



Co-funded by
the European Union



Beleidsaanbeveling EntrePubl: Het cultiveren van ondernemersvaardigheden in de publieke sector.

Beleidsaanbeveling

Vorbereid door de gemeente Galati

Definitieve versie /10.02.2025

2022-1-BE02-KA220-VET-000089555

1

BANTANI
EDUCATION





Inhoud

I. Samenvatting	3
II. Beschrijving van het probleem (grondgedachte)	3
III. Overzicht van onderzoek en de EntrePubl-ervaring	7
IV. Huidig EU-beleid	13
V. Aanbevelingen voor EntrePubl-beleid	14
VI. Bijlagen en bronnen	19



Samenvatting

Het EntrePubl Project werd opgericht om kritieke uitdagingen aan te pakken bij het bevorderen van ondernemerschap binnen de publieke sector, waarbij het potentieel ervan om innovatie, efficiëntie en verbeterde publieke dienstverlening te stimuleren, werd erkend. Hoewel deze uitdagingen in verschillende contexten variëren qua mate en specifieke kenmerken, hebben ze onderliggende thema's gemeen die universeel weerklank vinden. Om deze problemen aan te pakken, benadrukt deze beleidsaanbeveling het belang van het cultiveren van ondernemersvaardigheden binnen de publieke sector. De belangrijkste bevindingen ondersteunen de behoefte aan meer innovatie, aanpassingsvermogen en veerkracht om gemeenschappen beter van dienst te zijn en te reageren op moderne maatschappelijke eisen. Aanbevolen acties zijn onder andere het stimuleren van een cultuur van creativiteit, het implementeren van trainingsprogramma's voor ondernemersvaardigheden en het aanmoedigen van sectoroverschrijdende samenwerking om transformatieve veranderingen in organisaties in de publieke sector te stimuleren. Deze beleidsaanbeveling consolideert onze bevindingen en biedt een routekaart om de kloof tussen de huidige uitdagingen en een bloeiende ondernemende publieke sector te overbruggen. Het is de bedoeling dat deze aanbevelingen besluitvormers en praktijkmensen inspireren om het volledige potentieel van de publieke sector te ontsluiten om zich effectief aan te passen en te innoveren ten voordele van iedereen.

Beschrijving van het probleem (Rationale)

De uitdagingen voor ondernemerschap in de publieke sector zijn divers en veelzijdig, zoals blijkt uit uitgebreid onderzoek en betrokkenheid van belanghebbenden. Hoewel deze uitdagingen variëren in mate en specificiteit tussen verschillende contexten, hebben ze onderliggende thema's gemeen die universeel weerklank vinden. Om de nuances van deze obstakels beter te begrijpen, is het nuttig om te onderzoeken hoe ze zich manifesteren binnen specifieke lokale contexten, zoals besproken in het volgende hoofdstuk

Een van de basisactiviteiten van het project ENTREpreneurial skills in the PUBLIC sector: a digital approach (EntrePubl) was de implementatie van Local Labs in elk partnerland. Deze Lokale Labs dienden als interactieve en participatieve ruimtes om de belangrijkste hiaten in digitale geletterdheid en ondernemend denken binnen de publieke sector te onderzoeken en te definiëren. Door middel van deze methodologie wilde het project ervoor zorgen dat de ontwikkeling van oplossingen diep geworteld was in de specifieke uitdagingen en behoeften in de verschillende contexten.

Elk Lokaal Lab betrok minimaal vijf trainers in beroepsonderwijs en -opleiding en vijf ambtenaren, die zowel de expertise als de ervaringen vertegenwoordigden van degenen die



nauw samenwerken met overheidsbeleid en -diensten. Door met deze primaire doelgroepen en eindbegunstigden te overleggen, konden de projectpartners cruciale inzichten en directe feedback verzamelen en zo een uitgebreid beeld schetsen van de huidige competenties en de gebieden die groei vereisen.

De bevindingen van de Local Labs vormden een solide basis voor de kerninhoud van het EntrePubl-onderwijsprogramma. De daaropvolgende trainingsmodules werden expliciet ontworpen om de geïdentificeerde hiaten te overbruggen, zodat het programma zowel relevantie als praktische toepasbaarheid bood bij het verbeteren van ondernemersvaardigheden in de publieke sector. Door deze coöperatieve en contextuele aanpak waren we in staat om onze strategie af te stemmen op verschillende uitdagingen op manieren die weerklank vinden in de partnerlanden van het project.

Uitdagingen

Deze uitdagingen, zoals geïdentificeerd door de EntrePubl Local Labs, kunnen als volgt worden gecategoriseerd:

1. Weerstand tegen digitale hulpmiddelen

Overheidsmedewerkers aarzelen vaak om digitale transformatietools te gebruiken, wat de inspanningen om werkplekken in de publieke sector te moderniseren ondermijnt. Dubbele werkdruk dwingt werknemers in sommige gevallen om zowel digitale als fysieke dossiers bij te houden, wat leidt tot inefficiëntie.

2. Gebrek aan tijd voor trainingsprogramma's

Ambtenaren worden overweldigd door dagelijkse taken, deadlines en gestandaardiseerde procedures. Hierdoor is er weinig tot geen ruimte voor professionele ontwikkeling en opleiding. Opleidingsprogramma's worden niet als een prioriteit beschouwd omdat ze niet verplicht zijn.

3. Onderbenutting van ondernemersvaardigheden in opleidingen

In bestaande opleidings- en ontwikkelingsprogramma's voor de publieke sector wordt vaak geen aandacht besteed aan vaardigheden die traditioneel geassocieerd worden met ondernemerschap. Deze omissie leidt tot een gebrek aan capaciteit om innovatief te denken, zich aan te passen aan uitdagingen en oplossingen effectief te implementeren.

