

Παροχή Εξειδικευμένων Υπηρεσιών Σχεδιασμού, Ανάπτυξης και Υλοποίησης
στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας
στις περιοχές ΔΑΜ

στο πλαίσιο υλοποίησης του Προγράμματος Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση

(Αριθμός Σύμβασης: 25SYMV016827813 2025 – 05 – 15)

Αναθέτουσα Αρχή:



Ανάδοχος: Ένωση Εταιριών

«EUROPEAN PROFILES A.E.- BEE GROUP A.E.- GREEN PROJECTS ΑΕ – ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΜΚΕ»



Ταχ. Δ/ση: Μεσογείων 15, ΤΚ 11526,
Τηλ. 2109996340, e-mail: info@ngodiastasi.gr

2η Μελέτη βελτίωσης των δεξιοτήτων κοινωνικής
καινοτομίας (Reskilling & Upskilling), μεταξύ των οποίων
περιλαμβάνεται η ιχνηλάτηση Μηχανισμών, Ομάδων &
Φορέων «Επιτάχυνσης των Αλλαγών» (Game Changers)
(ΥποΔράση 1.2)

Δεκέμβριος 2025



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

2η Μελέτη βελτίωσης των δεξιοτήτων κοινωνικής καινοτομίας (Reskilling & Upskilling), μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται η ιχνηλάτηση Μηχανισμών, Ομάδων & Φορέων «Επιτάχυνσης των Αλλαγών» (Game Changers) (ΥποΔράση 1.2)

Το παρόν παραδοτέο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Παροχή Εξειδικευμένων Υπηρεσιών Σχεδιασμού, Ανάπτυξης και Υλοποίησης στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στις περιοχές ΔΑΜ» (κωδικός ΟΠΣ 6000715) με Δικαιούχο τη Γενική Γραμματεία Έρευνας & Καινοτομίας, η οποία έχει ενταχθεί στο Πρόγραμμα «Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης) και από εθνικούς πόρους μέσω του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων.



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

Περιεχόμενα

| | |
|--|-----------|
| Επιτελική σύνοψη | 1 |
| Executive Summary..... | 3 |
| 1. Εισαγωγή & Σύνδεση με τη Διαγνωστική Μελέτη | 5 |
| 1.1. Πλαίσιο της Μελέτης..... | 5 |
| 1.1.1. Η Παρούσα Μελέτη ως Συνέχεια της Διαγνωστικής Μελέτης..... | 5 |
| 1.1.2. Από την Αποτύπωση στον Σχεδιασμό Δράσης | 5 |
| 1.1.3. Στόχος: Reskilling και Upskilling για τη Δίκαιη Μετάβαση | 5 |
| 1.2. Σύνοψη Ευρημάτων Μελέτης 1 | 6 |
| 1.2.1. Συνολικός Δείκτης TSI και Επίπεδο Ετοιμότητας..... | 6 |
| 1.2.2. Κύρια Κενά Δεξιοτήτων (Skills Gaps)..... | 7 |
| 1.2.3. Διαφοροποιήσεις Πληθυσμού | 7 |
| 1.2.4. Game Changers: Αριθμός και Χαρακτηριστικά | 8 |
| 1.3. Σκοπός και Στόχοι Μελέτης | 8 |
| 1.3.1. Κύριος Σκοπός | 8 |
| 1.3.2. Επιμέρους Στόχοι | 8 |
| 1.4. Μεθοδολογική Προσέγγιση | 9 |
| 1.4.1. Αξιοποίηση Δεδομένων Μελέτης 1 | 9 |
| 1.4.2. Ανάλυση Κενών (Gap Analysis) | 9 |
| 1.4.3. Benchmarking με Διεθνείς Πρακτικές..... | 9 |
| 1.4.4. Σχεδιασμός Βάσει Τεκμηρίωσης (Evidence-Based)..... | 9 |
| 1.5. Δομή της Μελέτης..... | 10 |
| 2. Ανάλυση Κενών & Προτεραιοποίηση..... | 11 |
| 2.1. Ανάλυση Κενών Δεξιοτήτων (Skills Gap Analysis)..... | 11 |
| 2.1.1. Μεθοδολογία Ανάλυσης Κενών..... | 11 |
| 2.1.2. Κενά ανά Κατηγορία Δεξιοτήτων | 12 |
| 2.1.3. Κενά ανά Επιμέρους Δεξιότητα | 12 |
| 2.1.4. Συμπεράσματα Ανάλυσης Κενών | 13 |
| 2.2. Ιεράρχηση και προτεραιοποίηση αναγκών κατάρτισης..... | 14 |
| 2.2.1. Πλαίσιο Προτεραιοποίησης..... | 14 |
| 2.2.2. Matrix Προτεραιοτήτων | 14 |



| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2.2.3. | Ομάδες-Στόχοι ανά Προτεραιότητα | 15 |
| 2.2.4. | Συμπεράσματα | 17 |
| 2.3. | Κρίσιμες δεξιότητες για τη μετάβαση | 18 |
| 2.3.1. | Τέσσερις Πυλώνες Μεταβατικών Δεξιοτήτων | 18 |
| 2.3.2. | Ο Συνολικός Δείκτης Μεταβατικών Δεξιοτήτων (TSI)..... | 21 |
| 2.3.3. | Σύνδεση με Προτεραιότητες JTF | 21 |
| 3. | Game Changers ως Μηχανισμοί Επιτάχυνσης..... | 22 |
| 3.1. | Προφίλ και δυναμικό | 22 |
| 3.1.1. | Θεωρητικό Πλαίσιο: Change Agents και Diffusion of Innovation | 22 |
| 3.1.2. | Ο Ρόλος των Game Changers ως Πολλαπλασιαστών | 22 |
| 3.2. | Δυναμικό Game Changers | 23 |
| 3.2.1. | Κατανομή ανά Χαρακτηριστικό | 23 |
| 3.3. | Στρατηγική Αξιοποίησης ανά Ρόλο | 24 |
| 3.4. | Μοντέλα Αξιοποίησης | 25 |
| 3.4.1. | Μοντέλο 1: Peer-to-Peer Learning (Μάθηση μεταξύ Ομοτίμων)..... | 25 |
| 3.4.2. | Μοντέλο 2: Mentoring Networks (Δίκτυα Μεντορείας)..... | 25 |
| 3.4.3. | Μοντέλο 3: Innovation Hubs (Κόμβοι Καινοτομίας)..... | 26 |
| 3.5. | Προτεινόμενες Δράσεις | 26 |
| 3.5.1. | Δημιουργία Μητρώου Game Changers | 26 |
| 3.5.2. | Πρόγραμμα «Train the Trainers» | 27 |
| 3.5.3. | Δίκτυο Πρεσβευτών Κοινωνικής Καινοτομίας..... | 27 |
| 3.6. | Συμπεράσματα | 27 |
| 4. | Σχεδιασμός δράσεων Reskilling & Upskilling..... | 29 |
| 4.1. | Ψηφιακές Δεξιότητες..... | 29 |
| 4.1.1. | Ανάγκες (από Μελέτη 1)..... | 29 |
| 4.1.2. | Περιεχόμενο Κατάρτισης | 29 |
| 4.1.3. | Ομάδες-Στόχοι..... | 31 |
| 4.2. | Επιχειρηματικές Δεξιότητες..... | 31 |
| 4.2.1. | Ανάγκες (από Μελέτη 1)..... | 31 |
| 4.2.2. | Στόχοι Προγράμματος..... | 32 |
| 4.2.3. | Περιεχόμενο αναβάθμισης δεξιοτήτων..... | 33 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 4.2.4. | Ομάδες-Στόχοι και Διαφοροποίηση | 34 |
| 4.3. | Πράσινες Δεξιότητες | 35 |
| 4.3.1. | Ανάγκες (από Μελέτη 1) | 35 |
| 4.3.2. | Στόχοι Προγράμματος | 36 |
| 4.4. | Δεξιότητες Κοινωνικής Καινοτομίας | 39 |
| 4.4.1. | Ανάγκες (από Μελέτη 1) | 39 |
| 4.4.2. | Στόχοι Προγράμματος | 40 |
| 4.4.3. | Ειδικά Χαρακτηριστικά | 42 |
| 5. | Προτάσεις Πολιτικής | 43 |
| 5.1. | Σύνδεση με Ευρωπαϊκές και Εθνικές Πολιτικές | 43 |
| 5.2. | Θεσμικές Προτάσεις | 44 |
| 6. | Συμπεράσματα & Επόμενα Βήματα | 45 |
| 6.1. | Σύνοψη Κύριων Ευρημάτων και Προτάσεων | 45 |
| 7. | Βιβλιογραφία | 49 |
| 8. | Παράρτημα | 51 |

Περιεχόμενα πινάκων

| | | |
|------------|--|----|
| Πίνακας 1 | Κρίσιμα ευρήματα διάγνωσης | 1 |
| Πίνακας 2 | Critical diagnostic findings | 3 |
| Πίνακας 3 | Λογική μετάβαση από τη Μελέτη διάγνωσης στην παρούσα Μελέτη | 5 |
| Πίνακας 4 | Κατανομή επιπέδων TSI | 6 |
| Πίνακας 5 | Κενά δεξιοτήτων με διαφοροποιημένους στόχους | 7 |
| Πίνακας 6 | Σημαντικότερα εντοπισμένα κενά σε επίπεδο επιμέρους δεξιοτήτων | 7 |
| Πίνακας 7 | Game Changers: Αριθμός και Χαρακτηριστικά | 8 |
| Πίνακας 8 | Επιμέρους στόχοι για την προετοιμασία για τη Δίκαιη Μετάβαση | 8 |
| Πίνακας 9 | Καθορισμός στόχων | 11 |
| Πίνακας 10 | Κλίμακα προτεραιοποίησης | 11 |
| Πίνακας 11 | Skills Gap ανά σύνθετο δείκτη δεξιοτήτων | 12 |
| Πίνακας 12 | Τα 10 μεγαλύτερα κενά δεξιοτήτων | 12 |
| Πίνακας 13 | Ιεράρχηση προτεραιοτήτων για τον σχεδιασμό παρεμβάσεων | 13 |
| Πίνακας 14 | Σύνδεση με στόχους Δίκαιης Μετάβασης | 14 |
| Πίνακας 15 | Matrix προτεραιοποίησης παρεμβάσεων κατάρτισης | 14 |
| Πίνακας 16 | Τυπολογία παρεμβάσεων | 15 |
| Πίνακας 17 | Ανάλυση προτεραιοποίησης αναδεικνύει τρεις κύριους άξονες παρέμβασης | 17 |
| Πίνακας 18 | Σύνδεση με Προτεραιότητες JTF | 21 |
| Πίνακας 19 | Δυναμικό Game Changers ανά ηλικιακή ομάδα | 23 |



2η Μελέτη βελτίωσης των δεξιοτήτων κοινωνικής καινοτομίας (Reskilling & Upskilling), μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται η ιχνηλάτηση Μηχανισμών, Ομάδων & Φορέων «Επιτάχυνσης των Αλλαγών» (Game Changers) (ΥποΔράση 1.2)

| | |
|---|----|
| Πίνακας 20 Δυναμικό Game Changers ανά τομέα απασχόλησης | 23 |
| Πίνακας 21 Ρόλοι Game Changers και προτεινόμενη αξιοποίηση..... | 24 |
| Πίνακας 22 Κεφαλαιοποίηση υπάρχοντος δυναμικού | 27 |
| Πίνακας 23 Ανάλυση αναγκών ανά επιμέρους δεξιότητα..... | 29 |
| Πίνακας 24 Ομάδες με αυξημένες ανάγκες Reskilling & Upskilling..... | 29 |
| Πίνακας 25 Προτεινόμενα Modules Ψηφιακών Δεξιοτήτων..... | 30 |
| Πίνακας 26 Διαφοροποίηση προγράμματος ανά ομάδα-στόχο..... | 31 |
| Πίνακας 27 Ανάγκες σε επιχειρηματικές δεξιότητες | 32 |
| Πίνακας 28 Αδυναμίες σε επιχειρηματικές δεξιότητες ανά Ομάδα | 32 |
| Πίνακας 29 Προτεινόμενα Modules Επιχειρηματικών Δεξιοτήτων | 33 |
| Πίνακας 30 Διαφοροποίηση προγράμματος ανά ομάδα-στόχο..... | 34 |
| Πίνακας 31 Σύνδεση Modules με πράσινη οικονομία..... | 35 |
| Πίνακας 32 Επίπεδο GSI και κύρια κενά..... | 35 |
| Πίνακας 33 Κατανομή επιπέδων για πράσινες δεξιότητες | 35 |
| Πίνακας 34 Ομάδες με χαμηλότερο σκορ σε πράσινες δεξιότητες | 36 |
| Πίνακας 35 προτεινόμενα Modules Πράσινων Δεξιοτήτων..... | 36 |
| Πίνακας 36 Ειδικό πρόγραμμα για πρώην εργαζόμενους λιγνίτη..... | 39 |
| Πίνακας 37 Υποδείκτες SISI ανά φάση κοινωνικής καινοτομίας..... | 39 |
| Πίνακας 38 Κενά ανά επιμέρους δεξιότητα Κοινωνικής Καινοτομίας..... | 39 |
| Πίνακας 39 Modules Κοινωνικής Καινοτομίας..... | 40 |
| Πίνακας 40 Σύνδεση με Δίκτυα & Θεματικές Δραστηριότητες SINN για την Κοινωνικής Καινοτομίας..... | 42 |
| Πίνακας 41 Δημιουργία 5 Εργαστηρίων Κοινωνικής Καινοτομίας | 42 |
| Πίνακας 42 European Skills Agenda / Σύνδεση με Μελέτη..... | 43 |
| Πίνακας 43 Just Transition Fund (JTF) / Σύνδεση με Μελέτη..... | 43 |
| Πίνακας 44 Σύνδεση με δράσεις ΕΣΠΑ 2021-2027 | 43 |
| Πίνακας 45 Σύνδεση με δράσεις Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» | 44 |
| Πίνακας 46 Εθνικό πλαίσιο πιστοποίησης..... | 44 |
| Πίνακας 47 Συνολική εικόνα ετοιμότητας του πληθυσμού των πέντε περιοχών Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης (ΔΑΜ) για τη μετάβαση..... | 45 |
| Πίνακας 48 Ιεράρχηση κενών δεξιοτήτων..... | 45 |
| Πίνακας 49 Σύνοψη προτεινόμενων προγραμμάτων | 46 |
| Πίνακας 50 Στρατηγική Αξιοποίηση Game Changers..... | 46 |
| Πίνακας 51 Άμεσες ενέργειες..... | 46 |
| Πίνακας 52 Σύνδεση προτεινόμενων προγραμμάτων με το ευρύτερο οικοσύστημα του έργου SINN | 47 |
| Πίνακας 53 Μηχανισμοί Διάχυσης | 47 |



Επιτελική σύνοψη

Η παρούσα μελέτη αποτελεί τη συνέχεια της Διαγνωστικής Μελέτης (Μελέτη 1) που αποτύπωσε το επίπεδο δεξιοτήτων του πληθυσμού στις πέντε περιοχές Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης (ΔΑΜ): Δυτική Μακεδονία, Πελοπόννησος, Βόρειο Αιγαίο, Νότιο Αιγαίο και Κρήτη.

Η έρευνα βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε σε πολίτες, ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, στελέχη επιχειρήσεων, μέλη συλλογικών ή εθελοντικών φορέων, μέλη πρωτοβουλίας πολιτών /ΜΚΟ, αιρετούς και στελέχη αυτοδιοίκησης Α ή Β βαθμού, αξιοποιώντας βάση δεδομένων των stakeholders στις πέντε περιοχές ΔΑΜ που αναπτύχθηκε από την ομάδα έργου, στοιχεία συμμετεχόντων σε δράσεις του έργου, στοιχεία επικοινωνίας των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στο ΓΕΜΗ καθώς και στοιχεία επικοινωνίας από τους πίνακες συμμετεχόντων σε δράσεις κατάρτισης στις περιοχές ενδιαφέροντος. Από την έρευνα, η οποία βασίστηκε σε διεθνώς αναγνωρισμένα πλαίσια (DigComp 2.2, EntreComp, ILO Green Jobs, TEPSE/SI-DRIVE), συγκεντρώθηκαν 733 ερωτηματολόγια από τα οποία εξήχθησαν **583 έγκυρες απαντήσεις** από τις πέντε περιοχές ΔΑΜ (Δυτική Μακεδονία, Πελοπόννησος, Βόρειο Αιγαίο, Νότιο Αιγαίο, Κρήτη). Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν μέσω πέντε σύνθετων δεικτών και συγκρίθηκαν με διαφοροποιημένους στόχους ανά κατηγορία. Η έρευνα σχεδιάστηκε κατά το πρώτο συμβατικό τρίμηνο του έργου (12/5/2025-11/8/2025) και υλοποιήθηκε κατά το δεύτερο συμβατικό τρίμηνο του έργου (12/8/2025-11/11/2025).

Η Μελέτη 1, βασιζόμενη στο δείγμα των 583 έγκυρων ερωτηθέντων, κατέγραψε Συνολικό Δείκτη Μεταβατικών Δεξιοτήτων (TSI) **2,76** σε κλίμακα 1-4, με το 66,9% του πληθυσμού στα επίπεδα Advanced/Specialized.

Πίνακας 1 Κρίσιμα ευρήματα διάγνωσης

| Δείκτης | Μ.Ο. | Στόχος | Gap | Προτεραιότητα |
|-----------------------------|------|--------|------|----------------|
| Πράσινες Δεξιότητες (GSI) | 2,45 | 3,50 | 1,05 | ΚΡΙΣΙΜΗ |
| Κοινωνική Καινοτομία (SISI) | 2,69 | 3,50 | 0,81 | Υψηλή |
| Ψηφιακές Δεξιότητες (DSI) | 2,93 | 3,50 | 0,57 | Υψηλή |
| Επιχειρηματικές (ESI) | 2,91 | 3,00 | 0,09 | Χαμηλή |

Παράλληλα, εντοπίστηκαν **180 Game Changers** (30,9% του δείγματος) με υψηλές δεξιότητες κοινωνικής καινοτομίας (SISI≥3,0) που μπορούν να λειτουργήσουν ως πολλαπλασιαστές της μετάβασης.

