

**Στρατηγική Δεξιότητων
για την ψηφιακή και
πράσινη αναβάθμιση και
επανεξομείωση του
ανθρώπινου δυναμικού
στον τομέα της υγείας και
της φροντίδας**

Μάιος 2026

Το BeWell είναι μια ευρωπαϊκή συνεργατική πρωτοβουλία που υποστηρίζει την αναβάθμιση και την επανειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας και της φροντίδας, ως απάντηση στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη μετάβαση προς περιβαλλοντικά βιώσιμα συστήματα υγείας. Φέρνοντας σε συνεργασία εταίρους από τους τομείς της υγειονομικής περίθαλψης, της εκπαίδευσης, της πολιτικής, της έρευνας και της επαγγελματικής εκπροσώπησης, το έργο εργάστηκε για τον εντοπισμό των υφιστάμενων και αναδυόμενων αναγκών σε δεξιότητες και τη μετατροπή τους σε μια συνεκτική και εφαρμόσιμη Ευρωπαϊκή Στρατηγική Δεξιότητων.

Το έργο συνδύασε στοιχεία και αναλύσεις σχετικά με τις δεξιότητες, ανάλυση πολιτικής και μια εκτεταμένη, πολυετή διαβούλευση με ενδιαφερόμενα μέρη, στην οποία συμμετείχαν επαγγελματίες υγείας και φροντίδας, εκπαιδευτικοί, διοικητικά στελέχη στον τομέα της υγείας, υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και εκπρόσωποι ασθενών από όλη την Ευρώπη. Η διαδικασία αυτή κατέστησε δυνατή την ανάπτυξη μιας Στρατηγικής που βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες κατάρτισης, στους περιορισμούς εφαρμογής και στις προτεραιότητες σε επίπεδο συστήματος.

Στον πυρήνα του, το BeWell ανέπτυξε ένα δομημένο πλαίσιο ικανοτήτων που καλύπτει ψηφιακές, πράσινες και βασικές ικανότητες, σχεδιασμένο για να υποστηρίξει τόσο την αρχική εκπαίδευση όσο και τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη. Με βάση αυτό το θεμέλιο, η Στρατηγική προτείνει πρακτικές οδούς εφαρμογής σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης και ένα σύνολο ενδεικτικών σημείων αναφοράς για την υποστήριξη του αναστοχασμού σχετικά με την πρόοδο και της ευθυγράμμισης των δράσεων.

Η Στρατηγική Δεξιότητων του BeWell προορίζεται ως πλαίσιο αναφοράς για υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης και παρόχους εκπαίδευσης που επιδιώκουν να ενισχύσουν τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού και να υποστηρίξουν τον μακροπρόθεσμο μετασχηματισμό, την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα των ευρωπαϊκών συστημάτων υγείας.

Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το έργο μπορείτε να βρείτε στη διεύθυνση www.bewell-project.eu

© Έργο BeWell 2026.
Δημοσιεύθηκε από το έργο BeWell τον Μάιο του 2026.

Εταίροι της κοινοπραξίας

Babeş-Bolyai University, Romania
BioMed Alliance, Belgium
DATEY Eyrych GmbH, Germany
EIT Health, Germany
European Federation of Nurses Associations (EFN), Belgium
EuroHealthNet, Belgium
European Confederation of Independent Trade Unions (CESI), Belgium
European Coordination Committee of the Radiological, Electromedical and Healthcare Information Technology Industry (COCIR), Belgium
European Forum for Primary Care (EFPC), The Netherlands
European Health Management Association (EHMA), Belgium
European Health Telematics Association (EHTEL), Belgium
European Masters of Skilled Crafts (EUROMASC), Norway
European Observatory on Health Systems and Policies, Belgium
European Regional and Local Health Authorities (EUREGHA), Belgium
European Specialist Nurses Organisation (ESNO), The Netherlands
Fagskolen Innlandet, Norway
Global Health Connector, Ireland
Istituto Tecnico Superiore per le Nuove Tecnologie della Vita (ITS), Italy
Medical University – Varna, Bulgaria
Netherlands Institute for Health Services Research (Nivel), The Netherlands
Pharmaceutical Group of European Union (PGEU), Belgium
University of Bergamo, Italy
University of Thessaly, Greece
Viennese Institute for Labour Market and Education Research (WIAB), Austria

Συνδεδεμένοι εταίροι

Erasmus Medical Center, The Netherlands
European Hospital and Healthcare Employers' Association (HOSPEEM), Belgium
European Public Service Union (EPSU), Belgium
KU Leuven, Belgium
Standing Committee of European Doctors (CPME), Belgium



Co-funded by
the European Union

Συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν κατ' ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του EACEA. Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε η χορηγούσα αρχή μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες γι' αυτές.

Επιτελική σύνοψη

Τα συστήματα υγείας και φροντίδας σε ολόκληρη την Ευρώπη υφίστανται έναν βαθύ μετασχηματισμό, ο οποίος προέρχεται από πρωτοφανείς δημογραφικές πιέσεις, ελλείψεις ανθρώπινου δυναμικού και την ψηφιοποίηση και τη μετάβαση προς περιβαλλοντικά βιώσιμα μοντέλα παροχής φροντίδας. Οι αλλαγές αυτές αναδιαμορφώνουν όχι μόνο τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών φροντίδας, αλλά και τις δεξιότητες που απαιτούνται από τους επαγγελματίες εντός του τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας και φροντίδας. Παράλληλα, τα συστήματα εκπαίδευσης παραμένουν κατακερματισμένα, αντιμετωπίζοντας συχνά τις αναδυόμενες ικανότητες αποσπασματικά και με περιορισμένη ενσωμάτωση στα πλαίσια επαγγελματικής εξέλιξης.

Η Στρατηγική Δεξιοτήτων BeWell ανταποκρίνεται σε αυτή την πρόκληση προτείνοντας ένα συνεκτικό και προσανατολισμένο πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Βασίζεται στην αναγνώριση ότι η ενίσχυση των ικανοτήτων των επαγγελματιών υγείας δεν αποτελεί μόνο μια τεχνική άσκηση, αλλά μια δομική προϋπόθεση για ανθεκτικά, βιώσιμα και υψηλής ποιότητας συστήματα υγείας. Η παρούσα Στρατηγική αναπτύχθηκε μέσω μιας εκτενούς, πολυετούς διαδικασίας διαβούλευσης με τη συμμετοχή 765 εμπλεκόμενων μερών από όλη την Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένων φορέων χάραξης πολιτικής, επαγγελματιών υγείας και φροντίδας, εκπαιδευτικών, διοικητικών στελεχών και εκπροσώπων ασθενών. Η διαδικασία αυτή διασφάλισε ότι η Στρατηγική αντικατοπτρίζει τους πραγματικούς περιορισμούς, τα διαφορετικά εθνικά πλαίσια και τις ποικίλες επαγγελματικές ανάγκες.

Στον πυρήνα της, η Στρατηγική εισάγει μια δομημένη αρχιτεκτονική ικανοτήτων, οργανωμένη γύρω από τρεις αλληλεξαρτώμενους τομείς: τις ψηφιακές, τις πράσινες και τις βασικές ικανότητες. Το εν λόγω πλαίσιο δίνει έμφαση στην ενσωμάτωσή τους στην επαγγελματική πρακτική, αντί να τις αντιμετωπίζει ως διακριτά σύνολα δεξιοτήτων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα και η οργανωσιακή αλλαγή απαιτούν όχι μόνο τεχνική εξειδίκευση, αλλά και επικοινωνία, συνεργασία, ηγεσία και προσαρμοστικότητα. Η αρχιτεκτονική ικανοτήτων καθίσταται λειτουργική μέσω αρθρωτών πινάκων ικανοτήτων που βασίζονται σε μαθησιακά αποτελέσματα, επιτρέποντας κατά αυτόν τον τρόπο την προσαρμογή τους σε διαφορετικά επαγγέλματα, συστήματα εκπαίδευσης και εθνικά πλαίσια.

Επιπροσθέτως, η Στρατηγική υπογραμμίζει ότι τα πλαίσια ικανοτήτων από μόνα τους δεν επαρκούν για την προώθηση αλλαγών. Η υλοποίηση εξαρτάται από ένα σύνολο ευνοϊκών προϋποθέσεων, οι οποίες συχνά περιορίζονται στην πράξη. Οι ελλείψεις ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό με την έλλειψη διαθέσιμου χρόνου, την περιορισμένη χρηματοδότηση, τις άνισες ψηφιακές υποδομές και τους οργανωσιακούς περιορισμούς, επηρεάζουν σημαντικά τη δυνατότητα υλοποίησης της εκπαίδευσης. Χωρίς την αντιμετώπιση αυτών των διαρθρωτικών εμποδίων, οι προσπάθειες αναβάθμισης και επανεκπαίδευσης δεξιοτήτων είναι απίθανο να επιτευχθούν σε ευρεία κλίμακα ή να καταστούν βιώσιμες.

Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, η Στρατηγική προσδιορίζει τις βασικές προϋποθέσεις που καθιστούν εφικτή τη ρεαλιστική υλοποίηση. Σε αυτές περιλαμβάνονται ο κατοχυρωμένος χρόνος μάθησης, η διαρκής επένδυση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι επαρκείς ψηφιακές υποδομές, η οργανωτική ετοιμότητα, η ικανότητα ηγεσίας και η ευρύτερη πολιτισμική μεταρρύθμιση. Το σημαντικότερο παραμένει ότι η Στρατηγική τονίζει πως η μάθηση πρέπει να ενσωματώνεται στην επαγγελματική πρακτική και όχι να προστίθεται ως εξωτερική ή προαιρετική δραστηριότητα. Παράλληλα, υπογραμμίζεται η σημασία της ενσωμάτωσης των ψηφιακών, πράσινων και βασικών ικανοτήτων στην προπτυχιακή εκπαίδευση και κατάρτιση, διασφαλίζοντας ότι οι δεξιότητες αυτές αναπτύσσονται από την αρχή της επαγγελματικής πορείας.

Η διαβούλευση στην οποία βασίζεται η Στρατηγική παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις προτεραιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και τις πραγματικές συνθήκες υλοποίησης. Οι ψηφιακές ικανότητες αναδεικνύονται ως η πλέον άμεση προτεραιότητα κατάρτισης, με ισχυρή σύγκλιση μεταξύ της ζήτησης του ανθρώπινου δυναμικού, της προτεραιοποίησης των πολιτικών παραγόντων και της υφιστάμενης προσφοράς εκπαίδευσης. Οι ικανότητες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα αναγνωρίζονται ως στρατηγικής σημασίας, ωστόσο παραμένουν άνισα ενσωματωμένες στα συστήματα εκπαίδευσης και στην επαγγελματική πρακτική. Οι τεχνικές ικανότητες εκτιμώνται ευρέως και είναι ήδη εδραιωμένες σε μεγάλο βαθμό, διαδραματίζοντας κρίσιμο υποστηρικτικό ρόλο τόσο στον ψηφιακό όσο και στον βιώσιμο μετασχηματισμό. Σε όλες τις ομάδες εμπλεκόμενων, το σημαντικότερο εμπόδιο για τη συμμετοχή σε δραστηριότητες κατάρτισης είναι η έλλειψη χρόνου, η οποία οφείλεται στο φόρτο εργασίας και στις ελλείψεις προσωπικού.

Λαμβάνοντας ως βάση τα ευρήματα αυτά, η Στρατηγική προτείνει πολυεπίπεδες διαδρομές υλοποίησης σε έξι επίπεδα διακυβέρνησης: ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα, εθνικές και περιφερειακές αρχές, οργανισμούς υγείας, παρόχους εκπαίδευσης και κατάρτισης, επαγγελματίες υγείας και φροντίδας, καθώς και οργανώσεις ασθενών και της κοινωνίας των πολιτών. Κάθε επίπεδο κατέχει διακριτό ρόλο στην ενίσχυση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, από τη διαμόρφωση πλαισίων πολιτικής και μηχανισμών χρηματοδότησης έως την ενσωμάτωση των ικανοτήτων στα προγράμματα σπουδών και στην καθημερινή πρακτική. Η Στρατηγική υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική υλοποίηση απαιτεί συντονισμό μεταξύ αυτών των επιπέδων και όχι αποσπασματικές πρωτοβουλίες.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, πλαίσια πολιτικής όπως ο European Health Data Space (EHDS), το Artificial Intelligence Act και η European Green Deal δημιουργούν τόσο την ανάγκη όσο και την ευκαιρία για συντονισμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων. Σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, οι στρατηγικές για το ανθρώπινο δυναμικό, τα συστήματα διαπίστευσης και η παροχή κινήτρων καθίσταται καθοριστικής σημασίας για την ενσωμάτωση νέων ικανοτήτων. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η έμφαση μετατοπίζεται στη λειτουργική

εφικτότητα, συμπεριλαμβανομένου του κατοχυρωμένου χρόνου μάθησης και της μαθησιακής ενσωμάτωσης στην καθημερινή εργασία. Οι πάροχοι εκπαίδευσης διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στον μετασχηματισμό των προγραμμάτων σπουδών, ενώ οι ίδιοι οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας αποτελούν βασικούς φορείς συμμετοχής στη διά βίου μάθηση. Παράλληλα, οι οργανώσεις ασθενών και οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών συμβάλλουν σημαντικά, ενισχύοντας τη λογοδοσία και διασφαλίζοντας, την διαφάνεια, την υπευθυνότητα και την ευθυγράμμιση με τις κοινωνικές ανάγκες.

Η Στρατηγική αποφεύγει τη θέσπιση δεσμευτικών στόχων και εισάγει ένα σύνολο ενδεικτικών σημείων αναφοράς για την υλοποίηση, τα οποία αποσκοπούν στην καταγραφή της προόδου και στην υποστήριξη του αναστοχασμού. Τα σημεία αυτά είναι σκόπιμα ευέλικτα και προσαρμόσιμα, αναγνωρίζοντας την ποικιλομορφία των συστημάτων υγείας, των δομών του ανθρώπινου δυναμικού και των επαγγελματικών ρόλων σε ολόκληρη την Ευρώπη. Ταυτόχρονα, είναι ευθυγραμμισμένα με ευρύτερες δεσμεύσεις στο πλαίσιο του Συμφώνου για τις Δεξιότητες (Pact for Skills) – Μεγάλης Κλίμακας Σύμπραξης για το οικοσύστημα της υγείας, το οποίο προωθεί τον στόχο της συμμετοχής του 10% του ανθρώπινου δυναμικού σε δράσεις αναβάθμισης ψηφιακών δεξιοτήτων και το 8% σε ανάπτυξη πράσινων δεξιοτήτων ετησίως, έως το 2030.

Ως εκ τούτου, τα σημεία αναφοράς διαρθρώνονται σε τέσσερις διαστάσεις: ανάπτυξη ικανοτήτων, συστήματα κατάρτισης και εκπαίδευσης, οργανωσιακή υλοποίηση, καθώς και πολιτική και διακυβέρνηση. Εστιάζουν στις αναγκαίες προϋποθέσεις, όπως η πρόσβαση στην κατάρτιση, η ενσωμάτωση στα προγράμματα σπουδών, ο κατοχυρωμένος χρόνος μάθησης και η ευθυγράμμιση των πολιτικών και όχι υποχρεωτικά στη μέτρηση της ατομικής απόδοσης. Η Στρατηγική αναγνωρίζει επίσης ότι, παρότι η υλοποίηση σε ευρεία κλίμακα αποτελεί μελλοντικό βήμα, το έργο έχει ήδη συμβάλει στην μεγαλύτερη ευθυγράμμιση μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, στην αυξημένη επίγνωση των αναγκών για δεξιότητες και στον πρώιμο σχεδιασμό εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών και προσεγγίσεων.

Συνολικά, η Στρατηγική Δεξιοτήτων BeWell δεν προορίζεται ως δεσμευτικός οδικός χάρτης, αλλά ως ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για την καθοδήγηση δράσεων. Παρέχει μια δομημένη και ευέλικτη προσέγγιση που μπορεί να υποστηρίξει φορείς χάραξης πολιτικής, οργανισμούς υγείας, παρόχους εκπαίδευσης και επαγγελματικές κοινότητες στην ενίσχυση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της σύνδεσης της ανάπτυξης ικανοτήτων με τις προϋποθέσεις υλοποίησης και τις δομές διακυβέρνησης, η Στρατηγική αποσκοπεί στη στήριξη μιας ρεαλιστικής και συντονισμένης μετάβασης προς ένα ανθρώπινο δυναμικό ικανό να παρέχει υψηλής ποιότητας, μακροχρόνια βιώσιμη και ασθενοκεντρική φροντίδα σε ολόκληρη την Ευρώπη.



Περιεχόμενα

Επιτελική σύνοψη	1
Εισαγωγή	4
1. Το πλαίσιο δεξιοτήτων του BeWell	6
1.1 Ψηφιακές δεξιότητες	6
1.2 Πράσινες δεξιότητες	7
1.3 Βασικές δεξιότητες	8
1.4 Αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των τριών τομέων	8
2. Ευνοϊκές συνθήκες για ρεαλιστική υλοποίηση	9
3. Διαβούλευση: προτεραιότητες και πραγματικότητες υλοποίησης	12
3.1 Προτεραιότητες δεξιοτήτων που προέκυψαν από τη διαβούλευση	12
3.2 Δομικά εμπόδια στη συμμετοχή στην κατάρτιση	14
3.3 Διοικητικές οπτικές και συνέπειες για την υλοποίηση	14
4. Πολυεπίπεδες διαδρομές υλοποίησης	15
4.1 Ευρωπαϊκό επίπεδο – Διευκόλυνση της εναρμόνισης και του συντονισμού	16
4.2 Εθνικό και περιφερειακό επίπεδο – Ενσωμάτωση των δεξιοτήτων στη διακυβέρνηση .	17
4.3 Οργανωτικό επίπεδο – Λειτουργική εφαρμογή των δεξιοτήτων στην πράξη	18
4.4 Φορείς εκπαίδευσης και κατάρτισης – Μετασχηματισμός προγραμμάτων	19
4.5 Επαγγελματίες υγείας και φροντίδας – Συμμετοχή στη διά βίου μάθηση	20
4.6 Οργανώσεις ασθενών και κοινωνίας των πολιτών – Ενίσχυση υπευθυνότητας	21
5. Ενδεικτικά σημεία αναφοράς υλοποίησης	22
5.1 Σημεία αναφοράς για την ανάπτυξη δεξιοτήτων	23
5.2 Σημεία αναφοράς για τα συστήματα κατάρτισης και την εκπαίδευση	23
5.3 Σημεία αναφοράς για την οργανωτική υλοποίηση	24
5.4 Σημεία αναφοράς για την πολιτική και τη διακυβέρνηση	24
5.5 Τα σημεία αναφοράς ως βάση για τη μελλοντική υλοποίηση	24
Συμπεράσματα – Από το πλαίσιο στη δράση	25

Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της υγείας και της φροντίδας αποτελεί τον θεμέλιο λίθο ενός αποτελεσματικού συστήματος υγείας. Σε ολόκληρη την Ευρώπη, όμως, τα συστήματα υγείας βρίσκονται αντιμέτωπα με έναν συνδυασμό πιέσεων που μεταβάλλουν ριζικά το πλαίσιο μέσα στο οποίο εργάζεται το προσωπικό υγείας και φροντίδας. Η έλλειψη προσωπικού, η αυξανόμενη ζήτηση υπηρεσιών, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η μετάβαση προς περιβαλλοντικά βιώσιμα συστήματα υγείας αναδιαμορφώνουν τις δεξιότητες που απαιτούνται από τους επαγγελματίες υγείας και φροντίδας. Πολλές χώρες αντιμετωπίζουν γήρανση του εργατικού δυναμικού, αυξημένες ανάγκες για υπηρεσίες και διαρκείς δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση επαγγελματιών. Οι πιέσεις αυτές εντάθηκαν κατά τη διάρκεια και στην συνέχεια της πανδημίας COVID-19, η οποία άσκησε πρωτοφανή πίεση στο ανθρώπινο δυναμικό και ανέδειξε βαθύτερες αδυναμίες στον σχεδιασμό του, στις συνθήκες εργασίας και στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Οι προκλήσεις αυτές εκδηλώνονται με διαφορετικό τρόπο ανά χώρα και επαγγελματική ομάδα, αντανakλώντας τις διαφοροποιήσεις στην οργάνωση των συστημάτων υγείας, στα κανονιστικά πλαίσια και στους επαγγελματικούς ρόλους. Εξαιτίας αυτού απαιτούνται ευέλικτες και προσαρμόσιμες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Οι συνέπειες αυτών των πιέσεων γίνονται ολοένα και πιο εμφανείς στις συνθήκες εργασίας και στην ευημερία του προσωπικού. Πρόσφατες μεγάλης κλίμακας έρευνες στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), την Ισλανδία και τη Νορβηγία κατέδειξαν υψηλά επίπεδα ψυχολογικής επιβάρυνσης μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών, που συνδέονται με παράγοντες όπως οι πολλές ώρες εργασίας, οι εχθρικές και απαιτητικές συνθήκες εργασίας¹. Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν την επείγουσα ανάγκη ενίσχυσης της ανθεκτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και της ανάπτυξης συστημάτων υποστήριξης που θα επιτρέπουν στους επαγγελματίες να διατηρούν την ευημερία τους, συνεχίζοντας παράλληλα να παρέχουν υπηρεσίες προαγωγής της υγείας και πρόληψης ασθενειών και ποιοτικής φροντίδας.

