné, bude motivovať zamestnancov, aby si tieto schopnosti osvojili a uplatňovali vo svojich úlohách.

Odôvodnenie: Vzhľadom na rýchle tempo technologických inovácií a vývoj verejných potrieb musia mať zamestnanci verejného sektora schopnosti prispôbovať sa a inovovať. To zabezpečuje efektívne poskytovanie služieb, zvyšuje spokojnosť s prácou a podporuje odolnosť voči zložitým výzvam.

Kľúčové kroky implementácie:

- Vykonať hodnotenie zručností s cieľom identifikovať nedostatky v podnikateľských a digitálnych schopnostiach.
- navrhnuť programy odbornej prípravy v spolupráci so vzdelávacími inštitúciami a inovátormi zo súkromného sektora.
- Pilotné testovanie programov odbornej prípravy na vybraných oddeleniach pred rozšírením.
- Zapracovať výsledky odbornej prípravy do hodnotenia výkonnosti.
- Vytvorenie rámca pre priebežné vzdelávanie vrátane pravidelných aktualizácií modulov odbornej prípravy.

2. Spustenie plánov digitálnej transformácie

Popis: V súčasnosti sa nachádza na území Slovenskej republiky: Táto politika zahŕňa vytvorenie podrobných plánov digitálnej transformácie pre jednotlivé rezorty s cieľom modernizovať operácie verejného sektora. V týchto cestovných mapách budú uvedené ciele, časové harmonogramy, požadované technológie a stratégie na bezproblémovú implementáciu.

Odôvodnenie: Jasná stratégia digitálnej transformácie zabezpečuje, že zdroje a úsilie sú v súlade s cieľmi organizácie. Minimalizuje plytvanie a duplicitu a zároveň podporuje súdržný prístup k modernizácii naprieč oddeleniami.

Kľúčové kroky implementácie:

- Vytvoriť pracovnú skupinu pre digitálnu transformáciu s cieľom posúdiť súčasné kapacity.
- Identifikujte kľúčové bolestivé miesta, ktoré môžu mať prospech z digitálnych zásahov.
- Návrh digitálnych cieľov a časových plánov pre jednotlivé oddelenia.
- Zabezpečenie financovania a partnerstiev pre potrebné technológie a implementačné zdroje.
- Monitorovanie pokroku a úprava plánov prostredníctvom pravidelných preskúmaní.

3. Vytvorenie experimentálnych digitálnych nástrojov a pieskovísk pre riešenia



Popis: V súčasnosti sa nachádza na území Slovenskej republiky: Zriadte "digitálne pieskoviská", kde môžu tímy testovať nové digitálne nástroje, aplikácie a procesy v kontrolovanom prostredí s nízkym rizikom. Tieto pieskoviská budú simulovať reálne podmienky a umožnia experimentovanie bez narušenia základných procesov.

Odôvodnenie: Podpora experimentovania znižuje strach z neúspechu a podporuje inovácie vo verejnom sektore. Sandboxy umožňujú subjektom s rozhodovacou právomocou poučiť sa z prototypov a zlepšiť výsledky pred ich zavedením v plnom rozsahu.

Kľúčové kroky implementácie:

- Identifikovať oblasti vhodné pre prostredie sandboxu (napr. nástroje elektronickej verejnej správy, aplikácie umelej inteligencie).
- Vypracovať usmernenia na výber a testovanie digitálnych nástrojov v rámci pieskovísk.
- Poskytovanie školení tímom o efektívnom používaní infraštruktúry pieskoviska.
- Vyhodnocovať testované nástroje a rozširovať úspešné projekty na širšie aplikácie.

4. Zriadenie medziodborových a interdisciplinárnych inovačných tímov

Popis: V súčasnosti sa nachádza na území Slovenskej republiky: Vytvárajte tímy zložené zo zástupcov viacerých oddelení a rôznych odborov s cieľom spolupracovať na riešení komplexných výziev a vývoji inovatívnych riešení. Tieto tímy budú fungovať s rozhodovacou autonómiou a ich cieľom bude prelomiť siločiar v pracovných tokoch verejného sektora.