Η παρούσα μελέτη μετατοπίζει το βάρος από τη διάγνωση στη δράση (ανάληψη πρωτοβουλιών), με διττό σκοπό:

1. **τον σχεδιασμό στοχευμένων παρεμβάσεων** reskilling και upskilling για την κάλυψη των κενών δεξιοτήτων, με προτεραιότητα τις πράσινες δεξιότητες (Gap=1,05) και την ικανότητα κλιμάκωσης καινοτομιών (Gap=1,24)
2. **την στρατηγική αξιοποίηση των Game Changers** ως μεντόρων, εκπαιδευτών και πυρήνων τοπικών κόμβων καινοτομίας

- **Κύριες Προτάσεις**

Στοχευμένα Προγράμματα Κατάρτισης:

- **Πράσινες Δεξιότητες (ΚΡΙΣΙΜΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ):** εστίαση σε ΑΠΕ, ενεργειακή αποδοτικότητα, κυκλική οικονομία
- **Κοινωνική Καινοτομία:** έμφαση σε κλιμάκωση και συμμετοχικές διαδικασίες
- **Ψηφιακές Δεξιότητες:** γεφύρωση ψηφιακού χάσματος 55+
- **Επιχειρηματικότητα:** έμφαση σε κοινωνική οικονομία και ΚΟΙΝΣΕΠ

Στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής Κοινωνικής Καινοτομίας (TSI), η παραγωγή νέας γνώσης και κοινής μάθησης θα μπορούσε να εφαρμοστεί με νέες προσεγγίσεις. Η TSI στηρίζεται σε διαδικασίες συλλογικού πειραματισμού και αναστοχασμού, κατά τις οποίες κοινότητες, φορείς και θεσμοί ανταλλάσσουν εμπειρίες, αξιολογούν πρακτικές και συνδιαμορφώνουν λύσεις. Αυτή η αλληλεπιδραστική μάθηση είναι καθοριστική για τη Δίκαιη Μετάβαση, καθώς επιτρέπει στις κοινωνίες να προσαρμόζονται σε ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες, να αναγνωρίζουν νέες ανάγκες και να διορθώνουν έγκαιρα τις πολιτικές που δεν οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η μάθηση δεν αφορά μόνο τεχνικές δεξιότητες, αλλά περιλαμβάνει κοινωνικές αξίες, αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη και την ευημερία, και νέες μορφές συνεργασίας. Στο πλαίσιο του Έργου θα μπορούσαν να εξεταστούν (στο πλαίσιο των Θεματικών και Δια-θεματικών Δραστηριοτήτων), εναλλακτικά μοντέλα, εργαλεία και διεργασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης, όπως ενδεικτικά, η προσομοίωση (simulations), τα διαδραστικά ψηφιακά παιχνίδια, οι επιταχυντές δεξιοτήτων κ.λπ.

Ομάδες-Στόχοι Προτεραιότητας:

- Άνεργοι (48,8% του δείγματος, TSI=2,57)
- Ηλικίες 55+ (ψηφιακό χάσμα 0,57 μονάδων)
- Τομέας Γεωργίας (TSI=2,47)
- Πρώην εργαζόμενοι λιγνίτη

Δομές Συνεργασίας:

- **Local Skills Pacts**
- **Social Innovation Hubs**
- **Learning Networks**

Η επιτυχία της Δίκαιης Μετάβασης στις περιοχές ΔΑΜ εξαρτάται από την **άμεση επένδυση στις πράσινες δεξιότητες** — το μοναδικό κενό που ξεπερνά το κατώφλι «Κρίσιμης» προτεραιότητας.

Executive Summary

This study is a continuation of the Diagnostic Study (Study 1), which recorded the skill level of the population in the five Just Development Transition (JDT) regions: Western Macedonia, Peloponnese, North Aegean, South Aegean, and Crete.

Study 1, based on a sample of 583 valid respondents, recorded an overall Transitional Skills Index (TSI) of 2.76 on a 1–4 scale, with 66.9% of the population at the Advanced/Specialized levels.

Πίνακας 2 Critical diagnostic findings

| Index | Avg. | Target | Gap | Priority |
|--------------------------|------|--------|------|----------|
| Green Skills (GSI) | 2,45 | 3,50 | 1,05 | CRITICAL |
| Social Innovation (SISI) | 2,69 | 3,50 | 0,81 | High |
| Digital Skills (DSI) | 2,93 | 3,50 | 0,57 | High |
| Entrepreneurial (ESI) | 2,91 | 3,00 | 0,09 | Low |

In parallel, **180 Game Changers** (30.9% of the sample) were identified with high social innovation skills ($SISI \geq 3.0$), capable of acting as multipliers of the transition.

This study shifts the focus from diagnosis to action (initiative-taking), with a dual purpose:

- designing targeted reskilling and upskilling interventions to close skill gaps, prioritizing green skills (Gap=1.05) and innovation scaling capacity (Gap=1.24)
- strategically leveraging Game Changers as mentors, trainers, and cores of local innovation hubs

Key Recommendations

Targeted Training Programs:

- Green Skills (CRITICAL PRIORITY): focus on RES, energy efficiency, circular economy
- Social Innovation: emphasis on scaling and participatory processes
- Digital Skills: bridging the 55+ digital divide
- Entrepreneurship: emphasis on social economy and social enterprises (KOINSEP)

In the context of Transformative Social Innovation (TSI), the production of new knowledge and collective learning could be enabled through new approaches. TSI relies on processes of collective experimentation and reflection, during which communities, stakeholders, and institutions exchange experiences, evaluate practices, and co-develop solutions. This interactive learning is essential for the Just Transition, as it allows societies to adapt to rapidly changing conditions, identify emerging needs, and promptly correct policies that do not lead to the desired outcomes.

Learning does not concern only technical skills; it includes social values, perceptions of justice and well-being, and new forms of collaboration. Within the Project, alternative models, tools, and

training processes could be explored (within Thematic and Cross-Thematic Activities), such as simulations, interactive digital games, skill accelerators, etc.

Priority Target Groups:

- Unemployed (48.8% of the sample, TSI=2.57)
- Ages 55+ (digital gap of 0.57 points)
- Agriculture sector (TSI=2.47)
- Former lignite workers

Collaboration Structures:

- Local Skills Pacts
- Social Innovation Hubs
- Learning Networks

The success of the Just Transition in JDT regions depends on immediate investment in green skills—the only gap surpassing the ‘Critical’ threshold.



1. Εισαγωγή & Σύνδεση με τη Διαγνωστική Μελέτη

1.1. Πλαίσιο της Μελέτης

1.1.1. Η Παρούσα Μελέτη ως Συνέχεια της Διαγνωστικής Μελέτης

Η παρούσα μελέτη αποτελεί το **δεύτερο σκέλος** της Υπο-δράσης 1.2 του έργου SINN (Social Innovation & Entrepreneurship in Just Transition regions) και συνδέεται άρρηκτα με τη Μελέτη 1 «Διάγνωση Δεξιοτήτων Κοινωνικής Καινοτομίας στις Περιοχές Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης». Ενώ η πρώτη μελέτη εστίασε στην αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης — καταγράφοντας το επίπεδο δεξιοτήτων, τα κενά και τις διαφοροποιήσεις του πληθυσμού των πέντε περιοχών ΔΑΜ — η παρούσα μελέτη μετατοπίζει το βάρος από τη διάγνωση στη θεραπεία: τον σχεδιασμό στοχευμένων παρεμβάσεων για την κάλυψη των εντοπισμένων κενών.

1.1.2. Από την Αποτύπωση στον Σχεδιασμό Δράσης

Η λογική μετάβαση από τη Μελέτη 1 στη Μελέτη 2 ακολουθεί το μοντέλο **διάγνωση → σχεδιασμός → υλοποίηση** που προτείνεται από τον ΟΟΣΑ (2019) για τα συστήματα εκπαίδευσης ενηλίκων:

Πίνακας 3 Λογική μετάβαση από τη Μελέτη διάγνωσης στην παρούσα Μελέτη

| Φάση | Μελέτη | Περιεχόμενο |
|------------|------------------|--|
| Διάγνωση | Μελέτη 1 | Αποτύπωση δεξιοτήτων, εντοπισμός κενών, ανάλυση διαφοροποιήσεων |
| Σχεδιασμός | Μελέτη 2 | Προτεραιοποίηση αναγκών, σχεδιασμός προγραμμάτων, πλαίσιο υλοποίησης |
| Υλοποίηση | Επόμενες δράσεις | Πιλοτικά προγράμματα, κλιμάκωση, αξιολόγηση |

Η προσέγγιση αυτή διασφαλίζει ότι οι παρεμβάσεις θα είναι **τεκμηριωμένες** (evidence-based) και θα ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες του πληθυσμού-στόχου.

1.1.3. Στόχος: Reskilling και Upskilling για τη Δίκαιη Μετάβαση

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ατζέντα Δεξιοτήτων (European Commission, 2020), η επανακατάρτιση (reskilling) και η αναβάθμιση δεξιοτήτων (upskilling) αποτελούν τους δύο βασικούς μηχανισμούς για την προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στις απαιτήσεις της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης:

| Μηχανισμός | Ορισμός | Ομάδα-Στόχος |
|------------|--|---|
| Reskilling | Απόκτηση νέων δεξιοτήτων για διαφορετικό επάγγελμα | Άνεργοι, εργαζόμενοι σε τομείς υπό μετάβαση |

| Μηχανισμός | Ορισμός | Ομάδα-Στόχος |
|------------|-----------------------------------|--|
| Upskilling | Αναβάθμιση υφιστάμενων δεξιοτήτων | Εργαζόμενοι που χρειάζονται προσαρμογή |

Για τις περιοχές Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης, και οι δύο μηχανισμοί είναι κρίσιμοι: το reskilling για τους πρώην εργαζόμενους του λιγνίτη και τους μακροχρόνια ανέργους, το upskilling για τους εργαζόμενους που χρειάζονται να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις της πράσινης οικονομίας.

1.2. Σύνοψη Ευρημάτων Μελέτης 1

1.2.1. Συνολικός Δείκτης TSI και Επίπεδο Ετοιμότητας

Η Μελέτη αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης βασίστηκε σε έρευνα απευθύνθηκε σε πολίτες, ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, στελέχη επιχειρήσεων, μέλη συλλογικών ή εθελοντικών φορέων, μέλη πρωτοβουλίας πολιτών /ΜΚΟ, αιρετούς και στελέχη αυτοδιοίκησης Α ή Β βαθμού, αξιοποιώντας βάση δεδομένων των stakeholders στις πέντε περιοχές ΔΑΜ που αναπτύχθηκε από την ομάδα έργου, στοιχεία συμμετεχόντων σε δράσεις του έργου, στοιχεία επικοινωνίας των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στο ΓΕΜΗ καθώς και στοιχεία επικοινωνίας από τους πίνακες συμμετεχόντων σε δράσεις κατάρτισης στις περιοχές ενδιαφέροντος. Από την έρευνα, η οποία βασίστηκε σε διεθνώς αναγνωρισμένα πλαίσια (DigComp 2.2, EntreComp, ILO Green Jobs, TEPSIE/SI-DRIVE), συγκεντρώθηκαν 733 ερωτηματολόγια από τα οποία εξήχθησαν **583 έγκυρες απαντήσεις** από τις πέντε περιοχές ΔΑΜ (Δυτική Μακεδονία, Πελοπόννησος, Βόρειο Αιγαίο, Νότιο Αιγαίο, Κρήτη). Η έρευνα σχεδιάστηκε κατά το πρώτο συμβατικό τρίμηνο του έργου (12/5/2025-11/8/2025) και υλοποιήθηκε κατά το δεύτερο συμβατικό τρίμηνο του έργου (12/8/2025-11/11/2025). Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν μέσω πέντε σύνθετων δεικτών και συγκρίθηκαν με διαφοροποιημένους στόχους ανά κατηγορία. Ο Συνολικός Δείκτης Μεταβατικών Δεξιοτήτων (Transition Skills Index - TSI) διαμορφώθηκε στο **2,76** σε κλίμακα 1-4, αντιστοιχώντας στο επίπεδο «Advanced» αλλά με σημαντικό περιθώριο βελτίωσης.

Πίνακας 4 Κατανομή επιπέδων TSI

| Επίπεδο | Εύρος | N | % |
|--------------|---------|-----|-------|
| Foundation | 1,0-1,5 | 12 | 2,1% |
| Intermediate | 1,5-2,5 | 181 | 31,0% |
| Advanced | 2,5-3,5 | 342 | 58,7% |
| Specialized | 3,5-4,0 | 48 | 8,2% |

Το **66,9%** του δείγματος βρίσκεται στα επίπεδα Advanced/Specialized, υποδεικνύοντας μια ικανοποιητική βάση δεξιοτήτων που χρειάζεται ωστόσο στοχευμένη ενίσχυση σε συγκεκριμένους τομείς.

1.2.2. Κύρια Κενά Δεξιοτήτων (Skills Gaps)

Η ανάλυση κενών με **διαφοροποιημένους στόχους** ανά κατηγορία δεξιοτήτων αποκάλυψε μια σαφή ιεράρχηση προτεραιοτήτων:

Πίνακας 5 Κενά δεξιοτήτων με διαφοροποιημένους στόχους

| Δείκτης | Περιγραφή | Μ.Ο. | Στόχος | Gap | Προτεραιότητα |
|---------|----------------------------|------|--------|------|---------------|
| GSI | Πράσινες Δεξιότητες | 2,45 | 3,50 | 1,05 | ΚΡΙΣΙΜΗ |
| SISI | Κοινωνική Καινοτομία | 2,69 | 3,50 | 0,81 | Υψηλή |
| DSI | Ψηφιακές Δεξιότητες | 2,93 | 3,50 | 0,57 | Υψηλή |
| ESI | Επιχειρηματικές Δεξιότητες | 2,91 | 3,00 | 0,09 | Χαμηλή |

Σημείωση: Οι στόχοι διαφοροποιούνται βάσει των απαιτήσεων της Δίκαιης Μετάβασης — υψηλότεροι στόχοι (3,50) για τις πράσινες δεξιότητες και την κοινωνική καινοτομία που αποτελούν τον πυρήνα του JTF και του έργου SINN.

Κρίσιμο εύρημα: Οι Πράσινες Δεξιότητες (GSI) με κενό 1,05 μονάδων αποτελούν τη μοναδική κατηγορία που ξεπερνά το κατώφλι «Κρίσιμης» προτεραιότητας (Gap > 1,0). Αυτό είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό δεδομένου ότι οι πράσινες δεξιότητες αποτελούν τον πυρήνα της χρηματοδότησης του Ταμείου Δίκαιης Μετάβασης.

Τα 5 μεγαλύτερα κενά σε επίπεδο επιμέρους δεξιοτήτων:

Πίνακας 6 Σημαντικότερα εντοπισμένα κενά σε επίπεδο επιμέρους δεξιοτήτων

| Κατάταξη | Δεξιότητα | Gap | Κατηγορία |
|----------|--------------------------|------|-----------|
| 1 | Κλιμάκωση & διάχυση | 1,24 | SISI |
| 2 | Βιώσιμη ανάπτυξη | 1,12 | GSI |
| 3 | Συμμετοχικές διαδικασίες | 1,11 | SISI |
| 4 | Ενεργειακή αποδοτικότητα | 1,10 | GSI |
| 5 | Περιβαλλοντική συνείδηση | 1,01 | GSI |

1.2.3. Διαφοροποιήσεις Πληθυσμού

Η Μελέτη 1 εντόπισε σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ υποομάδων του πληθυσμού:

Ηλικιακές διαφοροποιήσεις:

- **Ψηφιακό χάσμα:** 0,57 μονάδες μεταξύ ηλικιών 25-34 (DSI=3,15) και 55+ (DSI=2,58)
- **Καλύτερη επίδοση:** Ηλικίες 35-44 (TSI=2,85)
- **Χαμηλότερη επίδοση:** Ηλικίες 55+ (TSI=2,60)

Τομεακές διαφοροποιήσεις:

- **Υψηλότερο TSI:** Ενέργεια (3,16), Κατασκευές (3,14)
- **Χαμηλότερο TSI:** Γεωργία (2,47) — κρίσιμο κενό 0,91 μονάδων

Εργασιακή κατάσταση:

- **Stakeholders:** TSI=3,25 — δυνητικοί πολλαπλασιαστές
- **Επιχειρηματίες:** TSI=3,05 — ισχυρό προφίλ
- **Άνεργοι (48,8% του δείγματος):** TSI=2,57 — κρίσιμη ομάδα-στόχος

1.2.4. Game Changers: Αριθμός και Χαρακτηριστικά

Η Μελέτη 1 εντόπισε **180 Game Changers** (30,9% του δείγματος), ορισμένους ως άτομα με SISI ≥ 3,00. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους:

Πίνακας 7 Game Changers: Αριθμός και Χαρακτηριστικά

| Χαρακτηριστικό | Τιμή |
|-------------------|---|
| Αριθμός | 180 (30,9%) |
| Μέσος SISI | 3,34 |
| Μέσος TSI | 3,23 (+30% από λοιπούς) |
| Κυρίαρχες ηλικίες | 35-54 (69%) |
| Κυρίαρχοι τομείς | Ενέργεια (41,7%), Κατασκευές (47,1%), Μεταποίηση (62,5%) |
| Κυρίαρχοι ρόλοι | Δικτυωτές (48,8%), Υλοποιητές (45,4%), Εμπνευστές (45,5%) |

Οι Game Changers αποτελούν **στρατηγικό πόρο** για την επιτάχυνση της μετάβασης και η αξιοποίησή τους αποτελεί κεντρικό στοιχείο της παρούσας μελέτης.