Παράλληλα, τα συστήματα υγείας υφίστανται έναν βαθύ ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι ψηφιακές τεχνολογίες υγείας ενσωματώνονται ολοένα και περισσότερο στην οργάνωση και παροχή υπηρεσιών φροντίδας, συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρονικών φακέλων υγείας, των εργαλείων λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων και των αναδυόμενων εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης (TN). Παρότι οι τεχνολογίες αυτές δημιουργούν σημαντικές δυνατότητες βελτίωσης της αποδοτικότητας, της ποιότητας των υπηρεσιών και της συμμετοχής των ασθενών, η επιτυχής αξιοποίησή τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να τις χρησιμοποιεί αποτελεσματικά². Τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν ότι τα εμπόδια στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών σχετίζονται όχι αποκλειστικά με τις υποδομές αλλά και με την εκπαίδευση του προσωπικού, την οργανωσιακή ετοιμότητα και τους χρονικούς περιορισμούς. Επιπρόσθετα, ο μετασχηματισμός αυτός διαμορφώνεται από τις εξελίξεις

στην ευρωπαϊκή νομοθεσία, όπως ο Κανονισμός για τον Ευρωπαϊκό Χώρο Δεδομένων Υγείας (European Health Data Space – EHDS) και ο Κανονισμός για την Τεχνητή Νοημοσύνη (AI Act), οι οποίοι σηματοδοτούν μια δομική αλλαγή στον τρόπο χρήσης και διακυβέρνησης των δεδομένων υγείας.

Ταυτόχρονα με την ψηφιοποίηση, η μετάβαση προς περιβαλλοντικά βιώσιμα συστήματα υγείας αποκτά ολοένα μεγαλύτερη σημασία σε επίπεδο πολιτικής. Τα συστήματα υγείας είναι ταυτόχρονα ευάλωτα στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής και στους παράγοντες που συμβάλλουν στην περιβαλλοντική επιβάρυνση μέσω της κατανάλωσης ενέργειας, των προμηθειών και της παραγωγής αποβλήτων. Η εν λόγω κατάσταση δημιουργεί νέες απαιτήσεις για τους επαγγελματίες και τους οργανισμούς υγείας και φροντίδας, ώστε να υιοθετήσουν πιο βιώσιμες πρακτικές και να ενσωματώσουν ζητήματα πλανητικής υγείας στις κλινικές και οργανωσιακές αποφάσεις. Η ανάπτυξη «πράσινων» δεξιοτήτων σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται, συνεπώς, βασικό στοιχείο του ευρύτερου μετασχηματισμού των συστημάτων υγείας.

Παρά τις συνεχώς αυξανόμενες αυτές πιέσεις, οι προσεγγίσεις για την ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού παραμένουν αποσπασματικές. Τα συστήματα κατάρτισης συχνά αντιμετωπίζουν χωριστά τις ψηφιακές δεξιότητες, τις δεξιότητες βιωσιμότητας και τις τεχνικές επαγγελματικές ικανότητες. Πολλές δομές εκπαίδευσης και κατάρτισης εξακολουθούν να επικεντρώνονται κυρίως στην βασική επαγγελματική εκπαίδευση και όχι στη συνεχή αναβάθμιση και επανεκπαίδευση δεξιοτήτων σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής πορείας. Επιπλέον, τα προγράμματα αρχικής εκπαίδευσης των επαγγελματιών υγείας και φροντίδας δεν ενσωματώνουν ακόμη με συστηματικό τρόπο δεξιότητες που σχετίζονται με την ψηφιακή και την πράσινη μετάβαση.

Οι παραπάνω περιορισμοί αναδεικνύουν την ανάγκη για μια πιο ολοκληρωμένη και προσανατολισμένη στην εφαρμογή προσέγγιση όσον αφορά την ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η ταυτόχρονη ενίσχυση ψηφιακών, πράσινων και βασικών επαγγελματικών δεξιοτήτων απαιτεί συντονισμένη δράση σε επίπεδο εκπαιδευτικών συστημάτων, το οποίο με την σειρά του αφορά την προσαρμογή των προγραμμάτων σπουδών, τους ίδιους τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας, αλλά και πλαίσια κεντρικής πολιτικής. Ο συντονισμός αυτός περιλαμβάνει τη δημιουργία ευέλικτων διαδρομών μάθησης, την υποστήριξη της διά βίου μάθησης και τη διασφάλιση ευκαιριών κατάρτισης που ανταποκρίνονται στις πραγματικές συνθήκες της κλινικής εργασίας. Παράλληλα, οι προσπάθειες ενίσχυσης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν αποκομμένα από το εργασιακό περιβάλλον. Η αποτελεσματική αναβάθμιση και επανεκπαίδευση δεξιοτήτων προϋποθέτει υποστηρικτικές συνθήκες εργασίας, που να επιτρέπουν στους επαγγελματίες να εφαρμόζουν στην πράξη τις νέες γνώσεις και ικανότητες. Απαιτεί επίσης την ενεργή συμμετοχή των επαγγελματιών υγείας και φροντίδας στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών δράσεων, ως βασική προϋπόθεση για τη συνάφεια, την αποδοχή και τη βιωσιμότητά τους.

¹ [Mental Health of Nurses and Doctors survey in the European Union, Iceland and Norway](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2025.

² [Accelerating the uptake of digital solutions by the health and care workforce in the WHO European Region](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2025.

Το έργο BeWell δημιουργήθηκε ακριβώς για να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις. Συγκεντρώνοντας μια ευρεία συμμαχία φορέων από ολόκληρη την Ευρώπη, μεταξύ των οποίων οργανώσεις επαγγελματιών υγείας και φροντίδας, πάροχοι εκπαίδευσης και κατάρτισης, οργανισμοί υγείας, ερευνητικά ιδρύματα, κοινωνικοί εταίροι και διεθνείς μη κυβερνητικές οργανώσεις. Το έργο είχε ως στόχο τη διαμόρφωση μιας συνεκτικής στρατηγικής για την ψηφιακή και πράσινη αναβάθμιση και την επανεκπαίδευση του υγειονομικού ανθρώπινου δυναμικού.

Η Στρατηγική Δεξιοτήτων του BeWell βασίζεται στα τεκμήρια και τα δεδομένα που παρήχθησαν κατά τη διάρκεια του έργου, συμπεριλαμβανομένων αναλύσεων για τις ανάγκες δεξιοτήτων, ενημερωτικών κειμένων πολιτικής σχετικά με τις ψηφιακές και πράσινες δεξιότητες, καθώς και διαβουλεύσεων με ενδιαφερόμενους φορείς από ολόκληρο τον ευρωπαϊκό τομέα υγείας. Οι διαβουλεύσεις αυτές, που πραγματοποιήθηκαν μέσω ερευνών και στοχευμένων εργαστηρίων σε βάθος χρόνου, έφεραν κοντά ένα ευρύ φάσμα φορέων και συνέβαλαν στη διαμόρφωση των προτεραιοτήτων και της δομής της παρούσας Στρατηγικής. Η διαδικασία αυτή ενίσχυσε το αίσθημα κοινής ευθύνης και συμμετοχής γύρω από τη Στρατηγική, ενώ παράλληλα αύξησε τη συνάφειά της για διαφορετικούς τομείς και επίπεδα διακυβέρνησης. Πάνω σε αυτή τη βάση, η Στρατηγική μετέτρεψε τα ευρήματα σε ένα πρακτικό πλαίσιο δράσης, με στόχο να υποστηρίξει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους οργανισμούς υγείας και τους παρόχους εκπαίδευσης στην ενίσχυση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού υγείας και φροντίδας απέναντι στις προκλήσεις του μέλλοντος.



1. Το πλαίσιο δεξιοτήτων του BeWell

Ένα από τα βασικά αποτελέσματα του έργου BeWell είναι η ανάπτυξη ενός δομημένου πλαισίου δεξιοτήτων, σχεδιασμένου να καθοδηγήσει τον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού υγείας και φροντίδας στην Ευρώπη στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Η αρχιτεκτονική αυτή αποτελεί τη βασική δομή της Στρατηγικής Δεξιοτήτων του BeWell και λειτουργεί ως το οργανωτικό πλαίσιο μέσα από το οποίο προσδιορίζονται, οργανώνονται και εφαρμόζονται οι δεξιότητες που απαιτούνται για τα συστήματα υγείας του μέλλοντος.

Το πλαίσιο δεξιοτήτων ανταποκρίνεται σε δύο βασικές δομικές μεταβολές που επηρεάζουν τα συστήματα υγείας σε ολόκληρη την Ευρώπη. Η πρώτη αφορά την επιταχυνόμενη ψηφιακή μετάβαση στην παροχή υπηρεσιών υγείας, συμπεριλαμβανομένης της αυξανόμενης χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών υγείας, υποδομών δεδομένων υγείας, τεχνητής νοημοσύνης και λύσεων τηλεϊατρικής. Η δεύτερη σχετίζεται με τη διαρκώς αυξανόμενη αναγνώριση ότι τα συστήματα υγείας οφείλουν να συμβάλουν στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και στην ανθεκτικότητα απέναντι στην κλιματική αλλαγή, τόσο μέσω αλλαγών στην κλινική πρακτική όσο και μέσω οργανωσιακού μετασχηματισμού.

Η ανταπόκριση στις εν λόγω εξελίξεις απαιτεί ένα ανθρώπινο δυναμικό ικανό να λειτουργεί σε σύνθετα τεχνολογικά περιβάλλοντα, να κατανοεί τις προκλήσεις της βιωσιμότητας και να συνεργάζεται αποτελεσματικά μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών και επαγγελματικών πεδίων. Για τον λόγο αυτό, το πλαίσιο του BeWell προσδιορίζει τρεις βασικούς τομείς δεξιοτήτων, οι οποίοι από κοινού αποτελούν τη βάση για τον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού: τις ψηφιακές δεξιότητες, τις πράσινες δεξιότητες και τις οριζόντιες επαγγελματικές δεξιότητες.

Οι τομείς αυτοί δεν αντιμετωπίζονται ως ανεξάρτητα σύνολα δεξιοτήτων. Αντίθετα, συγκροτούν ένα ενιαίο και διασυνδεδεμένο μοντέλο ικανοτήτων, το οποίο αποτυπώνει τη σύνθετη φύση της επαγγελματικής πρακτικής στα σύγχρονα συστήματα υγείας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η βιωσιμότητα και η οργανωσιακή αλλαγή δεν απαιτούν μόνο τεχνικές γνώσεις, αλλά και συμπεριφορικές και συνεργατικές ικανότητες.

Για να μετατραπεί αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο σε πρακτικές διαδρομές εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, το πλαίσιο του BeWell υλοποιείται μέσω ενός **συστήματος πινάκων δεξιοτήτων** που βασίζονται σε μαθησιακά αποτελέσματα. Οι πίνακες αυτοί καθορίζουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για συγκεκριμένες επαγγελματικές λειτουργίες και αποτελούν τη βάση για προγράμματα κατάρτισης, μικρο-πιστοποιήσεις (micro-credentials) και μηχανισμούς αξιολόγησης.

Οι πίνακες ακολουθούν την προσέγγιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στα ευρωπαϊκά πλαίσια πολιτικής για την εκπαίδευση και την κατάρτιση. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, οι δεξιότητες περιγράφονται με βάση όσα γνωρίζει, κατανοεί και είναι σε θέση να εφαρμόσει ένας εκπαιδευόμενος μετά την

ολοκλήρωση μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα μαθησιακά αποτελέσματα εκφράζονται, συνεπώς, μέσα από τρεις αλληλένδετες διαστάσεις: τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες, όπου ως «ικανότητα» νοείται η αποδεδειγμένη δυνατότητα εφαρμογής γνώσεων και δεξιοτήτων σε πραγματικές εργασιακές συνθήκες, με το κατάλληλο επίπεδο ευθύνης και αυτονομίας.

Το πλαίσιο του BeWell οργανώνει τα μαθησιακά αποτελέσματα σε λογικές ενότητες, οι οποίες μπορούν να συνδυαστούν σε εκπαιδευτικές ενότητες, μαθήματα ή μικρο-πιστοποιήσεις. Οι ενότητες αυτές μπορούν, με τη σειρά τους, να ενταχθούν σε ευρύτερες διαδρομές πιστοποίησης προσόντων ή να ενσωματωθούν σε υφιστάμενα προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η αρθρωτή αυτή δομή επιτρέπει στο πλαίσιο δεξιοτήτων να υποστηρίξει τόσο την αρχική εκπαίδευση όσο και τη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς και διαδικασίες αναβάθμισης και επανεκπαίδευσης δεξιοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό υγείας και φροντίδας.

1.1. Ψηφιακές δεξιότητες

Οι ψηφιακές δεξιότητες αποτελούν κεντρικό πυλώνα της αρχιτεκτονικής ικανοτήτων του BeWell, αντικατοπτρίζοντας την αυξανόμενη σημασία των ψηφιακών τεχνολογιών στην οργάνωση και παροχή υπηρεσιών υγείας. Οι ψηφιακές τεχνολογίες αναδιαμορφώνουν τις κλινικές ροές εργασίας, τον συντονισμό της φροντίδας και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Προκειμένου οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας να λειτουργούν αποτελεσματικά σε αυτά τα περιβάλλοντα, απαιτείται ένα ευρύ φάσμα ψηφιακών ικανοτήτων. Οι ικανότητες αυτές υπερβαίνουν κατά πολύ τον βασικό ψηφιακό αλφαριθμητισμό και περιλαμβάνουν την ικανότητα κατανόησης, χρήσης και κριτικής αξιολόγησης των ψηφιακών εργαλείων εντός του πλαισίου της υγειονομικής περίθαλψης, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας κατανόησης, ερμηνείας και κατάλληλης αξιοποίησης συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης σε κλινικά και οργανωτικά περιβάλλοντα.

Οι πίνακες δεξιοτήτων του προγράμματος διαρθρώνουν τις ψηφιακές ικανότητες γύρω από αρκετές βασικές περιοχές δυνατοτήτων. Μια σημαντική περιοχή αφορά τον αλφαριθμητισμό στην πληροφορία και στα δεδομένα. Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας οφείλουν να είναι σε θέση να έχουν πρόσβαση, να ερμηνεύουν και να διαχειρίζονται την ψηφιακή πληροφορία και τα δεδομένα υγείας με υπεύθυνο και ασφαλή τρόπο. Αυτό προϋποθέτει την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων υγείας, του τρόπου δόμησης και αποθήκευσης των δεδομένων, καθώς και του τρόπου με τον οποίο τα δεδομένα μπορούν να αξιοποιηθούν για την υποστήριξη της κλινικής λήψης αποφάσεων και τη βελτίωση των υπηρεσιών.

Ένα άλλο βασικό πεδίο σχετίζεται με την ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία. Οι ψηφιακές τεχνολογίες χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο για την υποστήριξη του συντονισμού μεταξύ επαγγελματιών υγείας

και φροντίδας, ασθενών και οργανισμών παροχής φροντίδας. Οι ικανότητες σε αυτόν τον τομέα περιλαμβάνουν, ως εκ τούτου, την ικανότητα χρήσης πλατφορμών ψηφιακής επικοινωνίας, συμμετοχής σε εικονικά περιβάλλοντα φροντίδας και συνεργασίας μέσω ψηφιακών εργαλείων εντός διεπιστημονικών ομάδων.

Ένας περαιτέρω τομέας αφορά την αποτελεσματική χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών και των εφαρμογών ψηφιακής υγείας. Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας οφείλουν να είναι σε θέση να χειρίζονται ηλεκτρονικούς φακέλους υγείας, συστήματα τηλεϊατρικής, τεχνολογίες απομακρυσμένης παρακολούθησης και άλλες λύσεις ψηφιακής υγείας – ιδίως δε την τεχνητή νοημοσύνη – οι οποίες καθίστανται αναπόσπαστο μέρος της παροχής φροντίδας και πέραν αυτής. Στην ίδια κατηγορία εντάσσεται και η ικανότητα προσαρμογής των ροών εργασίας και πρακτικών που ανταποκρίνονται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών, καθώς και η συμβολή στον σχεδιασμό, στην επιλογή και στη συνεχή βελτίωση των ψηφιακών εργαλείων, ώστε να διασφαλίζεται η συνάφεια, η χρησιμότητα και η ευθυγράμμιση τους με τις κλινικές ανάγκες.

Η ψηφιακή ασφάλεια και η ευαισθητοποίηση σε θέματα κυβερνοασφάλειας συνιστούν μια ακόμη σημαντική συνιστώσα της ψηφιακής ικανότητας. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης διαχειρίζονται μεγάλους όγκους ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων και λειτουργούν κρίσιμες υποδομές, οι οποίες πρέπει να προστατεύονται έναντι κυβερνοαπειλών. Συνεπώς, οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας οφείλουν να κατανοούν τις αρχές της προστασίας δεδομένων, της ιδιωτικότητας και της κυβερνοασφάλειας, προκειμένου να διασφαλίζεται ο ασφαλής και προστατευμένος χειρισμός της ψηφιακής πληροφορίας και των τεχνολογιών.

Τέλος, απαιτούνται ικανότητες ψηφιακής επίλυσης προβλημάτων, ώστε να καθίσταται δυνατή η προσαρμογή των επαγγελματιών σε ταχέως μεταβαλλόμενα τεχνολογικά περιβάλλοντα. Οι ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν τη δυνατότητα εντοπισμού ψηφιακών λύσεων σε επαγγελματικές προκλήσεις, την αντιμετώπιση τεχνικών προβλημάτων, καθώς και τη συμβολή στη συνεχή βελτίωση των ψηφιακών συστημάτων περίθαλψης.