4. Terughoudendheid om ondernemend te denken

Ondernemend denken, dat vaak geassocieerd wordt met de privésector, stuit op scepsis of zelfs regelrechte weerstand bij werknemers in de publieke sector. Angst voor het onbekende, onduidelijkheid over de relevantie ervan en mogelijke verkeerde interpretaties van termen als "creativiteit" of "ondernemend" verergeren deze terughoudendheid.

5. Gebrek aan steun voor initiatieven en nieuwe ideeën



Initiatieven van individuele werknemers worden vaak beperkt door een gebrek aan integratie in de organisatie of door het ontbreken van kaders of stimulansen om ze op lange termijn te ondersteunen.

6. Hiërarchische starheid

Organisaties in de publieke sector werken binnen rigide, gelaagde administratieve structuren die experimenten, innovatie en de invoering van nieuwe praktijken belemmeren. Er is een gebrek aan een cultuur die collegiaal leren, samenwerking of het erkennen van fouten (en ervan leren) aanmoedigt.

7. Beperkte institutionele kaders en culturele barrières

Innovatie wordt in overheidsinstellingen vaak belemmerd door beperkende institutionele kaders en diepgewortelde culturele normen. Deze barrières ontmoedigen het nemen van risico's, experimenteren en het overnemen van ondernemende benaderingen, waardoor er weinig ruimte overblijft voor creativiteit en innovatie.

8. Gemiste kansen voor best practices

Uit succesvolle casestudies van vergelijkbare initiatieven blijkt dat het integreren van ondernemend denken in de openbare dienstverlening niet alleen de efficiëntie verhoogt, maar ook proactieve probleemoplossing stimuleert. Een gebrek aan systematische benaderingen om deze inzichten te integreren verhindert echter hun replicatie en schaalvergroting.

De Lokale Labs hebben cruciale inzichten verschaft in de verschillende uitdagingen waarmee verschillende landen worden geconfronteerd. Door elk land afzonderlijk te bekijken, kunnen we zowel unieke barrières als gedeelde worstelingen identificeren die het ondernemerschapsvormgeving. Deze vergelijkingen benadrukken niet alleen de diversiteit aan ervaringen, maar bieden ook kansen om te leren van gelokaliseerde strategieën. Als aanvulling op deze kwalitatieve analyse bieden enquêtegegevens van deelnemers aan de Lokale Labs extra diepte aan ons begrip.

Feedback van lokale laboratoria

Feedback van de Lokale Labs onthulde specifieke nuances in de uitdagingen in verschillende landen:

Roemenië:

- Afdelingen die zich richten op repetitieve taken hebben een gebrek aan aanpassingsvermogen aan concepten als ondernemerschap.
- De terughoudendheid om ondernemersterminologie te gebruiken, die als irrelevant of specifiek voor de privésector wordt gezien, benadrukt de behoefte aan een aanpak op maat.
- Het profileren van werknemers vóór de training is essentieel om de inhoud aan te passen aan hun specifieke rollen en vaardigheidsniveaus.



België:

- Overweldigende werkdruk en tijdgebrek zijn de belangrijkste belemmeringen voor deelname aan trainingsprogramma's.
- Weerstand tegen innovatie en creativiteit komt voort uit een cultuur in de publieke sector die prioriteit geeft aan het handhaven van de status quo in plaats van proactieve verandering.
- Evaluatie- en feedbackmechanismen worden onvoldoende gebruikt om een cultuur van reflectie en verbetering te bevorderen.

Griekenland:

- Opleidingen moeten rekening houden met zowel geografische als organisatorische diversiteit door gebruik te maken van hybride (online en on-site) ontwerpen.
- Gebrek aan acceptatie van diversiteit vereist gedragstraining voor inclusiviteit als onderdeel van de ondernemersvaardigheden.
- Het vereenvoudigen van complexe concepten en ze afstemmen op de realiteit van de publieke sector is cruciaal voor een effectieve invoering.

Italië:

- "Ondernemend denken" wordt vaak verkeerd begrepen of gezien als privatisering in plaats van innovatie.
- Opleidingsprogramma's moeten een evenwicht vinden tussen het aanleren van technische vaardigheden en het stimuleren van leiderschap en interpersoonlijke vaardigheden om hiërarchische kloven te overbruggen.
- Docenten staan zeer sceptisch tegenover de relevantie van de training.

Cyprus:

- Vooral vrouwen zijn minder bedreven in digitale vaardigheden, waardoor contextgevoelige trainingsontwerpen nodig zijn.
- Vereenvoudigde taal, praktische oefeningen en visueel aantrekkelijk materiaal zijn essentieel voor de acceptatie en impact van de training.

Slowakije:

- Ambtenaren voelen zich ondergewaardeerd en hun opleidingsinspanningen worden nauwelijks erkend of beloond.
- Slechte communicatie binnen teams en management vermindert het moreel en belemmert professionele groei.
- Werkdruk leidt tot weerstand tegen niet-verplichte trainingsinitiatieven.

Voortbouwend op de landspecifieke perspectieven bieden de onderzoeksresultaten van alle Local Labs een empirische basis voor het beoordelen van de uitdagingen waarmee publieke ondernemers worden geconfronteerd. Deze bevindingen belichten belangrijke trends en valideren de ervaringen die tijdens de discussies in de Local Labs werden gedeeld. Samen vormen de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens een alomvattend beeld van het



probleem, dat een belangrijke basis vormt voor de beleidsaanbevelingen in dit rapport. De evaluatieresultaten van de Lokale Labs belichten zowel systemische belemmeringen als individuele uitdagingen die de toepassing van ondernemersvaardigheden in de publieke sector in de weg staan. Respondenten in alle landen toonden interesse in het EntrePubl-curriculum en beschreven het als een ambitieus en broodnodig initiatief. Ze raadden echter aanpassingen aan om ervoor te zorgen dat het praktisch toepasbaar zou zijn in verschillende omgevingen in de publieke sector. Ongeveer 80% van de deelnemers noemde tijdgebrek, hiërarchische belemmeringen en het niet goed afstemmen van de inhoud van de training op de dagelijkse werkzaamheden als belangrijkste remmende factoren. Weerstand tegen ondernemend denken en digitale hulpmiddelen stond hoog genoteerd, waarbij de deelnemers de behoefte aan praktische, levensechte succesvoorbeelden benadrukten om hun potentieel te illustreren. De behoefte aan gelokaliseerde casestudies, vereenvoudigd taalgebruik en werkplekrelevante tools werd steeds benadrukt. Interactieve trainingsvormen, zoals workshops, het oplossen van echte problemen en projecten in teamverband, werden essentieel geacht voor de betrokkenheid van werknemers.