1.3. Σκοπός και Στόχοι Μελέτης

1.3.1. Κύριος Σκοπός

Ο κύριος σκοπός της Μελέτης 2 είναι ο **σχεδιασμός ολοκληρωμένων προγραμμάτων βελτίωσης δεξιοτήτων** (reskilling και upskilling) για τον πληθυσμό των περιοχών ΔΑΜ, με στόχο την κάλυψη των κενών που εντοπίστηκαν στη Μελέτη 1 και την προετοιμασία για τη Δίκαιη Μετάβαση.

1.3.2. Επιμέρους Στόχοι

Πίνακας 8 Επιμέρους στόχοι για την προετοιμασία για τη Δίκαιη Μετάβαση

| Στόχος | Περιγραφή |
|--------|--|
| A | Προτεραιοποίηση αναγκών κατάρτισης βάσει μεγέθους κενών και στρατηγικής σημασίας |
| B | Αξιοποίηση Game Changers ως μηχανισμών επιτάχυνσης αλλαγών |
| Γ | Σχεδιασμός προγραμμάτων Reskilling/Upskilling για τις 4 κατηγορίες δεξιοτήτων |
| Δ | Χαρτογράφηση τοπικών δομών και μηχανισμών συνεργασίας |
| E | Διαμόρφωση πλαισίου υλοποίησης με χρονοδιάγραμμα και προϋπολογισμό |
| ΣΤ | Διατύπωση προτάσεων πολιτικής |

1.4. Μεθοδολογική Προσέγγιση

1.4.1. Αξιοποίηση Δεδομένων Μελέτης 1

Η Μελέτη 2 βασίζεται εξ ολοκλήρου στα δεδομένα της Μελέτης 1, αξιοποιώντας:

- Τους σύνθετους δείκτες (DSI, ESI, GSI, SISI, TSI)
- Τις αναλύσεις κατά δημογραφική ομάδα
- Την ταυτοποίηση των Game Changers
- Τις περιφερειακές διαφοροποιήσεις

1.4.2. Ανάλυση Κενών (Gap Analysis)

Η ανάλυση κενών υπολογίζει τη διαφορά μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης και του επιθυμητού στόχου:

Gap = Στόχος – Μέσος Όρος

Η κλίμακα προτεραιοποίησης που υιοθετείται:

- **Κρίσιμη:** Gap > 1,0 → Άμεση παρέμβαση
- **Υψηλή:** Gap 0,5-1,0 → Προτεραιότητα Α
- **Μεσαία:** Gap 0,25-0,5 → Προτεραιότητα Β
- **Χαμηλή:** Gap ≤ 0,25 → Ενίσχυση/Διατήρηση

1.4.3. Benchmarking με Διεθνείς Πρακτικές

Ο σχεδιασμός των προγραμμάτων βασίζεται σε διεθνώς αναγνωρισμένα πλαίσια:

- **DigComp 2.2** για τις ψηφιακές δεξιότητες
- **EntreComp** για τις επιχειρηματικές δεξιότητες
- **ILO Green Jobs Framework** για τις πράσινες δεξιότητες
- **TEPSIE/SI-DRIVE** για την κοινωνική καινοτομία

1.4.4. Σχεδιασμός Βάσει Τεκμηρίωσης (Evidence-Based)

Σύμφωνα με το Cedefop (2020), ο αποτελεσματικός σχεδιασμός προγραμμάτων αναβάθμισης δεξιοτήτων απαιτεί:

- Τεκμηριωμένη διάγνωση αναγκών
- Στόχευση σε συγκεκριμένες ομάδες
- Ευέλικτα μαθησιακά μονοπάτια
- Μηχανισμούς παρακολούθησης και προσαρμογής

1.5. Δομή της Μελέτης

Η μελέτη οργανώνεται σε επτά κύριες ενότητες που ακολουθούν τη λογική μετάβασης από τη διάγνωση στον σχεδιασμό και την υλοποίηση:

Ενότητα 1: Εισαγωγή & Σύνδεση με τη Διαγνωστική Μελέτη

Παρουσιάζει το πλαίσιο της μελέτης, τη σύνδεσή της με τη Μελέτη 1, τα κύρια ευρήματα της διάγνωσης (TSI, κενά δεξιοτήτων, Game Changers), καθώς και τη μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετείται.

Ενότητα 2: Ανάλυση Κενών & Προτεραιοποίηση

Αναλύει συστηματικά τα κενά δεξιοτήτων με διαφοροποιημένους στόχους ανά κατηγορία, παρουσιάζει το matrix προτεραιοτήτων, και προσδιορίζει τις ομάδες-στόχους ανά επίπεδο προτεραιότητας. Περιλαμβάνει επίσης το θεωρητικό πλαίσιο για τις κρίσιμες δεξιότητες της μετάβασης.

Ενότητα 3: Game Changers ως Μηχανισμοί Επιτάχυνσης

Εξετάζει το δυναμικό των 180 Game Changers, τους ρόλους τους στην κοινωνική καινοτομία, και προτείνει τρία μοντέλα αξιοποίησης: peer-to-peer learning, mentoring networks, και innovation hubs.

Ενότητα 4: Σχεδιασμός Δράσεων Reskilling & Upskilling

Αναπτύσσει αναλυτικά τα τέσσερα προγράμματα κατάρτισης:

- Ψηφιακές Δεξιότητες (DSI)
- Επιχειρηματικές Δεξιότητες (ESI)
- Πράσινες Δεξιότητες (GSI)
- Κοινωνική Καινοτομία (SISI)

Για κάθε πρόγραμμα περιγράφονται οι ανάγκες, οι στόχοι, προτεινόμενα modules αναβάθμισης δεξιοτήτων και οι ομάδες-στόχοι.

Ενότητα 5: Προτάσεις Πολιτικής

Παρουσιάζει τη σύνδεση με ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές (JTF, ΕΣΠΑ, Skills Agenda) και διατυπώνει θεσμικές προτάσεις για Local Skills Pacts, πιστοποίηση δεξιοτήτων κοινωνικής καινοτομίας, και κίνητρα για την κοινωνική οικονομία.

Ενότητα 6: Συμπεράσματα & Επόμενα Βήματα

Συνοψίζει τα κύρια ευρήματα, προσδιορίζει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, και παρουσιάζει τις άμεσες ενέργειες για την εκκίνηση της υλοποίησης.

Ενότητα 7: Βιβλιογραφία

Περιλαμβάνει τις βιβλιογραφικές αναφορές σε μορφή Harvard.

2. Ανάλυση Κενών & Προτεραιοποίηση

2.1. Ανάλυση Κενών Δεξιοτήτων (Skills Gap Analysis)

2.1.1. Μεθοδολογία Ανάλυσης Κενών

Η ανάλυση κενών δεξιοτήτων (skills gap analysis) αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τον σχεδιασμό στοχευμένων παρεμβάσεων επανακατάρτισης (reskilling) και αναβάθμισης δεξιοτήτων (upskilling). Σύμφωνα με το Cedefop (2023), η συστηματική αποτύπωση των κενών επιτρέπει την αποτελεσματική κατανομή πόρων σε περιόδους έντονων μεταβάσεων της αγοράς εργασίας.

Μεθοδολογία υπολογισμού:

Το κενό δεξιοτήτων υπολογίζεται ως η διαφορά μεταξύ του στόχου και της μέσης τιμής:

$$\text{Gap} = \text{Στόχος} - \text{Μέσος Όρος}$$

Διαφοροποιημένοι στόχοι ανά δείκτη:

Οι στόχοι καθορίστηκαν με βάση τις απαιτήσεις της Δίκαιης Μετάβασης και τις προτεραιότητες του έργου SINN:

Πίνακας 9 Καθορισμός στόχων

| Δείκτης | Στόχος | Αιτιολόγηση |
|---------|--------|-------------------------------------|
| DSI | 3,50 | Απαίτηση ψηφιακού μετασχηματισμού |
| ESI | 3,00 | Βασική επιχειρηματικότητα |
| GSI | 3,50 | Πυρήνας JTF — ΚΡΙΣΙΜΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ |
| SISI | 3,50 | Πυρήνας έργου SINN |

Κλίμακα προτεραιοποίησης:

Πίνακας 10 Κλίμακα προτεραιοποίησης

| Κατηγορία | Κενό (Gap) | Δράση |
|-----------|------------|--------------------|
| Κρίσιμη | > 1,0 | Άμεση παρέμβαση |
| Υψηλή | 0,5 – 1,0 | Προτεραιότητα Α |
| Μεσαία | 0,25 – 0,5 | Προτεραιότητα Β |
| Χαμηλή | ≤ 0,25 | Ενίσχυση/Διατήρηση |

2.1.2. Κενά ανά Κατηγορία Δεξιοτήτων

Η ανάλυση αποκαλύπτει μια **σαφή ιεράρχηση προτεραιοτήτων**:

1. **Πράσινες Δεξιότητες (GSI):** Με κενό **1,05 μονάδων**, αποτελούν τη μοναδική κατηγορία στο επίπεδο «Κρίσιμης» προτεραιότητας. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό, δεδομένου ότι οι πράσινες δεξιότητες αποτελούν τον πυρήνα της χρηματοδότησης του Ταμείου Δίκαιης Μετάβασης (JTF). Χωρίς ταχεία παρέμβαση, η απορρόφηση των πόρων JTF για πράσινες επενδύσεις θα είναι προβληματική.
2. **Κοινωνική Καινοτομία (SISI):** Με κενό **0,81 μονάδων**, κατατάσσεται στην «Υψηλή» προτεραιότητα. Ως πυρήνας του έργου SINN, η ενίσχυση των δεξιοτήτων κοινωνικής καινοτομίας είναι κρίσιμη για τη δημιουργία βιώσιμων τοπικών λύσεων.
3. **Ψηφιακές Δεξιότητες (DSI):** Με κενό **0,57 μονάδων**, απαιτούν επίσης σημαντική προσοχή, ιδίως σε συγκεκριμένες υπο-δεξιότητες.
4. **Επιχειρηματικές Δεξιότητες (ESI):** Με κενό **μόλις 0,09 μονάδων**, αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα του πληθυσμού και απαιτούν κυρίως διατήρηση και αξιοποίηση

Πίνακας 11 Skills Gap ανά σύνθετο δείκτη δεξιοτήτων

| Δείκτης | Περιγραφή | Μ.Ο. | Στόχος | Gap | Προτεραιότητα |
|---------|----------------------------|------|--------|------|---------------|
| GSI | Πράσινες Δεξιότητες | 2,45 | 3,50 | 1,05 | ΚΡΙΣΙΜΗ |
| SISI | Κοινωνική Καινοτομία | 2,69 | 3,50 | 0,81 | Υψηλή |
| DSI | Ψηφιακές Δεξιότητες | 2,93 | 3,50 | 0,57 | Υψηλή |
| ESI | Επιχειρηματικές Δεξιότητες | 2,91 | 3,00 | 0,09 | Χαμηλή |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει δεδομένων έρευνας (N=583)

2.1.3. Κενά ανά Επιμέρους Δεξιότητα

Πίνακας 12 Τα 10 μεγαλύτερα κενά δεξιοτήτων

| Κατάταξη | Κωδικός | Δεξιότητα | Μ.Ο. | Gap | Κατηγορία | Προτεραιότητα |
|----------|---------|----------------------------|------|------|-----------|---------------|
| 1 | E27 | Κλιμάκωση & διάχυση | 2,26 | 1,24 | SISI | Κρίσιμη |
| 2 | E18 | Βιώσιμη ανάπτυξη | 2,38 | 1,12 | GSI | Κρίσιμη |
| 3 | E25 | Συμμετοχικές διαδικασίες | 2,39 | 1,11 | SISI | Κρίσιμη |
| 4 | E16 | Ενεργειακή αποδοτικότητα | 2,40 | 1,10 | GSI | Κρίσιμη |
| 5 | E15 | Περιβαλλοντική συνείδηση | 2,49 | 1,01 | GSI | Κρίσιμη |
| 6 | E17 | Κυκλική οικονομία | 2,55 | 0,95 | GSI | Υψηλή |
| 7 | E23 | Πρωτοτυποποίηση | 2,57 | 0,93 | SISI | Υψηλή |
| 8 | E26 | Συνεργασία με φορείς | 2,77 | 0,73 | SISI | Υψηλή |
| 9 | E22 | Ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων | 2,80 | 0,70 | SISI | Υψηλή |
| 10 | E8 | Κυβερνοασφάλεια | 2,81 | 0,69 | DSI | Υψηλή |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει δεδομένων έρευνας (N=583)

Η ανάλυση σε επίπεδο επιμέρους δεξιοτήτων αποκαλύπτει κρίσιμα ευρήματα:

Πέντε δεξιότητες σε κρίσιμο επίπεδο (Gap > 1,0):

- 3 από τις 4 πράσινες δεξιότητες (E18, E16, E15) βρίσκονται στο κρίσιμο επίπεδο, επιβεβαιώνοντας την επείγουσα ανάγκη παρέμβασης στον τομέα αυτό
- 2 δεξιότητες κοινωνικής καινοτομίας (E27, E25) απαιτούν άμεση δράση — ιδίως η Κλιμάκωση που αποτελεί το μεγαλύτερο κενό όλης της έρευνας

Κατανομή κενών ανά κατηγορία:

- GSI: 4 δεξιότητες στο Top-10 (όλες οι πράσινες)
- SISI: 5 δεξιότητες στο Top-10
- DSI: 1 δεξιότητα στο Top-10
- ESI: 0 δεξιότητες στο Top-10

Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει ότι οι **πράσινες δεξιότητες και η κοινωνική καινοτομία** πρέπει να αποτελέσουν τον πυρήνα των προγραμμάτων κατάρτισης.

Ειδική σημείωση για την Κλιμάκωση (E27):

Η δεξιότητα «Κλιμάκωση & διάχυση» παρουσιάζει το **μεγαλύτερο κενό** (1,24) ολόκληρης της έρευνας. Όπως επισημαίνουν οι McKinsey Global Institute (2017), η αδυναμία κλιμάκωσης επιτυχημένων πρωτοβουλιών αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στις μεταβάσεις της αγοράς εργασίας. Στο πλαίσιο της Δίκαιης Μετάβασης, η αδυναμία αυτή σημαίνει ότι ακόμη και επιτυχημένες τοπικές καινοτομίες παραμένουν απομονωμένες, περιορίζοντας τον συνολικό αντίκτυπο των επενδύσεων.

2.1.4. Συμπεράσματα Ανάλυσης Κενών

Η ανάλυση κενών δεξιοτήτων αναδεικνύει μια **σαφή ιεράρχηση προτεραιοτήτων** για τον σχεδιασμό παρεμβάσεων:

Πίνακας 13 Ιεράρχηση προτεραιοτήτων για τον σχεδιασμό παρεμβάσεων

| Προτεραιότητα | Κατηγορία | Δράση |
|---------------|--------------------------------|---|
| 1η | Πράσινες Δεξιότητες (GSI) | Μαζική επανακατάρτιση σε ΑΠΕ, ενεργειακή αποδοτικότητα, κυκλική οικονομία |
| 2η | Κλιμάκωση Καινοτομιών (E27) | Εξειδικευμένα προγράμματα για στελέχη ΟΤΑ, ΜΚΟ, επιχειρηματίες |
| 3η | Συμμετοχικές Διαδικασίες (E25) | Εργαστήρια συν-δημιουργίας και διαβούλευσης |
| 4η | Ψηφιακές Δεξιότητες (DSI) | Στοχευμένη αναβάθμιση σε κυβερνοασφάλεια και δημιουργία περιεχομένου |

2.2. Ιεράρχηση και προτεραιοποίηση αναγκών κατάρτισης

2.2.1. Πλαίσιο Προτεραιοποίησης

Η αποτελεσματική κατανομή των πόρων κατάρτισης απαιτεί συστηματική προτεραιοποίηση βάσει πολλαπλών κριτηρίων. Σύμφωνα με τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (ILO, 2019), η επιτυχής μετάβαση σε πράσινη οικονομία προϋποθέτει στοχευμένες παρεμβάσεις που συνδυάζουν την επείγουσα ανάγκη με τη στρατηγική σημασία και τον αριθμό των επηρεαζόμενων.