Οι πίνακες δεξιοτήτων του BeWell οργανώνουν τις εν λόγω ικανότητες μέσω διαρθρωμένων μαθησιακών αποτελεσμάτων, τα οποία περιγράφουν τις αναμενόμενες δυνατότητες σε διαφορετικά επίπεδα επαγγελματικής πολυπλοκότητας. Η αρχιτεκτονική υποστηρίζει την προαγωγή σε πολλαπλά επίπεδα επάρκειας, ευθυγραμμισμένα με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (EQF), επιτρέποντας στα προγράμματα κατάρτισης να καλύπτουν τόσο τις βασικές ανάγκες ψηφιακού αλφαριθμητισμού όσο και τις προηγμένες.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η αρχιτεκτονική δεξιοτήτων αναγνωρίζει πως οι ψηφιακές ικανότητες οφείλουν να εντάσσονται στο εκάστοτε πλαίσιο της κλινικής πράξης. Οι ψηφιακές δεξιότητες που απαιτούνται από έναν νοσηλευτή νοσοκομείου, έναν διοικητικό στέλεχος υγείας ή έναν ειδικό δεδομένων διαφέρουν σημαντικά. Ως εκ τούτου, οι πίνακες του προγράμματος επιτρέπουν τη διαφοροποίηση μεταξύ ξεχωριστών επαγγελματικών ρόλων, διατηρώντας παράλληλα ένα κοινό δομικό πλαίσιο.

1.2. Πράσινες δεξιότητες

Ο δεύτερος τομέας του πλαισίου BeWell εστιάζει στις πράσινες δεξιότητες, αντικατοπτρίζοντας την αυξανόμενη σημασία της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας εντός των συστημάτων υγείας. Τα ίδια τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης διαθέτουν σημαντικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, το οποίο περιλαμβάνει την ενεργειακή κατανάλωση, τη χρήση πόρων, την παραγωγή αποβλήτων

και τις επιπτώσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας. Παράλληλα, η κλιματική αλλαγή θέτει ολοένα και μεγαλύτερες προκλήσεις για τη δημόσια υγεία και την ανθεκτικότητα των συστημάτων υγείας. Οι εξελίξεις αυτές επιβάλλουν στους επαγγελματίες υγείας και φροντίδας να κατανοούν τις περιβαλλοντικές διαστάσεις της πρακτικής υγείας και φροντίδας και να συμβάλλουν σε πιο βιώσιμα μοντέλα παροχής φροντίδας.

Εντός του πλαισίου δεξιοτήτων BeWell, οι πράσινες δεξιότητες περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις επαγγελματικές συμπεριφορές που απαιτούνται για την υποστήριξη περιβαλλοντικά υπεύθυνων συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης. Οι δεξιότητες αυτές διαρθρώνονται γύρω από αρκετούς αλληλένδετους τομείς δυνατοτήτων. Ένας σημαντικός τομέας αφορά την ευαισθητοποίηση σχετικά με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την πλανητική υγεία. Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας οφείλουν ολοένα και περισσότερο να κατανοούν τις διασυνδέσεις μεταξύ των περιβαλλοντικών συνθηκών και των αποτελεσμάτων υγείας, καθώς και τον ρόλο των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης στη διαμόρφωση περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Μια επιπρόσθετη παράμετρος εστιάζει στη βιώσιμη διαχείριση πόρων εντός των μονάδων υγείας και φροντίδας. Σε αυτήν περιλαμβάνονται δεξιότητες που σχετίζονται με την ενεργειακή απόδοση, τη χρήση του νερού, τη διαχείριση αποβλήτων και τις βιώσιμες προμήθειες. Οι επαγγελματίες που εργάζονται σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να είναι σε θέση να συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες που στοχεύουν στη μείωση της κατανάλωσης πόρων και στη βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης.

Η διαχείριση αποβλήτων και οι αρχές της κυκλικής οικονομίας αποτελούν μία ακόμη βασική συνιστώσα των πράσινων δεξιοτήτων. Ο κλάδος της υγειονομικής περίθαλψης παράγει μεγάλες ποσότητες αποβλήτων, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται επικίνδυνα υλικά και ιατροτεχνολογικά προϊόντα μίας χρήσης. Συνεπώς, οι πρακτικές βιώσιμης διαχείρισης αποβλήτων απαιτούν από τους επαγγελματίες να κατανοούν τις στρατηγικές μείωσης αποβλήτων, τις μεθόδους ανακύκλωσης και τους περιβαλλοντικά υπεύθυνους τρόπους τελικής διάθεσης.

Οι πράσινες δεξιότητες περιλαμβάνουν επίσης την ικανότητα υποστήριξης της εφαρμογής βιώσιμων τεχνολογιών και πρακτικών εντός των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον ιατρικών τεχνολογιών, τη συμμετοχή σε πρωτοβουλίες βιωσιμότητας εντός των νοσοκομείων ή τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών φροντίδας με στόχο τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Σημαντικό στοιχείο του εν λόγω τομέα δεξιοτήτων αποτελεί η συστημική σκέψη. Οι προκλήσεις της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας είναι εκ φύσεως συστημικές, καθώς εμπεριέχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ της κλινικής πράξης, της οργανωτικής διοίκησης, των εφοδιαστικών αλυσίδων και της δημόσιας πολιτικής. Ως εκ τούτου, οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας οφείλουν να κατανοούν πώς αλληλεπιδρούν οι διαφορετικές συνιστώσες του συστήματος υγείας και πώς οι μεταβολές σε έναν τομέα ενδέχεται να επηρεάσουν τις περιβαλλοντικές εκβάσεις σε κάποιον άλλο.

Με την ενσωμάτωση των δεξιοτήτων αυτών σε προγράμματα κατάρτισης και διαδρομές επαγγελματικής ανάπτυξης, το πλαίσιο δεξιοτήτων του BeWell επιδιώκει να εδραιώσει τις παραμέτρους της βιωσιμότητας απευθείας στην επαγγελματική κοινότητα των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Αντί να αντιμετωπίζει την περιβαλλοντική βιωσιμότητα ως ένα εξωγενές ζήτημα πολιτικής, το πλαίσιο δεξιοτήτων του BeWell την τοποθετεί ως αναπόσπαστο στοιχείο της επαγγελματικής επάρκειας και της οργανωτικής ευθύνης.

1.3. Βασικές δεξιότητες

Ενώ οι ψηφιακές και οι πράσινες δεξιότητες αφορούν συγκεκριμένους τομείς τεχνικού μετασχηματισμού, οι βασικές δεξιότητες παρέχουν τις συμπεριφορικές και οργανωτικές δυνατότητες που καθιστούν δυνατή την αποτελεσματική εφαρμογή των εν λόγω τεχνικών δεξιοτήτων εντός των περιβαλλόντων υγειονομικής περίθαλψης.

Η παροχή υγειονομικής φροντίδας είναι εκ φύσεως συνεργατική και προϋποθέτει τη συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ επαγγελματιών, ασθενών και οργανισμών. Καθώς τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης καθίστανται τεχνολογικά πιο πολύπλοκα και οργανωτικά πιο ολοκληρωμένα, η σημασία των βασικών δεξιοτήτων έχει αυξηθεί σημαντικά.

Εντός του πλαισίου δεξιοτήτων του BeWell, οι βασικές δεξιότητες περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα εγκάρσιων δυνατοτήτων που υποστηρίζουν την αποτελεσματική επαγγελματική πράξη. Κεντρική θέση στον τομέα αυτό κατέχουν οι δεξιότητες επικοινωνίας. Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας οφείλουν να είναι σε θέση να επικοινωνούν αποτελεσματικά με ασθενείς, συναδέλφους και ενδιαφερόμενα μέρη σε ποικίλα περιβάλλοντα. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα σαφούς επεξήγησης σύνθετων πληροφοριών, τη συμμετοχή σε διαδικασίες συναπόφασης με τους ασθενείς και τη συνεργασία εντός διεπιστημονικών ομάδων.

Εξίσου σημαντικές είναι οι δεξιότητες συνεργασίας. Η παροχή υγειονομικής φροντίδας εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από τον συντονισμό μεταξύ επαγγελματιών διαφορετικών ειδικοτήτων και οργανισμών. Η αποτελεσματική ομαδική εργασία απαιτεί την ικανότητα εποικοδομητικής συνεργασίας με άλλους, διαχείρισης συγκρούσεων και συμβολής στην επίτευξη κοινών στόχων.

Η προσαρμοστικότητα και η ανθεκτικότητα συνιστούν μια ακόμη σημαντική κατηγορία δεξιοτήτων. Τα συστήματα υγείας λειτουργούν σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ταχείες τεχνολογικές αλλαγές, εξελισσόμενους επαγγελματικούς ρόλους και αυξανόμενες απαιτήσεις για υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, οι επαγγελματίες χρειάζονται την ικανότητα να προσαρμόζονται σε νέες πρακτικές, να μαθαίνουν συνεχώς και να ανταποκρίνονται εποικοδομητικά στις οργανωτικές αλλαγές.

Στον τομέα των βασικών δεξιοτήτων εντάσσονται επίσης οι δεξιότητες ηγεσίας. Η ηγεσία στον χώρο της υγείας δεν περιορίζεται σε τυπικούς διοικητικούς ρόλους, αλλά εμπεριέχει την ικανότητα των επαγγελματιών όλων των επιπέδων να καθοδηγούν ομάδες, να υποστηρίζουν την καινοτομία και να συμβάλλουν στην οργανωτική βελτίωση.

Τέλος, οι ασθενοκεντρικές δεξιότητες εκ μέρους των επαγγελματιών υγείας και φροντίδας είναι κρίσιμης σημασίας προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι υπηρεσίες υγείας παραμένουν εστιασμένες στις ανάγκες και τις εμπειρίες των ασθενών. Στις δεξιότητες αυτές συγκαταλέγονται η ενσυναίσθηση, η ηθική επίγνωση και η ικανότητα να εμπλέκουν ενεργά τους ασθενείς στις διαδικασίες της φροντίδας.

Στους πίνακες δεξιοτήτων, οι βασικές δεξιότητες ενσωματώνονται παράλληλα με τις τεχνικές δεξιότητες, ώστε να αποτυπωθεί το γεγονός ότι στην πραγματικότητα η αποτελεσματική άσκηση της υγειονομικής φροντίδας εξαρτάται τόσο από την τεχνική εξειδίκευση όσο και από τις διαπροσωπικές δυνατότητες.

1.4. Αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των τριών τομέων

Παρότι οι ψηφιακές, οι πράσινες και οι βασικές δεξιότητες περιγράφονται ως διακριτές κατηγορίες εντός του πλαισίου δεξιοτήτων του BeWell, το πλαίσιο αυτό δίνει έμφαση στις ισχυρές αλληλεξαρτήσεις τους. Οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού στον χώρο της υγείας, για παράδειγμα, απαιτούν όχι μόνο τεχνική επάρκεια, αλλά και ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική ενσωμάτωση των τεχνολογιών στην κλινική πράξη. Κατά τρόπο ανάλογο, οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας εξαρτώνται από την οργανωτική ηγεσία, τη συμπεριφορική αλλαγή και τη διεπιστημονική συνεργασία. Συνεπώς, η μεμονωμένη αντιμετώπιση των τομέων αυτών δεξιοτήτων ενέχει τον κίνδυνο παραγωγής κατακερματισμένων προσεγγίσεων κατάρτισης, οι οποίες αδυνατούν να ανταποκριθούν στην πολυπλοκότητα των περιβαλλόντων υγειονομικής περίθαλψης. Αντί αυτού, το παρών πλαίσιο προάγει την ολοκληρωμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων και στους τρεις τομείς.

Τα προγράμματα κατάρτισης που σχεδιάζονται εντός του πλαισίου συνδυάζουν ψηφιακές, πράσινες και βασικές δεξιότητες με τρόπους που αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές επαγγελματικές δραστηριότητες. Παραδείγματος χάριν, ένα εκπαιδευτικό αρθρωτό πρόγραμμα για την τηλεϊατρική μπορεί να περιλαμβάνει ψηφιακές δεξιότητες σχετικές με τη χρήση των τεχνολογιών τηλευγείας, βασικές δεξιότητες που αφορούν την εξ αποστάσεως επικοινωνία με τον ασθενή, καθώς και στοιχεία βιωσιμότητας που σχετίζονται με τη μειωμένη μετακίνηση και χρήση πόρων.



Η εν λόγω ολοκληρωμένη προσέγγιση υποστηρίζει τον ευρύτερο μετασχηματισμό των συστημάτων υγείας, εφοδιάζοντας τους επαγγελματίες με τις πολυσχιδείς δυνατότητες που απαιτούνται προκειμένου να ανταπεξέλθουν ταυτόχρονα στην τεχνολογική αλλαγή, στις περιβαλλοντικές προκλήσεις και στην οργανωτική πολυπλοκότητα. Με τον τρόπο αυτό, το πλαίσιο δεξιοτήτων BeWell παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, το οποίο στηρίζει τόσο την ατομική επαγγελματική ανέλιξη όσο και τον μετασχηματισμό σε επίπεδο συστήματος.

2. Ευνοϊκές συνθήκες για ρεαλιστική υλοποίηση

Η εκπόνηση μιας Στρατηγικής Δεξιότητων για το εργατικό δυναμικό του τομέα υγείας και φροντίδας αποκτά ουσιαστικό νόημα μόνον εφόσον υφίστανται οι συνθήκες που επιτρέπουν την υλοποίησή της σε πραγματικά πλαίσια εφαρμογής. Τα συστήματα υγείας σε ολόκληρη την Ευρώπη λειτουργούν υπό σημαντικές διαρθρωτικές πιέσεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τη σκοπιμότητα των πρωτοβουλιών ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού. Οι ελλείψεις σε προσωπικό, οι δημοσιονομικοί περιορισμοί, η οργανωτική επάρκεια και οι περιορισμοί των υποδομών διαμορφώνουν συλλήβδην τον βαθμό στον οποίο οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας δύναται ρεαλιστικά να συμμετάσχουν σε προγράμματα αναβάθμισης και επανειδίκευσης δεξιοτήτων. Συνεπώς, μια επιτυχημένη Στρατηγική Δεξιότητων οφείλει να εδράζεται στις πραγματικότητες αυτές και να εντοπίζει τις υποστηρικτικές συνθήκες που επιτρέπουν στις πρωτοβουλίες ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού να μετουσιωθούν σε πράξη.

Ελλείψεις προσωπικού και χρόνου

Οι ελλείψεις σε προσωπικό παραμένουν μία από τις πλέον σημαντικές διαρθρωτικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης στην Ευρώπη. Πολλές χώρες αναφέρουν επίμονες ελλείψεις νοσηλευτών, ιατρών και άλλων επαγγελματιών υγείας και φροντίδας, παράλληλα με δυσχέρειες στην προσέλκυση και διατήρηση του προσωπικού. Οι ελλείψεις αυτές οφείλονται σε έναν συνδυασμό παραγόντων, μεταξύ των οποίων η δημογραφική μεταβολή, η γήρανση του πληθυσμού, η αυξημένη ζήτηση υπηρεσιών και η αποχώρηση έμπειρων επαγγελματιών λόγω συνταξιοδότησης. Σε πολλές περιπτώσεις, οι ελλείψεις επιδεινώνονται από τις μεταναστευτικές ροές και την άνιση γεωγραφική κατανομή του εργατικού δυναμικού³. Πρόσφατες εκτιμήσεις καταδεικνύουν έλλειψη περίπου 1,2 εκατομμυρίων επαγγελματιών υγείας και φροντίδας σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ τα διαθέσιμα στοιχεία αναδεικνύουν την ανάγκη υιοθέτησης πολυεπίπεδων στρατηγικών που συνδυάζουν τον σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού, τα μέτρα διατήρησης προσωπικού και την ανάπτυξη δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση της παρούσας πρόκλησης⁴.

Οι συνέπειες των ελλείψεων αυτών είναι εμφανείς στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον των επαγγελματιών υγείας και φροντίδας. Οι ελλείψεις προσωπικού μεταφράζονται συχνά σε αυξημένο φόρτο εργασίας, παρατεταμένα ωράρια και μειωμένη ευελιξία στις ρυθμίσεις στελέχωσης. Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας καλούνται συχνά να εργαστούν σε εκτεταμένες βάρδιες, να καλύψουν απουσιάζοντες συναδέλφους και να διαχειριστούν αυξανόμενο αριθμό ασθενών με σύνθετες ανάγκες φροντίδας. Υπό τις συνθήκες αυτές, η συμμετοχή σε δραστηριότητες κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης καθίσταται δυσχερής. Ακόμη και όταν υφίστανται ευκαιρίες κατάρτισης, οι επαγγελματίες ενδέχεται να δυσκολεύονται να εξεύρουν τον χρόνο για να ασχοληθούν με αυτές παράλληλα με τις κλινικές τους

υποχρεώσεις. Δημιουργείται έτσι μια διαρθρωτική ένταση μεταξύ της ανάγκης ενίσχυσης των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού και των λειτουργικών απαιτήσεων που επιβαρύνουν το προσωπικό υγειονομικής περίθαλψης.

Η έλλειψη χρόνου συνιστά, ως εκ τούτου, έναν κεντρικό περιορισμό που οφείλει να ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό πρωτοβουλιών ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού. Τα προγράμματα κατάρτισης που απαιτούν σημαντική χρονική δέσμευση εκτός ωραρίου εργασίας είναι απίθανο να επιτύχουν συμμετοχή ευρείας κλίμακας. Αντιθέτως, οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες οφείλουν να σχεδιάζονται κατά τρόπο που να εντάσσονται με μεγαλύτερη φυσικότητα στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον, επιτρέποντας στους επαγγελματίες να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες χωρίς να επιβαρύνονται με μη βιώσιμες πιέσεις σε ήδη απαιτητικούς ρόλους.

Διασφαλισμένος χρόνος μάθησης

Η διασφάλιση χρόνου μάθησης συνιστά μία από τις πλέον σημαντικές ευνοϊκές συνθήκες για την αποτελεσματική αναβάθμιση και επανειδίκευση του εργατικού δυναμικού. Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας έχουν ανάγκη να διατεθεί ειδικά καθορισμένος χρόνος εντός του εργασιακού τους προγράμματος, ώστε να μπορούν να συμμετέχουν σε δραστηριότητες κατάρτισης, να αναστοχάζονται επί της νέας γνώσης και να εφαρμόζουν στην πράξη τις νέες δεξιότητες. Η παροχή απρόσκοπτου χρόνου για εκπαιδευτικές δραστηριότητες αναγνωρίζεται ευρέως ως κείριος μηχανισμός για την υποστήριξη της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης στον χώρο της υγείας. Ελλείψει ρητής οργανωτικής δέσμευσης για τη διάθεση χρόνου προς εκπαίδευση, οι μαθησιακές δραστηριότητες αναβάλλονται συχνά ή υποβιβάζονται σε δευτερεύουσα προτεραιότητα έναντι των άμεσων αναγκών παροχής υπηρεσιών.