De uitdagingen die in dit hoofdstuk worden beschreven, onthullen aanzienlijke hiaten in digitale geletterdheid en ondernemend denken bij werknemers in de publieke sector en professionals in beroepsonderwijs en -opleiding in de deelnemende landen. Deze bevindingen onderstrepen de behoefte aan gerichte interventies om deze tekortkomingen aan te pakken en vormen de basis voor de ontwikkeling van het EntrePubl-onderwijsprogramma. Het volgende hoofdstuk geeft een gedetailleerd overzicht van de resultaten en praktische ervaringen van het project.

Overzicht van onderzoek en de EntrePubl-ervaring

Door een reeks succesverhalen uit Roemenië, Slowakije, Griekenland, Spanje en Italië te presenteren, belicht het hoofdstuk innovatieve benaderingen om ondernemerschap, digitalisering, de ontwikkeling van sociale ondernemingen en onderwijsprogramma's te stimuleren. Elk succesverhaal wordt geanalyseerd om de unieke bijdragen van de EntrePubl-partners te laten zien, waardoor een beter begrip ontstaat van de gezamenlijke inspanningen die deze successen hebben voortgebracht. Daarnaast worden de lessen die zijn geleerd uit deze ervaringen gedestilleerd om toekomstige inspanningen te informeren, zodat de kennis en praktijken die voortkomen uit EntrePubl de publieke sector blijven inspireren en begeleiden bij innovatie in verschillende contexten.

Succesverhalen

Roemenië



Just Pitch was een evenement in Galati in twee edities, in eerste instantie georganiseerd door de gemeente Galati, dat lokaal ondernemerschap stimuleerde door middel van een wedstrijd waarbij deelnemers zakelijke ideeën voorlegden aan een panel van ondernemers en bedrijfsexperts. Deelnemers kregen direct feedback, waardoor ze hun ideeën konden verfijnen en de starterscultuur in Galati werd gestimuleerd.

Link: <https://>

BluAct Hackathon (Danube Growth Initiative), een onderdeel van het BluAct-project, was een initiatief dat zich richtte op innovatie in de blauwe economie en zich richtte op milieubescherming, voedselindustrie en toerisme door middel van een idee-incubatie op basis van een hackathon. BluAct is een transfernnetwerk van 7 Europese havensteden, waaronder Piraeus, Mataro, Oostende, Galati, Matosinhos, Burgas en Salerno, met als doel het delen van goede praktijken op het gebied van ondernemerschap in de blauwe economie. Het project volgt op het succes van het Blue Growth Initiative van Piraeus, een ondernemerscompetitie die incubatiediensten aanbiedt aan lokale bedrijven om innovatie en het creëren van banen te stimuleren. Door het opzetten van Urbact Local Support Groups en het betrekken van lokale belanghebbenden en andere geïnteresseerden, met als uiteindelijk doel het opstarten van de blauwe economie, wil BluAct verregaande resultaten behalen in de respectieve partnersteden. Publieke instellingen waren medeorganisator van het Blue Hackaton evenement, waarbij hun rol in het stimuleren van ondernemerschap in lijn met economische ontwikkelingsdoelen werd gedemonstreerd.

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

Een **Mindset Shift in Leadership Seminar** werd georganiseerd door het Visionary Cities Institute in Galați om gemeentelijke leiders aan te moedigen ondernemingsstrategieën toe te passen in het bestuur. Dit programma richtte zich op strategische marketing en place branding om het regionale concurrentievermogen te verbeteren.

Slowakije

De **Gemeentelijke Sociale Ondernemingen (MSE's)** zijn een voorbeeld van de toepassing van principes van ondernemerschap en sociale economie in het openbaar bestuur. MSE's voorzien in behoeften van de gemeenschap, zoals betaalbare huisvesting of onderhoud van de openbare ruimte, en creëren tegelijkertijd werkgelegenheid. Dit model ondersteunt de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden onder gemeentemedewerkers die deelnemen aan het management van deze ondernemingen.

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

Het Slowaakse Bedrijfsbureau (SBA) ondersteunt al lange tijd de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden, niet alleen in de particuliere sector maar ook breder, waaronder in overheidsinstellingen. De SBA richt zich op het creëren van methodologieën en onderwijsprogramma's die kunnen worden geïmplementeerd in scholen en in bedrijfscursussen voor openbare instellingen. Een van de initiatieven van de SBA was het



uitbreiden van de mogelijkheden voor betrokkenheid van de publieke sector bij onderwijsprogramma's gericht op ondernemerschap en digitale vaardigheden. Als onderdeel van haar activiteiten heeft de SBA verschillende proefprojecten uitgevoerd die hebben bijgedragen aan het versterken van ondernemerschap en creativiteit. Daarnaast heeft het agentschap systemische ondersteuning ontwikkeld voor ondernemende entiteiten die hebben besloten bij te dragen aan het veranderen van het onderwijsstelsel en hun praktijkervaring door te geven aan toekomstige generaties.