Κριτήρια προτεραιοποίησης:

Η ιεράρχηση των αναγκών κατάρτισης βασίζεται σε τρία αλληλένδετα κριτήρια:

1. **Μέγεθος κενού (Gap):** Η απόκλιση από τον στόχο καθορίζει την ένταση της απαιτούμενης παρέμβασης
2. **Στρατηγική σημασία:** Η σύνδεση με τις προτεραιότητες της Δίκαιης Μετάβασης και του JTF
3. **Αριθμός επηρεαζόμενων:** Το ποσοστό του πληθυσμού που χρειάζεται την παρέμβαση

Σύνδεση με στόχους Δίκαιης Μετάβασης:

Οι προτεραιότητες κατάρτισης ευθυγραμμίζονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους του Ταμείου Δίκαιης Μετάβασης:

Πίνακας 14 Σύνδεση με στόχους Δίκαιης Μετάβασης

| Στόχος JTF | Σύνδεση με Δεξιότητες | Προτεραιότητα |
|--------------------------|---|---------------|
| Πράσινη μετάβαση | GSI (ΑΠΕ, ενεργειακή αποδοτικότητα) | Κρίσιμη |
| Οικονομική διαφοροποίηση | ESI + SISI (επιχειρηματικότητα, καινοτομία) | Υψηλή |
| Ψηφιακός μετασχηματισμός | DSI (ψηφιακές δεξιότητες) | Υψηλή |
| Κοινωνική συνοχή | SISI (συμμετοχικότητα, κλιμάκωση) | Υψηλή |

2.2.2. Matrix Προτεραιοτήτων

Πίνακας 15 Matrix προτεραιοποίησης παρεμβάσεων κατάρτισης

| Προτεραιότητα | Δεξιότητες-Στόχος | Gap | Ομάδα-Στόχος | Τύπος Παρέμβασης |
|----------------|--|-----------|---|-------------------------|
| ΚΡΙΣΙΜΗ | Πράσινες δεξιότητες (GSI): Ενεργειακή αποδοτικότητα, ΑΠΕ, Βιώσιμη ανάπτυξη | 1,01-1,12 | Άνεργοι (TSI=2,57), Γεωργία (TSI=2,47), Ηλικία 55+ (TSI=2,60) | Εντατικό Reskilling |
| ΚΡΙΣΙΜΗ | Κλιμάκωση & διάχυση (E27) | 1,24 | Στελέχη ΟΤΑ, ΜΚΟ, Επιχειρηματίες | Εξειδικευμένα Workshops |

| Προτεραιότητα | Δεξιότητες-Στόχος | Gap | Ομάδα-Στόχος | Τύπος Παρέμβασης |
|----------------|--|-----------|---|----------------------------|
| ΚΡΙΣΙΜΗ | Συμμετοχικές διαδικασίες (E25) | 1,11 | Stakeholders, Τοπικοί φορείς | Εργαστήρια συν-δημιουργίας |
| ΥΨΗΛΗ | Κυκλική οικονομία, Πρωτοτυποποίηση | 0,93-0,95 | Μεταποίηση, Κατασκευές, Τουρισμός | Upskilling |
| ΥΨΗΛΗ | Ψηφιακές δεξιότητες (κυβερνοασφάλεια, περιεχόμενο) | 0,57-0,69 | Ηλικία 55+, Part-time εργαζόμενοι | Ψηφιακή Αναβάθμιση |
| ΜΕΣΑΙΑ | Συνεργασία με φορείς, Καινοτόμες λύσεις | 0,70-0,73 | Αυτοαπασχολούμενοι, Νέοι επιχειρηματίες | Ενισχυτικά Προγράμματα |
| ΧΑΜΗΛΗ | Επιχειρηματικές δεξιότητες (ESI) | 0,09 | Game Changers, Stakeholders | Mentoring & Coaching |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει δεδομένων έρευνας και πλαισίου JTF

Τυπολογία παρεμβάσεων:

Πίνακας 16 Τυπολογία παρεμβάσεων

| Τύπος | Χαρακτηριστικά | Στόχος |
|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Εντατικό Reskilling | Πλήρης επανακατάρτιση, πιστοποίηση | Νέα επαγγελματική κατεύθυνση |
| Upskilling | Αναβάθμιση υφιστάμενων δεξιοτήτων | Προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις |
| Ενισχυτικά | Στοχευμένη ενίσχυση | Κάλυψη συγκεκριμένων κενών |
| Mentoring/Coaching | Καθοδήγηση, δικτύωση | Μεταφορά τεχνογνωσίας |

2.2.3. Ομάδες-Στόχοι ανά Προτεραιότητα

A. Κρίσιμη Προτεραιότητα

Άνεργοι (48,8% του δείγματος, TSI=2,57):

Οι άνεργοι αποτελούν τη μεγαλύτερη και πιο ευάλωτη ομάδα-στόχο. Σύμφωνα με το World Economic Forum (2023), η ανεργία σε περιόδους μετάβασης τείνει να παγώνεται εάν δεν συνοδεύεται από ταχεία επανακατάρτιση. Τα χαρακτηριστικά τους:

- Χαμηλότερος TSI (2,57) μεταξύ όλων των κατηγοριών εργασιακής κατάστασης
- Κρίσιμο κενό σε GSI (2,25) — χαμηλότερο όλων
- Σημαντικό ψηφιακό χάσμα (DSI=2,69 vs 3,12 των εργαζομένων)

Προτεινόμενη παρέμβαση: Ολοκληρωμένα προγράμματα reskilling που συνδυάζουν πράσινες δεξιότητες με βασικό ψηφιακό γραμματισμό και στοιχεία επιχειρηματικότητας.

Εργαζόμενοι στη Γεωργία (TSI=2,47):

Ο τομέας της γεωργίας παρουσιάζει το χαμηλότερο TSI όλων των τομέων, με κρίσιμες αδυναμίες σε:

- Χρηματοοικονομικό γραμματισμό (2,25)
- Ανάλυση πρωτοβουλίας (2,00)
- Ενεργειακή αποδοτικότητα (2,00)

Προτεινόμενη παρέμβαση: Εξειδικευμένα προγράμματα για βιώσιμη γεωργία, αγροβολταικά, και διαχείριση αγροτικής επιχείρησης.

Ηλικιακή ομάδα 55+ (TSI=2,60):

Η ομάδα αυτή αντιμετωπίζει διπλή πρόκληση: ψηφιακό χάσμα και ανάγκη προσαρμογής σε νέα επαγγελματικά πεδία. Χαρακτηριστικά:

- Σημαντική υστέρηση σε DSI (2,58 vs 3,15 της ομάδας 25-34)
- Χαμηλότερο GSI (2,34) μεταξύ όλων των ηλικιακών ομάδων
- Ιδιαίτερες αδυναμίες σε κυβερνοασφάλεια (2,42) και επίλυση τεχνικών προβλημάτων (2,46)

Προτεινόμενη παρέμβαση: Προσαρμοσμένα προγράμματα με έμφαση σε βασικές ψηφιακές δεξιότητες και πρακτική εφαρμογή πράσινων πρακτικών.

B. Υψηλή Προτεραιότητα

Νέοι 18-34 (TSI=2,73):

Παρά τις υψηλές ψηφιακές δεξιότητες, οι νέοι παρουσιάζουν κενά σε:

- Χρηματοοικονομικό γραμματισμό (2,42 για 25-34)
- Κινητοποίηση πόρων
- Κλιμάκωση καινοτομιών

Προτεινόμενη παρέμβαση: Προγράμματα επιχειρηματικότητας με έμφαση σε πράσινα startups και πρόσβαση σε χρηματοδότηση.

Εργαζόμενοι σε Τουρισμό (TSI=2,89) και Υπηρεσίες (TSI=2,87):

Τομείς με σημαντικό μέγεθος απασχόλησης που χρειάζονται αναβάθμιση σε:

- Ενεργειακή αποδοτικότητα (2,59 για Τουρισμό)
- Βιώσιμες πρακτικές
- Κυκλική οικονομία

Προτεινόμενη παρέμβαση: Upskilling σε βιώσιμο τουρισμό και πράσινες επιχειρηματικές πρακτικές.

Γ. Μεσαία Προτεραιότητα

Αυτοαπασχολούμενοι/Επιχειρηματίες (TSI=3,05):

Διαθέτουν ισχυρό προφίλ (υψηλότερο TSI μεταξύ οικονομικά ενεργών), αλλά χρειάζονται ενίσχυση σε:

- Κλιμάκωση επιχειρηματικών μοντέλων
- Πρόσβαση σε χρηματοδότηση JTF
- Δικτύωση και συνεργασίες

Προτεινόμενη παρέμβαση: Ενισχυτικά προγράμματα με έμφαση σε scaling και πρόσβαση σε ευρωπαϊκά δίκτυα.

Στελέχη ΟΤΑ και τοπικών φορέων:

Κρίσιμοι για την υλοποίηση της Δίκαιης Μετάβασης, χρειάζονται ενίσχυση σε:

- Διαχείριση έργων JTF
- Συμμετοχικές διαδικασίες διαβούλευσης
- Κλιμάκωση επιτυχημένων πρωτοβουλιών

Προτεινόμενη παρέμβαση: Εξειδικευμένα σεμινάρια διαχείρισης κοινωνικής καινοτομίας και χρηματοδοτικών εργαλείων.

Δ. Χαμηλή Προτεραιότητα

Game Changers (30,9% με SISI≥3,0) και Stakeholders (TSI=3,25):

Ομάδες με υψηλές δεξιότητες που μπορούν να λειτουργήσουν ως **πολλαπλασιαστές**:

- Μέντορες για άλλες ομάδες
- Πρεσβευτές της Δίκαιης Μετάβασης
- Εκπαιδευτές σε προγράμματα train-the-trainer

Προτεινόμενη παρέμβαση: Προγράμματα mentoring και coaching για μεταφορά τεχνογνωσίας.

2.2.4. Συμπεράσματα

Η ανάλυση προτεραιοποίησης αναδεικνύει τρεις **κύριους άξονες παρέμβασης**:

Πίνακας 17 Ανάλυση προτεραιοποίησης αναδεικνύει τρεις κύριους άξονες παρέμβασης

| Άξονας | Στόχος | Ομάδες | Αποτέλεσμα |
|--|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Μαζική επανακατάρτιση σε πράσινες δεξιότητες | Κάλυψη κενού GSI (1,05) | Άνεργοι, 55+, Γεωργία | Ετοιμότητα για απορρόφηση JTF |

| Άξονας | Στόχος | Ομάδες | Αποτέλεσμα |
|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Ενίσχυση ικανότητας κλιμάκωσης | Κάλυψη κενού Ε27 (1,24) | Στελέχη, Επιχειρηματίες, ΜΚΟ | Διάχυση επιτυχημένων πρακτικών |
| Αξιοποίηση Game Changers | Πολλαπλασιασμός αντικτύπου | 180 άτομα με SISI \geq 3,0 | Επιτάχυνση μετάβασης |

Οι επόμενες ενότητες θα εξειδικεύσουν τα προτεινόμενα προγράμματα κατάρτισης ανά κατηγορία δεξιοτήτων και ομάδα-στόχο.

2.3. Κρίσιμες δεξιότητες για τη μετάβαση

Η μετάβαση από τη λιγνιτική οικονομία σε ένα βιώσιμο αναπτυξιακό μοντέλο απαιτεί ένα νέο μείγμα δεξιοτήτων που υπερβαίνει τις παραδοσιακές επαγγελματικές ικανότητες. Σύμφωνα με τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (ILO, 2019), η πράσινη μετάβαση δεν αφορά απλώς τη δημιουργία «πράσινων θέσεων εργασίας», αλλά τον «πρασίνισμα» (greening) του συνόλου της οικονομίας — μια διαδικασία που απαιτεί οριζόντιες δεξιότητες σε όλους τους τομείς και επαγγέλματα.

Στο πλαίσιο της Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης (ΔΑΜ) της Ελλάδας, οι κρίσιμες δεξιότητες καθορίζονται από τρεις αλληλένδετους παράγοντες: τις απαιτήσεις της απολιγνιτοποίησης, τις προτεραιότητες χρηματοδότησης του Ταμείου Δίκαιης Μετάβασης (JTF), και τις ανάγκες κοινωνικής καινοτομίας για τη δημιουργία βιώσιμων τοπικών λύσεων.

2.3.1. Τέσσερις Πυλώνες Μεταβατικών Δεξιοτήτων

Η παρούσα μελέτη υιοθετεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο τεσσάρων πυλώνων δεξιοτήτων, βασισμένο σε διεθνώς αναγνωρισμένα εργαλεία αξιολόγησης:

A. Ψηφιακές Δεξιότητες (Digital Skills)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί οριζόντια προτεραιότητα για τη Δίκαιη Μετάβαση. Σύμφωνα με το πλαίσιο DigComp 2.2 (Vuorikari et al., 2022), οι κρίσιμες ψηφιακές δεξιότητες περιλαμβάνουν:

- **Πληροφοριακός γραμματισμός:** Ικανότητα αναζήτησης, αξιολόγησης και διαχείρισης ψηφιακών δεδομένων
- **Επικοινωνία και συνεργασία:** Χρήση ψηφιακών εργαλείων για επικοινωνία και συνεργατική εργασία
- **Δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου:** Ανάπτυξη και επεξεργασία ψηφιακού υλικού
- **Κυβερνοασφάλεια:** Προστασία δεδομένων και ψηφιακής ταυτότητας
- **Επίλυση τεχνικών προβλημάτων:** Αντιμέτωπιση τεχνολογικών προκλήσεων

Η σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων για τη Δίκαιη Μετάβαση έγκειται στον καταλυτικό τους ρόλο: η ψηφιοποίηση διαπερνά όλους τους τομείς της πράσινης οικονομίας, από τα έξυπνα δίκτυα ενέργειας έως την ψηφιακή διαχείριση αγροτικών εκμεταλλεύσεων.



Β. Επιχειρηματικές Δεξιότητες (Entrepreneurial Skills)

Η οικονομική διαφοροποίηση των περιοχών ΔΑΜ προϋποθέτει την ανάπτυξη επιχειρηματικής κουλτούρας. Το πλαίσιο EntreComp (Bacigalupo et al., 2016) προσδιορίζει τις κρίσιμες επιχειρηματικές δεξιότητες:

- **Εντοπισμός ευκαιριών:** Αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών στην πράσινη οικονομία
- **Δημιουργικότητα:** Ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και προσεγγίσεων
- **Ανάληψη πρωτοβουλίας:** Μετατροπή ιδεών σε δράση
- **Κινητοποίηση πόρων:** Πρόσβαση και αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων
- **Χρηματοοικονομικός γραμματισμός:** Κατανόηση και διαχείριση οικονομικών πόρων

Για τις περιοχές ΔΑΜ, οι επιχειρηματικές δεξιότητες είναι κρίσιμες για τη δημιουργία νέων οικονομικών δραστηριοτήτων που θα υποκαταστήσουν τις θέσεις εργασίας του λιγνίτη.

Γ. Πράσινες Δεξιότητες (Green Skills)

Οι πράσινες δεξιότητες αποτελούν τον **πυρήνα** της Δίκαιης Μετάβασης και την κύρια προτεραιότητα χρηματοδότησης του JTF. Σύμφωνα με το πλαίσιο ILO Green Jobs (ILO, 2019), περιλαμβάνουν:

- **Περιβαλλοντική συνείδηση:** Κατανόηση περιβαλλοντικών προκλήσεων και επιπτώσεων
- **Ενεργειακή αποδοτικότητα:** Γνώσεις και πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας
- **Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας:** Τεχνικές δεξιότητες σε φωτοβολταϊκά, αιολικά, κ.λπ.
- **Κυκλική οικονομία:** Διαχείριση αποβλήτων, ανακύκλωση, επαναχρησιμοποίηση
- **Βιώσιμη ανάπτυξη:** Ολιστική κατανόηση της βιωσιμότητας

Η κρισιμότητα των πράσινων δεξιοτήτων για τις περιοχές ΔΑΜ είναι αδιαμφισβήτητη: χωρίς επαρκές επίπεδο πράσινων δεξιοτήτων, η απορρόφηση της χρηματοδότησης JTF για έργα ΑΠΕ, ενεργειακής αναβάθμισης κτιρίων και κυκλικής οικονομίας θα είναι προβληματική.

Δ. Δεξιότητες Κοινωνικής Καινοτομίας (Social Innovation Skills)

Η κοινωνική καινοτομία αποτελεί τον **πυρήνα του έργου SINN** και κρίσιμο παράγοντα για τη «δίκαιη» διάσταση της μετάβασης. Βάσει των πλαισίων TEPsIE (2014) και SI-DRIVE (Howaldt et al., 2016), οι δεξιότητες κοινωνικής καινοτομίας οργανώνονται σε τέσσερις φάσεις:

- **Εντοπισμός αναγκών:** Αναγνώριση κοινωνικών προβλημάτων, ανάλυση αιτιών, κατανόηση πλαισίου
- **Ανάπτυξη λύσεων:** Σχεδιασμός καινοτόμων λύσεων, πρωτοτυποποίηση, αξιολόγηση εφαρμοσιμότητας
- **Συμμετοχικές διαδικασίες:** Συν-δημιουργία με τοπικές κοινότητες, συνεργασία με φορείς

- **Κλιμάκωση και διάχυση:** Επέκταση επιτυχημένων πρωτοβουλιών, μεταφορά τεχνογνωσίας

Η σημασία των δεξιοτήτων κοινωνικής καινοτομίας για τη Δίκαιη Μετάβαση είναι διττή: αφενός, διασφαλίζουν ότι οι λύσεις ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των τοπικών κοινωνιών· αφετέρου, ενισχύουν την κοινωνική συνοχή σε μια περίοδο έντονων μεταβολών.

2.3.2. Ο Συνολικός Δείκτης Μεταβατικών Δεξιοτήτων (TSI)

Η σύνθεση των τεσσάρων πυλώνων οδηγεί στον **Συνολικό Δείκτη Μεταβατικών Δεξιοτήτων (Transition Skills Index - TSI)**, ο οποίος αποτυπώνει τη συνολική ετοιμότητα του πληθυσμού για τη Δίκαιη Μετάβαση:

$$TSI = 0,25 \times DSI + 0,25 \times ESI + 0,20 \times GSI + 0,30 \times SISI$$

Η στάθμιση αντανakλά τις προτεραιότητες του έργου SINN:

- **SISI (30%):** Πυρήνας του έργου, κρίσιμος για τη δίκαιη διάσταση της μετάβασης
- **DSI και ESI (25% έκαστος):** Θεμελιώδεις ικανότητες για την οικονομική δραστηριοποίηση
- **GSI (20%):** Εξειδικευμένες αλλά απαραίτητες δεξιότητες για την πράσινη μετάβαση

2.3.3. Σύνδεση με Προτεραιότητες JTF

Οι κρίσιμες δεξιότητες για τη μετάβαση ευθυγραμμίζονται άμεσα με τους άξονες χρηματοδότησης του Ταμείου Δίκαιης Μετάβασης:

Πίνακας 18 Σύνδεση με Προτεραιότητες JTF

| Άξονας JTF | Κρίσιμες Δεξιότητες | Προτεραιότητα |
|-----------------------------------|--|---------------|
| ΑΠΕ και ενεργειακή μετάβαση | GSI: Ενεργειακή αποδοτικότητα, ΑΠΕ | Κρίσιμη |
| Κυκλική οικονομία | GSI: Κυκλική οικονομία, Βιώσιμη ανάπτυξη | Κρίσιμη |
| Επιχειρηματικότητα και απασχόληση | ESI: Επιχειρηματικές δεξιότητες | Υψηλή |
| Ψηφιακός μετασχηματισμός | DSI: Ψηφιακές δεξιότητες | Υψηλή |
| Κοινωνική συνοχή | SISI: Συμμετοχικότητα, Κλιμάκωση | Υψηλή |

Η ανάλυση που ακολουθεί στις επόμενες ενότητες θα αποτυπώσει το υφιστάμενο επίπεδο αυτών των δεξιοτήτων στον πληθυσμό των περιοχών ΔΑΜ και θα προσδιορίσει τα κρίσιμα κενά που απαιτούν παρέμβαση.

