



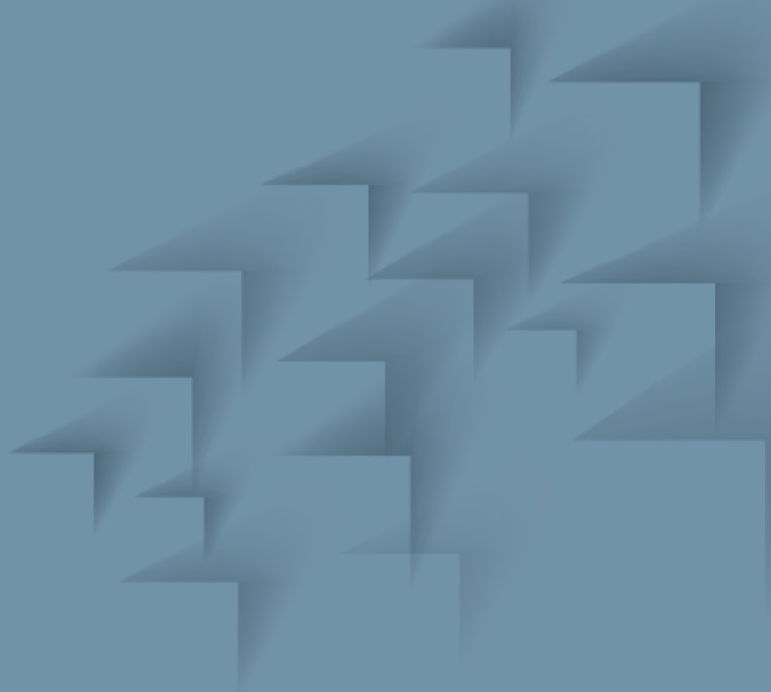
European Union

Interreg
CENTRAL EUROPE

ForHeritage

KAKO ORGANIZIRATI USPJEŠNU OBUKU

za poboljšanje upravljanja u području
kulture baštine



Informacije o dokumentu

Projekt: ForHeritage „Izvrsnost u integriranom upravljanju baštinom u središnjoj Europi“ (CE1649),
www.interreg-central.eu/forheritage

Sufinancira: Interreg SREDIŠNJA EUROPA

Priprema: Nataša Mršol, RRA LUR

Verzija: Rujan 2021.

Izjava o odricanju odgovornosti:

Ova publikacija odražava stavove autora i programska tijela programa Interreg SREDIŠNJA EUROPA ne mogu se smatrati odgovornima za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj.

Sadržaj

Popis kratica	3
1. Svrha i struktura ovog alata.....	4
2. Važnost obuke u području kulturne baštine	5
3. Glavne faze i ključne aktivnosti za učinkovitu pripremu, provedbu i evaluaciju programa obuke.....	6
3.1. Aktivnosti prije obuke	7
3.2. Aktivnosti na dan obuke	11
3.3. Aktivnosti poslije obuke	12
4. Obuka putem interneta.....	13
5. Dobre prakse i naučene lekcije.....	17
5.1. Dobre prakse	17
5.2. Naučene lekcije.....	18
6. Struktura obuke, program rada, evaluacija obuke - primjeri i praktični savjeti ..	20
6.1. Struktura obuke.....	20
6.2. Program rada.....	25
6.3. Evaluacija obuke.....	26
6.4. Praktični savjeti.....	27
7. Literatura i izvori	29
8. Dodatak	31
8.1. Usporedba radionica i materijala za obuku	31
8.2. Teme na provedenim obukama	33

Popis kratica

KKI -	Kulturne i kreativne industrije
KB -	Kulturna baština
EaSI -	Zapošljavanje i društvene inovacije
EIB -	Europska investicijska banka
EIF -	Europski investicijski fond
EFRR -	Europski fond za regionalni razvoj
ESF -	Europski socijalni fond
ESIF -	Europski strukturni i investicijski fondovi
PT -	Posredničko tijelo
UT -	Upravljačko tijelo
JU -	Javna uprava
JPS -	Javno-privatna suradnja
JPP -	Javno-privatno partnerstvo
MSP -	Malo i srednje poduzetništvo

1. Svrha i struktura ovog alata

Ovaj alat rezultat je projekta u sklopu programa Interreg Središnja Europa „ForHeritage (4H): Izvrsnost u integriranom upravljanju baštinom u središnjoj Europi“. U smislu promicanja izvrsnosti u upravljanju baštinom, ovaj projekt i dokument oslanjaju se na postojeće znanje prikupljeno u radu na projektima koji su se financirali sredstvima EU-a (primjerice FORGET HERITAGE, RESTAURA, IFISE, CLIC) i drugim relevantnim iskustvima.

U okviru projekta izrađeno je šest alata povezanih s upravljanjem baštinom:

- Dobro/sudioničko upravljanje kulturnom baštinom: Kako uključiti javnost,
- Financijski instrumenti i inovativne financijske sheme za kulturnu baštinu,
- Korištenje javno-privatnog partnerstva u revitalizaciji kulturne baštine,
- Procjena učinka projekata kulturne baštine,
- Prenosivi elementi pilot projekata revitalizacije kulturne baštine,
- Kako organizirati uspješnu obuku za poboljšanje upravljanja u području kulturne baštine.

Naredne stranice usmjerene su na pružanje **praktičnih informacija i prijedloga** o organizaciji obuke za poboljšanje upravljanja kulturnom baštinom za različite ciljne skupine, npr. zaposlenike javne uprave, upravitelje i zaposlenike u području kulturne baštine.