Στην πράξη, ο προστατευμένος χρόνος μάθησης μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Ορισμένοι οργανισμοί διαθέτουν συγκεκριμένες ώρες εντός του εργασιακού προγράμματος για την επαγγελματική ανάπτυξη, ενώ άλλοι ενσωματώνουν τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε τακτικές συναντήσεις των ομάδων, σε συνεδρίες κλινικής διακυβέρνησης ή σε διαρθρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι ευέλικτες μαθησιακές προσεγγίσεις, όπως η αρθρωτή κατάρτιση, τα μικροδιαπιστευτήρια και τα μεικτά μαθησιακά σχήματα, μπορούν επίσης να υποστηρίξουν τη συμμετοχή στην κατάρτιση, μειώνοντας τον χρόνο που απαιτείται για τα παραδοσιακά μαθήματα αίθουσας. Ωστόσο, η εφαρμογή του προστατευμένου χρόνου μάθησης απαιτεί οργανωτικό σχεδιασμό και διοικητική υποστήριξη. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι ρυθμίσεις στελέχωσης επιτρέπουν στους επαγγελματίες να συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης χωρίς να διακυβεύονται τα αποτελέσματα υγείας των ασθενών. Η αφοσίωση χρόνου στην περαιτέρω εκπαίδευση προϋποθέτει συχνά προσεκτικό σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού και, σε ορισμένες περιπτώσεις, πρόσθετη στελεχιακή ικανότητα για τη διατήρηση της συνέχειας των υπηρεσιών.

³ [Health and care workforce in Europe: time to act](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2022.

⁴ [Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle](#). OECD/European Commission. OECD Publishing, Paris, 2024. <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>

Χρηματοδότηση και βιωσιμότητα της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού

Η χρηματοδότηση συνιστά μια ακόμη κρίσιμη υποστηρικτική συνθήκη για την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Η ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης, ψηφιακών μαθησιακών πλατφορμών, συστημάτων πιστοποίησης και μηχανισμών αξιολόγησης απαιτεί διαρκή επένδυση σε βάθος χρόνου. Σε πολλά συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, ωστόσο, η χρηματοδότηση για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού παραμένει κατακερματισμένη μεταξύ διαφορετικών φορέων και προγραμμάτων. Οι προϋπολογισμοί για την κατάρτιση ενδέχεται να είναι περιορισμένοι, βραχυπρόθεσμοι ή να εξαρτώνται από χρηματοδότηση σε βάση έργων, αντί να εντάσσονται στις μακροπρόθεσμες δομές χρηματοδότησης του συστήματος υγείας. Ο περιορισμός αυτός δυσχεραίνει τη διατήρηση των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών πέραν της πιλοτικής φάσης ή της αρχικής εφαρμογής τους.

Η μακροπρόθεσμη χρηματοδοτική δέσμευση είναι ουσιώδης ώστε να διασφαλιστεί ότι οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού παραμένουν σταθερές και επεκτάσιμες. Η δέσμευση αυτή περιλαμβάνει χρηματοδότηση όχι μόνον για την ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού και προγραμμάτων, αλλά και για τις οργανωτικές δομές που απαιτούνται για την υποστήριξη της συνεχούς μάθησης. Στις δομές αυτές δύναται να περιλαμβάνονται ψηφιακές μαθησιακές πλατφόρμες, μονάδες συντονισμού της κατάρτισης, συστήματα καθοδήγησης (mentoring) και πλαίσια αξιολόγησης.

Η επένδυση στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού οφείλει επίσης να αντιμετωπίζεται ως στρατηγική συνιστώσα της ανθεκτικότητας του συστήματος υγείας. Η ενίσχυση των δεξιοτήτων και της προσαρμοστικότητας του εργατικού δυναμικού συμβάλλει στη βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών, στην αποδοτικότερη αξιοποίηση της τεχνολογίας και σε αυξημένη ικανότητα απόκρισης στις αναδυόμενες προκλήσεις της υγείας.

Ψηφιακή υποδομή και οργανωτική ετοιμότητα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαμορφώνει ολόένα και περισσότερο την οργάνωση και την παροχή υπηρεσιών υγείας και φροντίδας. Οι ηλεκτρονικοί φάκελοι υγείας, η τηλεϊατρική, η ανάλυση δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη καθίστανται αναπόσπαστα στοιχεία των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης. Παρότι οι τεχνολογίες αυτές προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες για τη βελτίωση της παροχής φροντίδας, η αποτελεσματική αξιοποίησή τους εξαρτάται τόσο από την τεχνολογική υποδομή όσο και από τις δυνατότητες του εργατικού δυναμικού.

Τα διαθέσιμα στοιχεία υποδεικνύουν ότι η υιοθέτηση των τεχνολογιών ψηφιακής υγείας προσκρούει συχνά σε εμπόδια που σχετίζονται με τους περιορισμούς των υποδομών και την ανεπαρκή κατάρτιση. Ο επιτυχής ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί, ως εκ τούτου, μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που να αντιμετωπίζει όχι μόνον την τεχνολογική ανάπτυξη, αλλά και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού, τις οργανωτικές ροές εργασίας και τις δομές ηγεσίας⁵.

Η πρόσβαση σε λειτουργική ψηφιακή υποδομή αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων σε ολόκληρο το εύρος του εργατικού δυναμικού. Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας δεν είναι σε θέση να αποκτήσουν αποτελεσματικά ψηφιακές δεξιότητες, εφόσον οι τεχνολογίες που καλούνται να χρησιμοποιήσουν δεν είναι αξιόπιστα διαθέσιμες στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η διαφοροποίηση της ψηφιακής υποδομής μεταξύ χωρών και οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης εξακολουθεί να επηρεάζει τον καθολικό ρυθμό του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει επίσης η οργανωτική ετοιμότητα. Τα ψηφιακά εργαλεία συχνά επιβάλλουν μεταβολές στις κλινικές ροές εργασίας, στις πρακτικές καταγραφής και στα πρωτόκολλα επικοινωνίας εντός των ομάδων υγειονομικής περίθαλψης. Συνεπώς, τα προγράμματα κατάρτισης οφείλουν να συνοδεύονται από οργανωτικές προσαρμογές που να επιτρέπουν στους επαγγελματίες να ενσωματώνουν τα ψηφιακά εργαλεία στην καθημερινή πράξη. Καίριας σημασίας είναι η ενεργός εμπλοκή των επαγγελματιών υγείας και φροντίδας στον σχεδιασμό, την επιλογή και την προσαρμογή των ψηφιακών εργαλείων, καθώς αυτό ενισχύει τη χρηστικότητα, τη συνάφεια και την αποδοχή τους, και περιορίζει τον κίνδυνο χαμηλής αποδοχής τόσο των τεχνολογιών όσο και της σχετικής κατάρτισης.



⁵ [Accelerating the uptake of digital solutions by the health and care workforce in the WHO European Region](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2025.

Διαχείριση αλλαγής και ηγετική ικανότητα

Ο μετασχηματισμός του εργατικού δυναμικού σε ευρεία κλίμακα προϋποθέτει αποτελεσματική ηγεσία και διαχείριση της αλλαγής σε πολλαπλά επίπεδα. Η εισαγωγή νέων δεξιοτήτων, τεχνολογιών και οργανωτικών διαδικασιών μεταβάλλει αναπόφευκτα τους παγιωμένους τρόπους εργασίας. Ελλείψει επαρκούς ηγεσίας και υποστήριξης, οι αλλαγές αυτές ενδέχεται να συναντήσουν αντιστάσεις ή να αποτύχουν να επιφέρουν τον επιδιωκόμενο αντίκτυπο.

Τα στελέχη ηγεσίας του τομέα υγείας διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στη διαμόρφωση οργανωτικών νοοτροπιών που υποστηρίζουν τη συνεχή μάθηση και την καινοτομία. Τα στελέχη που προάγουν ενεργά την επαγγελματική ανάπτυξη και διαμορφώνουν υποστηρικτικά μαθησιακά περιβάλλοντα δύνανται να επηρεάσουν σημαντικά τη συμμετοχή του εργατικού δυναμικού σε εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες. Συνεπώς, οι στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής οφείλουν να συνοδεύουν την υλοποίηση των προγραμμάτων ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού. Στις στρατηγικές αυτές μπορούν να περιλαμβάνονται η δομημένη επικοινωνία με το προσωπικό, η εμπλοκή των επαγγελματιών υγείας και φροντίδας στον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών, καθώς και μηχανισμοί συγκέντρωσης ανατροφοδότησης και διαχρονικής προσαρμογής των προγραμμάτων. Η ανάπτυξη της ίδιας της ηγεσίας αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα των στρατηγικών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Τα διοικητικά στελέχη της υγείας χρειάζονται ειδικές δεξιότητες προκειμένου να καθοδηγήσουν τις ομάδες κατά τις περιόδους μετασχηματισμού, ιδίως σε σχέση με τις μεταβάσεις στην ψηφιοποίηση και τη βιωσιμότητα.

Πολιτισμικός και συμπεριφορικός μετασχηματισμός

Πέραν των διαρθρωτικών και οργανωτικών παραγόντων, η επιτυχής ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού εξαρτάται από έναν ευρύτερο μετασχηματισμό κουλτούρας και συμπεριφορών. Η ενσωμάτωση των ψηφιακών, πράσινων και βασικών δεξιοτήτων στην πρακτική της υγειονομικής περίθαλψης απαιτεί από τους επαγγελματίες να υιοθετήσουν νέους τρόπους εργασίας, συνεργασίας και λήψης αποφάσεων. Για παράδειγμα, η ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων στις κλινικές ροές εργασίας προϋποθέτει συχνά την επανεξέταση παγιωμένων ρουτινών, την ανάπτυξη νέων μορφών επικοινωνίας με ασθενείς και συναδέλφους και τη συμμετοχή σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα. Παρομοίως, η υιοθέτηση περιβαλλοντικά βιώσιμων πρακτικών στην υγειονομική περίθαλψη ενδέχεται να συνεπάγεται την αναθεώρηση των επιλογών προμηθειών, των κλινικών διαδικασιών και των οργανωτικών πρακτικών.

Οι μεταβολές αυτές εκτείνονται πέραν της τεχνικής κατάρτισης. Απαιτούν μετατοπίσεις στην επαγγελματική κουλτούρα, στους οργανωτικούς κανόνες και στις ατομικές συμπεριφορές. Συνεπώς, οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού πρέπει να εμπεριέχουν στοιχεία που ενισχύουν τη στοχαστική πρακτική, τη διεπιστημονική συνεργασία και την προσαρμοστική μάθηση. Η εδραίωση της συνεχούς μάθησης εντός της εσωτερικής νοοτροπίας των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να συμβάλει στην υποστήριξη των μεταβάσεων αυτών. Όταν η μάθηση και η καινοτομία αντιμετωπίζονται ως αναπόσπαστα στοιχεία της επαγγελματικής πράξης και όχι ως πρόσθετα καθήκοντα, η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού καθίσταται περισσότερο βιώσιμη και πιο στενά ενταγμένη με την καθημερινή εργασία.

Διαμόρφωση ρεαλιστικών μηχανισμών υλοποίησης

Η αναγνώριση των υποστηρικτικών αυτών συνθηκών είναι ουσιώδης προκειμένου οι στρατηγικές δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού να παραμείνουν ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες. Οι πρωτοβουλίες αναβάθμισης και επανειδίκευσης χρειάζεται, ως εκ τούτου, να σχεδιάζονται με τρόπους που λαμβάνουν υπόψη τις λειτουργικές πραγματικότητες των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας.

Η αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών απαιτεί συντονισμένη δράση σε πολλαπλά επίπεδα του συστήματος υγείας. Οι φορείς χάραξης πολιτικής έχουν καθοριστική συμβολή στη θέσπιση υποστηρικτικών πλαισίων πολιτικής και χρηματοδοτικών μηχανισμών. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης καλούνται να διαμορφώσουν μαθησιακά περιβάλλοντα που ευνοούν την επαγγελματική ανάπτυξη και την καινοτομία. Οι πάροχοι εκπαίδευσης και κατάρτισης χρειάζεται να αναπτύξουν ευέλικτες και προσβάσιμες μαθησιακές διαδρομές, ικανές να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός ετερόκλητου εργατικού δυναμικού. Παράλληλα, απαιτείται η συστηματική ενσωμάτωση των ψηφιακών, πράσινων και βασικών δεξιοτήτων στα προγράμματα σπουδών της αρχικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ώστε αυτές να εδραιώνονται από νωρίς στην επαγγελματική ανάπτυξη και να μην προστίθενται μεταγενέστερα ως πρόσθετα ή προαιρετικά μαθησιακά στοιχεία.

Όταν τα στοιχεία αυτά εναρμονίζονται μεταξύ τους, η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού δύναται να υπερβεί τον χαρακτήρα μεμονωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και να καταστεί ενσωματωμένη συνιστώσα του μετασχηματισμού του συστήματος υγείας. Με την άρση των δομικών περιορισμών και την υποστήριξη των απαραίτητων συνθηκών μάθησης, τα συστήματα υγείας μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα του εργατικού δυναμικού τους να προσαρμόζεται στις εξελισσόμενες προκλήσεις και να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προαγωγής της υγείας, πρόληψης νοσημάτων και φροντίδας.

3. Διαβούλευση: προτεραιότητες και πραγματικότητες υλοποίησης

Η ανάπτυξη της Στρατηγικής Δεξιοτήτων BeWell στηρίχθηκε σε μια εκτενή διαδικασία διαβούλευσης, σχεδιασμένη ώστε το πλαίσιο να αντικατοπτρίζει τις πραγματικές συνθήκες ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού σε ολόκληρο το ευρωπαϊκό οικοσύστημα υγείας. Η Στρατηγική διαμορφώθηκε μέσα από μια σταδιακή και συμμετοχική προσέγγιση, με στόχο την προοδευτική οικοδόμηση του αισθήματος της ιδιοκτησίας, αξιοπιστίας και πρακτικής εφαρμοσιμότητας. Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει επίσης ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες και οι συνθήκες υλοποίησης ποικίλλουν μεταξύ χωρών, συστημάτων υγείας και επαγγελματικών ρόλων, καθιστώντας αναγκαία την ευελιξία ως προς τον τρόπο εφαρμογής της Στρατηγικής σε διαφορετικά πλαίσια.

Μια αρχική εκδοχή της Στρατηγικής εκπονήθηκε μέσω εσωτερικής διαβούλευσης μεταξύ των οργανισμών που συμμετέχουν στο έργο BeWell. Η διαδικασία αυτή ένωσε την εμπειρία εταίρων που δραστηριοποιούνται στη διακυβέρνηση συστημάτων υγείας, στην εκπαίδευση και κατάρτιση, στην ψηφιακή υγεία, στη δημόσια υγεία, στην περιφερειακή ανάπτυξη και στην εργασιακή εκπροσώπηση. Αποτέλεσμα αυτής της πρώτης φάσης ήταν ένα αρχικό στρατηγικό πλαίσιο που εντόπιζε τους βασικούς τομείς δεξιοτήτων, τους άξονες προτεραιότητας και τις προκαταρκτικές παραδοχές σχετικά με την υλοποίηση.

Η αρχική εκδοχή της Στρατηγικής στη συνέχεια επεκτάθηκε μέσω μιας ευρύτερης διαβούλευσης με ενδιαφερόμενα μέρη από ολόκληρο το οικοσύστημα υγείας. Η διαδικασία αυτή συνδύασε δημόσια διαβούλευση μέσω διαδικτύου με μια σειρά στοχευμένων εργαστηρίων ενδιαφερομένων μερών που διοργανώθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Η διαβούλευση διήρκεσε δύο μισά ετών και περιελάμβανε περιοδικά σημεία ανασκόπησης που επέτρεψαν την προοδευτική βελτίωση της Στρατηγικής. Συνολικά συλλέχθηκαν 765 συνεισφορές από το σύνολο των δραστηριοτήτων διαβούλευσης, συμπεριλαμβανομένων απαντήσεων στην ηλεκτρονική έρευνα και δεδομένων από εργαστήρια και συνεδρίες συζήτησης. Οι συνεισφορές αυτές προήλθαν από πολλαπλές ομάδες ενδιαφερομένων μερών, στις οποίες συγκαταλέγονται υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, διοικητικά στελέχη υγείας, εκπαιδευτικοί και επαγγελματίες υγείας και φροντίδας. Στη διαβούλευση συνέβαλαν επίσης ασθενείς, εκπρόσωποί τους και οργανώσεις ασθενών. Αν και οι ομάδες ασθενών εκπροσωπούσαν μικρότερο μερίδιο επί του συνόλου των συμμετεχόντων, οι απόψεις τους συνέβαλαν στη διεύρυνση της κατανόησης της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού σε σχέση με την προαγωγή υγείας, την πρόληψη νόσων, την ποιότητα φροντίδας και την παροχή υπηρεσιών.

Τα στοχευμένα εργαστήρια επέτρεψαν την εις βάθος συζήτηση των αναδυόμενων ευρημάτων και διευκόλυναν τον διάλογο μεταξύ ενδιαφερομένων μερών προερχόμενοι μεταξύ άλλων από τους τομείς της υγείας, της εκπαίδευσης και της πολιτικής. Αυτές οι ανταλλαγές βοήθησαν στην επικύρωση των αποτελεσμάτων της διαβούλευσης, στη διευκρίνιση των προκλήσεων και στη διαμόρφωση των προτεραιοτήτων που αντικατοπτρίζονται στην τελική έκδοση της Στρατηγικής.

Η διαβούλευση επιδίωξε να καταγράψει τρεις βασικές διαστάσεις της εκπαιδευτικής ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού: τις αντιληπτές ανάγκες σε δεξιότητες, τα δομικά εμπόδια στη συμμετοχή στην κατάρτιση και τις υποστηρικτικές συνθήκες για την υλοποίηση. Στο σύνολό τους, αυτές οι πληροφορίες παρέχουν μια εδραιωμένη εικόνα των σημερινών συνθηκών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης σε ολόκληρο το ευρωπαϊκό οικοσύστημα υγείας.

Από τη διαβούλευση προέκυψαν ορισμένα επαναλαμβανόμενα μοτίβα. Οι ψηφιακές δεξιότητες αναδεικνύονται ως η πλέον άμεση προτεραιότητα κατάρτισης του εργατικού δυναμικού και ο τομέας όπου η ζήτηση, η πολιτική προσοχή και η προσφορά κατάρτισης παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη σύγκλιση. Οι δεξιότητες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα αναγνωρίζονται ως στρατηγικά σημαντικές από αρκετές ομάδες ενδιαφερομένων μερών – ιδίως από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους συστημικούς φορείς – ωστόσο οι αντιλήψεις ποικίλλουν μεταξύ ερωτηθέντων και η ενσωμάτωσή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα και στην επαγγελματική πρακτική παραμένει άنيση. Οι βασικές δεξιότητες εκτιμώνται ευρέως από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων μερών και είναι ήδη συγκριτικά περισσότερο ενσωματωμένες στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος, τα δομικά εμπόδια, ιδίως οι χρονικοί περιορισμοί και η ένταση του φόρτου εργασίας, συνιστούν τα σημαντικότερα εμπόδια στη διεύρυνση των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών.

Τα ανωτέρω δεδομένα καταδεικνύουν ότι κεντρική πρόκληση για τα συστήματα υγείας δεν αποτελεί ο εντοπισμός των σχετικών δεξιοτήτων, αλλά η ανάπτυξη ρεαλιστικών προγραμμάτων ικανών να προωθήσουν νέες δεξιότητες σε οργανωτικά και επαγγελματικά περιβάλλοντα που ήδη λειτουργούν υπό πίεση, συμπεριλαμβανομένης της ενσωμάτωσής τους στα συστήματα αρχικής εκπαίδευσης.