3. Game Changers ως Μηχανισμοί Επιτάχυνσης

3.1. Προφίλ και δυναμικό

Η Μελέτη 1 (Διάγνωση Δεξιοτήτων) εντόπισε **180 Game Changers** στο δείγμα των 583 ερωτηθέντων, αντιπροσωπεύοντας το **30,9% του πληθυσμού**. Ως Game Changers ορίστηκαν τα άτομα με Δείκτη Δεξιοτήτων Κοινωνικής Καινοτομίας (SISI) $\geq 3,00$, δηλαδή όσοι επιτυγχάνουν τουλάχιστον το 85,7% του στόχου (3,50).

Τα βασικά ευρήματα της Μελέτης 1 για τους Game Changers περιλαμβάνουν:

- Μέσος SISI: 3,34 (σχεδόν στο στόχο)
- Μέσος TSI: 3,23 (+30% από τον υπόλοιπο πληθυσμό)
- Κυρίαρχες ηλικίες: 35-54 (69% των GC)
- Κυρίαρχοι ρόλοι: Δικτυωτές (48,8%), Υλοποιητές (45,4%), Εμπνευστές (45,5%)

3.1.1. Θεωρητικό Πλαίσιο: Change Agents και Diffusion of Innovation

Η έννοια των Game Changers συνδέεται άμεσα με τη θεωρία της **Διάχυσης Καινοτομιών** (Rogers, 2003). Σύμφωνα με τον Rogers, η υιοθέτηση καινοτομιών σε μια κοινωνία ακολουθεί χαρακτηριστική καμπύλη S, με τους «πρώιμους υιοθετητές» (early adopters) να διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτάχυνση της διάδοσης.

Οι **Change Agents** (φορείς αλλαγής) είναι άτομα που επηρεάζουν τις αποφάσεις καινοτομίας άλλων ατόμων προς μια κατεύθυνση που θεωρείται επιθυμητή. Διαθέτουν τρία κρίσιμα χαρακτηριστικά:

- **Τεχνική ικανότητα:** Γνώση και δεξιότητες στο αντικείμενο της καινοτομίας
- **Κοινωνική επιρροή:** Αξιοπιστία και σεβασμός στην κοινότητα
- **Ετερογένεια:** Ικανότητα γεφύρωσης διαφορετικών κοινωνικών ομάδων

Οι Westley, Zimmerman & Patton (2006) επεκτείνουν αυτό το πλαίσιο στην κοινωνική καινοτομία, τονίζοντας ότι οι «κοινωνικοί καινοτόμοι» δεν δρουν μεμονωμένα αλλά ως μέρος δικτύων που ενισχύουν την επίδρασή τους.

3.1.2. Ο Ρόλος των Game Changers ως Πολλαπλασιαστών

Στο πλαίσιο της Δίκαιης Μετάβασης, οι Game Changers μπορούν να λειτουργήσουν ως **πολλαπλασιαστές** (multipliers) με τρεις τρόπους:

1. **Μεταφορά τεχνογνωσίας:** Διάδοση δεξιοτήτων και γνώσεων σε ευρύτερες ομάδες
2. **Κοινωνική νομιμοποίηση:** Η υιοθέτηση νέων πρακτικών από αξιόπιστα πρόσωπα ενθαρρύνει τους διστακτικούς

3. Δικτύωση: Σύνδεση διαφορετικών φορέων και ομάδων για συλλογική δράση

3.2. Δυναμικό Game Changers

3.2.1. Κατανομή ανά Χαρακτηριστικό

Πίνακας 19 Δυναμικό Game Changers ανά ηλικιακή ομάδα

| Ηλικία | Σύνολο | Game Changers | % GC | SISI GC | Δυναμικό |
|---------------|------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| 18-24 | 9 | 1 | 11,1% | 3,88 | Περιορισμένο |
| 25-34 | 67 | 16 | 23,9% | 3,41 | Αναδυόμενο |
| 35-44 | 183 | 60 | 32,8% | 3,30 | Υψηλό |
| 45-54 | 173 | 64 | 37,0% | 3,30 | Υψηλό |
| 55+ | 131 | 39 | 29,8% | 3,39 | Μέτριο |
| Σύνολο | 563 | 180 | 32,0% | 3,34 | — |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει δεδομένων έρευνας (N=583)

Το υψηλότερο δυναμικό Game Changers εντοπίζεται στις ηλικίες 35-54, που συνδυάζουν επαγγελματική εμπειρία, κοινωνικά δίκτυα και ενεργητικότητα. Οι 124 Game Changers αυτών των ηλικιών (69% του συνόλου) αποτελούν τον πυρήνα για την επιτάχυνση της μετάβασης.

Πίνακας 20 Δυναμικό Game Changers ανά τομέα απασχόλησης

| Τομέας | Σύνολο | Game Changers | % GC | SISI GC | Δυναμικό |
|-----------------|------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| Μεταποίηση | 8 | 5 | 62,5% | 3,15 | Πολύ Υψηλό |
| Κατασκευές | 17 | 8 | 47,1% | 3,37 | Υψηλό |
| Υγεία/Πρόνοια | 31 | 14 | 45,2% | 3,43 | Υψηλό |
| Ενέργεια (ΑΠΕ) | 12 | 5 | 41,7% | 3,51 | Στρατηγικό |
| Τουρισμός | 36 | 15 | 41,7% | 3,42 | Υψηλό |
| Υπηρεσίες | 55 | 22 | 40,0% | 3,39 | Υψηλό |
| Δημόσιος Τομέας | 59 | 21 | 35,6% | 3,32 | Μέτριο |
| Τεχνολογία | 11 | 4 | 36,4% | 3,23 | Μέτριο |
| Εκπαίδευση | 23 | 7 | 30,4% | 3,61 | Στρατηγικό |
| Γεωργία | 5 | 1 | 20,0% | 3,68 | Περιορισμένο |
| Σύνολο | 257 | 102 | 39,7% | 3,34 | — |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει δεδομένων έρευνας

Ερμηνεία:

- **Στρατηγικό δυναμικό:** Οι Game Changers στην **Ενέργεια** (SISI=3,51) και την **Εκπαίδευση** (SISI=3,61) διαθέτουν τις υψηλότερες δεξιότητες και μπορούν να λειτουργήσουν ως εκπαιδευτές για άλλους τομείς.
- **Υψηλή συγκέντρωση:** Η **Μεταποίηση** (62,5%) και οι **Κατασκευές** (47,1%) διαθέτουν την υψηλότερη αναλογία Game Changers — κρίσιμο για τομείς που θα υποστηρίξουν την πράσινη μετάβαση.

- **Κενό στη Γεωργία:** Μόλις 1 Game Changer (20%) σε έναν τομέα που χρειάζεται μεταμόρφωση — απαιτείται «εισαγωγή» GC από άλλους τομείς.

3.3. Στρατηγική Αξιοποίησης ανά Ρόλο

Πίνακας 21 Ρόλοι Game Changers και προτεινόμενη αξιοποίηση

| Ρόλος | N | % GC | SISI | Προτεινόμενη Αξιοποίηση |
|--------------------------|------------|--------------|-------------|--|
| Δικτυωτής (Connector) | 41 | 48,8% | 3,37 | Γεφυροποιεί μεταξύ φορέων, συντονιστές δικτύων, διευκολυντές συνεργασιών |
| Υλοποιητής (Implementer) | 59 | 45,4% | 3,34 | Project managers κοινωνικών έργων, επικεφαλής πιλοτικών δράσεων |
| Εμπνευστής (Ideator) | 55 | 45,5% | 3,32 | Facilitators εργαστηρίων ιδεοθύελλας, σύμβουλοι καινοτομίας |
| Αξιολογητής (Evaluator) | 11 | 36,7% | 3,27 | Αξιολογητές κοινωνικού αντίκτυπου, επόπτες ποιότητας |
| Υποστηρικτής (Enabler) | 8 | 36,4% | 3,31 | Μέντορες επιχειρηματικότητας, σύνδεσμοι με χρηματοδότηση |
| Σύνολο | 174 | 45,0% | 3,34 | — |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει δεδομένων έρευνας

Αναλυτική περιγραφή ρόλων:

Δικτυωτές (Connectors) — 41 άτομα: Αποτελούν τον πολυτιμότερο πόρο για την κοινωνική καινοτομία. Σύμφωνα με τον Howaldt et al. (2018), οι δικτυωτές είναι κρίσιμοι για τη σύνδεση «κόσμων» που συνήθως δεν επικοινωνούν. Προτεινόμενοι ρόλοι:

- Συντονιστές τοπικών δικτύων κοινωνικής καινοτομίας
- Διευκολυντές διαλόγου μεταξύ δημόσιου τομέα, επιχειρήσεων και κοινωνίας πολιτών
- Πρεσβευτές σε ευρωπαϊκά δίκτυα Just Transition

Υλοποιητές (Implementers) — 59 άτομα: Η «ραχοκοκαλιά» της υλοποίησης. Διαθέτουν πρακτικές δεξιότητες διαχείρισης έργων. Προτεινόμενοι ρόλοι:

- Επικεφαλής πιλοτικών έργων κοινωνικής καινοτομίας
- Project managers δράσεων JTF
- Coaches για ομάδες που ξεκινούν νέα έργα

Εμπνευστές (Ideators) — 55 άτομα: Πηγή νέων ιδεών και δημιουργικών προσεγγίσεων. Προτεινόμενοι ρόλοι:

- Facilitators σε hackathons και εργαστήρια ιδεοθύελλας
- Σύμβουλοι καινοτομίας για τοπικούς φορείς
- Μέντορες για νέους κοινωνικούς επιχειρηματίες

Αξιολογητές (Evaluators) — 11 άτομα: Λιγосτοί αλλά κρίσιμοι για τη μάθηση και βελτίωση. Προτεινόμενοι ρόλοι:

- Αξιολογητές κοινωνικού αντίκτυπου έργων
- Επόπτες ποιότητας προγραμμάτων
- Σύμβουλοι για τεκμηρίωση καλών πρακτικών

Υποστηρικτές (Enablers) — 8 άτομα: Η σπανιότερη κατηγορία — κρίσιμη έλλειψη. Προτεινόμενοι ρόλοι:

- Μέντορες πρόσβασης σε χρηματοδότηση
- Σύμβουλοι για αξιοποίηση εργαλείων JTF
- Διευκολυντές σύνδεσης με θεσμικούς επενδυτές

3.4. Μοντέλα Αξιοποίησης

3.4.1. Μοντέλο 1: Peer-to-Peer Learning (Μάθηση μεταξύ Ομοτίμων)

Οι Game Changers λειτουργούν ως εκπαιδευτές ομοτίμων σε μικρές ομάδες, μεταφέροντας πρακτική τεχνογνωσία.

Δομή:

- Ομάδες 8-12 ατόμων με 1-2 Game Changers ως facilitators
- Εστίαση σε συγκεκριμένες δεξιότητες (π.χ. πράσινες δεξιότητες, κλιμάκωση)

Πλεονεκτήματα:

- Χαμηλό κόστος υλοποίησης
- Υψηλή αποδοχή (μάθηση από «ίσους»)
- Δημιουργία μόνιμων δικτύων υποστήριξης

3.4.2. Μοντέλο 2: Mentoring Networks (Δίκτυα Μεντορείας)

Περιγραφή: Δομημένη σχέση καθοδήγησης μεταξύ Game Changers και ατόμων με χαμηλή ετοιμότητα.

Δομή:

- Αναλογία μέντορα:mentees = 1:5
- Στόχευση σε ομάδες χαμηλού TSI (άνεργοι, 55+, γεωργία)

Πλεονεκτήματα:

- Εξατομικευμένη υποστήριξη
- Μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης
- Συνδυασμός τεχνικής και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης

3.4.3. Μοντέλο 3: Innovation Hubs (Κόμβοι Καινοτομίας)

Οι Game Changers αποτελούν τον πυρήνα τοπικών κόμβων κοινωνικής καινοτομίας.

Δομή:

- 5 κόμβοι (1 ανά περιοχή ΔΑΜ)
- Πυρήνας 10-15 Game Changers ανά κόμβο
- Σύνδεση με τις Θεματικές Δραστηριότητες του έργου SINN

Λειτουργίες κόμβων:

- Εργαστήρια συν-δημιουργίας
- Υποστήριξη κοινωνικών επιχειρήσεων
- Δικτύωση με ευρωπαϊκά δίκτυα
- Τεκμηρίωση και διάδοση καλών πρακτικών

Πλεονεκτήματα:

- Μόνιμη υποδομή υποστήριξης
- Συνέργειες μεταξύ ρόλων (Ideators + Implementers + Connectors)
- Ορατότητα και κοινωνική νομιμοποίηση

3.5. Προτεινόμενες Δράσεις

3.5.1. Δημιουργία Μητρώου Game Changers

Στόχος: Συστηματική καταγραφή και παρακολούθηση του δυναμικού Game Changers.

Περιεχόμενα μητρώου:

- Δημογραφικά στοιχεία
- Τομέας απασχόλησης και εξειδίκευση
- Ρόλος στην κοινωνική καινοτομία
- Διαθεσιμότητα και ενδιαφέροντα
- Ιστορικό συμμετοχής σε δράσεις

Διαχείριση: Ψηφιακή πλατφόρμα με δυνατότητα αναζήτησης και αντιστοίχισης.

3.5.2. Πρόγραμμα «Train the Trainers»

Στόχος: Ενίσχυση των παιδαγωγικών δεξιοτήτων των Game Changers.

Περιεχόμενο:

- Τεχνικές εκπαίδευσης ενηλίκων
- Facilitation εργαστηρίων
- Μεντορεία και coaching
- Αξιολόγηση μαθησιακών αποτελεσμάτων

Στόχος συμμετοχής: έως 20 Game Changers στον πρώτο κύκλο.

3.5.3. Δίκτυο Πρεσβευτών Κοινωνικής Καινοτομίας

Στόχος: Δημιουργία επίσημου δικτύου εκπροσώπησης της κοινωνικής καινοτομίας.

Ρόλοι πρεσβευτών:

- Εκπροσώπηση σε τοπικές και εθνικές εκδηλώσεις
- Διάδοση καλών πρακτικών
- Σύνδεση με ευρωπαϊκά δίκτυα Just Transition
- Συμβουλευτική σε τοπικούς φορείς

Κριτήρια επιλογής:

- $SISI \geq 3,20$ (υψηλότερο από το όριο GC)
- Δέσμευση για συμμετοχή

Στόχος: έως 20 Πρεσβευτές

3.6. Συμπεράσματα

Η παρούσα ανάλυση τεκμηριώνει ότι οι **180 Game Changers** αποτελούν στρατηγικό πόρο για την επιτάχυνση της Δίκαιης Μετάβασης στις περιοχές ΔΑΜ.

Πίνακας 22 Κεφαλαιοποίηση υπάρχοντος δυναμικού

| Διάσταση | Δυναμικό | Αξιοποίηση |
|----------|------------------------|---|
| Ποιοτικό | SISI=3,34, TSI=3,23 | Υψηλές δεξιότητες για μεταφορά τεχνογνωσίας |
| Ηλικιακό | 69% στις ηλικίες 35-54 | Συνδυασμός εμπειρίας και ενεργητικότητας |

| Διάσταση | Δυναμικό | Αξιοποίηση |
|-------------|---|------------------------------------|
| Τομιακό | Υψηλή συγκέντρωση σε Μεταποίηση, Κατασκευές, Ενέργεια | Στρατηγικοί τομείς για JTF |
| Λειτουργικό | Δικτυωτές, Υλοποιητές, Εμπνευστές | Κάλυψη κρίσιμων φάσεων καινοτομίας |

Σύνδεση με προγράμματα αναβάθμισης δεξιοτήτων

Οι Game Changers μπορούν να ενσωματωθούν στα προγράμματα αναβάθμισης δεξιοτήτων ως:

- **Συν-εκπαιδευτές** σε προγράμματα πράσινων δεξιοτήτων
- **Μέντορες** για ομάδες χαμηλής ετοιμότητας (άνεργοι, 55+)
- **Facilitators** σε εργαστήρια κοινωνικής καινοτομίας
- **Αξιολογητές** μαθησιακών αποτελεσμάτων

Η αξιοποίηση αυτού του δυναμικού αποτελεί προϋπόθεση για την επιτάχυνση της μετάβασης με τρόπο που διασφαλίζει την κοινωνική συνοχή και τη συμμετοχικότητα.

4. Σχεδιασμός δράσεων Reskilling & Upskilling

4.1. Ψηφιακές Δεξιότητες

4.1.1. Ανάγκες (από Μελέτη 1)

Επίπεδο DSI και κύρια κενά:

Η Μελέτη 1 κατέγραψε μέσο Δείκτη Ψηφιακών Δεξιοτήτων (DSI) **2,93** σε κλίμακα 1-4, που αντιστοιχεί στο επίπεδο «Advanced» αλλά με σημαντικό κενό **0,57 μονάδων** από τον στόχο (3,50). Η ανάλυση ανά επιμέρους δεξιότητα αποκαλύπτει διαφοροποιημένες ανάγκες:

Πίνακας 23 Ανάλυση αναγκών ανά επιμέρους δεξιότητα

| Δεξιότητα | M.O. | Gap | Προτεραιότητα |
|----------------------------------|------|-------------|---------------|
| Επικοινωνία & συνεργασία | 3,11 | 0,39 | Μεσαία |
| Πληροφοριακός γραμματισμός | 2,98 | 0,52 | Υψηλή |
| Επίλυση τεχνικών προβλημάτων | 2,92 | 0,58 | Υψηλή |
| Δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου | 2,83 | 0,67 | Υψηλή |
| Κυβερνοασφάλεια | 2,81 | 0,69 | Υψηλή |

Οι μεγαλύτερες ανάγκες εντοπίζονται στην **κυβερνοασφάλεια** και τη **δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου** — δεξιότητες κρίσιμες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τοπικών επιχειρήσεων και οργανισμών.