Alat je strukturiran na sljedeći način: u prvom su dijelu predstavljene glavne faze i ključne aktivnosti za učinkovitu pripremu, provedbu i evaluaciju programa obuke. Također su pružene informacije o obuci putem interneta i internetskim alatima za obuku. U drugom dijelu alata podijeljena su **iskustva, naučene lekcije i dobre prakse** te **primjeri programa obuke, radionica i evaluacijska pitanja**. U Dodatku se uspoređuju radionice i materijali za obuku temeljeni na različitim oblicima javno-privatne suradnje¹ u sklopu nekoliko projekata te se uspoređuju obrađene teme obuke. To bi vam moglo pomoći pri donošenju odluke o tome kakav program obuke razviti i gdje tražiti detaljnije informacije.

¹Više informacija o javno-privatnoj suradnji potražite u dokumentu u sklopu projekta ForHeritage: Korištenje pristupa javno-privatne suradnje u revitalizaciji kulturne baštine, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.3-PPC.pdf>

2. Važnost obuke u području kulturne baštine

U današnje je vrijeme, zahvaljujući brzom razvoju i promjenama u gotovo svim aspektima života, od ekonomskog i socijalnog do kulturnog i političkog, cjeloživotno učenje postalo preduvjet za uspješan rad. Profesionalci trebaju neprestano razvijati vlastite kompetencije poput mekih vještina koje se odnose na timski rad, planiranje i organizaciju, sposobnost prilagodbe vanjskim uvjetima, vještine rješavanja problema, umrežavanje, kao i vještine povezane s kompetencijama u samoj djelatnosti kojom se bave. To je podjednako važno za dionike u kulturnim i kreativnim industrijama (KKI) i u području kulturne baštine (KB) zato što su oba sektora suočena s izazovima zbog nedostatka javnih financijskih sredstava. Ekonomska situacija posljednjih godina također je smanjila mogućnosti za angažman privatnog sektora. Stoga kontinuirano informiranje o novitetima može pridonijeti učinkovitijem svakodnevnom upravljanju (i financiranju) lokaliteta baštine.

3. Glavne faze i ključne aktivnosti za učinkovitu pripremu, provedbu i evaluaciju programa obuke

Na temelju pregledanih radionica i materijala za obuku otkrivene su neke opće aktivnosti koje se može smatrati dobrim primjerom i polazišnom točkom za ostale organizatore obuka povezanih s upravljanjem kulturnom baštinom.

Organizator obuka mora uzeti u obzir da je svaki program obuke pripremljen s obzirom na specifične potrebe lokalnog područja te da je potrebno napraviti prilagodbe u pogledu sadržaja ili ciljnih skupina. Potrebno je razmotriti nekoliko faza za učinkovit program obuke.

Slika 1: Hijerarhija osnovnih značajki strukture radionica, gdje donja crta predstavlja polaznu točku



Izvor: projekt RESTAURA: Dokument D.T4.3.7- Workshop material documentation (transnational), verzija 3, ožujak 2018.

U literaturi je moguće pronaći nekoliko drugih opcija organizacije i provedbe radionica u sklopu obuke. *Vidite poglavlje 7: Literatura i izvori, br. 4 i 14.*

Uspješan program obuke ne ovisi samo o kvaliteti pružene obuke, već i o fazi planiranja te je stoga cijeli proces podijeljen u sljedeće faze:

(1) AKTIVNOSTI PRIJE OBUKE, (2) AKTIVNOSTI NA DAN OBUKE i (3) AKTIVNOSTI POSLIJE OBUKE.

3.1. Aktivnosti prije obuke

OFORMITE ORGANIZACIJSKI TIM i UTVRDIRITE VREMENSKI OKVIR

Organizacijski tim zadužen je za pripremu cijelog događanja. Veličina tima ovisi o veličini događanja.

Vremenskim okvirom trebalo bi utvrditi: sve aktivnosti, odgovorne pojedince i rokove za izvršavanje svake aktivnosti.

Izvorna očekivanja

U ovoj fazi treba definirati osnovne točke programa obuke:

- ciljeve,
- teme obuke,
- angažman stručnjaka - treba pripremiti tekst za predavače,
- željene metode rada² - o kojima također treba razgovarati s odabranim stručnjacima i s potencijalnim sudionicima, u slučaju da odlučite provesti radionicu/fokus grupu/intervjue/internetski upitnik,
- potencijalne grupe sudionika - teme obuke trebaju biti prilagođene početnicima i sudionicima s prethodnim (naprednim) znanjem,
- moguće izazove i prepreke,
- datum i mjesto obuke,
- proračun (izdaci, prihodi - ako postoje).

Učenje je proces promjene koji može prouzročiti određenu razinu otpora. Alati koji će se koristiti trebali bi podržavati ovaj proces promjene kako bi ga sudionici mogli primijeniti u sklopu aktivnosti obuke radi stjecanja osobnih iskustava.

Neke su studije pokazale da odrasli usvajaju:

- > 100 % ponovljenih radnji
- > 90 % onoga što rade
- > 70 % onoga što kažu
- > 65 % onoga što napišu
- > 50 % onoga što vide i čuju
- > 30 % onoga što vide
- > 20 % onoga što čuju
- > 10 % onoga što pročitaju

²Za više informacija vidite 3.2 - Aktivnosti na dan obuke (Provedba aktivnosti).