3.1. Προτεραιότητες δεξιοτήτων που προέκυψαν από τη διαβούλευση

Η διαβούλευση συνέλεξε από πέντε κύριες ομάδες ενδιαφερομένων μερών: επαγγελματίες υγείας και φροντίδας, εκπαιδευτικούς και φορείς κατάρτισης, διοικητικά στελέχη υγείας, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και εκπροσώπους ασθενών. Κάθε ομάδα αλληλεπιδρά με την ανάπτυξη δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού από διαφορετικές θεσμικές θέσεις και, ως εκ τούτου, ανέδειξε ποικίλες προτεραιότητες και περιορισμούς.

Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας παρείχαν πληροφορίες για τις πρακτικές συνθήκες συμμετοχής στην κατάρτιση και εφαρμογής δεξιοτήτων σε κλινικά περιβάλλοντα. Οι εκπαιδευτικοί και οι φορείς κατάρτισης επικεντρώθηκαν στον σχεδιασμό προγραμμάτων σπουδών, στις διδακτικές προσεγγίσεις και στην ενσωμάτωση νέων δεξιοτήτων στα υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα διοικητικά στελέχη υγείας έφεραν στο επίκεντρο την οργανωτική ικανότητα και την επιχειρησιακή εφικτότητα εντός των ιδρυμάτων υγειονομικής περίθαλψης. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής συνέβαλαν με προοπτικές σε

επίπεδο συστήματος, που αφορούσαν τον κεντρικό σχεδιασμό, τα κανονιστικά πλαίσια και τον μακροπρόθεσμο μετασχηματισμό του συστήματος υγείας. Οι εκπρόσωποι ασθενών εστίασαν στην ποιότητα φροντίδας, στην προσβασιμότητα και στην ανταπόκριση στις ανάγκες των ασθενών.

Παρά τις διαφορετικές θεσμικές θέσεις, από τις ομάδες ενδιαφερόμενων μερών προέκυψαν αρκετές συγκλίνουσες προτεραιότητες. Οι ψηφιακές δεξιότητες αναδείχθηκαν με συνέπεια ως ο πλέον άμεσος άξονας ανάπτυξης εργατικού δυναμικού. Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας εντόπισαν τις δεξιότητες ψηφιακής υγείας ως πρωταρχική ανάγκη επαγγελματικής ανάπτυξης, ιδίως σε σχέση με τα ηλεκτρονικά αρχεία υγείας, την τηλεϊατρική, τα ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας, την τεχνητή νοημοσύνη και την κυβερνοασφάλεια. Οι προτεραιότητες αυτές αντικατοπτρίζουν την ταχεία ψηφιοποίηση των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης και την αυξανόμενη ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών στις καθημερινές κλινικές ροές εργασίας.

Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής τόνισαν επίσης τις ψηφιακές δεξιότητες ως προτεραιότητα για επένδυση σε επίπεδο συστήματος. Η ενίσχυση του ψηφιακού αλφαριθμητισμού και των δυνατοτήτων στον τομέα της υγείας κρίθηκε απαραίτητη για την υλοποίηση ευρύτερων πολιτικών πρωτοβουλιών, όπως τα συστήματα υγείας βασισμένα στα δεδομένα, τα μοντέλα ολοκληρωμένης φροντίδας και οι διασυννοριακές ψηφιακές υποδομές υγείας. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν ήδη αρχίσει να ανταποκρίνονται σε αυτόν τον μετασχηματισμό. Οι ψηφιακές δεξιότητες ενσωματώνονται όλο και περισσότερο στα υπάρχοντα προγράμματα σπουδών και κατάρτισης, αν και όχι ακόμη στον ίδιο βαθμό με τις παραδοσιακές κλινικές δεξιότητες. Αυτό δείχνει ότι η θεσμική προσαρμογή βρίσκεται σε εξέλιξη, χωρίς ωστόσο να έχει ολοκληρωθεί.

Πιο σύνθετη είναι η θέση των δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα στο πεδίο ανάπτυξης δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής αναγνωρίζουν με συνέπεια τις πράσινες δεξιότητες ως σημαντική στρατηγική προτεραιότητα, γεγονός που αποτυπώνει την αυξανόμενη πολιτική μέριμνα για περιβαλλοντικά βιώσιμα και ανθεκτικά στην κλιματική αλλαγή συστήματα υγείας. Ωστόσο, οι προτεραιότητες αυτές δεν έχουν ακόμη ενσωματωθεί πλήρως στις αντιλήψεις του εργατικού δυναμικού ούτε στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας τείνουν να κατατάσσουν τις πράσινες δεξιότητες χαμηλότερα από τις ψηφιακές ή τις οριζόντιες δεξιότητες ως προς τις άμεσες ανάγκες επαγγελματικής τους ανάπτυξης, ενώ τα εκπαιδευτικά ιδρύματα καταγράφουν χαμηλότερα επίπεδα ένταξης στα προγράμματα σπουδών αναφορικά με το ίδιο θέμα. Οι αποκλίσεις αυτές δείχνουν ότι η θεσμοθέτηση των δεξιοτήτων βιωσιμότητας στον τομέα της υγείας βρίσκεται σε σχετικά πρώιμο στάδιο. Οι περιβαλλοντικές ευθύνες αναγνωρίζονται ολοένα και περισσότερο στα πολιτικά πλαίσια, όμως η εφαρμογή τους στα συστήματα κατάρτισης και στην επαγγελματική πρακτική παραμένει άνιση.

Οι βασικές και οριζόντιες δεξιότητες αναδείχθηκαν ως ευρέως αναγνωρισμένη προτεραιότητα από όλες τις ομάδες ενδιαφερόμενων μερών. Η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η ηγεσία και η εμπλοκή των ασθενών επισημάνθηκαν με συνέπεια ως βασικές ικανότητες για αποτελεσματική συνεργασία σε όλο και πιο σύνθετα περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι οι δεξιότητες αυτές είναι ήδη σχετικά καλά ενταγμένες σε πολλά προγράμματα κατάρτισης στον τομέα της υγείας. Παράλληλα, λειτουργούν υποστηρικτικά για την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και πρωτοβουλιών βιωσιμότητας. Η οργανωτική κουλτούρα, η διεπιστημονική συνεργασία και η αλλαγή συμπεριφοράς καθιστούν παράγοντες κρίσιμους για την επιτυχή μετάβαση, καθιστώντας τις οριζόντιες δεξιότητες σημαντική υποστηρικτική συνθήκη για την ευρύτερη αλλαγή του συστήματος υγείας.



3.2. Δομικά εμπόδια στη συμμετοχή στην κατάρτιση

Παρά την ισχυρή στήριξη για τη διεύρυνση της ανάπτυξης δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού σε όλους τους τομείς δεξιοτήτων, η διαβούλευση ανέδειξε επίσης σημαντικά εμπόδια στην υλοποίηση. Σε όλες τις ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, ο περιορισμός που αναφέρεται συχνότερα είναι η έλλειψη χρόνου.

Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας ανέφεραν περιορισμένες ευκαιρίες συμμετοχής σε δραστηριότητες κατάρτισης, λόγω του υψηλού φόρτου εργασίας και των απαιτητικών ωραρίων. Οι ελλείψεις προσωπικού, η αυξανόμενη ζήτηση υπηρεσιών και η ολοένα μεγαλύτερη πολυπλοκότητα της φροντίδας των ασθενών αφήνουν συχνά ελάχιστα περιθώρια ευελιξίας στην καθημερινή κλινική λειτουργία. Σε πολλές περιπτώσεις, οι επαγγελματίες επεσήμαναν ότι οι ευκαιρίες κατάρτισης υπάρχουν, αλλά παραμένουν δύσκολα προσβάσιμες στην πράξη, καθώς η συμμετοχή απαιτεί χρόνο που απλώς δεν υπάρχει στα ήδη υπερφορτωμένα προγράμματα εργασίας.

Από οργανωτική σκοπιά, τα διοικητικά στελέχη υγείας περιέγραψαν τον ανάλογο περιορισμό. Η απομάκρυνση προσωπικού για σκοπούς κατάρτισης είναι συχνά λειτουργικά δύσκολη, όταν οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης λειτουργούν ήδη με στενά πλαίσια στελέχωσης. Η συμμετοχή στην κατάρτιση ενδέχεται να απαιτεί προσωρινή αναπλήρωση προσωπικού, αναδιοργάνωση βαρδιών ή ανακατανομή κλινικών καθηκόντων σε ήδη πιεσμένες ομάδες. Για τον λόγο αυτό, ακόμη και όταν οι οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού, οι δραστηριότητες κατάρτισης ενδέχεται να αναβληθούν ή να περιοριστούν σε κλίμακα, προκειμένου να διατηρηθεί η συνέχεια των υπηρεσιών.

Οι εκπαιδευτικοί φορείς επεσήμαναν πρόσθετους περιορισμούς που συνδέονται με τις δυνατότητες των προγραμμάτων σπουδών. Τα προγράμματα κατάρτισης για τα επαγγέλματα υγείας και φροντίδας υφίστανται ήδη πίεση να ενσωματώσουν ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, στις οποίες περιλαμβάνονται οι κλινικές δεξιότητες, οι κανονιστικές απαιτήσεις και τα επαγγελματικά πρότυπα. Η ενσωμάτωση νέων πεδίων δεξιοτήτων, ιδίως ψηφιακών και σχετικών με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, απαιτεί εξισορρόπηση εντός των υφιστάμενων προγραμμάτων σπουδών. Η πρόκληση αυτή ωστόσο δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως πάγιος περιορισμός. Οι ψηφιακές και πράσινες δεξιότητες αναγνωρίζονται ολοένα και περισσότερο ως βασικά συστατικά της επαγγελματικής πρακτικής και δύναται να ενταχθούν στην υφιστάμενη κλινική διδασκαλία, αντί να αντιμετωπίζονται ως πρόσθετο περιεχόμενο. Σε πολλές περιπτώσεις, το ζήτημα δεν αφορά τόσο την έλλειψη χώρου στα προγράμματα σπουδών, όσο τον ρυθμό προσαρμογής τους και την ανάγκη επικαιροποίησης των διδακτικών προσεγγίσεων, εξορθολογισμού του υφιστάμενου περιεχομένου και ενσωμάτωσης νέων δεξιοτήτων σε όλα τα εύρος των γνωστικών αντικειμένων.

Η διαβούλευση κατέδειξε επίσης ότι οργανωτικοί και πολιτισμικοί παράγοντες επηρεάζουν τη συμμετοχή στην κατάρτιση. Σε ορισμένα περιβάλλοντα, η κατάρτιση εξακολουθεί να εκλαμβάνεται ως πρόσθετη δραστηριότητα και όχι ως οργανικό στοιχείο της επαγγελματικής πρακτικής. Όταν η μάθηση αντιμετωπίζεται ως κάτι ξεχωριστό από τις καθημερινές διαδικασίες εργασίας, η συμμετοχή καθίσταται δυσκολότερο να διατηρηθεί σε βάθος χρόνου.

Συνολικά, τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι το κύριο εμπόδιο στην αναβάθμιση δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού δεν είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος ή ευαισθητοποίησης, αλλά η δομική ικανότητα των συστημάτων υγείας να φιλοξενούν εκπαιδευτικές δραστηριότητες εντός της καθημερινής λειτουργίας τους. Πρωτοβουλίες κατάρτισης που στηρίζονται κατά κύριο λόγο σε πρόσθετα μαθήματα εκτός ωραρίου εργασίας δύσκολα μπορούν να επιτύχουν ευρεία υιοθέτηση.

Οι πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις φαίνεται να περιλαμβάνουν μοντέλα εκπαίδευσης ενταγμένα απευθείας στις επαγγελματικές ροές εργασίας. Σε αυτές συγκαταλέγονται η μάθηση στον χώρο εργασίας, οι μικτές μορφές κατάρτισης, τα αρθρωτά μαθήματα και οι οργανωτικές ρυθμίσεις που εξασφαλίζουν χρόνο μάθησης αποκλειστικά αφοσιωμένο στην επαγγελματική ανάπτυξη. Η ενσωμάτωση αυτών των ευκαιριών στην ίδια τη δομή της εργασίας υγείας ενδέχεται να αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές υποστηρικτικές συνθήκες για την ανάπτυξη δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού σε ευρεία κλίμακα.

3.3. Διοικητικές οπτικές και συνέπειες για την υλοποίηση

Η διαβούλευση έφερε επίσης στην επιφάνεια σημαντικές διαφορές στην οπτική μεταξύ διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης. Παρότι τα ενδιαφερόμενα μέρη συμφώνησαν σε μεγάλο βαθμό για τη σημασία των ψηφιακών, πράσινων και οριζόντιων δεξιοτήτων, έδωσαν έμφαση σε διαφορετικές πτυχές της ατζέντας δεξιοτήτων ανάλογα με τον θεσμικό τους ρόλο.

Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας εστίασαν πρωτίστως στην πρακτική εφικτότητα και στη συνάφεια με την καθημερινή κλινική εργασία. Οι απαντήσεις τους τόνισαν ζητήματα όπως η πρόσβαση στην κατάρτιση, η διαθεσιμότητα χρόνου και η αντιστοιχία ανάμεσα στο περιεχόμενο της κατάρτισης και στα πραγματικά επαγγελματικά καθήκοντα. Οι εκπαιδευτικοί και οι φορείς κατάρτισης εστίασαν στην ενσωμάτωση στα υπάρχοντα προγράμματα σπουδών και στον διδακτικό σχεδιασμό, υπογραμμίζοντας την πρόκληση της ένταξης νέων δεξιοτήτων σε ήδη πυκνά εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα διοικητικά στελέχη υγείας προσεγγίζουν την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού από οργανωτική σκοπιά, τονίζοντας τις δυνατότητες στελέχωσης, το κόστος κατάρτισης και τη λειτουργική εφικτότητα της αποδέσμευσης προσωπικού για εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής υιοθέτησαν πιο μακροπρόθεσμη στρατηγική σκοπιά, εστιάζοντας στον μετασχηματισμό του εργατικού δυναμικού, στα κανονιστικά πλαίσια και στην εναρμόνιση της ανάπτυξης δεξιοτήτων με τις ευρύτερες πολιτικές προτεραιότητες των συστημάτων υγείας.

Η έμπρακτη αναγνώριση αυτών των διαφορετικών οπτικών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική υλοποίηση. Οι στρατηγικές ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού πρέπει να αντιμετωπίζουν όχι μόνο τις προτεραιότητες δεξιοτήτων, αλλά και τις θεσμικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι φορείς οι οποίοι έχουν την ευθύνη εφαρμογής τους, διατηρώντας ταυτόχρονα την προσαρμοστικότητά τους στις διαφορές μεταξύ εθνικών συστημάτων υγείας, κανονιστικών περιβαλλόντων και επαγγελματικών ρόλων.

Οι ψηφιακές δεξιότητες συνιστούν το πεδίο με τις πιο άμεσα εφαρμόσιμες δυνατότητες για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, δεδομένης της σύγκλισης μεταξύ ζήτησης εργατικού δυναμικού, πολιτικών προτεραιοτήτων και θεσμικής ετοιμότητας. Οι δεξιότητες βιωσιμότητας απαιτούν μια πιο μακροπρόθεσμη διαδικασία θεσμικής ενσωμάτωσης μέσω πολιτικών πλαισίων, συστημάτων διαπίστευσης και οργανωτικής ηγεσίας. Οι οριζόντιες δεξιότητες με την σειρά τους μπορούν να υποστηρίξουν την υιοθέτηση και των δύο πεδίων, ενισχύοντας τη συνεργασία, την επικοινωνία και την ηγεσία σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης.

Η αποτελεσματική υλοποίηση εξαρτάται επομένως από συντονισμένη δράση σε πολλαπλά επίπεδα του συστήματος υγείας, μεταξύ άλλων από ευρωπαϊκούς θεσμούς, εθνικές κυβερνήσεις, οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, φορείς εκπαίδευσης και επαγγελματικές κοινότητες.

4. Πολυεπίπεδες διαδρομές υλοποίησης

Η διαβούλευση που διεξήχθη στο πλαίσιο της Στρατηγικής Δεξιοτήτων BeWell επιβεβαιώνει ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί μέσω μεμονωμένων πρωτοβουλιών, ούτε από μεμονωμένους θεσμικούς φορείς. Ο μετασχηματισμός των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης — που καθοδηγείται από την ψηφιοποίηση, τις επιταγές της βιωσιμότητας και τα εξελισσόμενα μοντέλα προαγωγής υγείας και φροντίδας — απαιτεί συντονισμένη δράση σε πολλαπλά επίπεδα διακυβέρνησης.

Αν και το πλαίσιο δεξιοτήτων που αναπτύχθηκε στο έργο BeWell προσφέρει μια δομημένη βάση για τον εντοπισμό των δεξιοτήτων που απαιτεί το εργατικό δυναμικό υγείας και φροντίδας, η διαβούλευση κατέδειξε ότι η υλοποίηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις θεσμικές συνθήκες. Τα ενδιαφερόμενα μέρη τόνισαν με συνέπεια δομικά εμπόδια όπως οι ελλείψεις εργατικού δυναμικού, ο περιορισμένος χρόνος για κατάρτιση και οι περιορισμοί της οργανωτικής ικανότητας. Οι συνθήκες αυτές καθιστούν σαφές ότι οι επιτυχημένες στρατηγικές ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού πρέπει να ενσωματώνουν τις ευκαιρίες μάθησης μέσα στα ίδια τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, αντί να βασίζονται αποκλειστικά σε πρόσθετες πρωτοβουλίες κατάρτισης.

Η διαβούλευση κατέδειξε επίσης ότι διαφορετικοί φορείς τονίζουν διαφορετικές πτυχές της ατζέντας δεξιοτήτων. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής επικεντρώνονται κυρίως στον μακροπρόθεσμο μετασχηματισμό του συστήματος και στα κανονιστικά πλαίσια. Τα διοικητικά στελέχη υγείας δίνουν έμφαση στη λειτουργική εφικτότητα και στην επάρκεια του εργατικού δυναμικού. Οι εκπαιδευτικοί επισημαίνουν τις προκλήσεις ενσωμάτωσης στα προγράμματα σπουδών και τις παραμέτρους σχεδιασμού της κατάρτισης. Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας υπογραμμίζουν τη σημασία της συνάφειας με την κλινική πρακτική και των προσβάσιμων μορφών μάθησης.

Η αντιμετώπιση αυτών των διαφορετικών οπτικών απαιτεί μια προσέγγιση υλοποίησης σε πολλαπλά επίπεδα. Οι ακόλουθες ενότητες περιγράφουν προτεινόμενες δράσεις σε έξι επίπεδα διακυβέρνησης: ευρωπαϊκούς θεσμούς, εθνικές και περιφερειακές αρχές, οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, φορείς εκπαίδευσης, μεμονωμένους επαγγελματίες και οργανώσεις ασθενών και κοινωνίας των πολιτών. Συνολικά, οι διαδρομές αυτές αποσκοπούν στη δημιουργία των υποστηρικτικών συνθηκών για ευρείας κλίμακας και βιώσιμη αναβάθμιση δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού.