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

JA Slovakia is een van de belangrijkste spelers op het gebied van onderwijs in ondernemerschap in Slowakije. Al meer dan 26 jaar helpt het studenten ondernemersvaardigheden te ontwikkelen door middel van programma's die geïntegreerd zijn in het onderwijsstelsel van scholen. Het JA Applied Economics-programma stelt studenten bijvoorbeeld in staat om hun eigen fictieve bedrijven op te zetten en praktische ervaring op te doen in ondernemerschap en projectmanagement. Hoewel de programma's van JA Slowakije vooral gericht zijn op jongeren, kan het succes ervan ook als inspiratie dienen voor de publieke sector. Samenwerking met scholen en bedrijven in de regio's helpt om niet alleen ondernemersvaardigheden te ontwikkelen, maar ook teamwork, initiatief en het creatief oplossen van problemen, vaardigheden die net zo belangrijk zijn voor het openbaar bestuur. Dit model zou ook kunnen worden toegepast op werknemers in de publieke sector, waar soortgelijke opleidingen en programma's innovatie en een efficiënter beheer van publieke middelen zouden bevorderen.

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

Griekenland

Het **SYNATHINA-initiatief** is ontworpen om burgerbetrokkenheid te bevorderen door middel van een digitaal platform dat burgers verbindt met gemeentelijke middelen. Dit ondernemerscentrum stemt de inspanningen van de lokale publieke sector af op de behoeften van de gemeenschap.

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

De "**Strategie voor de digitale transformatie bijbel 2020-2025**" is een uitgebreid strategisch kader dat een verscheidenheid aan specifieke projecten identificeert, ingedeeld in korte- en middellangetermijnprojecten. De lijst van projecten biedt directe en gemakkelijke toegang tot alle gerichte acties die worden uitgevoerd, tot specifieke interventiegebieden die zich specialiseren op basis van de specifieke behoeften van elk beleidsgebied (bijv. horizontaal, strategische gebieden, economische sectoren, enz.) Het richt zich op digitale hervormingen op alle gebieden van het overheidsbeleid, zoals gezondheidszorg en onderwijs, met behulp van specifieke projecten.

Link: <https://>

Het herstelplan "**Griekenland 2.0**", gesteund door de Europese Unie, omvat uitgebreide hervormingen in de publieke sector om een ondernemersklimaat te bevorderen.



Dit plan voorziet in financiële steun, opleiding en verbeteringen van de digitale infrastructuur waardoor de overheidssector kmo's beter kan ondersteunen. Deze aanpak heeft het Griekse ondernemersecosysteem versterkt, vooral in regio's die voorheen geen noemenswaardige digitale of ondernemersinfrastructuur hadden.

Link: <https://>

Spanje

De **Cultura Emprendedora**-programma's van de Junta van Extremadura bundelen de inspanningen van alle administratieve sectoren om innovatie, inclusie, ondernemerschap en onderwijssucces te bevorderen op alle onderwijsniveaus, van de vroege kinderjaren tot de universiteit. Deze programma's zijn afgestemd op het Europese EntreComp-kader en zijn gericht op het ontwikkelen van ondernemersvaardigheden, zodat mensen kansen kunnen herkennen en ideeën kunnen omzetten in waardevolle realiteiten. Het Directoraat-Generaal voor Universitair Beleid richt zich specifiek op het versterken van deze vaardigheden onder studenten in het hoger onderwijs bij hun overgang naar de beroepsbevolking en coördineert projecten om universitair talent te verbinden met de productieve en sociaaleconomische sectoren.

Link: <https://>

Italië

Gemeente Valsamoggia - participatieve territoriale branding

De gemeente Valsamoggia ligt in de regio Emilia-Romagna in Noord-Italië, tussen Bologna en Modena. De gemeente is in 2014 ontstaan uit de fusie van vijf kleinere gemeenten en is daarmee een van de belangrijkste bestuurlijke fusies in Italië. Deze relatief recente eenwording heeft een unieke kans geboden om de territoriale cohesie te versterken en innovatieve initiatieven te ontwikkelen, waaronder een participatieve benadering van territoriale branding. Geworteld in een participatief proces, omvatte het project workshops en samenwerkingen met handelsverenigingen, gemeenten en burgergroepen om een samenhangende visuele identiteit te ontwerpen die de diversiteit en culturele rijkdom van de regio weerspiegelt. Het initiatief, dat werd gefinancierd met regionale subsidies, had als doel om de aantrekkingskracht van Valsamoggia naar buiten toe te vergroten en tegelijkertijd het saamhorigheidsgevoel onder de inwoners te stimuleren.

Link: <https://>

Het project "**Uffici di Prossimità**" (Nabijheidskantoren) is een opmerkelijk voorbeeld van publiek ondernemerschap, waarbij burgerbetrokkenheid vanuit de basis werd omgezet in een gestructureerd nationaal initiatief. Het ontstond als reactie op de justitiële hervorming die de geografie van de justitiële diensten ingrijpend veranderde, waardoor veel perifere gerechtsgebouwen werden gesloten en burgers, met name kwetsbare groepen, belemmeringen ondervonden bij de toegang tot justitie. De eerste lokale experimenten, zoals de "Tavolo della Giustizia" in Monza en Brescia en het proefinitiatief in Moncalieri, lieten zien hoe lokale overheden digitale hulpmiddelen en interinstitutionele samenwerking



konden gebruiken om justitiediensten dichterbij de gemeenschap te brengen. Geïnspireerd door deze lokale modellen, heeft het Ministerie van Justitie het project geformaliseerd in een nationaal programma, gefinancierd door Europese structuurfondsen in het kader van het Operationeel Programma voor Governance en Institutionele Capaciteit 2014-2020. Het initiatief is gericht op het opzetten van een netwerk van kantoren die juridische diensten aanbieden in toegankelijke en vertrouwde ruimten, zoals gemeentelijke gebouwen, met de nadruk op vrijwillige juridische procedures waarvoor geen procesvertegenwoordiging nodig is. Daarnaast stimuleert het de digitalisering van justitiële processen om de digitale kloof te verkleinen en de efficiëntie van het systeem te verbeteren. Tot nu toe heeft het project 85 kantoren geactiveerd in 16 Italiaanse regio's, ondersteund door 217 ondertekende overeenkomsten voor verdere uitbreidingen. Deze kantoren bieden burgers oriëntatie en bijstand, verlichten de druk op rechtbanken en verbeteren de toegang tot justitie in het hele land.