Identifikacija potreba za obukom

Za dobivanje informacija od potencijalnih sudionika ili grupa sudionika može se upotrijebiti nekoliko alata, primjerice internetski upitnik (prilagođen potrebama i izazovima različitih ciljnih skupina), fokus grupa, grupa u sklopu radionice ili intervju. Često u upravljanju kulturnom baštinom sudjeluje kako javni, tako i privatni sektor pa je važno da se potrebe oba sektora identificiraju i kasnije obrade u programu obuke.

Primjer³: Glavne identificirane potrebe za obukom u vezi sa svakodnevnim upravljanjem mogu se odnositi na sljedeće:

- poslovne modele/poslovne planove/poduzetničke aktivnosti za novoosnovana poduzeća
- poznavanje zakonskih propisa i pravnih aspekata poslovanja nevladinih organizacija
- prikupljanje sredstava, financiranje kulturnih aktivnosti⁴
- inkubaciju novog poslovnog pothvata, podršku početnicima i osnaživanje inicijativa
- komunikaciju, marketing u kulturi, odnose s javnošću, nove medije i društvene medije
- upravljanje lokalitetom kulturne baštine
- pravne i organizacijske uvjete za upravljanje lokalitetom kulturne baštine
- umrežavanje, ostvarivanje funkcionalnih partnerstava, modele upravljanja koji se ne baziraju na hijerarhiji i mrežne modele⁵
- upravljanje zadacima i projektima u javnoj upravi
- upravljanje ljudskim potencijalima (zapošljavanje stručnjaka), izgradnju tima
- upravljanje i razvoj u području kulturnog turizma i turizma baštine (kulturne rute; kulturni festivali i drugi proizvodi kulturnog turizma).

Tijekom radnih grupa možete pitati sudionike o temama koje će se obrađivati u programu obuke, ali i o predloženim rješenjima za izazove, njihovim iskustvima (dobrim i/ili lošim) s obukama koje su pohađali i tome koje su stvari bile dobre, a koje ne itd.

³Izvor: projekt Forget Heritage: Dokument D.T2.2.1 - Transnacionalni model izobrazbe za upravitelje baštine, svibanj 2018.

⁴Više informacija o financiranju potražite u dokumentu u sklopu projekta ForHeritage: Financijski instrumenti i inovativni programi financiranja kulturne baštine, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf>

⁵Više informacija o uključivanju različitih dionika i različitim oblicima suradnje potražite u dokumentu u sklopu projekta ForHeritage: Dobro/sudioničko upravljanje kulturnom baštinom, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.1-GG-and-PG.pdf>

Definicija ciljeva obuke

U ovoj fazi trebaju se definirati očekivani ishodi provedbe obuke. Sudionicima (svim ciljnim skupinama) treba biti jasno kakvo znanje i vještine mogu steći, ali i kako ih primijeniti nakon što završe obuku.

Razvoj programa obuke

Nakon definiranja ciljeva trebalo bi odabrati posebna rješenja i metode obuke na temelju sadržaja, istaknutih potreba/prioriteta ciljnih skupina i predviđenog broja sudionika. Na temelju ovih parametara maksimalni broj sudionika može varirati između 15 (radionice s aktivnim sudjelovanjem sudionika) do 30 osoba (kada nije predviđena aktivna uloga sudionika - prijenos znanja).

Prijedlog⁶: koristite jedan predložak za sve obuke. Zamolite predavače da uključe sve važne informacije, kao što su ciljevi sesije, metode obuke, materijali i opis sesije, trajanje, potencijalni rizici i izazovi.

Slika 2: Primjer predloška za postavljanje ciljeva, metoda i alata obuke (pripremljen u okviru projekta Forget Heritage)

Naslov sesije:	
Predavači:	
Trajanje:	
Datum(i) sesije:	
Prostor (adresa):	
Metode i alati obuke koji će se koristiti:	
Vrsta sudionika (za koga):	
Javna uprava:	
Zaposlenici u KKI:	
Voditelji pilot projekata:	

⁶Izvor: projekt Forget Heritage: Dokument D.T2.2.1 - Transnacionalni model izobrazbe za upravitelje baštine, svibanj 2018.

Kratki opis sesije (cilj, opseg, planirani ishodi):

Dodatni komentari (neobavezno):

Kada pripremate program obuke, možete se odlučiti za odvojene sesije ili za modularni pristup. Ako odaberete drugu opciju, obuka bi trebala trajati najviše tri dana. Također se preporučuje da svaki modul ima neovisne sesije jer se time sudionicima omogućuje odabir jedne ili više sesija iz različitih modula, u skladu s njihovim potrebama i razinom znanja.

Promocija programa obuke

Promocija će ovisiti o samom događanju (npr. jednodnevna radionica, nekoliko sesija u dužem razdoblju), ciljnim skupinama koje želite privući, kao i o raspoloživom proračunu. Opcije mogu varirati od pozivnica poslanih potencijalnim sudionicima e-poštom i izrade internetske stranice/podstranice za obuku do izrade plakata, letaka, oglašavanja itd.

Pozivnica mora sadržavati sve podatke o programu obuke (što, gdje, kada, za koga, rok za prijavu, kotizacija - ako se plaća). Treba uključiti i obrazac za prijavu ili poveznicu do elektroničkog obrasca za prijavu.

Materijali za obuku

Materijali za obuku se pripremaju ovisno o ciljnim skupinama, raspoloživom proračunu i obliku obuke (uživo ili putem interneta). To mogu biti jednostavni dokumenti ili brošure o obuci, a u slučaju obuke putem interneta dokumenti u pdf formatu i/ili dijeljenja prezentacija.