Ευρωπαϊκό επίπεδο

Πολιτική, χρηματοδότηση, συντονισμός



Εθνικό και περιφερειακό επίπεδο

Στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό, ρύθμιση



Οργανωτικό επίπεδο

Ροές εργασίας, συνθήκες κατάρτισης



Πάροχοι εκπαίδευσης και κατάρτισης

Προγράμματα σπουδών, σχεδιασμός κατάρτισης



Επαγγελματίες υγείας και φροντίδας

Διά βίου μάθηση



Οργανώσεις ασθενών και οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών

Λογοδοσία, συνάφεια

4.1. Ευρωπαϊκό επίπεδο – Διευκόλυνση της εναρμόνισης και του συντονισμού

Τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα διαδραματίζουν κείμερο ρόλο στη διαμόρφωση του στρατηγικού περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργούν οι εθνικές πολιτικές για το ανθρωπινό δυναμικό στον τομέα της υγείας, τα εκπαιδευτικά συστήματα και οι αγορές εργασίας. Ενώ η οργάνωση των υπηρεσιών υγείας και της κατάρτισης παραμένει κατά κύριο λόγο εθνική αρμοδιότητα, τα πλαίσια σε επίπεδο ΕΕ επηρεάζουν ολοένα και περισσότερο τον μετασχηματισμό του ανθρωπινού δυναμικού μέσω του συντονισμού των πολιτικών, των χρηματοδοτικών προγραμμάτων και των κανονιστικών πρωτοβουλιών.

Αρκετές σημαντικές ευρωπαϊκές πολιτικές ατζέντες συνδέονται άμεσα με τις προτεραιότητες δεξιοτήτων που εξετάζονται στη Στρατηγική BeWell. Ο EHDS αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ασφαλούς διασυνοριακής χρήσης δεδομένων υγείας, ενώ ευρύτερες κανονιστικές εξελίξεις, όπως η Πράξη για την Τεχνητή Νοημοσύνη, διαμορφώνουν τη χρήση τεχνολογιών που βασίζονται σε δεδομένα, απαιτώντας από κοινού σημαντικό ψηφιακό γραμματισμό. Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία και οι συναφείς πρωτοβουλίες δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση στη βιωσιμότητα σε όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της υγιονομικής περιθαλψης.

Παράλληλα, οι ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη διά βίου μάθηση και τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης. Οι προσπάθειες αυτές αντικατοπτρίζονται στην ατζέντα της **Ένωσης Δεξιοτήτων**, συμπεριλαμβανομένων πρωτοβουλιών για τη διεύρυνση της χρήσης μικροδιαπιστευτηρίων ως ευέλικτων λύσεων μάθησης και για την ενίσχυση του **Συμφώνου για τις Δεξιότητες**, με στόχο την υποστήριξη των εργαζομένων στην απόκτηση νέων ικανοτήτων. Οι ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες αντιμετωπίζουν επίσης ολοένα και περισσότερο το ζήτημα της φορητότητας και της αναγνώρισης των δεξιοτήτων μεταξύ των κρατών μελών. Οι διαφορές στα συστήματα κατάρτισης, στις μορφές τεκμηρίωσης, στην ορολογία και στις προσεγγίσεις αξιολόγησης μπορούν να δυσχεράνουν την κατανόηση ή την αναγνώριση σε μία χώρα των προσόντων που αποκτήθηκαν σε άλλη. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προετοιμάζει επί του παρόντος μια **Πρωτοβουλία για τη Φορητότητα των Δεξιοτήτων**, με στόχο τη βελτίωση της διαφάνειας, της αναγνώρισης και της ψηφιοποίησης των δεξιοτήτων και των προσόντων σε ολόκληρη την ΕΕ.

Τα αποτελέσματα της διαβούλευσης υποδηλώνουν ότι ο συντονισμός σε ευρωπαϊκό επίπεδο μπορεί να συμβάλει στην επιτάχυνση της ανάπτυξης δεξιοτήτων μέσω της ευθυγράμμισης των πολιτικών προτεραιοτήτων, της υποστήριξης της ανταλλαγής γνώσεων και της διευκόλυνσης της διασυνοριακής μάθησης. Τα ενδιαφερόμενα μέρη τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία κοινών πλαισίων ικανοτήτων, κοινών μαθησιακών πόρων και πρωτοβουλιών κατάρτισης που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ και μπορούν να προσαρμοστούν στα διάφορα κράτη μέλη.

Προτεινόμενες δράσεις

Οι ευρωπαϊκοί θεσμοί θα μπορούσαν να εξετάσουν τη στήριξη της ανάπτυξης δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού μέσω των ακόλουθων προσεγγίσεων:

- **Εναρμόνιση των πρωτοβουλιών για τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού υγείας και φροντίδας με τα ευρύτερα πλαίσια πολιτικής της ΕΕ**, μεταξύ άλλων τον Ευρωπαϊκό Χώρο Δεδομένων Υγείας, την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία και τις στρατηγικές της ΕΕ για το εργατικό δυναμικό υγείας και φροντίδας.
- **Ενθάρρυνση της ενσωμάτωσης ψηφιακών, πράσινων και οριζόντιων δεξιοτήτων στα ευρωπαϊκά πλαίσια προσόντων και δεξιοτήτων**, συμπεριλαμβανομένου του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Επαγγελματικών Προσόντων και των σχετικών προτύπων επαγγελματικών δεξιοτήτων.
- **Ενίσχυση της χρηματοδοτικής στήριξης για προγράμματα κατάρτισης του εργατικού δυναμικού**, μεταξύ άλλων μέσω των EU4Health, Erasmus+, Horizon Europe και του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου.
- **Πρώθηση της διασυνοριακής συνεργασίας και της ανταλλαγής γνώσης**, ιδίως μέσω ευρωπαϊκών δικτύων μάθησης και κοινών ψηφιακών πλατφορμών μάθησης.
- **Διευκόλυνση της αμοιβαίας αναγνώρισης και της φορητότητας των δεξιοτήτων και των μικροδιαπιστευτηρίων**, στήριζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την κινητικότητα των επαγγελματιών στα ευρωπαϊκά συστήματα υγείας και την εναρμόνιση με αναδυόμενες ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες που στοχεύουν στη βελτίωση της διαφάνειας και της αναγνώρισης των δεξιοτήτων.

Παραδείγματα υφιστάμενων ευρωπαϊκών πρωτοβουλιών που ήδη συμβάλλουν σε αυτή την ατζέντα είναι τα χρηματοδοτούμενα από την ΕΕ έργα κατάρτισης, οι διασυνοριακές πρωτοβουλίες μάθησης και τα ευρωπαϊκά πλαίσια δεξιοτήτων που υποστηρίζουν τις μεταβάσεις στην ψηφιακή υγεία και τη βιωσιμότητα.

Ευρωπαϊκά προγράμματα για την υποστήριξη της ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων

Πρόσφατες ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες αναδεικνύουν πώς τα συντονισμένα προγράμματα σε επίπεδο ΕΕ μπορούν να επιταχύνουν την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού σε πολλά κράτη μέλη. Έργα που χρηματοδοτούνται από προγράμματα όπως το EU4Health και το Erasmus+ έχουν αναπτύξει πρωτοβουλίες κατάρτισης μεγάλης κλίμακας για την ενίσχυση των ψηφιακών ικανοτήτων των επαγγελματιών υγείας και φροντίδας. Για παράδειγμα, το έργο **TRANSITION** παρέχει αρθρωτά προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης σχετικά με τα ψηφιακά εργαλεία υγείας, την ανθεκτικότητα και την πολυεπιστημονική ογκολογική φροντίδα, απευθυνόμενο σε περισσότερους από 10.000 επαγγελματίες σε 14 ευρωπαϊκές χώρες. Το **DDS-MAP** έχει αναπτύξει ψηφιακή εκπαίδευση βασισμένη σε μικροδιαπιστευτήρια και καινοτόμα μαθησιακά εργαλεία, συμπεριλαμβανομένων περιβαλλόντων εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας.

Άλλες πρωτοβουλίες ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες κλινικές και οργανωτικές ανάγκες. Το **e-Hospital4Future** υποστηρίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό των νοσοκομείων μέσω εκπαίδευσης στην ψηφιακή διαχείριση ασθενών, στις εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης και στη λήψη κλινικών αποφάσεων βάσει δεδομένων. Το **H-PASS** έχει αναπτύξει ένα οικοσύστημα ψηφιακών δεξιοτήτων που συνδυάζει πιστοποιημένη κατάρτιση, προγράμματα εκπαίδευσης εκπαιδευτών (train-the-trainer) και ενότητες ψηφιακής ηγεσίας.

Κοινό χαρακτηριστικό αυτών των προγραμμάτων είναι η χρήση πιστοποιημένων μορφών κατάρτισης, όπως μικροδιαπιστευτήρια και ενότητες συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης, σε συνδυασμό με τη διασυνοριακή συνεργασία μεταξύ πανεπιστημίων, παρόχων υγιονομικής περιθαλψης και επαγγελματικών ενώσεων.

Οι εμπειρίες αυτές δείχνουν πώς τα ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά μέσα μπορούν να υποστηρίξουν την αναβάθμιση των δεξιοτήτων (upskilling) σε μεγάλο κλίμακα και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των συστημάτων υγείας, συμβάλλοντας παράλληλα στην εφαρμογή αναδυόμενων πλαισίων ικανοτήτων και εκπαιδευτικών μοντέλων σε διαφορετικά εθνικά πλαίσια.

4.2. Εθνικό και περιφερειακό επίπεδο – Ενσωμάτωση των δεξιοτήτων στη διακυβέρνηση

Οι εθνικές και περιφερειακές αρχές διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη μετατροπή των ευρωπαϊκών πολιτικών προτεραιοτήτων σε συγκεκριμένες στρατηγικές ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού. Αναλυτικότερα, είναι αρμόδιες για τον σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού, τη ρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος, την επαγγελματική διαπίστευση και τη διακυβέρνηση του συστήματος υγείας.

Η διαβούλευση κατέδειξε ότι η ενσωμάτωση νέων δεξιοτήτων στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού εξαρτάται συχνά από αποφάσεις σε επίπεδο πολιτικής, οι οποίες αφορούν τις απαιτήσεις κατάρτισης, τα πρότυπα διαπίστευσης και τα οικονομικά κίνητρα. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής που συμμετείχαν στη διαβούλευση τόνισαν τη σημασία της σύνδεσης της ανάπτυξης δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού με τις ευρύτερες ατζέντες μετασχηματισμού του συστήματος υγείας. Οι εθνικές στρατηγικές αποτελούν για τον λόγο αυτό βασικό μηχανισμό ενσωμάτωσης των ψηφιακών δεξιοτήτων και των δεξιοτήτων βιωσιμότητας στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού.

Προτεινόμενες δράσεις

Στις εθνικές και περιφερειακές αρχές προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις για τη στήριξη της ανάπτυξης δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού:

- **Ενσωμάτωση των ψηφιακών δεξιοτήτων και των δεξιοτήτων βιωσιμότητας στις εθνικές στρατηγικές για το εργατικό δυναμικό υγείας και φροντίδας.**
- **Ενθάρρυνση μεταρρυθμίσεων στα προγράμματα σπουδών και στα συστήματα διαπίστευσης που ενσωματώνουν αναδυόμενες δεξιότητες, ιδίως στην ψηφιακή υγεία, στη βιωσιμότητα και στη διεπιστημονική συνεργασία.**
- **Ανάπτυξη κινήτρων που υποστηρίζουν τη διά βίου μάθηση των επαγγελματιών υγείας και φροντίδας, μεταξύ άλλων μέσω απαιτήσεων συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης και μηχανισμών επαγγελματικής εξέλιξης.**
- **Στήριξη της ανάπτυξης εθνικών πλαισίων δεξιοτήτων εναρμονισμένων με τα ευρωπαϊκά πρότυπα, με σκοπό τη διευκόλυνση της συγκρισιμότητας και της αναγνώρισης των δεξιοτήτων.**
- **Θεσπίση μηχανισμών παρακολούθησης για την καταγραφή της ανάπτυξης δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, μέσω τη χρήση εγχώριων δεικτών που αφορούν τη συμμετοχή στην κατάρτιση και την απόκτηση δεξιοτήτων.**

Οι δράσεις αυτές μπορούν να συμβάλουν ώστε η ανάπτυξη δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού να ενσωματωθεί στις ευρύτερες δομές διακυβέρνησης του συστήματος υγείας, αντί να αντιμετωπίζεται ως μεμονωμένες πρωτοβουλίες κατάρτισης.

Εθνικές πλατφόρμες συντονισμού για τη στήριξη των δυνατοτήτων του εργατικού δυναμικού και της συμμετοχής στις ευρωπαϊκές δραστηριότητες

Ορισμένα κράτη μέλη έχουν ήδη θεσπίσει δομημένους μηχανισμούς συντονισμού για την ενίσχυση τόσο της συμμετοχής των περιφερειακών συστημάτων υγείας στις ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες, όσο και της εν γένει ανάπτυξης των δυνατοτήτων του εργατικού δυναμικού που απαιτούνται για την υποστήριξη του μετασχηματισμού του συστήματος υγείας.

Στην Ιταλία, το **Programma Mattone Internazionale Salute (ProMIS)** λειτουργεί ως μόνιμη δομή συντονισμού στην οποία συμμετέχουν το Υπουργείο Υγείας, οι Περιφέρειες και οι Αυτόνομες Επαρχίες. Πέρα από τη στήριξη της διεθνοποίησης του ιταλικού συστήματος υγείας, το ProMIS διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην ενίσχυση των δυνατοτήτων του εργατικού δυναμικού μέσω στοχευμένων δραστηριοτήτων κατάρτισης.

Μεταξύ των πρόσφατων πρωτοβουλιών συγκαταλέγεται το έργο «**La workforce al centro del rafforzamento dei servizi sanitari**», το οποίο στοχεύει στην ενίσχυση των περιφερειακών συστημάτων υγείας μέσω της κατάρτισης, της χαρτογράφησης δεξιοτήτων και της ανάπτυξης διεπιστημονικών μοντέλων εργασίας σε τομείς όπως η ψυχική υγεία, η φροντίδα με ευαισθησία ως προς το φύλο και ο προσυμπτωματικός έλεγχος για τον καρκίνο. Το πρόγραμμα συνδυάζει πολλαπλές προσεγγίσεις μάθησης, μεταξύ άλλων διά ζώσης κατάρτιση, διαδικτυακά σεμινάρια, ενότητες ηλεκτρονικής μάθησης, δραστηριότητες καθοδήγησης και κοινότητες πρακτικής, μέσω μιας ειδικής ψηφιακής πλατφόρμας μάθησης για τους επαγγελματίες υγείας και φροντίδας.

Μέσω αυτών των δραστηριοτήτων, το ProMIS υποστηρίζει την ανάπτυξη τεχνικών και οριζόντιων δεξιοτήτων στους επαγγελματίες υγείας και κοινωνικής φροντίδας, ενισχύοντας παράλληλα τη συνεργασία μεταξύ των περιφερειακών αρχών υγείας, των εθνικών θεσμών και των ευρωπαϊκών εταίρων.

Το παράδειγμα αυτό καταδεικνύει πως οι εθνικές πλατφόρμες συντονισμού μπορούν ταυτόχρονα να υποστηρίξουν την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, να ενισχύσουν τη θεσμική ικανότητα και να διευκολύνουν τη συμμετοχή στις ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες πολιτικής και προγραμμάτων.

4.3. Οργανωτικό επίπεδο – Λειτουργική εφαρμογή των δεξιοτήτων στην πράξη

Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης συνιστούν το επιχειρησιακό περιβάλλον εντός του οποίου εφαρμόζονται τελικά οι δεξιότητες του εργατικού δυναμικού. Ως αποτέλεσμα, τα νοσοκομεία, τα δίκτυα πρωτοβάθμιας φροντίδας, τα ινστιτούτα δημόσιας υγείας, οι δομές μακροχρόνιας φροντίδας και άλλοι πάροχοι φροντίδας αποτελούν κεντρικούς φορείς στην υλοποίηση των στρατηγικών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού.

Η διαβούλευση κατέδειξε πως οι οργανωτικοί περιορισμοί συνιστούν το σημαντικότερο εμπόδιο στη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα διοικητικά στελέχη υγείας τόνισαν με συνέπεια τις ελλείψεις εργατικού δυναμικού, τις πιέσεις στην παροχή υπηρεσιών και τους περιορισμένους οικονομικούς πόρους ως εμπόδια στη δυνατότητα αποδέσμευσης προσωπικού για κατάρτιση. Οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας ανέφεραν επίσης πως ο υψηλός φόρτος εργασίας αποτρέπει συχνά τη συμμετοχή σε πρόσθετες δραστηριότητες κατάρτισης. Εξαιτίας αυτού, εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες που απαιτούν σημαντική χρονική δέσμευση εκτός ωραρίου εργασίας δύσκολα μπορούν να επιτύχουν ευρεία υιοθέτηση. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν πως οι αποτελεσματικές στρατηγικές ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού οφείλουν να προτεραιοποιούν τα μοντέλα κατάρτισης που εντάσσονται στην επαγγελματική πρακτική, αντί να προστίθενται στις υφιστάμενες ευθύνες.

Προτεινόμενες δράσεις

Στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης προτείνονται τα ακόλουθα μέτρα:

- **Θέσπιση χρόνου αποκλειστικά αφοσιωμένου στην εκπαίδευση προσωπικού**, ώστε η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού να αναγνωρίζεται ως βασική προτεραιότητα.
- **Υιοθέτηση προσεγγίσεων μάθησης ενταγμένων στην εργασία**, οι οποίες να συνδυάζουν την κλινική πρακτική με δομημένες μαθησιακές δραστηριότητες.
- **Πρώθηση μικτών μορφών μάθησης**, μεταξύ άλλων μέσω ψηφιακών ενοτήτων, μάθησης μέσω προσομοίωση και μέντορινγκ στον χώρο εργασίας.
- **Ενσωμάτωση των ψηφιακών εργαλείων με τρόπους που μειώνουν τον διοικητικό φόρτο**, αντί να αυξάνουν τον φόρτο εργασίας.
- **Σύνδεση της ανάπτυξης δεξιοτήτων με στρατηγικές επαγγελματικής εξέλιξης και διατήρησης προσωπικού**, παρέχοντας κατ' αυτόν τον τρόπο κίνητρα για συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη.

Οι προσεγγίσεις αυτές δύνανται να συμβάλουν στη διαμόρφωση οργανωτικών περιβαλλόντων ικανά να υποστηρίξουν τη συνεχιζόμενη μάθηση, διατηρώντας παράλληλα την ικανότητα παροχής υπηρεσιών.

Ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού με βάση τις έμπρακτες δεξιότητες

Το Ολοκληρωμένο Σύστημα Δεξιοτήτων (Integrated System of Competencies – ISC), που εφαρμόζεται στο IRCCS Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori «Dino Amadori» στην Ιταλία (Emilia-Romagna), προσφέρει ένα δομημένο οργανωτικό μοντέλο για την εναρμόνιση της ανάπτυξης δεξιοτήτων με τις θεσμικές προτεραιότητες.

Το σύστημα βασίζεται σε έναν συνεχή κύκλο χαρτογράφησης δεξιοτήτων, αξιολόγησης και στοχευμένης κατάρτισης. Οι επαγγελματίες υποβάλλονται σε τακτικές αξιολογήσεις που συνδυάζουν την αυτοαξιολόγηση, την αξιολόγηση από τη διοίκηση και τον δομημένο διάλογο, παρέχοντας στους οργανισμούς τη δυνατότητα να εντοπίζουν τα κενά δεξιοτήτων και να καθορίζουν ατομικές και συλλογικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις. Αυτές εφαρμόζονται μέσω Ατομικών και Ομαδικών Φακέλων Κατάρτισης, οι οποίοι συνδέουν άμεσα την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού με τις οργανωτικές ανάγκες.