Link: <http://>

Geleerde lessen

Het bevorderen van een **cultuur van ondernemerschap** is naar voren gekomen als een hoeksteen voor sociaaleconomische ontwikkeling. Programma's zoals ondernemerschapswedstrijden in Roemenië en initiatieven voor sociale ondernemingen in Slowakije illustreren hoe overheidsinstellingen de kiem van innovatie kunnen leggen door lokale gemeenschappen te betrekken bij ondernemersactiviteiten. Het stimuleren van creatief denken, het nemen van risico's en samenwerking zorgt voor de ondernemersmentaliteit die nodig is voor duurzame groei. Lokale overheden kunnen een cruciale rol spelen door platforms te creëren waar ideeën niet alleen worden aangemoedigd, maar ook actief worden ondersteund, zodat de weg wordt vrijgemaakt voor een bloeiend ecosysteem van startende ondernemingen. Betrokkenheid van de gemeenschap bij dergelijke initiatieven bouwt zowel individuele als collectieve capaciteit op en creëert mogelijkheden voor economische groei op maat van de lokale behoeften.

Succesvolle initiatieven onderstrepen het belang van specifieke **ondersteuningsmechanismen** die opkomende ondernemersideeën koesteren. Deze omvatten gestructureerde incubatieprogramma's, opleidingskaders en begeleiding op maat, zoals die in Spanje en Italië. Incubatie vergemakkelijkt de overgang van innovatieve ideeën naar impactvolle, duurzame projecten. Toegang tot praktische hulpmiddelen, hulpbronnen en begeleiding stelt ondernemers in staat om echte uitdagingen aan te pakken en tegelijkertijd aan te sluiten bij bredere economische en maatschappelijke doelen.

Leiderschap speelt een doorslaggevende rol bij het verankeren van ondernemerschap binnen het openbaar bestuur. De hierboven vermelde initiatieven tonen aan dat het van vitaal belang is om de mentaliteit van beleidsmakers en bestuursleiders te veranderen in de richting van een ondernemende en visionaire aanpak. Ondernemend leiderschap moedigt openbare instellingen aan om verder te gaan dan de traditionele bureaucratische modellen, waardoor ze innovatie, flexibiliteit en samenwerking kunnen



omarmen. Deze cultuuromslag binnen het bestuur verbetert het reactievermogen, middelenbeheer en vertrouwen van instellingen en legt de basis voor een dynamischer en veerkrachtiger beleidsvorming.

Ondernemend denken binnen het openbaar bestuur is de sleutel tot het opbouwen van efficiënte lokale overheden die effectief inspelen op de behoeften van de gemeenschap. Ondernemend onderwijs in Slowakije en het gebruik van digitale hulpmiddelen in Griekenland benadrukken de waarde van het stimuleren van creativiteit, aanpassingsvermogen en probleemoplossing bij professionals in de publieke sector. Dergelijke capaciteiten stellen overheden in staat om opnieuw te bedenken hoe publieke middelen worden beheerd en gemobiliseerd ten behoeve van de gemeenschap. Ondernemende benaderingen zorgen ook voor een betere afstemming tussen de behoeften van burgers en overheidsinitiatieven, wat de transparantie en het vertrouwen bevordert. Deze methode biedt voordelen op de lange termijn door strategieën in de publieke sector te verschuiven in de richting van duurzaam en effectief bestuur.

Sociaal ondernemerschap kwam naar voren als een krachtig instrument voor gemeenschapsbetrokkenheid en het opbouwen van vertrouwen. De gemeentelijke sociale ondernemingen in Slowakije en de participatieve kaders in Italië laten zien hoe urgente sociale problemen kunnen worden aangepakt door overheidsdoelstellingen te combineren met ondernemerspraktijken. Deze afstemming vergroot het vertrouwen van het publiek door ervoor te zorgen dat initiatieven relevant en inclusief zijn en inspelen op de prioriteiten van de gemeenschap.

Innovatieve oplossingen voor openbare problemen vereisen nauwe **samenwerking tussen openbare instellingen en particuliere belanghebbenden**. De participatieve en territoriaal samenhangende strategieën in Italië laten zien dat effectieve samenwerking de sterke punten van alle betrokken partijen benut en tegelijkertijd de economische vitaliteit en stedelijke vernieuwing bevordert. Beleidsmakers moeten het potentieel van dergelijke partnerschappen erkennen om innovatie op grotere schaal toe te passen, het beheer van hulpbronnen te optimaliseren en de levering van openbare goederen en diensten te verbeteren. Duidelijke bestuurskaders en wederzijds vertrouwen zijn essentieel om de duurzaamheid van deze samenwerkingsverbanden te garanderen.

Niettemin steunt innovatie in bestuur steeds meer op **digitale hulpmiddelen** en infrastructuur om ondernemerschap te stimuleren en dienstverlening te verbeteren. De nadruk die Griekenland legt op digitale transformatie illustreert het potentieel van technologie om de betrokkenheid van burgers te vergroten, overheidsdiensten te stroomlijnen en lokale economieën te ondersteunen. Door te investeren in digitale competenties en systemen kunnen overheden inclusievere, efficiëntere en responsievere instellingen creëren. Beleidsmakers moeten prioriteit geven aan digitale geletterdheid, automatisering en platformontwikkeling als integrale onderdelen van modernisering om publiek ondernemerschap en burgerparticipatie te ondersteunen.