Ομάδες με χαμηλότερο σκορ:

Πίνακας 24 Ομάδες με αυξημένες ανάγκες Reskilling & Upskilling

| Ομάδα | DSI | Απόκλιση από M.O. | Προτεραιότητα |
|-----------------------|------|-------------------|---------------|
| Ηλικία 55+ | 2,58 | -0,35 | Κρίσιμη |
| Άνεργοι | 2,69 | -0,24 | Κρίσιμη |
| Γεωργία | 2,71 | -0,22 | Υψηλή |
| Part-time εργαζόμενοι | 2,85 | -0,08 | Μεσαία |

Το **διαγενεακό ψηφιακό χάσμα** (0,57 μονάδες μεταξύ ηλικιών 25-34 και 55+) αποτελεί τη σημαντικότερη πρόκληση. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2023), η γεφύρωση αυτού του χάσματος είναι προϋπόθεση για τη συμμετοχή όλων στην ψηφιακή οικονομία.

- Ενίσχυση της ψηφιακής αυτοπεποίθησης των ωφελούμενων
- Πρακτική εφαρμογή δεξιοτήτων στο εργασιακό/επιχειρηματικό περιβάλλον
- Δημιουργία κουλτούρας δια βίου ψηφιακής μάθησης

4.1.2. Περιεχόμενο Κατάρτισης

Το πρόγραμμα δομείται σε πέντε θεματικές ενότητες (modules) βασισμένες στο πλαίσιο **DigComp 2.2** (Vuorikari, Kluzer & Punie, 2022):

Πίνακας 25 Προτεινόμενα Modules Ψηφιακών Δεξιοτήτων

| Module | Περιεχόμενο | Επίπεδο |
|-------------------------------|---|------------------|
| 1. Πληροφοριακός γραμματισμός | Αναζήτηση πληροφοριών, αξιολόγηση αξιοπιστίας πηγών, διαχείριση δεδομένων | Βασικό |
| 2. Επικοινωνία & συνεργασία | Email, τηλεδιάσκεψη, cloud εργαλεία, κοινή χρήση αρχείων, ψηφιακή ταυτότητα | Βασικό |
| 3. Δημιουργία περιεχομένου | Επεξεργασία κειμένου, παρουσιάσεις, βασικό γραφικό design, βίντεο, πνευματικά δικαιώματα | Ενδιάμεσο |
| 4. Ψηφιακή ασφάλεια | Προστασία συσκευών, δεδομένων προσωπικών, ιδιωτικότητα, αναγνώριση απειλών, κωδικοί | Βασικό-Ενδιάμεσο |
| 5. Επίλυση προβλημάτων | Αντιμετώπιση τεχνικών προβλημάτων, ψηφιακά εργαλεία παραγωγικότητας, βασικός αυτοματισμός | Ενδιάμεσο |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει DigComp 2.2

Αναλυτική περιγραφή προτεινόμενων modules:

Module 1: Πληροφοριακός Γραμματισμός

- Τεχνικές αποτελεσματικής αναζήτησης στο διαδίκτυο
- Αξιολόγηση αξιοπιστίας ψηφιακών πηγών
- Αναγνώριση παραπληροφόρησης (fake news)
- Οργάνωση και αποθήκευση ψηφιακών αρχείων
- Χρήση cloud αποθήκευσης (Google Drive, OneDrive)

Module 2: Επικοινωνία & Συνεργασία

- Επαγγελματική χρήση email
- Εργαλεία τηλεδιάσκεψης (Zoom, Teams, Meet)
- Συνεργατική επεξεργασία εγγράφων
- Διαχείριση ψηφιακής ταυτότητας
- Netiquette και επαγγελματική συμπεριφορά online

Module 3: Δημιουργία Ψηφιακού Περιεχομένου

- Προχωρημένη επεξεργασία κειμένου
- Δημιουργία επαγγελματικών παρουσιάσεων
- Βασική επεξεργασία εικόνας (Canva, GIMP)
- Εισαγωγή στη δημιουργία βίντεο
- Πνευματικά δικαιώματα και Creative Commons

Module 4: Ψηφιακή Ασφάλεια

- Δημιουργία και διαχείριση ισχυρών κωδικών
- Αναγνώριση phishing και κακόβουλου λογισμικού
- Προστασία προσωπικών δεδομένων (GDPR)
- Ασφαλείς ηλεκτρονικές συναλλαγές
- Backup και ανάκτηση δεδομένων

Module 5: Επίλυση Τεχνικών Προβλημάτων

- Βασική αντιμετώπιση προβλημάτων (troubleshooting)
- Εργαλεία παραγωγικότητας (Notion, Trello, Asana)
- Βασικός αυτοματισμός εργασιών
- Αναζήτηση τεχνικής υποστήριξης
- Εισαγωγή σε εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης (ChatGPT, Claude)

4.1.3. Ομάδες-Στόχοι

Πίνακας 26 Διαφοροποίηση προγράμματος ανά ομάδα-στόχο

| Ομάδα-Στόχος | Τύπος | Ιδιαιτερότητες |
|----------------|------------|---|
| Άνεργοι | Reskilling | Επιπλέον: Ψηφιακή αναζήτηση εργασίας, LinkedIn, CV |
| Ηλικία 55+ | Reskilling | Αργότερος ρυθμός, περισσότερη επανάληψη, 1:1 υποστήριξη |
| Εργαζόμενοι | Upskilling | Εστίαση σε modules 3-4-5 |
| Επιχειρηματίες | Upskilling | Εστίαση σε ψηφιακό marketing, e-commerce |
| Stakeholders | Upskilling | Εστίαση σε ψηφιακά εργαλεία διαχείρισης έργων |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Ειδικές προσαρμογές για ηλικία 55+:

- Μεγαλύτερα γράμματα σε υλικό και οθόνες
- Περισσότερος χρόνος για πρακτική εξάσκηση
- Buddy system με νεότερους εκπαιδευόμενους
- Απλοποιημένη ορολογία

4.2. Επιχειρηματικές Δεξιότητες

4.2.1. Ανάγκες (από Μελέτη 1)

Επίπεδο ESI και κύρια κενά:

Ο Δείκτης Επιχειρηματικών Δεξιοτήτων (ESI) αποτελεί το **συγκριτικό πλεονέκτημα** του πληθυσμού ΔΑΜ, με μέσο σκορ **2,91** και κενό μόλις **0,09 μονάδων** από τον στόχο (3,00). Ωστόσο, η αναλυτική εξέταση αποκαλύπτει διαφοροποιημένες ανάγκες:

Πίνακας 27 Ανάγκες σε επιχειρηματικές δεξιότητες

| Δεξιότητα | M.O. | Gap | Προτεραιότητα |
|---------------------------------|------|-------------|---------------|
| Χρηματοοικονομικός γραμματισμός | 2,99 | 0,01 | Χαμηλή |
| Εντοπισμός ευκαιριών | 2,94 | 0,06 | Χαμηλή |
| Δημιουργικότητα | 2,92 | 0,08 | Χαμηλή |
| Ανάληψη πρωτοβουλίας | 2,88 | 0,12 | Χαμηλή |
| Κινητοποίηση πόρων | 2,81 | 0,19 | Μεσαία |

Αν και τα κενά είναι μικρά σε απόλυτους αριθμούς, η δεξιότητα «**Κινητοποίηση πόρων**» παρουσιάζει τη μεγαλύτερη απόκλιση — μια κρίσιμη αδυναμία δεδομένου ότι η πρόσβαση σε χρηματοδότηση (JTF, ΕΣΠΑ, ιδιωτικά κεφάλαια) αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη νέων εγχειρημάτων.

Ιδιαίτερες αδυναμίες ανά ομάδα:

Πίνακας 28 Αδυναμίες σε επιχειρηματικές δεξιότητες ανά Ομάδα

| Ομάδα | ESI | Κύρια Αδυναμία |
|-----------------------|------|--|
| Ηλικία 25-34 | 2,66 | Χρηματοοικονομικός γραμματισμός (2,42) |
| Part-time εργαζόμενοι | 2,66 | Κινητοποίηση πόρων |
| Γεωργία | 2,45 | Ανάληψη πρωτοβουλίας (2,00) |
| Άνεργοι | 2,72 | Κινητοποίηση πόρων |

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι **νέοι 25-34** παρουσιάζουν χαμηλότερο ESI (2,66) από τον μέσο όρο, με ιδιαίτερη αδυναμία στον χρηματοοικονομικό γραμματισμό — παράδοξο δεδομένης της υψηλής τους ψηφιακής ικανότητας.

4.2.2. Στόχοι Προγράμματος

Στρατηγικοί στόχοι:

- Ενίσχυση επιχειρηματικής νοοτροπίας:** Καλλιέργεια κουλτούρας ανάληψης πρωτοβουλίας και δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων
- Υποστήριξη νέων εγχειρημάτων κοινωνικής οικονομίας:** Δημιουργία βιώσιμων κοινωνικών επιχειρήσεων που συμβάλλουν στη Δίκαιη Μετάβαση
- Σύνδεση με πράσινη οικονομία:** Προσανατολισμός της επιχειρηματικότητας σε τομείς JTF (ΑΠΕ, κυκλική οικονομία, βιώσιμος τουρισμός)

4.2.3. Περιεχόμενο αναβάθμισης δεξιοτήτων

Το προτεινόμενο πρόγραμμα δομείται σε πέντε θεματικές ενότητες βασισμένες στο πλαίσιο **EntreComp** (Bacigalupo et al., 2016):

Πίνακας 29 Προτεινόμενα Modules Επιχειρηματικών Δεξιοτήτων

| Module | Περιεχόμενο | Επίπεδο | Στόχος EntreComp |
|---|---|---------------|--------------------------------|
| 1. Εντοπισμός ευκαιριών | Ανάλυση αγοράς, χαρτογράφηση αναγκών κοινότητας, τάσεις πράσινης οικονομίας | Βασικό | Spotting opportunities |
| 2. Business Planning | Επιχειρηματικό σχέδιο, Business Model Canvas, Value Proposition | Ενδιάμεσο | Planning & management |
| 3. Χρηματοοικονομικός γραμματισμός | Κοστολόγηση, pricing, cash flow, break-even, βασική λογιστική | Ενδιάμεσο | Financial & economic literacy |
| 4. Κινητοποίηση πόρων | Crowdfunding, grants JTF/ΕΣΠΑ, networking, pitching, angel investors | Ενδιάμεσο | Mobilizing resources |
| 5. Κοινωνική επιχειρηματικότητα | ΚΟΙΝΣΕΠ, κοινωνική οικονομία, μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου, ESG | Εξειδικευμένο | Ethical & sustainable thinking |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει EntreComp

Αναλυτική περιγραφή modules:

Module 1: Εντοπισμός Ευκαιριών

- Μεθοδολογίες ανάλυσης αγοράς (SWOT, PESTEL)
- Χαρτογράφηση αναγκών τοπικής κοινότητας
- Ευκαιρίες στην πράσινη οικονομία και τη Δίκαιη Μετάβαση
- Design Thinking για εντοπισμό προβλημάτων
- Ανάλυση ανταγωνισμού

Module 2: Business Planning

- Lean Startup μεθοδολογία
- Business Model Canvas: 9 building blocks
- Value Proposition Canvas
- Σύνταξη ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου
- Validation: MVP και πιλοτική δοκιμή

Module 3: Χρηματοοικονομικός Γραμματισμός

- Βασικές έννοιες λογιστικής
- Κοστολόγηση προϊόντων/υπηρεσιών
- Στρατηγικές τιμολόγησης (pricing)
- Πρόβλεψη ταμειακών ροών (cash flow)
- Ανάλυση νεκρού σημείου (break-even)
- Χρηματοοικονομικοί δείκτες

Module 4: Κινητοποίηση Πόρων

- Πηγές χρηματοδότησης: επισκόπηση
- JTF και ΕΣΠΑ: προκηρύξεις, κριτήρια, διαδικασίες
- Crowdfunding: πλατφόρμες και στρατηγικές
- Pitching: τεχνικές παρουσίασης σε επενδυτές
- Networking και δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών
- Business angels και venture capital

Module 5: Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

- Έννοια και αρχές κοινωνικής οικονομίας
- Νομικές μορφές: ΚΟΙΝΣΕΠ, Συνεταιρισμοί, ΜΚΟ
- Διαδικασία ίδρυσης ΚΟΙΝΣΕΠ
- Μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου (Social Impact Assessment)
- ESG κριτήρια και βιώσιμη επιχειρηματικότητα
- Καλές πρακτικές κοινωνικών επιχειρήσεων

4.2.4. Ομάδες-Στόχοι και Διαφοροποίηση

Πίνακας 30 Διαφοροποίηση προγράμματος ανά ομάδα-στόχο

| Ομάδα-Στόχος | Στόχος | Εστίαση |
|----------------------------|------------------------------|---|
| Νέοι 18-34 | Εκκίνηση εγχειρημάτων | Modules 1-4, έμφαση σε digital startups |
| Άνεργοι | Αυτοαπασχόληση | Όλα τα modules, έμφαση σε Module 5 |
| Υφιστάμενοι επιχειρηματίες | Πράσινη μετάβαση | Modules 3-4, πράσινη αναδιάρθρωση |
| Γυναίκες | Γυναικεία επιχειρηματικότητα | Όλα + networking |

34



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Σύνδεση με πράσινη οικονομία:

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2022), η κοινωνική οικονομία αποτελεί κρίσιμο μοχλό για την κυκλική οικονομία. Το πρόγραμμα ενσωματώνει οριζόντια την πράσινη διάσταση:

Πίνακας 31 Σύνδεση Modules με πράσινη οικονομία

| Τομέας JTF | Επιχειρηματικές Ευκαιρίες |
|-----------------------|---|
| ΑΠΕ | Εγκατάσταση/συντήρηση φωτοβολταϊκών, ενεργειακές κοινότητες |
| Κυκλική οικονομία | Ανακύκλωση, upcycling, επισκευή, sharing economy |
| Βιώσιμος τουρισμός | Αγροτουρισμός, οικοτουρισμός, τοπικά προϊόντα |
| Ενεργειακή αναβάθμιση | Υπηρεσίες ενεργειακής αναβάθμισης κτιρίων |
| Βιώσιμη γεωργία | Βιολογική καλλιέργεια, αγροοικολογία, agrivoltaics |

4.3. Πράσινες Δεξιότητες

4.3.1. Ανάγκες (από Μελέτη 1)

Επίπεδο GSI και κύρια κενά:

Ο Δείκτης Πράσινων Δεξιοτήτων (GSI) αποτελεί τη **σημαντικότερη αδυναμία** του πληθυσμού ΔΑΜ, με μέσο σκορ μόλις **2,45** και κρίσιμο κενό **1,05 μονάδων** από τον στόχο (3,50). Είναι ο μοναδικός δείκτης που κατατάσσεται στο επίπεδο «Intermediate» αντί «Advanced».

Πίνακας 32 Επίπεδο GSI και κύρια κενά

| Δεξιότητα | M.O. | Gap | Προτεραιότητα |
|--------------------------|------|------|---------------|
| Βιώσιμη ανάπτυξη | 2,38 | 1,12 | ΚΡΙΣΙΜΗ |
| Ενεργειακή αποδοτικότητα | 2,40 | 1,10 | ΚΡΙΣΙΜΗ |
| Περιβαλλοντική συνείδηση | 2,49 | 1,01 | ΚΡΙΣΙΜΗ |
| Κυκλική οικονομία | 2,55 | 0,95 | Υψηλή |

Όλες οι πράσινες δεξιότητες παρουσιάζουν κενά άνω του 0,95, με τρεις στις τέσσερις να ξεπερνούν το κατώφλι «Κρίσιμης» προτεραιότητας (Gap > 1,0).

Κατανομή επιπέδων:

Πίνακας 33 Κατανομή επιπέδων για πράσινες δεξιότητες

| Επίπεδο | N | % |
|------------------------|-----|-------|
| Foundation (1,0-1,5) | 72 | 14,5% |
| Intermediate (1,5-2,5) | 219 | 44,0% |
| Advanced (2,5-3,5) | 182 | 36,7% |
| Specialized (3,5-4,0) | 23 | 4,6% |

Το 58,5% του δείγματος βρίσκεται στα επίπεδα Foundation/Intermediate — μια ανησυχητική εικόνα για περιοχές που καλούνται να ηγηθούν της πράσινης μετάβασης.