Το μοντέλο εμπεριέχει την κατάρτιση σε πολλαπλούς τομείς, μεταξύ των οποίων οι τεχνικές δεξιότητες, η ηγεσία, οι οριζόντιες δεξιότητες και η ισότητα, καθώς και ο υγειονομικός αλφαριθμητισμός. Υποστηρίζεται από συνεχείς μηχανισμούς παρακολούθησης, μεταξύ άλλων μέσω αξιολογήσεων επιδόσεων, δεικτών διαδικασίας και ανατροφοδότησης, ώστε οι δραστηριότητες κατάρτισης να παραμένουν εναρμονισμένες με τις εξελισσόμενες απαιτήσεις των υπηρεσιών.

Έπειτα από την αρχική πιλοτική εφαρμογή σε τρεις λειτουργικές μονάδες, το σύστημα επεκτάθηκε σε όλο το εύρος του οργανισμού, ενώ πραγματοποιήθηκαν βελτιώσεις στην εναρμόνιση, στη δέσμευση του προσωπικού και στην οργανωτική απόδοση. Η συμμετοχή στις αξιολογήσεις δεξιοτήτων αυξήθηκε σημαντικά με την πάροδο του χρόνου, παράλληλα με τα υψηλά ποσοστά υλοποίησης των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και την συνεχή επένδυση στην επαγγελματική ανάπτυξη.

Το ISC καταδεικνύει πως οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να μεταβούν από την περιστασιακή παροχή κατάρτισης σε μια δομημένη και βασισμένη σε δεδομένα προσέγγιση της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού. Μέσω της ενσωμάτωσης της αξιολόγησης δεξιοτήτων και του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, τέτοια μοντέλα υποστηρίζουν τη συνεχιζόμενη μάθηση, ενισχύουν τη δέσμευση του εργατικού δυναμικού και αυξάνουν την ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις υγειονομικής περίθαλψης.

4.4. Φορείς εκπαίδευσης και κατάρτισης – Μετασχηματισμός προγραμμάτων

Τα ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης έχουν καθοριστική συμβολή στην προετοιμασία τόσο των τωρινών όσο και των μελλοντικών επαγγελματιών υγείας και φροντίδας για τα εξελισσόμενα περιβάλλοντα. Τα πανεπιστήμια, οι φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και οι οργανισμοί συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης είναι αρμόδιοι για τον σχεδιασμό και την παροχή προγραμμάτων κατάρτισης που είναι εναρμονισμένα με τις αναδυόμενες ανάγκες του εργατικού δυναμικού.

Η διαβούλευση έκανε εμφανές το γεγονός ότι πολλοί φορείς εκπαίδευσης έχουν ήδη ξεκινήσει την ενσωμάτωση οριζόντιων δεξιοτήτων στα προγράμματα κατάρτισης, ενώ οι ψηφιακές δεξιότητες ενσωματώνονται ολοένα και περισσότερο στα προγράμματα σπουδών. Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί επεσήμαναν επίσης προκλήσεις που σχετίζονται με τον υπερφορτωμένο χαρακτήρα των προγραμμάτων σπουδών και με την ανάγκη εξισορρόπησης της παραδοσιακής κλινικής κατάρτισης με τις αναδυόμενες απαιτήσεις δεξιοτήτων. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί ευέλικτα μοντέλα μετεκπαίδευσης ικανά να προσαρμόζονται στις ταχέως μεταβαλλόμενες ανάγκες δεξιοτήτων.

Προτεινόμενες δράσεις

Στους φορείς εκπαίδευσης προτείνονται οι ακόλουθες προσεγγίσεις:

- **Ενσωμάτωση των ψηφιακών και των δεξιοτήτων βιωσιμότητας στα υφιστάμενα προγράμματα σπουδών**, ώστε οι δεξιότητες αυτές να εντάσσονται στην κλινική κατάρτιση αντί να παρέχονται ως αυτοτελείς ενότητες.
- **Ανάπτυξη αρθρωτών μορφών κατάρτισης και μικροδιαπιστευτηρίων**, που επιτρέπουν στους επαγγελματίες να αποκτούν συγκεκριμένες δεξιότητες καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.
- **Πρωώθηση διεπιστημονικών μαθησιακών περιβαλλόντων**, που αντικατοπτρίζουν τη συνεργατική φύση των σύγχρονων συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης.
- **Ενίσχυση των συμπράξεων με τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης**, ώστε τα προγράμματα κατάρτισης να αντιπροσωπεύουν τις πραγματικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού.
- **Διεύρυνση των μοντέλων μάθησης που βασίζονται στην πρακτική**, μεταξύ άλλων μέσω κατάρτισης με προσομοίωση, κλινικών τοποθετήσεων και επίλυσης προβλημάτων.

Οι στρατηγικές αυτές είναι ικανές να συμβάλουν ώστε τα εκπαιδευτικά συστήματα να εξακολουθούν να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες ανάγκες του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης, διατηρώντας παράλληλα υψηλά επαγγελματικά πρότυπα.

Ενσωμάτωση ψηφιακών και δεξιοτήτων βιωσιμότητας στην εκπαίδευση πρωτοβάθμιας φροντίδας

Οι οργανισμοί πρωτοβάθμιας φροντίδας σε όλη την Ευρώπη αναπτύσσουν πρακτικά εργαλεία και πρωτοβουλίες κατάρτισης που στηρίζουν την ανάπτυξη ψηφιακών και δεξιοτήτων βιωσιμότητας στους επαγγελματίες υγείας και φροντίδας.

Για παράδειγμα, το Ινστιτούτο Γενικής Ιατρικής του Πανεπιστημίου του Φράιμπουργκ, στη Γερμανία, έχει αναπτύξει ψηφιακά εργαλεία μάθησης που υποστηρίζουν την επικοινωνία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, μεταξύ των οποίων η εφαρμογή **tala-med Cardio App**, διαθέσιμη σε μια σειρά από γλώσσες, και η πλατφόρμα **train-a-med**, σχεδιασμένη για τη στήριξη της ψηφιακής κατάρτισης των επαγγελματιών. Τα εργαλεία αυτά στοχεύουν στην ενίσχυση της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών στην κλινική πρακτική και στην υποστήριξη της επικοινωνίας μεταξύ επαγγελματιών και ασθενών.

Στον τομέα της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, στη Γερμανία, αρκετές πρωτοβουλίες βοηθούν τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης να αξιολογήσουν και να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Ενδεικτικά αναφέρονται εργαλεία όπως ο **Cafoges Calculator** και ο **Klimeg Calculator**, τα οποία επιτρέπουν στους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης να μετρούν το αποτύπωμα άνθρακα της παροχής φροντίδας υγείας και να εντοπίζουν ευκαιρίες για πιο βιώσιμες εναλλακτικές. Τα εργαλεία αυτά υποστηρίζουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα εντός των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης.

Πρωτοβουλίες κατάρτισης που εστιάζουν στην πιο πράσινη υγειονομική περίθαλψη αναπτύσσονται επίσης σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες. Στην Ολλανδία, για παράδειγμα, προγράμματα όπως η **Green Care Academy** παρέχουν μετεκπαίδευση και πρακτικούς πόρους για τη στήριξη των επαγγελματιών υγείας στην ενσωμάτωση αρχών βιωσιμότητας στην κλινική πρακτική και στην οργάνωση της υγειονομικής περίθαλψης.

Τα παραδείγματα αυτά καθιστούν σαφές πως τα πρακτικά εργαλεία, τα προγράμματα κατάρτισης και οι ψηφιακές πλατφόρμες μπορούν να στηρίξουν την ανάπτυξη τόσο ψηφιακών όσο και πράσινων δεξιοτήτων σε πραγματικά περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Τέτοιες πρωτοβουλίες αποδεικνύουν τη δυνατότητα ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας και του ψηφιακού μετασχηματισμού στην κατάρτιση του εργατικού δυναμικού, διατηρώντας παράλληλα στενή σύνδεση με την κλινική πρακτική.

4.5. Επαγγελματίες υγείας και φροντίδας – Συμμετοχή στη διά βίου μάθηση

Οι ίδιοι οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας αποτελούν κεντρικούς φορείς στον μετασχηματισμό του εργατικού δυναμικού. Η συνεχής μάθηση αποτελεί προϋπόθεση για τη διατήρηση της επαγγελματικής επάρκειας σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ταχείες τεχνολογικές μεταβολές, εξελισσόμενες θεραπευτικές προσεγγίσεις και αυξανόμενη πολυπλοκότητα του συστήματος.

Η διαβούλευση έδειξε πως οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεχιζόμενης κατάρτισης, ιδίως στην ψηφιακή υγεία και στη διεπιστημονική συνεργασία. Ωστόσο, η συμμετοχή σε δραστηριότητες κατάρτισης περιορίζεται συχνά από την περιορισμένη διαθεσιμότητα χρόνου και από ανταγωνιστικές επαγγελματικές υποχρεώσεις. Για τον λόγο αυτό, η στήριξη των επαγγελματιών στη συμμετοχή τους στη διά βίου μάθηση απαιτεί προσβάσιμες και ευέλικτες ευκαιρίες κατάρτισης, εναρμονισμένες με την επαγγελματική πρακτική.

Προτεινόμενες δράσεις

Στους επαγγελματίες υγείας και φροντίδας προτείνονται οι ακόλουθες προσεγγίσεις:

- **Αξιοποίηση πλαισίων δεξιοτήτων όπως αυτά που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του έργου BeWell**, με στόχο την αξιολόγηση των ατομικών αναγκών ανάπτυξης δεξιοτήτων.
- **Συμμετοχή σε δομημένες πορείες επαγγελματικής ανάπτυξης**, μεταξύ άλλων σε διαπιστευμένα προγράμματα κατάρτισης και μικροδιαπιστευτηρίων.
- **Συμμετοχή σε συνεργατικά μαθησιακά περιβάλλοντα**, μεταξύ άλλων σε αλληλοδιδασκτική μετεκπαίδευση μεταξύ ομοτίμων, κοινότητες πρακτικής και διεπιστημονικές πρωτοβουλίες κατάρτισης.
- **Συνεισφορά σε μηχανισμούς ανατροφοδότησης και διαδικασίες αξιολόγησης**, με στόχο τη συνεχή βελτίωση των προγραμμάτων κατάρτισης και την επέκταση των μαθησιακών πόρων.

Οι δράσεις δύνανται να στηρίξουν τους επαγγελματίες στη διατήρηση και τη διεύρυνση των δεξιοτήτων τους ενώ ταυτόχρονα συμβάλουν στον ευρύτερο μετασχηματισμό του εργατικού δυναμικού.

Ενσωμάτωση της συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης στην πρακτική του εργατικού δυναμικού: Συμπεράσματα από νοσηλευτικά συστήματα της Ευρώπης

Οι εμπειρίες από νοσηλευτικά συστήματα της Ευρώπης τεκμηριώνουν πως η υλοποίηση της συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης (Continuous Professional Development, CPD) εξαρτάται από την εναρμόνιση μεταξύ κανονιστικών πλαισίων, οργανωτικής στήριξης και ικανότητας του εργατικού δυναμικού.

Στις εκάστοτε χώρες συνυπάρχουν διαφορετικά μοντέλα υλοποίησης. Σε ορισμένα περιπτώσεις, η CPD συνδέεται με την ανανέωση της άδειας ασκήσεως επαγγέλματος και πλαισιώνεται από δομημένα συστήματα πιστωτικών μονάδων. Εναλλακτικά, η συμμετοχή είναι εθελοντική και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στήριξη του εργοδότη ή από την ατομική πρωτοβουλία. Οι διαφοροποιήσεις αυτές αποδεικνύουν πως οι τυπικές απαιτήσεις από μόνες τους δεν αρκούν για να εξασφαλίσουν καθολική υιοθέτηση.

Στις χώρες όπου η CPD ενσωματώνεται πιο αποτελεσματικά, παρατηρούνται στην πράξη αρκετές υποστηρικτικές συνθήκες:

- η παροχή προστατευμένου χρόνου για μετεκπαίδευση εντός του ωραρίου εργασίας
- η ενσωμάτωση της CPD στον σχεδιασμό της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού και στις οργανωτικές στρατηγικές
- η χρήση ευέλικτων μορφών παροχής εκπαίδευσης, μεταξύ άλλων διαδικτυακής μάθησης και μάθησης στον χώρο εργασίας
- η συμμετοχή των επαγγελματιών φορέων στη διαπίστευση και την καθοδήγηση των πορειών κατάρτισης.

Αντιστρόφως, όπου απουσιάζουν οι συνθήκες αυτές, η συμμετοχή περιορίζεται σημαντικά από τις ελλείψεις εργατικού δυναμικού, τις πιέσεις χρόνου και την περιορισμένη οικονομική στήριξη, με συνέπεια η κατάρτιση να πραγματοποιείται συχνά εκτός ωραρίου εργασίας ή να μην πραγματοποιείται καθόλου.

Οι εμπειρίες αυτές υπογραμμίζουν πως η αποτελεσματική υλοποίηση της διά βίου μάθησης απαιτεί συντονισμένη δράση σε πολιτικό, οργανωτικό και επαγγελματικό επίπεδο. Η ενσωμάτωση της κατάρτισης στις συνθήκες εργασίας και στις δομές παροχής υπηρεσιών κρίνεται απαραίτητη ώστε η ανάπτυξη δεξιοτήτων να καθίσταται τόσο προσβάσιμη όσο και βιώσιμη στην πράξη.

Πηγή: **EFN Report on Continuous Professional Development (CDP)**. EFN. Brussels, 2025

4.6. Οργανώσεις ασθενών και κοινωνίας των πολιτών – Ενίσχυση υπευθυνότητας

Οι οργανώσεις ασθενών και οι φορείς της κοινωνίας των πολιτών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των ευρύτερων κοινωνικών προσδοκιών που τίθενται στα συστήματα υγείας. Οι τοποθετήσεις τους προσφέρουν πολύτιμα στοιχεία για τις πραγματικές επιπτώσεις της ανάπτυξης δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού στην ποιότητα της φροντίδας, την προσβασιμότητα και την ισότητα.

Η διαβούλευση έδειξε πως οι εκπρόσωποι ασθενών εκτιμούν ιδιαίτερα τις δεξιότητες που σχετίζονται με την επικοινωνία, την εμπλοκή των ασθενών και την πολιτισμική ευαισθησία. Οι δεξιότητες αυτές είναι κρίσιμες ώστε ο μετασχηματισμός του εργατικού δυναμικού να μεταφραστεί τελικά σε βελτιωμένες εμπειρίες και αποτελέσματα για τους ασθενείς. Αποτελεσματικά, οι οργανώσεις ασθενών μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, βοηθώντας ώστε οι πρωτοβουλίες κατάρτισης να παραμένουν εναρμονισμένες με τις ανάγκες των ασθενών και τις κοινωνικές προσδοκίες.

Προτεινόμενες δράσεις

Στις οργανώσεις ασθενών και της κοινωνίας των πολιτών προτείνονται οι ακόλουθες συνεισφορές:

- **Συμμετοχή στη συνδιαμόρφωση των προτεραιοτήτων μετεκπαίδευσης και των πλαισίων δεξιοτήτων**, με στόχο οι απόψεις των ασθενών να συμπεριλαμβάνονται στις στρατηγικές ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού.
- **Στήριξη της παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της κατάρτισης και του αντικτύπου τους στα ποιοτικά αποτελέσματα υγείας**, ιδίως σε τομείς όπως η επικοινωνία, η προσβασιμότητα και η ασφάλεια των ασθενών.
- **Πρωώθηση της ευαισθητοποίησης για την ψηφιακή ένταξη και την ισότητα στην ψηφιακή υγεία**, ώστε ο ψηφιακός μετασχηματισμός να παρέχει ισάξια οφέλη σε όλες τις ομάδες ασθενών.
- **Προάσπιση της βιωσιμότητας και των κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών υγειονομικής περίθαλψης**, ενισχύοντας τη σημασία της περιβαλλοντικής ευθύνης στα συστήματα υγείας.

Μέσω αυτών των δράσεων, οι οργανώσεις ασθενών και της κοινωνίας των πολιτών μπορούν να ενισχύσουν τους μηχανισμούς λογοδοσίας και να συμβάλουν ώστε η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού να παραμένει εναρμονισμένη με τις ευρύτερες κοινωνικές προτεραιότητες.



5. Ενδεικτικά σημεία αναφοράς υλοποίησης

Η Στρατηγική Δεξιότητων BeWell στοχεύει στην στήριξη της προοδευτικής ανάπτυξης ψηφιακών, πράσινων και οριζόντιων δεξιοτήτων σε ολόκληρο το ευρωπαϊκό εργατικό δυναμικό υγείας και φροντίδας. Παρότι η στρατηγική προτείνει πορείες υλοποίησης σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης, η μεταφορά τους στην πράξη παρουσιάζει αναπόφευκτα διαφορές μεταξύ συστημάτων υγείας, ιδρυμάτων και επαγγελματικών πλαισίων. Οι διαφορές στην οργάνωση των συστημάτων υγείας, στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, στα επίπεδα ψηφιακής ωριμότητας και στους επαγγελματικούς ρόλους έχουν ως συνέπεια την απουσία ομοιομορφίας αναφορικά με τις ανάγκες κατάρτισης και τις προτεραιότητες υλοποίησης μεταξύ χωρών ή μεταξύ κατηγοριών επαγγελματιών υγείας και φροντίδας.

Τα σημεία αναφοράς σχεδιάζονται για τον λόγο αυτό ώστε να είναι προσαρμόσιμα και εφαρμόσιμα σε διαφορετικά πλαίσια, αντί τυποποιημένα. Με άλλα λόγια, στρατηγική δεν προτείνει δεσμευτικούς στόχους ούτε υποχρεωτικούς δείκτες. Αντ' αυτού, εισάγει ένα περιορισμένο σύνολο ενδεικτικών σημείων αναφοράς υλοποίησης, με σκοπό να σηματοδοτήσουν μια κατεύθυνση πορείας και να στηρίξουν τον αναστοχασμό για την πρόοδο. Τα σημεία αναφοράς εναρμονίζονται με ευρύτερες φιλόδοξες δεσμεύσεις που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο της Σύμπραξης Μεγάλης Κλίμακας του Συμφώνου για τις Δεξιότητες για το οικοσύστημα υγείας, η οποία προωθεί τον στόχο της συμμετοχής έως το 2030, του 10% του εργατικού δυναμικού υγείας και φροντίδας ετησίως σε δραστηριότητες ψηφιακής αναβάθμισης δεξιοτήτων και του 8% σε δραστηριότητες ανάπτυξης πράσινων δεξιοτήτων⁶. Οι φιλόδοξες αυτές προορίζονται να καθοδηγήσουν τη συλλογική δράση και να σηματοδοτήσουν την κλίμακα του απαιτούμενου μετασχηματισμού, παραμένοντας μη δεσμευτικές και προσαρμόσιμες στα εθνικά και τομεακά πλαίσια.

Τα σημεία αναφοράς αυτά εξυπηρετούν τρεις κύριους σκοπούς:

- Βοηθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη να αξιολογήσουν την βελτίωση των υποστηρικτικών συνθηκών για την ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Ενθαρρύνουν την εναρμόνιση μεταξύ πολιτικής, οργανωτικής πρακτικής και εκπαιδευτικών συστημάτων.
- Παρέχουν ένα αρχικό σημείο αναφοράς για μελλοντικές πρωτοβουλίες υλοποίησης της στρατηγικής.