Instruktori, mentori, treneri

Uspjeh programa obuke i svake sesije uvelike ovisi o odabranim predavačima. Oni moraju imati opširno znanje i iskustvo u području svoje stručnosti, znati prezentirati teme na zanimljiv način i koristiti moderne alate za obuku. Preporuča se da predavači budu upoznati s dokumentima koji su prethodno razvijeni u sklopu projekta, a pogotovo ako se sesija na njih poziva, kako bi mogli nastaviti (i nadograditi) aktivnosti, a ne kretati od početka.

Potrebna oprema

U dogovoru s predavačima pripremite popis opreme koja će biti potrebna za obuku. Oprema može uključivati računala (provjerite je li potrebna internetska veza), projektore, zaslon i laserski pokazivač, mikrofone, a možda i kameru. Osim toga, mogu

se koristiti i drugi materijali: bijela ploča ili zidna ploča, olovke i papir, ploča s listovima i flomasteri, naljepnice itd.

Evaluacija⁷

Odlučite koju ćete metodu i alat koristiti za evaluaciju obuke i/ili programa. Donesite odluku koja najviše odgovara vašim potrebama i pripremite obrazac za evaluaciju. *Vidite točke 3.3 (Aktivnosti poslije obuke) i 6.3 (Evaluacija obuke) za više informacija.*

3.2. Aktivnosti na dan obuke

Pripremite mjesto održavanja

Pravovremena priprema prostorije u kojoj će se održati obuka, materijala za sudionike i popisa sudionika te provjera opreme omogućuje da obuka krene po planu i bez komplikacija.

Provedba aktivnosti

Obuka će pratiti unaprijed dogovorene metode rada. Međutim, s obzirom na to da je obuka dinamičan proces, važno je biti fleksibilan i spreman za promjene na licu mjesta. Postoje razne metode rada koje se mogu koristiti ovisno o svrsi obuke⁸:

- **Prijenos znanja** - korisno kada je sudionicima potreban uvod/opća priprema za određeni izazov/problem (npr. predavanja, prezentacije, studijski posjeti partnerima itd.);
- **Sudjelovanje sudionika** - korisno kada je sudionicima potrebna uža suradnja, kada ciljevi uključuju izgradnju timskog duha i osnaživanje tima (npr. rasprava u podskupinama, mini seminari i rasprave, *brainstorming*, praktične radionice, prezentacije dobrih praksi, analize studija slučaja itd.);
- **Pokretanje procesa promjena** - korisno u slučaju kad profesionalci ili pojedinci zajedno moraju raditi na nekom projektu ili kada sudionici sami moraju osmisliti rješenja i ideje na temelju aktivnosti koje je predavač pripremio s obzirom na stupanj znanja (npr. moderirani timski rad - rješavanje zadataka, usavršavanje međuljudskih vještina, rasprava prije i poslije aktivnosti, mentorstvo itd.).

Ključne točke pri odabiru odgovarajuće metode obuke za odrasle:

- Orijeantirani su na ciljeve, dolaze s postojećim znanjem, iskustvima i očekivanjima, uglavnom su orijentirani na projekte (nemaju puno vremena),
- Žele da obuka bude relevantna i usmjerena na zadatke,

⁷Za više informacija vidite 3.3 Aktivnosti poslije obuke (evaluacija).

⁸Izvor: projekt Forget Heritage: Dokument D.T2.2.1 - Transnacionalni model izobrazbe za upravitelje baštine, svibanj 2018., str. 20

- Često imaju loša iskustva s prethodnim programima obuke.

Fotodokumentacija obuke



Slike 1, 2: Radionice u okviru projekta Forget Heritage, Ljubljana, 2018. Izvor: Arhiva RRA LUR

3.3. Aktivnosti poslije obuke

Evaluacija

Evaluacija svake sesije i cjelokupne obuke potrebna je radi uvida u stvari koje je u budućnosti moguće poboljšati. Evaluacija bi trebala obuhvaćati sve koji su uključeni u bilo koju fazu obuke - (1) vaš organizacijski tim, (2) sudionike i (3) predavače.

- (1) Organizacijski tim: Trebalo bi organizirati raspravu ubrzo nakon završetka obuke, prije no što zaboravite informacije i opaske. Cilj rasprave je saznati što ste odradili dobro, a što i na koji način poboljšati na budućim obukama.
- (2) Sudionici: Ovisno o vašim potrebama, možete odabrati odgovarajuću metodu i alat za evaluaciju sesije/programa. To može biti obrazac za evaluaciju koji se dijeli po završetku svake sesije i/ili na kraju obuke, obrazac koji se može poslati e-poštom, a možete sa sudionicima organizirati intervju i grupnu raspravu o rezultatima. Pitanja se mogu odnositi na sadržaj, metodologiju, mjesto održavanja, a možete ostaviti i prostor za dodatne komentare. (Je li program obuke ispunio vaša očekivanja? Usvojeno znanje? Bolje vještine? Najučinkovitija/najmanje učinkovita tema/prezentacija/aktivnost i zašto? Što bi se moglo poboljšati na budućim obukama?).
- (3) Predavači: Također se preporuča provesti evaluaciju sesije/programa s predavačima i drugim uključenim osobama.