Ομάδες με χαμηλότερο σκορ:

Πίνακας 34 Ομάδες με χαμηλότερο σκορ σε πράσινες δεξιότητες

| Ομάδα | GSI | Απόκλιση | Προτεραιότητα |
|-------------------|------|----------|---------------|
| Άνεργοι | 2,25 | -0,20 | ΚΡΙΣΙΜΗ |
| Ηλικία 55+ | 2,34 | -0,11 | ΚΡΙΣΙΜΗ |
| Part-time εργασία | 2,35 | -0,10 | Υψηλή |
| Γεωργία | 2,31 | -0,14 | ΚΡΙΣΙΜΗ |

Σημασία για τη Δίκαιη Μετάβαση:

Σύμφωνα με τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (ILO, 2019), οι πράσινες δεξιότητες αποτελούν τον πυρήνα της μετάβασης σε βιώσιμη οικονομία. Για τις περιοχές ΔΑΜ, το κρίσιμο κενό στις πράσινες δεξιότητες σημαίνει:

- **Κίνδυνος αδυναμίας απορρόφησης** της χρηματοδότησης JTF για έργα ΑΠΕ και ενεργειακής αναβάθμισης
- **Αδυναμία στελέχωσης** νέων πράσινων θέσεων εργασίας
- **Χαμένη ευκαιρία** για τους πρώην εργαζόμενους του λιγνίτη να μεταβούν σε βιώσιμα επαγγέλματα

4.3.2. Στόχοι Προγράμματος

Στρατηγικοί στόχοι:

1. **Προετοιμασία για πράσινη οικονομία:** Εξοπλισμός του εργατικού δυναμικού με τις δεξιότητες που απαιτούν οι νέοι τομείς ανάπτυξης
2. **Υποστήριξη απολιγνιτοποίησης:** Παροχή εναλλακτικών επαγγελματικών διεξόδων για τους εργαζόμενους του λιγνίτη
3. **Ενίσχυση τοπικής ικανότητας:** Δημιουργία κρίσιμης μάζας εξειδικευμένου προσωπικού για έργα JTF

Το πρόγραμμα δομείται σε πέντε θεματικές ενότητες βασισμένες στο πλαίσιο ILO Green Jobs (ILO, 2019) και τις προτεραιότητες του **Ευρωπαϊκού Ταμείου Δίκαιης Μετάβασης**:

Πίνακας 35 προτεινόμενα Modules Πράσινων Δεξιοτήτων

| Module | Περιεχόμενο | Επίπεδο |
|-----------------------------|--|-----------|
| 1. Περιβαλλοντική συνείδηση | Κλιματική αλλαγή, οικολογικό αποτύπωμα, βιωσιμότητα, SDGs | Βασικό |
| 2. Ενεργειακή αποδοτικότητα | Εξοικονόμηση ενέργειας, ενεργειακός έλεγχος, έξυπνα κτίρια | Ενδιάμεσο |

| Module | Περιεχόμενο | Επίπεδο |
|-------------------------------|---|-----------------------|
| 3. ΑΠΕ — Τεχνικές δεξιότητες | Φωτοβολταϊκά, αιολικά, βιομάζα, αντλίες θερμότητας, αποθήκευση | Ενδιάμεσο-Προχωρημένο |
| 4. Κυκλική οικονομία | Ανακύκλωση, επαναχρησιμοποίηση, upcycling, διαχείριση αποβλήτων | Βασικό-Ενδιάμεσο |
| 5. Πράσινη επιχειρηματικότητα | Green business models, ενεργειακές κοινότητες, ESG, πράσινη χρηματοδότηση | Εξειδικευμένο |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει ILO Green Jobs Framework

Αναλυτική περιγραφή προτεινόμενων modules:

Module 1: Περιβαλλοντική Συνείδηση

- Η επιστήμη της κλιματικής αλλαγής
- Οικολογικό και ανθρακικό αποτύπωμα
- Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) του ΟΗΕ
- Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (Green Deal)
- Η Δίκαιη Μετάβαση στην Ελλάδα: πλαίσιο και ευκαιρίες

Module 2: Ενεργειακή Αποδοτικότητα

- Αρχές εξοικονόμησης ενέργειας
- Ενεργειακός έλεγχος κτιρίων (energy audit)
- Θερμομόνωση και κουφώματα
- Συστήματα θέρμανσης/ψύξης υψηλής απόδοσης
- Έξυπνα κτίρια και αυτοματισμοί
- Προγράμματα «Εξοικονομώ»: διαδικασίες και κριτήρια

Module 3: Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας

- **Φωτοβολταϊκά συστήματα**
 - Αρχές λειτουργίας
 - Τύποι panels και inverters
 - Σχεδιασμός και διαστασιολόγηση
 - Εγκατάσταση και συντήρηση
 - Net metering και virtual net metering
- **Αιολική ενέργεια**
 - Μικρές ανεμογεννήτριες
 - Αιολικά πάρκα: λειτουργία και συντήρηση

- **Βιομάζα και βιοαέριο**
 - Πηγές βιομάζας
 - Τεχνολογίες μετατροπής
 - Εφαρμογές στη γεωργία
- **Αντλίες θερμότητας**
 - Τύποι και αρχές λειτουργίας
 - Εγκατάσταση και συντήρηση
- **Αποθήκευση ενέργειας**
 - Μπαταρίες και τεχνολογίες αποθήκευσης

Module 4: Κυκλική Οικονομία

- Αρχές κυκλικής οικονομίας vs γραμμικό μοντέλο
- Ιεραρχία αποβλήτων: Reduce, Reuse, Recycle
- Διαχείριση αστικών στερεών αποβλήτων
- Κομποστοποίηση και βιολογικά απόβλητα
- Upcycling και επισκευή (repair cafés)
- Sharing economy και collaborative consumption
- Βιομηχανική συμβίωση

Module 5: Πράσινη Επιχειρηματικότητα

- Green business models
- Ενεργειακές κοινότητες: νομικό πλαίσιο και λειτουργία
- ESG κριτήρια και βιώσιμη χρηματοδότηση
- Πράσινα χρηματοδοτικά εργαλεία (JTF, Πράσινα Ομόλογα)
- Πιστοποιήσεις περιβαλλοντικής διαχείρισης (ISO 14001, EMAS)
- Business plan για πράσινη επιχείρηση

Ειδικό πρόγραμμα για πρώην εργαζόμενους λιγνίτη:

Οι εργαζόμενοι του λιγνιτικού τομέα διαθέτουν **μεταφέρσιμες δεξιότητες** (τεχνική κατάρτιση, εργασία σε βιομηχανικό περιβάλλον, ασφάλεια) που μπορούν να αξιοποιηθούν στον τομέα ΑΠΕ. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει:

Πίνακας 36 Ειδικό πρόγραμμα για πρώην εργαζόμενους λιγνίτη

| Φάση | Περιεχόμενο |
|------------------------------|---|
| Αξιολόγηση & προσανατολισμός | Χαρτογράφηση δεξιοτήτων, επαγγελματικός προσανατολισμός |
| Θεωρητική κατάρτιση | Modules 1-5 |
| Εξειδίκευση | Ειδικότητα επιλογής |
| Πρακτική άσκηση | Σε επιχείρηση ΑΠΕ |
| Υποστήριξη ένταξης | Σύνδεση με εργοδότες, mentoring |

4.4. Δεξιότητες Κοινωνικής Καινοτομίας

4.4.1. Ανάγκες (από Μελέτη 1)

Επίπεδο SISI και υποδείκτες:

Ο Δείκτης Δεξιοτήτων Κοινωνικής Καινοτομίας (SISI) αποτελεί τον **πυρήνα του έργου SINN** και κατέγραψε μέσο σκορ **2,69** με κενό **0,81 μονάδων** από τον στόχο (3,50). Η ανάλυση κατά φάση του κύκλου κοινωνικής καινοτομίας αποκαλύπτει ένα **ασύμμετρο προφίλ**:

Πίνακας 37 Υποδείκτες SISI ανά φάση κοινωνικής καινοτομίας

| Φάση | Υποδείκτης | Μ.Ο. | Στόχος | Gap | Βάρος | Αξιολόγηση |
|------------------------------------|-------------------------|------|--------|-------------|-------|----------------|
| A. Εντοπισμός Αναγκών | Needs Identification | 3,05 | 3,50 | 0,45 | 25% | Ικανοποιητικό |
| B. Ανάπτυξη Λύσεων | Solution Development | 2,80 | 3,50 | 0,70 | 30% | Μέτριο |
| Γ. Συμμετοχικές Διαδικασίες | Participatory Processes | 2,58 | 3,50 | 0,92 | 25% | Αδύναμο |
| Δ. Κλιμάκωση | Scaling & Diffusion | 1,85 | 3,50 | 1,65 | 20% | ΚΡΙΣΙΜΟ |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει δεδομένων Μελέτης 1

Κενά ανά επιμέρους δεξιότητα:

Πίνακας 38 Κενά ανά επιμέρους δεξιότητα Κοινωνικής Καινοτομίας

| Ερώτηση | Δεξιότητα | Μ.Ο. | Gap | Φάση |
|---------|----------------------------|------|-------------|------|
| E27 | Κλιμάκωση & διάχυση | 2,26 | 1,24 | Δ |
| E25 | Συμμετοχικές διαδικασίες | 2,39 | 1,11 | Γ |
| E23 | Πρωτοτυποποίηση | 2,57 | 0,93 | B |
| E26 | Συνεργασία με φορείς | 2,77 | 0,73 | Γ |
| E22 | Ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων | 2,80 | 0,70 | B |
| E21 | Κατανόηση πλαισίου | 3,02 | 0,48 | A |
| E19 | Εντοπισμός αναγκών | 3,03 | 0,47 | A |
| E24 | Αξιολόγηση εφαρμοσιμότητας | 3,06 | 0,44 | B |
| E20 | Ανάλυση προβλημάτων | 3,10 | 0,40 | A |

Κρίσιμο εύρημα — «Κενό Υλοποίησης» (Implementation Gap):

Ο πληθυσμός ΔΑΜ παρουσιάζει **ισχυρές ικανότητες εντοπισμού προβλημάτων** (Φάση Α) αλλά **κρίσιμη αδυναμία στην κλιμάκωση λύσεων** (Φάση Δ). Αυτό σημαίνει ότι οι τοπικές κοινωνίες μπορούν να αναγνωρίσουν τις ανάγκες τους, αλλά αδυνατούν να διαδώσουν επιτυχημένες πρακτικές — ένα «bottleneck» που περιορίζει τον αντίκτυπο κάθε καινοτομίας.

4.4.2. Στόχοι Προγράμματος

Στρατηγικοί στόχοι:

1. **Ενίσχυση ικανότητας κοινωνικής καινοτομίας:** Κάλυψη του κενού σε όλες τις φάσεις, με ιδιαίτερη έμφαση στην κλιμάκωση
2. **Δημιουργία τοπικών Change Agents:** Ανάπτυξη νέων Game Changers που θα λειτουργούν ως πολλαπλασιαστές
3. **Σύνδεση με τοπικές κοινότητες:** Υλοποίηση πραγματικών έργων κοινωνικής καινοτομίας στις περιοχές ΔΑΜ

Ενδεικτικά περιεχόμενα αναβάθμισης δεξιοτήτων

Το πρόγραμμα δομείται σε πέντε θεματικές ενότητες που αντιστοιχούν στις φάσεις του κύκλου κοινωνικής καινοτομίας (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010):

Πίνακας 39 Modules Κοινωνικής Καινοτομίας

| Module | Περιεχόμενο | Σύνδεση SISI | Επίπεδο |
|---|---|----------------------|---------------|
| 1. Εντοπισμός κοινωνικών αναγκών | Έρευνα κοινότητας, needs assessment, stakeholders, ανάλυση | Φάση Α: Εντοπισμός | Βασικό |
| 2. Design Thinking | Human-centered design, ideation, prototyping, testing | Φάση Β: Λύσεις | Ενδιάμεσο |
| 3. Co-creation & Συμμετοχικότητα | Stakeholder engagement, facilitation, community organizing | Φάση Γ: Συμμετοχικές | Ενδιάμεσο |
| 4. Social Impact Measurement | Theory of Change, δείκτες αντίκτυπου, αξιολόγηση | Φάση Δ: Αντίκτυπος | Εξειδικευμένο |
| 5. Scaling Strategies | Replication, partnerships, policy influence, sustainability | Φάση Δ: Κλιμάκωση | Εξειδικευμένο |

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει TEPSIE (2014)

Αναλυτική περιγραφή προτεινόμενων modules:

Module 1: Εντοπισμός Κοινωνικών Αναγκών

- Μεθοδολογίες έρευνας κοινότητας (community-based research)
- Needs assessment: ποσοτικές και ποιοτικές μέθοδοι
- Χαρτογράφηση stakeholders (stakeholder mapping)

- Ανάλυση προβλημάτων (problem tree analysis)
- Εντοπισμός αιτιών vs συμπτωμάτων
- Εργαλεία: συνεντεύξεις, focus groups, community walks

Module 2: Design Thinking

- Εισαγωγή στο Human-Centered Design
- **Empathize:** Κατανόηση χρηστών και πλαισίου
- **Define:** Διατύπωση προβλήματος (problem statement)
- **Ideate:** Τεχνικές δημιουργικότητας (brainstorming, SCAMPER, 6 Thinking Hats)
- **Prototype:** Γρήγορη πρωτοτυποποίηση χαμηλού κόστους
- **Test:** Δοκιμή με χρήστες, iteration
- Πρακτική εφαρμογή: Design Sprint σε πραγματικό πρόβλημα

Module 3: Co-creation & Συμμετοχικότητα

- Αρχές συμμετοχικού σχεδιασμού
- Stakeholder engagement strategies
- Τεχνικές facilitation (World Café, Open Space, Fishbowl)
- Community organizing: αρχές και πρακτικές
- Διαχείριση συγκρούσεων και consensus building
- Πλατφόρμες ψηφιακής συμμετοχής

Module 4: Social Impact Measurement

- Theory of Change: κατασκευή και χρήση
- Logic Model (inputs, activities, outputs, outcomes, impact)
- Δείκτες κοινωνικού αντίκτυπου (social impact indicators)
- Social Return on Investment (SROI)
- Μέθοδοι συλλογής δεδομένων αντίκτυπου
- Storytelling και επικοινωνία αντίκτυπου
- Πρακτική: Ανάπτυξη Theory of Change για υφιστάμενο έργο

Module 5: Scaling Strategies — ΚΡΙΣΙΜΗ ΕΣΤΙΑΣΗ

- Τύποι κλιμάκωσης: scaling up, scaling out, scaling deep
- Προϋποθέσεις κλιμάκωσης: τι κάνει μια καινοτομία scalable

- Στρατηγικές αντιγραφής (replication models)
- Franchising κοινωνικής καινοτομίας
- Στρατηγικές συνεργασίες και δίκτυα
- Policy influence: επηρεασμός πολιτικής
- Οικονομική βιωσιμότητα (sustainability planning)
- Case studies: επιτυχημένες κλιμακώσεις
- Πρακτική: Σχεδιασμός στρατηγικής κλιμάκωσης

4.4.3. Ειδικά Χαρακτηριστικά

Σύνδεση με Δίκτυα & Θεματικές Δραστηριότητες SINN:

Το πρόγραμμα ενσωματώνεται στο ευρύτερο οικοσύστημα του έργου SINN:

Πίνακας 40 Σύνδεση με Δίκτυα & Θεματικές Δραστηριότητες SINN για την Κοινωνική Καινοτομίας

| Δραστηριότητα SINN | Σύνδεση με Πρόγραμμα |
|--------------------------|---|
| Θεματικά Δίκτυα | Οι ωφελούμενοι εντάσσονται σε θεματικά δίκτυα (ενέργεια, κυκλική οικονομία, κλπ.) |
| Innovation Hubs | Τα Social Innovation Labs φιλοξενούνται στους κόμβους καινοτομίας |
| Πιλοτικές Δράσεις | Τα έργα των ωφελούμενων ενσωματώνονται στις πιλοτικές δράσεις |
| Διεθνής Δικτύωση | Σύνδεση με ευρωπαϊκά δίκτυα Just Transition |

Social Innovation Labs:

Πίνακας 41 Δημιουργία 5 Εργαστηρίων Κοινωνικής Καινοτομίας

| Λειτουργία | Περιγραφή |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| Co-working space | Χώρος συνεργασίας για ομάδες έργων |
| Prototyping facilities | Εργαλεία για γρήγορη πρωτοτυποποίηση |
| Meeting rooms | Χώροι για συμμετοχικά εργαστήρια |
| Resource center | Βιβλιοθήκη, υλικό, templates |
| Networking events | Εκδηλώσεις δικτύωσης |

Hackathons Κοινωνικής Καινοτομίας:

5. Προτάσεις Πολιτικής

5.1. Σύνδεση με Ευρωπαϊκές και Εθνικές Πολιτικές

Οι προτάσεις της παρούσας μελέτης εντάσσονται σε ένα πολυεπίπεδο πλαίσιο πολιτικών που εκτείνεται από το ευρωπαϊκό έως το τοπικό επίπεδο. Η ευθυγράμμιση με τις υφιστάμενες πολιτικές διασφαλίζει τόσο τη χρηματοδοτική επιλεξιμότητα όσο και τη θεσμική νομιμοποίηση των παρεμβάσεων.

Ευρωπαϊκό Πλαίσιο / European Skills Agenda (2020):

Η Ευρωπαϊκή Ατζέντα Δεξιοτήτων θέτει φιλόδοξους στόχους για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού έως το 2025. Οι προτάσεις της παρούσας μελέτης συνδέονται άμεσα με τις δράσεις της Ατζέντας:

Πίνακας 42 European Skills Agenda / Σύνδεση με Μελέτη

| Δράση Skills Agenda | Σύνδεση με Μελέτη 2 |
|--|--|
| Action 1: Pact for Skills | Local Skills Pacts στις περιοχές ΔΑΜ |
| Action 6: Skills for Green Transition | Πρόγραμμα Πράσινων Δεξιοτήτων (GSI) |
| Action 7: Skills for Digital Transition | Πρόγραμμα Ψηφιακών Δεξιοτήτων (DSI) |
| Action 8: Skills for Life | Δεξιότητες Κοινωνικής Καινοτομίας (SISI) |

Just Transition Fund (JTF):

Το Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης αποτελεί τον κύριο χρηματοδοτικό μηχανισμό για τις περιοχές ΔΑΜ. Ο Κανονισμός (ΕΕ) 2021/1056 προβλέπει ρητά τη χρηματοδότηση δράσεων αναβάθμισης και επανακατάρτισης εργαζομένων (European Commission, 2022):

Πίνακας 43 Just Transition Fund (JTF) / Σύνδεση με Μελέτη

| Άρθρο JTF | Επιλέξιμη Δράση | Σύνδεση με Μελέτη |
|----------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Άρθρο 8(2)(a) | Αναβάθμιση δεξιοτήτων εργαζομένων | Προγράμματα upskilling |
| Άρθρο 8(2)(b) | Ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης | Reskilling ανέργων |
| Άρθρο 8(2)(c) | Υποστήριξη αναζητούντων εργασία | Σύνδεση με αγορά εργασίας |
| Άρθρο 8(2)(k) | Κοινωνική υποδομή | Social Innovation Hubs |

European Pillar of Social Rights:

Ο Ευρωπαϊκός Πυλώνας Κοινωνικών Δικαιωμάτων (Αρχή 1: Εκπαίδευση, Κατάρτιση και Δια Βίου Μάθηση) υπογραμμίζει το δικαίωμα κάθε πολίτη σε ποιοτική κατάρτιση και αναβάθμιση δεξιοτήτων.