Τα σημεία αναφοράς έχουν για τον λόγο αυτό υποστηρικτικό και επεξηγηματικό χαρακτήρα, και όχι κανονιστικό. Προορίζονται να συμπληρώσουν τα υφιστάμενα πλαίσια παρακολούθησης σε ευρωπαϊκό, εθνικό ή οργανωτικό επίπεδο και μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικά πλαίσια.

Στα πλαίσια αυτής της σκόπιμης ευελιξίας, οργανώνονται γύρω από τέσσερις συμπληρωματικές διαστάσεις:

1. Ανάπτυξη δεξιοτήτων
2. Συστήματα κατάρτισης και εκπαίδευση
3. Οργανωτική υλοποίηση
4. Εναρμόνιση πολιτικής και διακυβέρνησης

Συνολικά, οι διαστάσεις αυτές αποτυπώνουν τον χαρακτήρα της ανάπτυξης δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού ως διαδικασίας πολλαπλών επιπέδων και αναγνωρίζουν ότι η ενίσχυση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού εξαρτάται όχι μόνο από τις ευκαιρίες κατάρτισης, αλλά και από τις οργανωτικές και πολιτικές συνθήκες που επιτρέπουν στους επαγγελματίες να μαθαίνουν και να εφαρμόζουν νέες δεξιότητες.



Ανάπτυξη ικανοτήτων

- Πρόσβαση στην κατάρτιση
- Πλαίσια ικανοτήτων



Συστήματα κατάρτισης & εκπαίδευση

- Ενσωμάτωση στα προγράμματα σπουδών
- Μικροδιαπιστευτήρια



Οργανωτική εφαρμογή

- Προστατευμένος χρόνος
- Ενσωματωμένη στην εργασία



Ευθυγράμμιση πολιτικής & διακυβέρνησης

- Εθνικές στρατηγικές
- Κίνητρα και παρακολούθηση

⁶ [Large Scale Partnership for the Health Ecosystem - Partnership Manifesto](#). BeWell project. Brussels, 2022.

5.1. Σημεία αναφοράς για την ανάπτυξη δεξιοτήτων

Στον πυρήνα της Στρατηγικής Δεξιοτήτων BeWell βρίσκεται η προοδευτική ανάπτυξη ψηφιακών, πράσινων και οριζόντιων δεξιοτήτων στους επαγγελματίες υγείας και φροντίδας. Τα ενδεικτικά σημεία αναφοράς σε αυτό το πεδίο αφορούν κυρίως την παροχή πρόσβασης σε ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, και όχι τη μέτρηση των ατομικών δεξιοτήτων.

Παραδείγματα ενδεικτικών δεικτών προόδου είναι τα εξής:

- η αυξανόμενη διαθεσιμότητα δομημένων προγραμμάτων κατάρτισης που εστιάζουν στις δεξιότητες ψηφιακής υγείας, μεταξύ άλλων στην γνώση σχετικά με τα δεδομένα, στα ψηφιακά εργαλεία και στην τηλεϊατρική.
- η προοδευτική ενσωμάτωση των εννοιών της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της πλανητικής υγείας στα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης.
- η χρήση μηχανισμών αναγνώρισης άτυπα αποκτηθεισών δεξιοτήτων στο παρελθόν, με στόχο την στήριξη ευέλικτων και εξατομικευμένων προσεγγίσεων αναβάθμισης.
- η αναγνώριση των οριζόντιων δεξιοτήτων όπως η επικοινωνία, η διεπιστημονική συνεργασία και η ηγεσία ως βασικών συστατικών της επαγγελματικής κατάρτισης.

Ένας ακόμα πιθανός δείκτης προόδου καθίσταται η αυξανόμενη χρήση πλαισίων δεξιοτήτων ή πινάκων δεξιοτήτων, που επιτρέπουν στους επαγγελματίες και στους οργανισμούς να εντοπίζουν κενά δεξιοτήτων και να σχεδιάζουν εκπαιδευτικές πορείες.

Το πλαίσιο δεξιοτήτων BeWell και οι συνοδευτικοί πίνακες δεξιοτήτων προσφέρουν ένα δυναμικό πλαίσιο αναφοράς που μπορεί να στηρίξει τέτοιες διαδικασίες αυτοαξιολόγησης και σχεδιασμού.

5.2. Σημεία αναφοράς για τα συστήματα κατάρτισης και την εκπαίδευση

Τα συστήματα κατάρτισης και οι φορείς εκπαίδευσης έχουν κεντρικό ρόλο στην ενσωμάτωση νέων δεξιοτήτων στις ικανότητες του εργατικού δυναμικού υγείας και φροντίδας.

Η πρόοδος σε αυτό το πεδίο αντνακλάται στα ακόλουθα:

- η ενσωμάτωση των δεξιοτήτων ψηφιακής υγείας και βιωσιμότητας στα προγράμματα σπουδών εκπαίδευσης στον τομέα της υγείας, μεταξύ άλλων σε προπτυχιακά, μεταπτυχιακά και επαγγελματικά εκπαιδευτικά προγράμματα.
- η ανάπτυξη αρθρωτών μορφών κατάρτισης, όπως μικροδιαπιστευτήρια ή σύντομες μαθησιακές ενότητες που μπορούν να ενταχθούν στη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη.
- η αυξημένη διαθεσιμότητα ευέλικτων μορφών μάθησης, μεταξύ άλλων μικτής μάθησης και κατάρτισης ενταγμένης στο εργασιακό ωράριο.
- η εναρμόνιση των προγραμμάτων κατάρτισης και των μικροδιαπιστευτηρίων με τα ευρωπαϊκά πλαίσια προσόντων, με τρόπο που υποστηρίζει τη διαφάνεια, τη φορητότητα και την αναγνώριση των μαθησιακών αποτελεσμάτων μεταξύ χωρών.
- η ενισχυμένη συνεργασία μεταξύ φορέων εκπαίδευσης, οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης και επαγγελματικών φορέων, ώστε τα προγράμματα κατάρτισης να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του εργατικού δυναμικού.

Ένας ακόμη σημαντικός δείκτης προόδου είναι η εναρμόνιση των προγραμμάτων κατάρτισης με τα αναδυόμενα πλαίσια δεξιοτήτων και η αναγνώριση των μαθησιακών αποτελεσμάτων στις διαφορετικές εκπαιδευτικές πορείες.

Οι εξελίξεις αυτές μπορούν να συμβάλουν στη διαμόρφωση σαφέστερων μαθησιακών προσανατολισμών και στη στήριξη της διά βίου μάθησης σε ολόκληρο το εργατικό δυναμικό υγείας και φροντίδας.



5.3. Σημεία αναφοράς για την οργανωτική υλοποίηση

Οι οργανισμοί υγείας και φροντίδας έχουν κρίσιμο ρόλο στη μετάφραση της μετεκπαίδευσης σε πρακτικές αλλαγές. Σε πολλές περιπτώσεις, ένα από τα κύρια εμπόδια στην αναβάθμιση δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού δεν είναι η απουσία ευκαιριών κατάρτισης, αλλά η δυσκολία ενσωμάτωσης της μάθησης στις καθημερινές ροές εργασίας.

Τα ενδεικτικά σημεία αναφοράς σε οργανωτικό επίπεδο εστιάζουν για τον λόγο αυτό σε υποστηρικτικές συνθήκες που στηρίζουν τη συμμετοχή στην κατάρτιση και την εφαρμογή νέων δεξιοτήτων. Παραδείγματα είναι τα εξής:

- η εισαγωγή χρόνου αποκλειστικά για σκοπούς μάθησης για τους επαγγελματίες υγείας και φροντίδας.
- η ενσωμάτωση των μαθησιακών στόχων στις οργανωτικές στρατηγικές ή στα σχέδια εργατικού δυναμικού.
- η υιοθέτηση προσεγγίσεων μάθησης ενταγμένων στην εργασία, που επιτρέπουν στους επαγγελματίες να αναπτύσσουν δεξιότητες ενώ παρέχουν φροντίδα.
- η δημιουργία εσωτερικών δομών ή ρόλων που στηρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας ή τη διεπιστημονική συνεργασία.

Οι οργανισμοί δύνανται επίσης να αποτυπώσουν την πρόδοό τους μέσω της συστηματικής χρήσης εργαλείων αξιολόγησης ετοιμότητας, μεταξύ άλλων μέσω πλαισίων ψηφιακής ωριμότητας ή βιωσιμότητας.

Οι οργανωτικές αυτές αλλαγές παρουσιάζονται ως ιδιαίτερα σημαντικές ώστε οι νέες δεξιότητες να μην προσθέτουν απλώς πρόσθετα βάρη στο εργατικό δυναμικό, αλλά να συνεισφέρουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, στην καινοτομία και στην ποιότητα της φροντίδας.

5.4. Σημεία αναφοράς για την πολιτική και τη διακυβέρνηση

Τέλος, η ανάπτυξη δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού απαιτεί υποστηρικτικά περιβάλλοντα πολιτικής και διακυβέρνησης. Η πρόοδος σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο μπορεί αυτό να αποτυπωθεί στα εξής:

- η ενσωμάτωση των προτεραιοτήτων για τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού στις εθνικές στρατηγικές για το εργατικό δυναμικό υγείας και φροντίδας ή στις διαδικασίες σχεδιασμού
- η εναρμόνιση των πρωτοβουλιών δεξιοτήτων με τις ευρύτερες πολιτικές για την ψηφιακή υγεία, τη βιωσιμότητα και τον μετασχηματισμό του συστήματος υγείας
- η ανάπτυξη μηχανισμών κινήτρων που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή στη διά βίου μάθηση
- η διαμόρφωση μέτρων πολιτικής που εξασφαλίζουν ισότιμη πρόσβαση σε ευκαιρίες κατάρτισης, μεταξύ άλλων για επαγγελματίες σε περιβάλλοντα με περιορισμένους πόρους, σε απομακρυσμένες περιοχές ή με περιορισμένο ψηφιακό αλφαριθμητισμό
- η θέσπιση προσεγγίσεων παρακολούθησης που επιτρέπουν στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να καταγράφουν την εξέλιξη των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού.

Επιπλέον, η συμμετοχή σε ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες, σε συνεργατικά δίκτυα και σε πλατφόρμες ανταλλαγής γνώσης μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση των εθνικών και περιφερειακών ικανοτήτων για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού.

Η συνεργασία αυτή μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο ώστε η μάθηση από καινοτόμες πρακτικές, πιλοτικές πρωτοβουλίες και προγράμματα κατάρτισης να μοιράζεται μεταξύ των συστημάτων υγείας.

5.5. Τα σημεία αναφοράς ως βάση για τη μελλοντική υλοποίηση

Τα σημεία αναφοράς που παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο δεν προορίζονται να αποτελέσουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο παρακολούθησης. Αντιθέτως, παρέχουν μια ενδεικτική δομή αναφοράς που μπορεί να βοηθήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη να αναστοχαστούν σχετικά με την υλοποίηση της στρατηγικής.

Με την πάροδο του χρόνου, τα σημεία αναφοράς αυτά μπορούν να στηρίξουν την ανάπτυξη πιο δομημένων πρωτοβουλιών υλοποίησης. Ειδικότερα, μπορούν να τροφοδοτήσουν τα εξής:

- πιλοτικά έργα που στοχεύουν στη δοκιμή προσεγγίσεων υλοποίησης
- συνεργατικές πρωτοβουλίες μεταξύ φορέων εκπαίδευσης και οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης
- πολιτικούς διαλόγους σχετικά με την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού σε ευρωπαϊκό, εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο.

Η εν λόγω διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής έχει ήδη συμβάλει στην ενίσχυση της εναρμόνισης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και στην αύξηση της ευαισθητοποίησης για την ανάγκη ολοκληρωμένης ανάπτυξης δεξιοτήτων. Μέσω των διαβουλεύσεων, της συνεργασίας και των πιλοτικών συζητήσεων, το έργο έχει στηρίξει την ανάδειξη κοινών προτεραιοτήτων και έχει τροφοδοτήσει τις τρέχουσες πρωτοβουλίες στον σχεδιασμό κατάρτισης, στην ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών και στις οργανωτικές προσεγγίσεις της μετεκπαίδευσης. Παρότι η υλοποίηση σε μεγάλη κλίμακα αποτελεί μελλοντικό βήμα, οι πρώιμες αυτές εξελίξεις δείχνουν ότι η πρόοδος βρίσκεται ήδη σε εξέλιξη.

Υπό αυτή την έννοια, τα σημεία αναφοράς λειτουργούν ως αρχική βάση για μελλοντική δράση. Σηματοδοτούν τις μορφές πρόόδου από τις οποίες προκύπτει ότι τα συστήματα υγείας κινούνται προς ένα εργατικό δυναμικό καλύτερα προετοιμασμένο να στηρίξει τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την υψηλής ποιότητας ασθενοκεντρική φροντίδα.

Συμπεράσματα – Από το πλαίσιο στη δράση

Ο μετασχηματισμός των συστημάτων υγείας και φροντίδας σε ολόκληρη την Ευρώπη απαιτεί ένα εργατικό δυναμικό εφοδιασμένο με τις δεξιότητες που είναι αναγκαίες για την αντιμετώπιση των ραγδαίων τεχνολογικών μεταβολών, των περιβαλλοντικών προκλήσεων και των εξελισσόμενων μοντέλων φροντίδας. Οι ψηφιακές τεχνολογίες ενσωματώνονται ολοένα και περισσότερο στην παροχή υγειονομικής περίθαλψης, οι παράμετροι της βιωσιμότητας καθίστανται κεντρικές στην οργάνωση των υπηρεσιών, ενώ τα νέα μοντέλα φροντίδας απαιτούν ισχυρότερη συνεργασία μεταξύ επαγγελματιών και τομέων. Υπό αυτές τις συνθήκες, η ενίσχυση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού υγείας και φροντίδας δεν αποτελεί πλέον περιφερειακό ζήτημα, αλλά δομική προϋπόθεση για την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα των συστημάτων υγείας.

Η Στρατηγική Δεξιοτήτων BeWell συμβάλλει σε αυτή την ατζέντα προτείνοντας μια ολοκληρωμένη και προσανατολισμένη στην υλοποίηση προσέγγιση για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού. Η στρατηγική στηρίζεται στην εκτεταμένη εργασία που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του έργου BeWell, μεταξύ άλλων στην ανάπτυξη πινάκων δεξιοτήτων, στις αναλύσεις πληροφοριών σχετικών με τις δεξιότητες, στην ανάπτυξη και πιλοτική εφαρμογή της κατάρτισης και στις διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνολικά, οι ολοκληρωμένες αυτές δραστηριότητες συγκροτούν μια βάση για τον εντοπισμό των δεξιοτήτων που απαιτούνται για το μελλοντικό εργατικό δυναμικό υγείας και φροντίδας, καθώς και των αναγκών συνθηκών για την ανάπτυξη τους.

Κεντρική συμβολή της στρατηγικής συνιστά η διατύπωση ενός δομημένου πλαισίου δεξιοτήτων, που ενσωματώνει ψηφιακές, πράσινες και οριζόντιες δεξιότητες. Τα τρία αυτά πεδία είναι ολοένα και πιο αλληλεξαρτώμενα στην πράξη. Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν την δυνατότητα να στηρίξουν την αποδοτικότερη και πιο μακροχρόνια ανθεκτική παροχή φροντίδας, ενώ οι στόχοι βιωσιμότητας απαιτούν νέες μορφές συνεργασίας, οργανωτικής αλλαγής και ηγεσίας. Οι οριζόντιες δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η ομαδική εργασία και η προσαρμοστικότητα αποτελούν για τον λόγο αυτό απαραίτους υποστηρικτικούς παράγοντες τόσο για τον ψηφιακό όσο και για τον πράσινο μετασχηματισμό.

Παράλληλα, η στρατηγική αναγνωρίζει ότι τα πλαίσια δεξιοτήτων από μόνα τους δεν αρκούν για να επιτευχθεί ουσιαστική αλλαγή. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων εξαρτάται από ένα σύνολο υποστηρικτικών συνθηκών που επεκτείνονται στα οργανωτικά, εκπαιδευτικά και πλαίσια πολιτικής. Οι ελλείψεις εργατικού δυναμικού, οι χρονικοί περιορισμοί, οι περιορισμοί χρηματοδότησης και τα διαφορετικά επίπεδα ψηφιακής υποδομής μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την εφικτότητα των πρωτοβουλιών κατάρτισης. Η αντιμετώπιση αυτών των συστημικών συνθηκών συνιστά για τον λόγο αυτό κρίσιμη συνιστώσα κάθε ρεαλιστικής στρατηγικής δεξιοτήτων.

Σε αυτή τη συγκυρία, η στρατηγική υπογραμμίζει τη σημασία της υλοποίησης σε πολλαπλά επίπεδα. Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων απαιτεί συντονισμένη δράση μεταξύ ευρωπαϊκών θεσμών, εθνικών και περιφερειακών αρχών, οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης, φορέων εκπαίδευσης και επαγγελματικών κοινοτήτων. Κάθε ένας από αυτούς τους φορείς έχει διακριτό ρόλο στη στήριξη της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού, από τη διαμόρφωση των πλαισίων πολιτικής και των μηχανισμών χρηματοδότησης έως την ενσωμάτωση νέων δεξιοτήτων στα προγράμματα σπουδών και στην καθημερινή επαγγελματική πρακτική.

Αντί να προτείνει κανονιστικούς στόχους, η στρατηγική εισάγει ένα σύνολο ενδεικτικών σημείων αναφοράς που στοχεύουν να αποτυπώσουν μια κατευθυντήρια πορεία. Τα σημεία αναφοράς αυτά αποσκοπούν στη στήριξη του αναστοχασμού για την πρόοδο και παρέχουν μια βάση σύγκρισης για μελλοντικές πρωτοβουλίες υλοποίησης. Η Στρατηγική Δεξιοτήτων BeWell προορίζεται λοιπόν ως πλαίσιο αναφοράς για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους οργανισμούς υγείας, τους φορείς εκπαίδευσης και τις επαγγελματικές κοινότητες που επιδιώκουν να ενισχύσουν τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού σε ένα ταχέως εξελισσόμενο οικοσύστημα υγείας. Παρέχει μια δομημένη προσέγγιση που μπορεί να τροφοδοτήσει μελλοντικές πρωτοβουλίες, να καθοδηγήσει επενδύσεις στην κατάρτιση και να στηρίξει τη συνεργασία μεταξύ τομέων και επιπέδων διακυβέρνησης.

Ως προς τις μελλοντικές προτεραιότητες, η στρατηγική πρέπει να εκληφθεί ως αφετηρία για περαιτέρω δράση. Η υλοποίησή της εξαρτάται άρρηκτα από τη συνεχιζόμενη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και από την ανάπτυξη πρωτοβουλιών ικανών να μεταφράσουν τις προτεινόμενες πορείες σε συγκεκριμένα προγράμματα και πολιτικές. Υπό αυτή την έννοια, το εγχείρημα που ξεκίνησε μέσω του έργου BeWell αποτελεί σημαντικό βήμα σε μια ευρύτερη διαδικασία μετασχηματισμού του εργατικού δυναμικού. Παρέχοντας ένα κοινό πλαίσιο και μια πληθώρα σημείων αναφοράς, η στρατηγική αποσκοπεί να συμβάλει στη συλλογική προσπάθεια που απαιτείται ώστε το εργατικό δυναμικό υγείας και φροντίδας της Ευρώπης να εφοδιαστεί με τις δεξιότητες που χρειάζονται για τη στήριξη ανθεκτικών, βιώσιμων και ασθενοκεντρικών συστημάτων υγείας.



BeWell.

Blueprint Alliance for a Future Health Workforce
Strategy on Digital and Green Skills