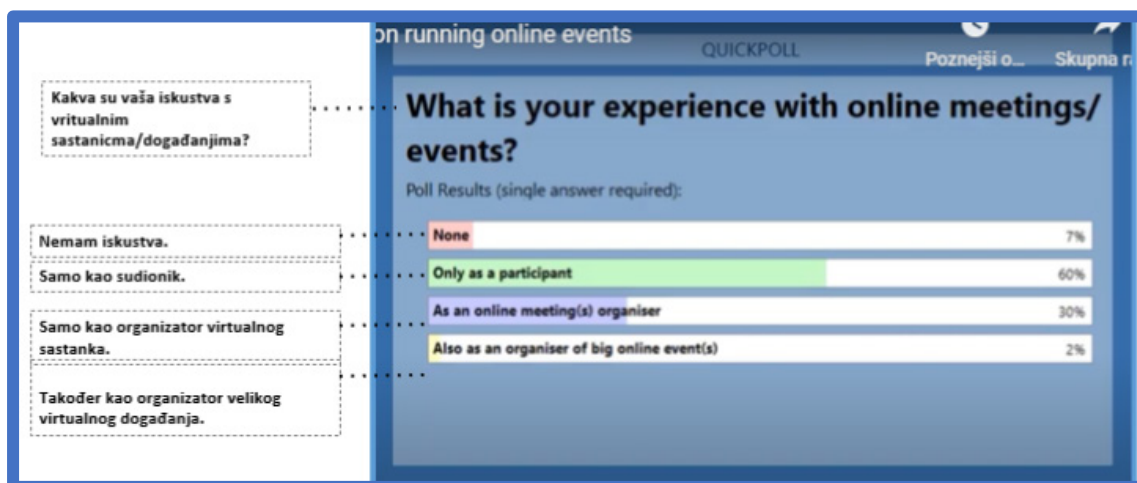
Usporedba stavova različitih grupa može vam dati korisne ideje za poboljšanja i/ili potrebne promjene u vašim budućim sesijama/programima.

4. Obuka putem interneta

U 2020. godini smo bili primorani suočiti se s novonastalom situacijom pandemije COVID-19 na svjetskoj razini pa se cijeli niz svakodnevnih aktivnosti odjednom počeo odvijati putem interneta. Tako smo, kad je to bilo moguće, fizičke sastanke također bili primorani privremeno održavati putem interneta. Isto je vrijedilo i za aktivnosti obuke. Ovdje možete pronaći nekoliko prijedloga i savjeta kako učinkovito organizirati obuku putem interneta.

25. ožujka 2020. program Interreg Europa organizirao je webinar⁹ pod nazivom „Savjeti za vođenje događanja putem interneta.“ Gotovo 400 sudionika pridružilo se webinaru, a 60 % sudionika prethodno je sudjelovalo u sastancima/događajima putem interneta, dok je svega 30 % organiziralo sastanke putem interneta (slika 3). Prema tome, moglo bi biti korisno pogledati prijedloge Zajedničkog tajništva programa Interreg Europa o sljedećim temama:

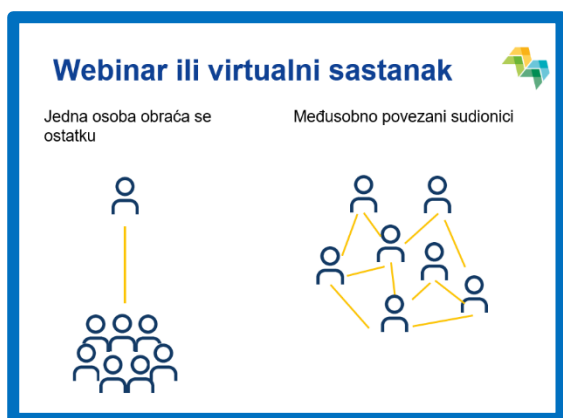
- Događanja putem interneta: webinar u odnosu na sastanak i njihove specifičnosti - u veličini publike, interakciji itd. (slike 4 - 11),
- Preporuke o trajanju događanja, organizaciji i učinkovitosti, pravilima,
- Smjernice za vođenje webinaru, npr. ključne poruke, uloge vašeg organizacijskog tima, interakcija i angažman, prezentacije i komunikacija na društvenim mrežama,
- Na kraju su pruženi savjeti o internetskim alatima i tehničkim pitanjima. Također je dostupan i popis mogućih alata¹⁰ za sastanke putem interneta, webinaru, suradnički rad i interaktivnost, koji uključuje sve važne podatke (opis, cijena i internetske stranice).



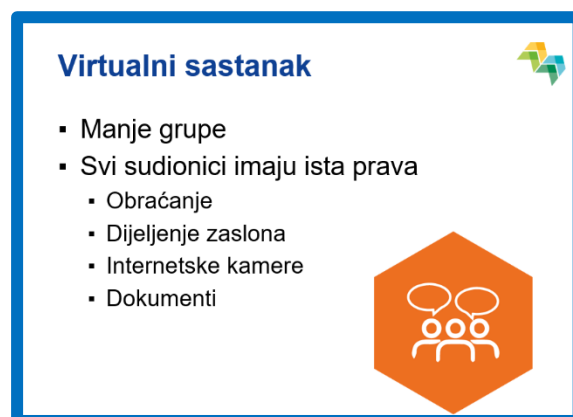
Slika 3: Anketa na webinaru programa Interreg Europa 25. ožujka 2020.