Huidig EU-beleid

Europese agenda voor vaardigheden (2020)

De Europese vaardighedenagenda richt zich op het om- en bijscholen van burgers in de hele EU, met als doel een leven lang leren te bevorderen en de inzetbaarheid te vergroten. Hoewel het kader de nadruk legt op ondernemersvaardigheden, richt het zich niet specifiek op werknemers in de publieke sector. De relevantie voor werknemers in de publieke sector ligt in de bredere doelstellingen om innovatie en aanpassingsvermogen te stimuleren. De agenda ondersteunt sectoroverschrijdende vaardigheidsstrategieën en bevordert een ondernemersgeest die indirect van invloed kan zijn op functies in overheidsdienst.

Actieplan digitaal onderwijs (2021-2027)

Dit beleid is gericht op het stimuleren van digitale vaardigheden en geletterdheid in de hele EU, waarbij training in ondernemerschap wordt geïntegreerd als onderdeel van bredere digitale competenties. Voor werknemers in overheidsdienst draagt het plan indirect bij aan een ondernemersmentaliteit door de invoering van innovatie te bevorderen en samenwerkingstools te stimuleren die relevant zijn voor overheidsdiensten. Tot de belangrijkste initiatieven behoren het verbeteren van de opleiding in digitale geletterdheid en het verbeteren van de toegang tot onderwijsplatforms voor werknemers in overheidsdienst.

EU-programma voor werkgelegenheid en sociale innovatie (EaSI)

EaSI is een financieel instrument ter ondersteuning van hervormingen in het werkgelegenheids- en sociaal beleid. Het stimuleert instrumenten en strategieën voor het bevorderen van capaciteitsopbouw en de modernisering van arbeidsbemiddelingsdiensten, hoewel er nauwelijks directe aandacht is voor de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden in de publieke sector. Overheidsbestuurders kunnen door EaSI gefinancierde projecten echter gebruiken om innovatieve trajecten te creëren voor het indirect bevorderen van ondernemerschap.

Horizon Europa: missies en partnerschappen

Horizon Europe ondersteunt multidisciplinaire innovatieprojecten, ook in de modernisering van de publieke sector, via missies en partnerschappen. Indirect worden ondernemersattitudes gekweekt door samenwerking tussen private en publieke belanghebbenden, kennisoverdracht en innovatie in administratieve processen aan te moedigen. Overheidsmedewerkers die aan dergelijke projecten deelnemen, doen ervaring op met ondernemersvaardigheden en innovatief denken.

Erasmus+

Erasmus+ geeft prioriteit aan het stimuleren van onderwijs en opleiding, waaronder initiatieven gericht op de publieke sector. Specifieke programma's richten zich op samenwerking, leiderschap en de uitwisseling van praktijken en stimuleren indirect het



ondernemend denken bij werknemers in de publieke sector. Activiteiten zoals professionele uitwisselingen en innovatieve opleidingsmodellen dragen bij tot de ondernemende ontwikkeling van ambtenaren.

De Europese Unie geeft momenteel prioriteit aan beleid dat in grote lijnen de nadruk legt op innovatie, digitale transformatie en algemene vaardigheidsopbouw. Dit beleid gaat echter vaak voorbij aan de unieke ondernemersvaardigheden die werknemers in de publieke sector nodig hebben om zinvolle hervormingen door te voeren binnen het openbaar bestuur. Specifieke competenties, zoals het nemen van risico's, leiderschap bij het initiëren van publieke hervormingsinspanningen en het stimuleren van een start-up-achtige cultuur binnen de publieke sector, blijven sterk onderontwikkeld. Dit hiaat belemmert het vermogen van de overheid om volledig gebruik te maken van innovatieve oplossingen en zich aan te passen aan snel veranderende maatschappelijke eisen.

Ondanks deze brede inspanningen vertoont het bestaande beleid opmerkelijke tekortkomingen. Ten eerste is er een gebrek aan sectorspecifieke kaders die ontworpen zijn om ondernemerschap binnen overheidsdiensten aan te moedigen. Dergelijke kaders zijn essentieel voor het creëren van een duidelijke, gestructureerde omgeving die ondernemersinitiatieven in de publieke sector ondersteunt. Bovendien bestaan er momenteel geen concrete benchmarks om de vooruitgang te meten bij het opbouwen van ondernemerscapaciteiten binnen de overheidsadministratie, wat het moeilijk maakt om de doeltreffendheid van hervormingen op dit gebied te evalueren. Deze problemen worden nog verergerd door de inconsistente en vaak instabiele financiering van opleidingsinitiatieven in publiek-private samenwerking, die van vitaal belang zijn voor het bevorderen van samenwerking en het delen van innovatieve praktijken. Tot slot bieden bestaande strategieën geen adequate oplossing voor de weerstand tegen culturele verschuivingen binnen traditionele overheidssystemen, die ondernemend denken vaak zien als onverenigbaar met gevestigde normen en processen. Om deze uitdagingen aan te pakken is er dringend nieuw en gericht beleid nodig.

Beleidsaanbevelingen voor EntrePubl

Gebaseerd op de beleidsaanbevelingen van het Consortium en ondersteund door feedback van beleidsmakers en online raadpleging.

De volgende beleidsaanbevelingen zijn ontwikkeld op basis van voorstellen en feedback van projectpartners. Deze aanbevelingen zijn gericht op het stimuleren van synergieën tussen de ecosystemen van de overheid en beroepsonderwijs en -opleiding, het bevorderen van een ondernemersmentaliteit, het verbeteren van digitale competentie en het stimuleren van innovatie in de publieke sector. Door de huidige uitdagingen aan te pakken, stellen deze strategieën praktische oplossingen voor om het openbaar bestuur te moderniseren en de dienstverlening te verbeteren.