Odôvodnenie: Komplexné problémy si často vyžadujú odborné znalosti z viacerých oblastí. Medzirezortné tímy prinášajú rôzne pohľady a podporujú spoluprácu, čo vedie k holistickým riešeniam výziev verejného sektora.

Kľúčové kroky implementácie:

- Identifikujte prioritné oblasti, ktoré si vyžadujú interdisciplinárny prínos.
- Vytvorte kritériá výberu tímu a prijímajte zamestnancov s doplnkovými zručnosťami.
- Poskytovanie školení o metodikách spolupráce a inovačných procesoch.
- Prideliť zdroje a formalizovanú štruktúru podávania správ na podporu tímov.
- Pravidelne vyhodnocujte výstupy tímu a začleňujte získané poznatky do organizačných politík.

5. Podpora vnútropodnikateľských aktivít prostredníctvom systémov odmeňovania

Popis: V súčasnosti sa nachádza na území Slovenskej republiky: Podporujte zamestnancov, aby navrhovali a realizovali inovatívne nápady v rámci svojich oddelení, a to prostredníctvom peňažných stimulov, programov uznania alebo možností kariérneho rastu.

Odôvodnenie: Vnútropodnikanie využíva kreativitu zamestnancov a ich schopnosti riešiť problémy a zároveň podporuje kultúru vlastníctva a inovácií vo verejných organizáciách.

Kľúčové kroky implementácie:

- Definujte "vnútropodnikateľské" príspevky, za ktoré možno získať odmenu.
- Stanovte transparentné kritériá hodnotenia navrhovaných nápadov.



- Navrhnete a spustíte súťaž alebo program pre podnikateľov.
- Poskytnúť financovanie projektov a mentorstvo pre sľubné inovatívne nápady.
- Oslavovať a rozširovať úspešné výsledky prostredníctvom verejných podujatí zameraných na uznanie.

6. Podpora verejno-súkromných partnerstiev (PPP)

Popis: *V súčasnosti sa nachádza na území Slovenskej republiky:* Posilniť spoluprácu medzi verejnými subjektmi a súkromnými podnikmi s cieľom spoločne vyvíjať inovatívne riešenia, financovať rozsiahle projekty a vymieňať si technologické skúsenosti. Tieto partnerstvá sa zamerajú na oblasti, ako je infraštruktúra, poskytovanie digitálnych služieb a budovanie kapacít.

Odôvodnenie: PPP umožňujú agentúram verejného sektora využívať zdroje súkromného sektora, pružnosť a pokročilé technológie, čím sa zabezpečia udržateľné a účinné riešenia.

Kľúčové kroky implementácie:

- Identifikovať oblasti, v ktorých bude mať spolupráca verejného a súkromného sektora významný vplyv.
- Vypracovať transparentný rámec na realizáciu projektov PPP.
- Zapojenie zainteresovaných strán z oboch sektorov do spoločného navrhovania projektov.
- Monitorovanie výsledkov partnerstva a zabezpečenie vzájomných výhod pre všetky strany.

7. Vytvorenie programu pre vedúcich podnikateľov vo verejnom sektore

Popis: *V súčasnosti sa nachádza na území Slovenskej republiky:* Vypracovať programy odbornej prípravy špeciálne pre vedúcich pracovníkov vo verejnom sektore s cieľom rozvíjať podnikateľské myslenie, riadenie rizík a zručnosti vedenia zmien. Tento program bude zahŕňať koučovanie vedúcich pracovníkov, semináre vzájomného učenia a oboznámenie sa s úspešnými prípadovými štúdiami.

Odôvodnenie: Transformačné zmeny vo verejnom sektore si vyžadujú silných, vizionárskych lídrov, ktorí dokážu myslieť podnikateľsky a inšpirovať inovácie vo svojich tímoch.

Kľúčové kroky implementácie:

- Identifikovať vodcovské kompetencie v súlade s podnikateľskými princípmi.
- Spolupracujte s akademickými inštitúciami pri navrhovaní programu šitého na mieru.
- Pilotný program so skupinou stredných a vyšších manažérov.
- Poskytovať následné tréningy s cieľom zabezpečiť uplatňovanie naučených zručností.