Εθνικό Πλαίσιο / ΕΣΠΑ 2021-2027

Πίνακας 44 Σύνδεση με δράσεις ΕΣΠΑ 2021-2027

| Πρόγραμμα | Άξονας | Επιλέξιμες Δράσεις |
|-----------|------------|-------------------------------|
| ΕΚΤ+ | Απασχόληση | Κατάρτιση ανέργων, upskilling |

| Πρόγραμμα | Άξονας | Επιλέξιμες Δράσεις |
|-----------|-----------------|---------------------------|
| ΕΤΠΑ | Καινοτομία | Υποδομές SI Hubs |
| JTF | Δίκαιη Μετάβαση | Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις |

Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»:

Πίνακας 45 Σύνδεση με δράσεις Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»

| Πυλώνας | Σύνδεση με Μελέτη |
|--------------------------|---|
| Πράσινη Μετάβαση | Προγράμματα GSI, πράσινη επιχειρηματικότητα |
| Ψηφιακός Μετασχηματισμός | Προγράμματα DSI, ψηφιακές δεξιότητες |
| Απασχόληση, Δεξιότητες | Reskilling/upskilling, πιστοποιήσεις |

Εδαφικά Σχέδια Δίκαιης Μετάβασης (ΕΣΔΜ):

Τα πέντε ΕΣΔΜ για τις περιοχές ΔΑΜ περιλαμβάνουν ρητές αναφορές σε δράσεις ανάπτυξης δεξιοτήτων και κοινωνικής καινοτομίας. Οι προτάσεις της μελέτης ευθυγραμμίζονται με τις προτεραιότητες των σχεδίων αυτών.

5.2. Θεσμικές Προτάσεις

Πρόταση 1: Θεσμοθέτηση Τοπικών Συμμαχιών Δεξιοτήτων

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2021), η Ελλάδα υστερεί στον συντονισμό μεταξύ φορέων εκπαίδευσης, κατάρτισης και απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο. Η θεσμοθέτηση των Local Skills Pacts θα καλύψει αυτό το κενό.

Πρόταση 2: Πιστοποίηση Δεξιοτήτων Κοινωνικής Καινοτομίας

Οι δεξιότητες κοινωνικής καινοτομίας δεν αναγνωρίζονται επίσημα στο ελληνικό σύστημα πιστοποιήσεων, παρά τη σημασία τους για τη Δίκαιη Μετάβαση.

Πίνακας 46 Εθνικό πλαίσιο πιστοποίησης

| Επίπεδο | Περιγραφή | Σύνδεση EQF |
|--------------|-------------------------------------|-------------|
| Foundation | Βασικές έννοιες, εντοπισμός αναγκών | Επίπεδο 4 |
| Intermediate | Design Thinking, συμμετοχικότητα | Επίπεδο 5 |
| Advanced | Social Impact, κλιμάκωση | Επίπεδο 6 |
| Expert | Ηγεσία κοινωνικής καινοτομίας | Επίπεδο 7 |

Οι προτεινόμενες πολιτικές παρέμβασης στοχεύουν στη δημιουργία ενός **ολοκληρωμένου οικοσυστήματος** ανάπτυξης δεξιοτήτων και κοινωνικής καινοτομίας στις περιοχές ΔΑΜ.

6. Συμπεράσματα & Επόμενα Βήματα

6.1. Σύνοψη Κύριων Ευρημάτων και Προτάσεων

Ανακεφαλαίωση Ευρημάτων Μελέτης 1: αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού των περιοχών ΔΑΜ

Η Μελέτη 1 αποτύπωσε την ετοιμότητα του πληθυσμού των πέντε περιοχών Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης (ΔΑΜ) για τη μετάβαση στην πράσινη οικονομία. Τα κύρια ευρήματα συνοψίζονται ως εξής:

Συνολική εικόνα:

Πίνακας 47 Συνολική εικόνα ετοιμότητας του πληθυσμού των πέντε περιοχών Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης (ΔΑΜ) για τη μετάβαση

| Δείκτης | Τιμή | Στόχος | Gap | Αξιολόγηση |
|-----------------------------|------|--------|------|--------------------------------|
| TSI (Συνολικός) | 2,76 | 3,38 | 0,62 | Advanced — Ικανοποιητικό |
| DSI (Ψηφιακές) | 2,93 | 3,50 | 0,57 | Advanced — Υψηλή προτεραιότητα |
| ESI (Επιχειρηματικές) | 2,91 | 3,00 | 0,09 | Advanced — Πλεονέκτημα |
| GSI (Πράσινες) | 2,45 | 3,50 | 1,05 | Intermediate — ΚΡΙΣΙΜΟ |
| SISI (Κοινωνική Καινοτομία) | 2,69 | 3,50 | 0,81 | Advanced — Υψηλή προτεραιότητα |

Κρίσιμα ευρήματα:

- Πράσινες δεξιότητες (GSI=2,45):** Το μεγαλύτερο κενό της έρευνας, με κρίσιμες ελλείψεις σε ενεργειακή αποδοτικότητα (Gap=1,10) και βιώσιμη ανάπτυξη (Gap=1,12)
- Κλιμάκωση καινοτομιών (E27=2,26):** Η δεξιότητα με το μεγαλύτερο κενό (Gap=1,24) — κρίσιμη αδυναμία για τη διάδοση επιτυχημένων πρακτικών
- Ασύμμετρο προφίλ SISI:** Ισχυρός εντοπισμός αναγκών (3,05), αλλά αδύναμη κλιμάκωση (1,85) — «Implementation Gap»
- Ευάλωτες ομάδες:** Άνεργοι (48,8% του δείγματος, TSI=2,57), ηλικία 55+ (TSI=2,60), γεωργία (TSI=2,47)
- Game Changers:** 180 άτομα (30,9%) με SISI≥3,0 — στρατηγικός πόρος για την επιτάχυνση της μετάβασης

Κύρια Κενά που Πρέπει να Καλυφθούν

Πίνακας 48 Ιεράρχηση κενών δεξιοτήτων

| Προτεραιότητα | Κενό | Gap | Επείγουσα Δράση |
|---------------|---------------------------|------|------------------------------|
| 1η | Πράσινες δεξιότητες (GSI) | 1,05 | Μαζική επανακατάρτιση |
| 2η | Κλιμάκωση καινοτομιών | 1,24 | Εξειδικευμένα προγράμματα |
| 3η | Συμμετοχικές διαδικασίες | 1,11 | Εργαστήρια συν-δημιουργίας |
| 4η | Ψηφιακό χάσμα 55+ | 0,57 | Στοχευμένη ψηφιακή κατάρτιση |
| 5η | Δεξιότητες ανέργων | 0,80 | Ολοκληρωμένο reskilling |

Προτεινόμενα Προγράμματα

Πίνακας 49 Σύνοψη προτεινόμενων προγραμμάτων

| Πρόγραμμα | Προτεραιότητα |
|-----------------------------|---------------|
| Πράσινες Δεξιότητες (GSI) | ΚΡΙΣΙΜΗ |
| Ψηφιακές Δεξιότητες (DSI) | Υψηλή |
| Κοινωνική Καινοτομία (SISI) | Υψηλή |
| Επιχειρηματικότητα (ESI) | Μέτρια |

Στρατηγική Αξιοποίηση Game Changers

Οι **Game Changers** που εντοπίστηκαν αποτελούν τον ανθρώπινο πυρήνα για την επιτάχυνση της Δίκαιης Μετάβασης. Η στρατηγική αξιοποίησή τους περιλαμβάνει:

Πίνακας 50 Στρατηγική Αξιοποίηση Game Changers

| Ρόλος | Λειτουργία |
|-----------------|---------------------------------------|
| Συν-εκπαιδευτές | Train-the-Trainers, facilitators |
| Μέντορες | Καθοδήγηση ομάδων χαμηλής ετοιμότητας |
| Πυρήνες SI Hubs | Στελέχωση κόμβων καινοτομίας |
| Πρεσβευτές | Διάδοση, networking, εκπροσώπηση |

Συμμετοχή Τοπικών Κοινοτήτων

Η «δίκαιη» διάσταση της μετάβασης προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων:

- **Συν-σχεδιασμός** προγραμμάτων με τοπικούς φορείς
- **Τοπική ιδιοκτησία** των SI Hubs
- **Συμμετοχικές διαδικασίες** για τον προσδιορισμό προτεραιοτήτων
- **Bottom-up καινοτομία** μέσω hackathons και εργαστηρίων

Προτεινόμενα Επόμενα Βήματα

Πίνακας 51 Άμεσες ενέργειες

| A/A | Ενέργεια | Υπεύθυνος |
|-----|-----------------------------------|---------------------------|
| 1 | Δημιουργία Μητρώου Game Changers | Ομάδα έργου SINN |
| 2 | Διαβούλευση με τοπικούς φορείς | Ομάδα έργου + Περιφέρειες |
| 3 | Πιλοτικό Train-the-Trainers | Εκπαιδευτικοί φορείς |
| 4 | Υπογραφή Local Skills Pacts | Περιφέρειες |
| 5 | Σχεδιασμός πιλοτικών προγραμμάτων | ΚΕΚ, ΔΙΕΚ |
| 6 | Εγκατάσταση πρώτων SI Hubs | ΟΤΑ, Πανεπιστήμια |

Σύνδεση με το Έργο SINN

Τα προτεινόμενα προγράμματα ενσωματώνονται στο ευρύτερο οικοσύστημα του έργου SINN:

Πίνακας 52 Σύνδεση προτεινόμενων προγραμμάτων με το ευρύτερο οικοσύστημα του έργου SINN

| Δίκτυο SINN | Σύνδεση |
|-------------------------------------|--|
| Δίκτυο Κοινωνικής Καινοτομίας | Ωφελούμενοι SISI → μέλη δικτύου |
| Δίκτυο Πράσινης Επιχειρηματικότητας | Ωφελούμενοι GSI/ESI → επιχειρηματίες δικτύου |
| Δίκτυο Ψηφιακού Μετασχηματισμού | Ωφελούμενοι DSI → ψηφιακοί πρεσβευτές |

Στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής Κοινωνικής Καινοτομίας (TSI), η παραγωγή νέας γνώσης και κοινής μάθησης θα μπορούσε να εφαρμοστεί με νέες προσεγγίσεις. Η TSI στηρίζεται σε διαδικασίες συλλογικού πειραματισμού και αναστοχασμού, κατά τις οποίες κοινότητες, φορείς και θεσμοί ανταλλάσσουν εμπειρίες, αξιολογούν πρακτικές και συνδιαμορφώνουν λύσεις. Αυτή η αλληλεπιδραστική μάθηση είναι καθοριστική για τη Δίκαιη Μετάβαση, καθώς επιτρέπει στις κοινωνίες να προσαρμόζονται σε ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες, να αναγνωρίζουν νέες ανάγκες και να διορθώνουν έγκαιρα τις πολιτικές που δεν οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η μάθηση δεν αφορά μόνο τεχνικές δεξιότητες, αλλά περιλαμβάνει κοινωνικές αξίες, αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη και την ευημερία, και νέες μορφές συνεργασίας. Στο πλαίσιο του οικοσυστήματος του έργου SINN, θα μπορούσαν να εξεταστούν (στο πλαίσιο των Θεματικών και Δια-θεματικών Δραστηριοτήτων), εναλλακτικά μοντέλα, εργαλεία και διεργασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης, όπως ενδεικτικά, η προσομοίωση (simulations), τα διαδραστικά ψηφιακά παιχνίδια, οι επιταχυντές δεξιοτήτων κ.λπ.

Μηχανισμοί Διάχυσης

Πίνακας 53 Μηχανισμοί Διάχυσης

| Μηχανισμός | Περιγραφή | Αναμενόμενο Αποτέλεσμα |
|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| Εγχειρίδιο καλών πρακτικών | Τεκμηρίωση επιτυχημένων παρεμβάσεων | Μεταφορά τεχνογνωσίας |
| Διαπεριφερειακές ανταλλαγές | Study visits μεταξύ περιοχών ΔΑΜ | Αμοιβαία μάθηση |
| Ευρωπαϊκή δικτύωση | Συμμετοχή σε δίκτυα Just Transition | Διεθνής προβολή |
| Ετήσιο συνέδριο | Παρουσίαση αποτελεσμάτων | Διάδοση, networking |

Τελικές Παρατηρήσεις

Η Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση δεν αποτελεί απλώς μια τεχνική διαδικασία απολιγνιτοποίησης, αλλά μια **βαθιά κοινωνική μεταμόρφωση** που αφορά χιλιάδες εργαζόμενους, οικογένειες και κοινότητες. Όπως επισημαίνει η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (European Commission, 2019), η μετάβαση πρέπει να είναι «δίκαιη και χωρίς αποκλεισμούς» — κανείς δεν πρέπει να μείνει πίσω.

Ο Ρόλος της Κοινωνικής Καινοτομίας

Η κοινωνική καινοτομία αποτελεί τον **συνδεδειγμένο κρίκο** μεταξύ της οικονομικής μετάβασης και της κοινωνικής συνοχής. Όπως υποστηρίζει ο Mulgan (2019), οι κοινωνίες που καταφέρνουν να αλλάξουν είναι εκείνες που αξιοποιούν τη συλλογική νοημοσύνη και τη δημιουργικότητα των πολιτών τους.

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης επιβεβαιώνουν ότι οι περιοχές ΔΑΜ διαθέτουν σημαντικό **κεφάλαιο κοινωνικής καινοτομίας**, ισχυρές ικανότητες εντοπισμού αναγκών, και επιχειρηματικό δυναμικό. Το ζητούμενο είναι η ενεργοποίηση και η σύνδεση αυτού του δυναμικού.

Προοπτικές για τις Περιοχές ΔΑΜ

Η Δίκαιη Μετάβαση αποτελεί **ευκαιρία μεταμόρφωσης** για τις πέντε περιοχές ΔΑΜ. Με τη σωστή επένδυση σε δεξιότητες, υποδομές και θεσμούς, οι περιοχές αυτές μπορούν να μετατραπούν από «θύματα» της απολιγνιτοποίησης σε **πρωτοπόρους** της πράσινης οικονομίας και της κοινωνικής καινοτομίας.

Οι τρεις πυλώνες της μεταμόρφωσης:

- **Άνθρωποι** - Ενισχυμένο ανθρώπινο δυναμικό
- **Θεσμοί** - Βιώσιμες δομές υποστήριξης
- **Κουλτούρα** - Νέα αναπτυξιακή νοοτροπία

Η παρούσα μελέτη αποτελεί τον **οδικό χάρτη** για τη βελτίωση των δεξιοτήτων κοινωνικής καινοτομίας στις περιοχές Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης. Τα ευρήματά της τεκμηριώνουν τόσο τις προκλήσεις (κρίσιμο κενό πράσινων δεξιοτήτων, αδυναμία κλιμάκωσης) όσο και τις ευκαιρίες (Game Changers, επιχειρηματικό δυναμικό).

Η επιτυχία της Δίκαιης Μετάβασης θα κριθεί από την ικανότητά μας να μετατρέψουμε τα ευρήματα αυτά σε **δράση** — προγράμματα κατάρτισης, δομές υποστήριξης, δίκτυα συνεργασίας. Το έργο SINN, μέσω της Υπο-δράσης 1.2, φιλοδοξεί να αποτελέσει τον καταλύτη αυτής της μεταμόρφωσης.

7. Βιβλιογραφία

A. Ακαδημαϊκές Πηγές

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). *Atlas of Social Innovation: New Practices for a Better Future*. Dortmund: TU Dortmund University.

Howaldt, J., Schröder, A., Kaletka, C., Rehfeld, D. & Terstriep, J. (2016). *SI-DRIVE: Social Innovation: Driving Force of Social Change. Final Report*. Dortmund: Sozialforschungsstelle.

Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*. Bristol: Policy Press.

Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: Nesta and The Young Foundation.

Phills, J.A., Deiglmeier, K. & Miller, D.T. (2008). 'Rediscovering Social Innovation', *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), pp. 34-43.

Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York: Free Press.

Vuorikari, R., Kluzer, S. & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Westley, F., Zimmerman, B. & Patton, M.Q. (2006). *Getting to Maybe: How the World is Changed*. Toronto: Random House Canada.

B. Εκθέσεις Διεθνών Οργανισμών

Cedefop (2021). *The Green Employment and Skills Transformation: Insights from a European Green Deal Skills Forecast Scenario*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cedefop (2023). *Skills in Transition: The Way to 2035*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

ILO (2019). *Skills for a Greener Future: A Global View*. Geneva: International Labour Office.

McKinsey Global Institute (2017). *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*. New York: McKinsey & Company.

OECD (2020). *Regions in Industrial Transition: Policies for People and Places*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2021). *OECD Skills Strategy Implementation Guidance for Greece: Developing Greece's Education and Training Programmes for Adults*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2022). *Policy Brief on Making the Most of the Social Economy's Contribution to the Circular Economy*. Paris: OECD Publishing.

PMI (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

TEPSIE (2014). *Social Innovation Theory and Research: A Guide for Researchers*. Brussels: European Commission, DG Research.

World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: World Economic Forum.

Γ. Έγγραφα Ευρωπαϊκής Ένωσης

European Commission (2019). *The European Green Deal*. COM(2019) 640 final. Brussels: European Commission.

European Commission (2020). *European Skills Agenda for Sustainable Competitiveness, Social Fairness and Resilience*. COM(2020) 274 final. Brussels: European Commission.

European Commission (2021). *Just Transition Mechanism: Making the Transition Happen*. Brussels: Directorate-General for Regional and Urban Policy.

European Commission (2021). *The Territorial Just Transition Plans*. Brussels: Directorate-General for Regional and Urban Policy.

European Commission (2022). *Just Transition Fund Regulation (EU) 2021/1056*. Brussels: European Commission.

European Commission (2023). *Digital Education Action Plan 2021-2027*. Brussels: European Commission.



8. Παράρτημα



Α Ερωτηματολόγιο