1. Voortdurende opleidingsprogramma's ontwikkelen voor ondernemers en digitale vaardigheden

Beschrijving: Dit beleid richt zich op het uitrusten van werknemers in de publieke sector met een ondernemersmentaliteit en digitale competenties door middel van voortdurende trainingsprogramma's. Deze programma's omvatten workshops, e-learningmodules en mogelijkheden voor mentorschap op maat om probleemoplossend vermogen, aanpassingsvermogen en innovatievaardigheden bij werknemers te verbeteren. Het integreren van ondernemerschap en digitale vaardigheden in functieprestatiebeoordelingen, waar relevant, zal werknemers stimuleren om deze vaardigheden over te nemen en toe te passen in hun functie.

Achtergrond: Door de snelle technologische innovatie en de veranderende publieke behoeften moeten werknemers in de publieke sector over de vaardigheden beschikken om zich aan te passen en te innoveren. Dit garandeert een efficiënte dienstverlening, verhoogt de werktevredenheid en bevordert de veerkracht bij complexe uitdagingen.

Belangrijkste implementatiestappen:

- Voer een vaardigheidsbeoordeling uit om hiaten in ondernemersvaardigheden en digitale vaardigheden te identificeren.
- Trainingsprogramma's ontwerpen in samenwerking met onderwijsinstellingen en vernieuwers uit de privésector.
- Test de trainingsprogramma's in geselecteerde afdelingen voordat ze op grotere schaal worden toegepast.
- Neem trainingsresultaten op in prestatiebeoordelingen.
- Creëer een kader voor doorlopend leren, inclusief periodieke updates van trainingsmodules.

2. Roadmaps voor digitale transformatie lanceren

Beschrijving: Dit beleid houdt in dat er gedetailleerde, departement-specifieke stappenplannen voor digitale transformatie worden gemaakt om de activiteiten in de publieke sector te moderniseren. Deze routekaarten zullen doelstellingen, tijdschema's, vereiste technologieën en strategieën voor een naadloze implementatie bevatten.

Achtergrond: Een duidelijke digitale transformatiestrategie zorgt ervoor dat middelen en inspanningen worden afgestemd op de doelstellingen van de organisatie. Het minimaliseert verspilling en dubbel werk en bevordert tegelijkertijd een samenhangende aanpak van modernisering op alle afdelingen.

Belangrijkste implementatiestappen:

- Ontwikkel een taskforce digitale transformatie om de huidige capaciteiten te beoordelen.
- De belangrijkste pijnpunten identificeren die baat kunnen hebben bij digitale interventies.
- Afdelingsspecifieke digitale doelen en tijdlijnen opstellen.
- Zorg voor financiering en partnerschappen voor de benodigde technologieën en implementatiemiddelen.
- De voortgang bewaken en stappenplannen aanpassen door periodieke evaluaties.

3. Creëer experimentele digitale hulpmiddelen en Sandboxes voor oplossingen

Beschrijving: Opzetten van "digitale zandbakken" waar teams nieuwe digitale tools, applicaties en processen kunnen testen in een gecontroleerde omgeving met een laag risico. Deze zandbakken zullen echte omstandigheden nabootsen en experimenten mogelijk maken zonder de kernprocessen te verstoren.

Achtergrond: Experimenten aanmoedigen vermindert de angst om te falen en bevordert innovatie in de publieke sector. Sandboxes stellen beleidsmakers in staat om te leren van prototypes en resultaten te verbeteren voordat ze op grote schaal worden geïmplementeerd.

Belangrijkste implementatiestappen:

- Gebieden identificeren die geschikt zijn voor sandbox-omgevingen (bijv. e-governance tools, AI-toepassingen).
- Richtlijnen ontwikkelen voor het selecteren en testen van digitale tools binnen de zandbakken.
- Geef training aan teams over het effectieve gebruik van de sandboxinfrastructuur.
- Geteste tools evalueren en succesvolle projecten opschalen naar bredere toepassingen.

4. Afdelingsoverschrijdende en interdisciplinaire innovatieteams opzetten

Omschrijving: Vorm teams bestaande uit vertegenwoordigers van meerdere afdelingen en verschillende disciplines om samen te werken aan het oplossen van complexe uitdagingen en het ontwikkelen van innovatieve oplossingen. Deze teams werken met beslissingsautonomie en hebben als doel de silo's in de werkstromen van de publieke sector te doorbreken.

Achtergrond: Complexe problemen vereisen vaak expertise op meerdere gebieden. Interdepartementale teams brengen verschillende perspectieven en bevorderen samenwerking, wat resulteert in holistische oplossingen voor uitdagingen in de publieke sector.

Belangrijkste implementatiestappen:

- Identificeer prioriteitsgebieden die interdisciplinaire input vereisen.
- Stel selectiecriteria op voor teams en werf medewerkers met aanvullende vaardigheden.
- Geef training over samenwerkingsmethoden en innovatieprocessen.
- Wijs middelen en een geformaliseerde rapportagestructuur toe om de teams te ondersteunen.
- Evalueer regelmatig de resultaten van het team en integreer de lessen in het beleid van de organisatie.

5. Intrapreneurship stimuleren via beloningssystemen

Beschrijving: Moedig werknemers aan om innovatieve ideeën voor te stellen en uit te voeren binnen hun afdelingen door succes te belonen met geldelijke prikkels, erkenningsprogramma's of carrièremogelijkheden.



Achtergrond: Intrapreneurship maakt gebruik van de creativiteit en probleemoplossende vaardigheden van werknemers en bevordert tegelijkertijd een cultuur van eigenaarschap en innovatie in publieke organisaties.

Belangrijkste implementatiestappen:

- Definieer "intrapreneuriale" bijdragen die in aanmerking komen voor beloningen.
- Stel transparante evaluatiecriteria op voor voorgestelde ideeën.
- Ontwerp en lanceer een wedstrijd of programma voor intrapreneurship.
- Projectfinanciering en mentorschap bieden voor veelbelovende innovatieve ideeën.
- Succesvolle resultaten vieren en opschalen via publieke erkenningsevenementen.