⁹<https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8119/watch-our-webinar-on-online-meetings/>

¹⁰https://docs.google.com/spreadsheets/d/12v88UF5fO4eRmhRJlwaW8xtkV2q_tAAcNljO6G0htpo/edit#gid=0



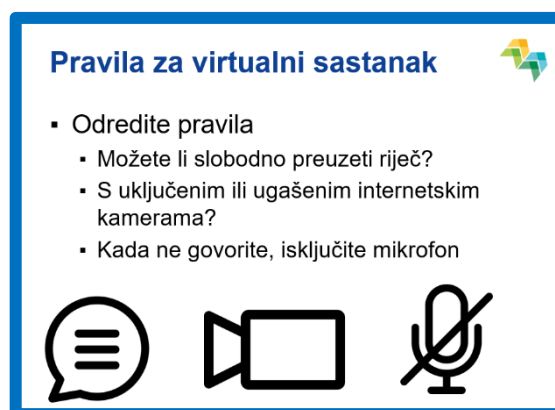
Slika 4: Razlika između webinara i virtualnog sastanka¹¹



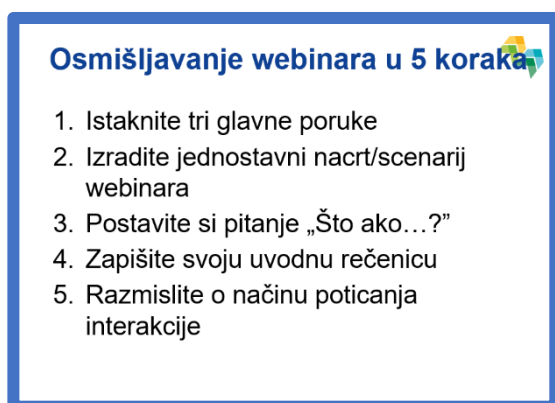
Slika 5: Virtualni sastanak- manje grupe i ista prava



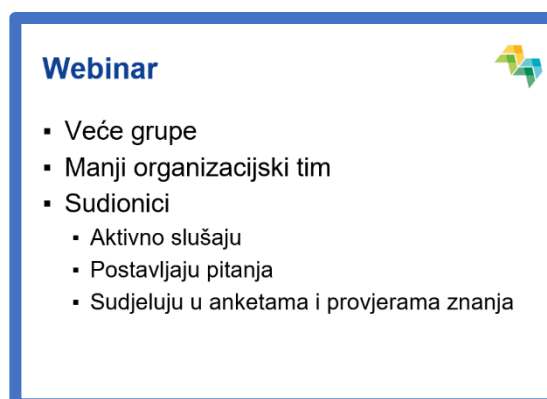
Slika 6: Savjeti za učinkovit sastanak putem interneta



Slika 7: Pravila za sastanak putem interneta



Slika 8: Osmišljavanje webinara u 5 koraka

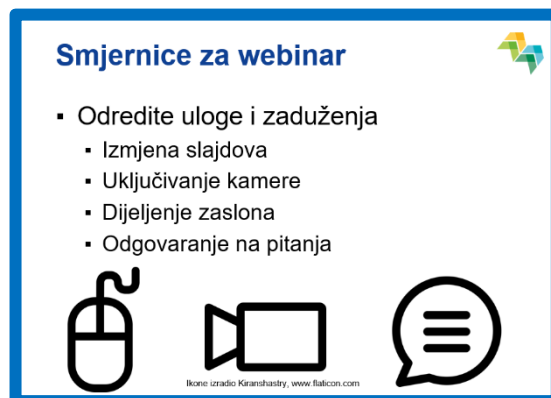


Slika 9: Savjeti za učinkovit webinar

¹¹ op. prev. Sve su prezentacije prevedene s engleskog jezika za potrebe ovog dokumenta.