8. Vybudovanie platformy na zdieľanie poznatkov a komunity odborníkov

Popis: *V súčasnosti sa nachádza na území Slovenskej republiky:* Zriadiť sieť na výmenu poznatkov v rámci organizácií verejného sektora a medzi nimi so zameraním na



inovácie a osvedčené postupy. Toto spoločenstvo uľahčí výmenu nápadov, získaných skúseností a úspešných stratégií.

Odôvodnenie: Štruktúrovaná platforma na výmenu poznatkov urýchľuje inovácie a zabraňuje opakovaniu chýb v rôznych organizáciách, čím šetrí zdroje a zvyšuje celkovú účinnosť politiky.

Kľúčové kroky implementácie:

- Definujte rozsah pôsobnosti komunity (napr. digitálna transformácia, poskytovanie služieb).
- Vytvorte on-line sieť alebo fórum na jednoduchú výmenu informácií.
- Organizujte pravidelné osobné alebo virtuálne podujatia na výmenu poznatkov.
- zdokumentovať a šíriť prípadové štúdie úspešných iniciatív.

9. Zavedenie kultúry založenej na spätnej väzbe vo verejnom sektore

Popis: V súčasnosti sa nachádza na území Slovenskej republiky: Vyvinúť mechanizmy na zber, analýzu a reagovanie na spätnú väzbu od občanov a zamestnancov verejného sektora s cieľom neustále zlepšovať politiky, procesy a služby.

Odôvodnenie: Kultúra založená na spätnej väzbe zabezpečuje schopnosť reagovať na potreby verejnosti a buduje dôveru vo vládu. Zároveň posilňuje postavenie zamestnancov, aby sa pozitívne podieľali na formovaní svojho pracovného prostredia.

Kľúčové kroky implementácie:

- Navrhnuť užívateľsky prívetivé nástroje na zber spätnej väzby (napr. prieskumy, fokusové skupiny).
- Vytvorte kanály pre zamestnancov, aby mohli pravidelne poskytovať návrhy.
- Vypracujte systém na analýzu a stanovenie priorít spätnej väzby.
- Odmeňte oddelenia a zamestnancov, ktorí účinne reagujú na poznatky zo spätnej väzby.

10. Podpora medzisektorovej spolupráce v oblasti inovácií

Popis: V súčasnosti sa nachádza na území Slovenskej republiky: Podporovať iniciatívy spolupráce medzi verejným, súkromným, neziskovým a akademickým sektorom s cieľom nájsť inovatívne riešenia spoločenských výziev. Táto spolupráca by sa mohla týkať oblastí, ako je udržateľnosť, zdravie a verejná bezpečnosť.

Odôvodnenie: Medziodvetvová spolupráca využíva rôzne odborné znalosti a zdroje, čo umožňuje komplexné a udržateľné riešenia zložitých spoločenských problémov.

Kľúčové kroky implementácie:

- Zriadiť medziodvetvové inovačné fóra na určenie spoločných cieľov.
- financovať pilotné projekty, na ktorých sa podieľajú viaceré zainteresované strany.
- Monitorovanie a hodnotenie spoločných iniciatív z hľadiska ich rozšíriteľnosti.
- Šírenie výsledkov a získaných skúseností s cieľom zabezpečiť širší vplyv.

Prílohy a zdroje



Akčný plán digitálneho vzdelávania (2021-2027)

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

Erasmus+

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

Program EÚ pre zamestnanosť a sociálne inovácie (EaSI)

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

Európska komisia, Štúdiá o vývoji európskeho rámca pre zručnosti a kompetencie v oblasti interoperability vo verejnom sektore (EIFISC)

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

Európska agenda zručností (2020)

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

Hlavný projekt technickej podpory - Pilier I - Zručnosti pre systémy verejnej správy

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

Misie a partnerstvá programu Horizont Európa

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

Podpora politiky pomocou vedeckých dôkazov - rámec kompetencií pre tvorbu inovačnej politiky

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