6. Publiek-private partnerschappen (PPP's) bevorderen

Beschrijving: De samenwerking tussen overheidsinstanties en particuliere ondernemingen versterken om samen innovatieve oplossingen te ontwikkelen, grootschalige projecten te financieren en technologische expertise te delen. Deze partnerschappen zullen zich richten op gebieden als infrastructuur, digitale dienstverlening en capaciteitsopbouw.

Achtergrond: PPP's stellen overheidsinstanties in staat om te profiteren van de middelen, flexibiliteit en geavanceerde technologieën van de particuliere sector, waardoor duurzame en effectieve oplossingen worden gegarandeerd.

Belangrijkste implementatiestappen:

- Identificeer gebieden waar publiek-private samenwerking een significante impact zal hebben.
- Een transparant kader ontwikkelen voor de uitvoering van PPP-projecten.
- Belanghebbenden uit beide sectoren betrekken bij het gezamenlijk ontwerpen van projecten.
- De resultaten van het partnerschap bewaken en ervoor zorgen dat alle partijen er voordeel bij hebben.

7. Creëer een programma voor ondernemend leiderschap in de publieke sector

Beschrijving: Ontwikkelen van trainingsprogramma's specifiek voor leiders in de publieke sector om ondernemend denken, risicobeheer en leiderschapsveranderingsvaardigheden te cultiveren. Dit programma omvat executive coaching, peer-learning workshops en blootstelling aan succesvolle casestudies.

Rationale: Transformationele verandering in de publieke sector vereist sterke, visionaire leiders die ondernemend kunnen denken en hun teams kunnen inspireren tot innovatie.

Belangrijkste implementatiestappen:

- Leiderschapscompetenties in lijn met ondernemersprincipes identificeren.
- Samenwerken met academische instellingen om een programma op maat te ontwikkelen.
- Het programma testen met een cohort van midden- en senior managers.
- Zorg voor follow-up coachingsessies om ervoor te zorgen dat de geleerde vaardigheden worden toegepast.

8. Bouw een platform voor kennisdeling en een praktijkgemeenschap

Beschrijving: Het opzetten van een netwerk voor het delen van kennis binnen en tussen organisaties in de publieke sector dat zich richt op innovatie en beste praktijken. Deze gemeenschap zal de uitwisseling van ideeën, lessen en succesvolle strategieën vergemakkelijken.

Achtergrond: Een gestructureerd platform voor het delen van kennis versnelt innovatie en voorkomt dat fouten in organisaties worden herhaald, waardoor middelen worden bespaard en de algemene doeltreffendheid van het beleid wordt verbeterd.

Belangrijkste implementatiestappen:

- Bepaal de reikwijdte van de community (bijv. digitale transformatie, dienstverlening).
- Zet een online netwerk of forum op om gemakkelijk informatie te delen.
- Organiseer regelmatig persoonlijke of virtuele evenementen voor kennisuitwisseling.
- Case studies van succesvolle initiatieven documenteren en verspreiden.

9. Een feedbackgerichte cultuur creëren in de publieke sector

Beschrijving: Ontwikkelen van mechanismen voor het verzamelen, analyseren en reageren op feedback van burgers en werknemers in de publieke sector om beleid, processen en diensten voortdurend te verfijnen.

Achtergrond: Een cultuur die gebaseerd is op feedback zorgt ervoor dat er ingespeeld kan worden op de behoeften van het publiek en bouwt vertrouwen in de overheid op. Het stelt werknemers ook in staat om deel te nemen aan het positief vormgeven van hun werkomgeving.

Belangrijkste implementatiestappen:

- Ontwerp gebruiksvriendelijke hulpmiddelen voor het verzamelen van feedback (bijv. enquêtes, focusgroepen).
- Creëer kanalen waarlangs werknemers regelmatig suggesties kunnen doen.
- Een systeem ontwikkelen voor het analyseren en prioriteren van feedback.
- Beloon afdelingen en medewerkers die effectief handelen op basis van feedbackinzichten.

10. Sectoroverschrijdende samenwerking voor innovatie bevorderen

Beschrijving: Het aanmoedigen van samenwerkingsinitiatieven tussen de publieke, private, non-profit en academische sectoren om innovatieve oplossingen te vinden voor maatschappelijke uitdagingen. Deze samenwerkingen kunnen betrekking hebben op gebieden als duurzaamheid, gezondheid en openbare veiligheid.

Achtergrond: Sectoroverschrijdende samenwerking maakt gebruik van diverse expertise en middelen, waardoor holistische en duurzame oplossingen voor complexe maatschappelijke problemen mogelijk worden.

Belangrijkste implementatiestappen:



- Zet sectoroverschrijdende innovatieforums op om gezamenlijke doelen vast te stellen.
- Proefprojecten financieren die door meerdere belanghebbenden zijn ontwikkeld.
- Gezamenlijke initiatieven bewaken en evalueren op schaalbaarheid.
- Uitkomsten en geleerde lessen verspreiden om een bredere impact te garanderen.

Bijlagen en bronnen

Actieplan digitaal onderwijs (2021-2027)

URL: <https://>

Erasmus+

URL: <https://>

EU-programma voor werkgelegenheid en sociale innovatie (EaSI)

URL: <https://>

Europese Commissie, Studie over de ontwikkeling van een Europees kader voor interoperabiliteitsvaardigheden en -competenties in de publieke sector (EIFISC).

URL: <https://>

Europese agenda voor vaardigheden (2020)

URL: <https://>

Vlaggenschipproject voor technische ondersteuning - Pijler I - Vaardigheden voor systemen voor openbaar bestuur

URL: <https://>

Horizon Europa: missies en partnerschappen

URL: <https://>

Beleid ondersteunen met wetenschappelijk bewijs - Competentiekader voor innovatieve beleidsvorming

URL: <https://>