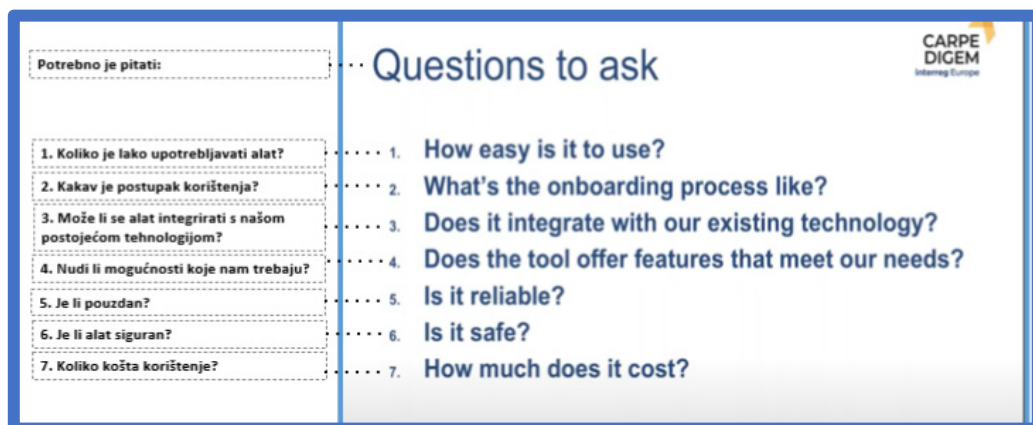


Slika 10: Tim za izvođenje webinar



Slika 11: Zadaci tima za izvođenje webinar

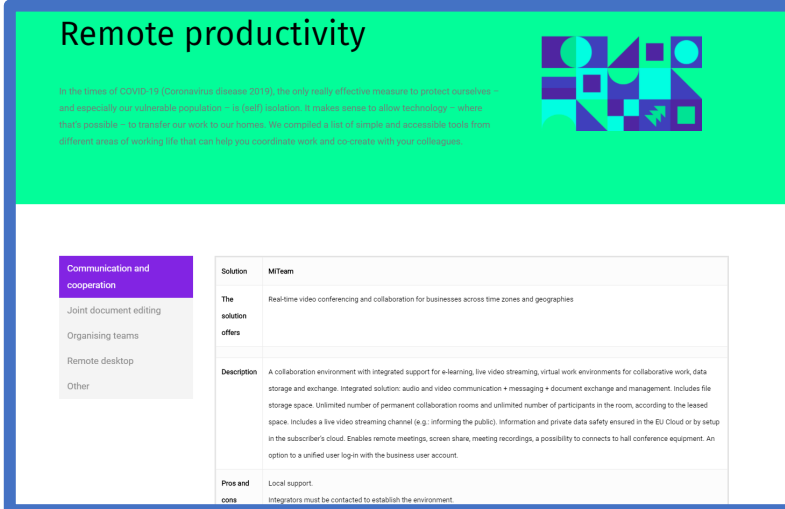
12. svibnja 2020.¹² održan je još jedan webinar na temu „Projektni sastanci putem interneta“ s praktičnim iskustvima o korištenju internetskih alata na sastancima dionika, o tome kako obuku prenijeti u internetsko okruženje (npr. webinar, završni događaji), o izazovima i mogućnostima korištenja nekih internetskih alata (npr. Zoom, Webex, MS Teams), a dijelili su se i korisni savjeti za vođenje uspješnih virtualnih događanja. Jedan od izlagača podijelio je pitanja na koja treba odgovoriti kako bi se lakše odlučili za najprikladniji alat (slika 7). Također je pripremljen popis internetskih alata¹³ s njihovim opisom, značajkama, prednostima i nedostacima te njihovim internetskim stranicama.



Slika 12: Pitanja na koja treba odgovoriti

¹²https://www.interregueurope.eu/news-and-events/news/8523/tips-for-your-next-online-project-meeting/?no_cache=1&cHash=74565d50df57bc2ed7b996b624f1cd01

¹³<https://4pdih.com/en/remote-productivity/>



Remote productivity

In the times of COVID-19 (Coronavirus disease 2019), the only really effective measure to protect ourselves – and especially our vulnerable population – is (self-) isolation. It makes sense to allow technology – where that's possible – to transfer our work to our homes. We compiled a list of simple and accessible tools from different areas of working life that can help you coordinate work and cooperate with your colleagues.

Communication and cooperation	Solution	MiTeam
Joint document editing	The solution offers	Real-time video conferencing and collaboration for businesses across time zones and geographies
Organising teams	Description	A collaboration environment with integrated support for e-learning, live video streaming, virtual work environments for collaborative work, data storage and exchange. Integrated solution: audio and video communication + messaging + document exchange and management. Includes file storage space. Unlimited number of permanent collaboration rooms and unlimited number of participants in the room, according to the leased space. Includes a live video streaming channel (e.g. informing the public). Information and private data safety ensured in the EU Cloud or by setup in the subscriber's cloud. Enables remote meetings, screen share, meeting recordings, a possibility to connects to hall conference equipment. An option to a unified user log-in with the business user account.
Remote desktop	Pros and cons	Local support Integrators must be contacted to establish the environment.
Other		

Slika 13: Popis internetskih alata koji je pripremio Fakultet elektrotehnike Sveučilišta u Ljubljani, partner u projektu CARPE DIGEM, <https://4pdih.com/en/remote-productivity/> (svibanj 2020.)

U sklopu programa Interreg Središnja Europa također su pripremljene informacije na temu virtualnih događanja¹⁴: savjeti i inspiracija za digitalni rad.

¹⁴<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/events/Virtualevents.html>

5. Dobre prakse i naučene lekcije

5.1. Dobre prakse

Naš prijedlog dobrih praksi bazira se uglavnom na temelju pregledanih dokumenata, dok se praktična iskustva dijele na temelju programa obuke provedenih u Ljubljani (lipanj 2018.).

Dobre prakse:

> Obuku trebaju voditi profesionalci u određenom području

Osoba s mnogo godina praktičnog iskustva u području očuvanja, obnove zgrada sa svojstvom kulturne baštine, sa znanjem o svim fazama i nužnim procesima prije, za vrijeme i nakon revitalizacije, vrlo je dragocjen govornik.

Konkretan primjer - Obuke koje je vodio iskusan stariji stručnjak imale su izvrstan odaziv sudionika. Iako je obuka bila primarno namijenjena zaposlenicima JU, s velikim zanimanjem su je pohađali dionici i zaposlenici KKI, budući da je postojala mogućnost da saznaju koje su im međusobne potrebe i izazovi. Osim toga, svi sudionici imali su priliku posjetiti dvije zgrade - jednu koja je tek obnovljena i drugu koja je čekala na obnovu - i čuti iskustva o složenim procesima obnove i informacije o proceduri koja se tek trebala provesti u pogledu drugog lokaliteta kulturne baštine.

> Organizacija modularne obuke

Modularni pristup s nekoliko sesija po modulu pruža veću fleksibilnost sudionicima. Napredniji sudionici mogu prisustvovati samo onim sesijama koje bi im donijele nova znanja.

> Početna i napredna razina obuke

Početnici trebaju opće informacije i puno praktičnog, ali dobro strukturiranog znanja o upravljanju lokalitetima kulturne baštine i o tome kako provoditi aktivnosti, dok iskusni upravitelji i zaposlenici u KKI trebaju konkretnija znanja i rješenja za svoje izazove.

> Kombinacija teorije i prakse

Kombinacija teorijskog uvoda s mnogim praktičnim informacijama, primjerima i dobrim/lošim praksama, nakon čega slijedi dio obuke s „pitanjima i odgovorima“, gdje sudionici izravno komuniciraju s predavačima.

Nepovoljni uvjeti:

> Vrijeme obuke

Organizatori obuke trebali bi izbjegavati periode prije učestalih godišnjih odmora, primjerice u lipnju, jer javni i privatni sektor te nevladine organizacije često žele zaključiti svoje aktivnosti prije odmora. Nadalje, u nekim zemljama zaposlenici u javnom sektoru trebaju iskoristiti dane neiskorištenog dopusta iz prethodne godine do kraja lipnja, što smanjuje mogućnost za pohađanje nekoliko sesija, unatoč njihovom vrlo dobrom sadržaju. Organizator također treba provjeriti jesu li već organizirana neka veća događanja u istoj industriji/sektoru.

> Veliki strah od primjene javno-privatnog partnerstva (JPP)

Lokalne zajednice/općine još uvijek zaziru od JPP-a. Radi se o političkom pitanju donosilaca odluka. Stoga bi se daljnji rad na promociji JPP-a u području kulturne baštine i projekata revitalizacije trebao usredotočiti na destigmatizaciju JPP-a kao koruptivne aktivnosti. Destigmatizacija se može provesti i kroz obuke, proširivanjem znanja o toj temi.

5.2. Naučene lekcije

Na temelju analiziranih projektnih dokumenata, istaknuli bismo sljedeći **zajednički nazivnik**:

Podizanje svijesti o JPP-u

Postoji potreba za podizanjem svijesti o korisnim potencijalima JPP-a u području KB i KKI u javnom i privatnom sektoru. (Trebao obratiti pažnju na pripremu i potpisivanje pouzdanih ugovora jer oba sektora po svojoj prirodi imaju različite ciljeve.)

Kako su se u uvodu spomenuti projekti bavili jednim od oblika JPS-a, za vrijeme njihova trajanja, npr. za vrijeme pilot projekata, pojavila su se i određena pitanja o JPP-u¹⁵. Stoga bi u sklopu programa obuke naglasak trebalo staviti na upoznavanje s politikama JPP-a, pravna i ekonomska pitanja na primjeru nekih konkretnih nacionalnih slučajeva, sa slikama i objašnjenjima, a pogotovo u slučaju da već postoji slična vrsta (pilot) projekta. Imajte na umu da transnacionalna suradnja i razmjena iskustava mogu biti od velike koristi; međutim, potrebno ih je prilagoditi lokalnom (pravnom) okruženju.

¹⁵Više informacija o pilot projektima potražite u dokumentu u sklopu projekta ForHeritage: Prijenosni elementi pilot projekata revitalizacije kulturne baštine, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.2-Pilot-projects.pdf>

Početna i napredna razina obuke

Teme obuke trebaju biti prilagođene početnicima i naprednim sudionicima. Stručnu terminologiju i jezik te sam pristup također bi trebalo prilagoditi sudionicima.

Važnije je obuku prilagoditi prema gore navedenim parametrima, nego prema ciljnim skupinama. Naime, zaposlenici JU i KKI te voditelji pilot projekata pokazali su interes za sve radionice, a ne samo za one koje su posebno osmišljene za njih. Bilo je to dragocjeno iskustvo jer su naučili o međusobnom radu i stekli dublje razumijevanje potreba drugih skupina.

Predavači - profesionalci u svom području

Radionice/obuke trebaju voditi predavači koji su profesionalci u svom području i koji također znaju približiti teme ciljnim skupinama. Ograničite prisutnost stručnjaka koji su vrhunski poznavatelji teorije u korist stručnjaka s praktičnim iskustvima koji predstavljaju stvarne (svakodnevne) slučajeve.

Presudno je imati dobar tim stručnjaka iz različitih područja jer sudionici tada imaju mogućnost ući u detalje s različitim predavačima. Nadalje, ključno je pozabaviti se nizom tema iz svakodnevnog upravljanja lokalitetima kulturne baštine, što je korisno za postavljanje temelja za buduće poduzetničke aktivnosti.

Pošto se područje kulturne baštine suočava s izazovima zbog nedostatka javnih i privatnih resursa, obuka o financijskim instrumentima¹⁶ bila bi iznimno korisna za različite skupine dionika. Iako to može predstavljati veliki izazov, iznimno je važno inzistirati na zajedničkoj terminologiji i olakšati dijalog između JU i financijskih posrednika, ako potonje uključite u program obuke.

Važnost mjerenja učinka

Mjerenje učinka važno je pitanje jer bi različiti dionici željeli znati u kojoj mjeri određena aktivnost/projekt/pilot projekt utječe na promjene u društvu, odnosno stvara gospodarsku i/ili socijalnu korist.

Cilj alata projekta ForHeritage za procjenu učinka¹⁷ je pružiti neke smjernice za mjerenje učinka projekata kulturne baštine, budući da je očekivani učinak također

¹⁶Više informacija o financiranju potražite u dokumentu u sklopu projekta ForHeritage: Financijski instrumenti i inovativni programi financiranja kulturne baštine, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf>

¹⁷Više informacija o procjeni učinka potražite u dokumentu u sklopu projekta ForHeritage: Procjena učinka projekata kulturne baštine, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.6-Impact-assessment.pdf>

povezan s financijskim aspektima i privlačenjem investitora. Alat odgovara na sljedeća pitanja: Što?, Zašto?, Kako?, Tko? i Kada?

6. Struktura obuke, program rada, evaluacija obuke - primjeri i praktični savjeti

6.1. Struktura obuke

U sklopu projekata RESTAURA, FORGET HERITAGE i IFISE korišteno je nekoliko vrsta obuke u obliku:

- ✓ Praktičnih radionica i vježbi
- ✓ Predavanja/prezentacija s raspravom
- ✓ Analiza studija slučaja ili dobre prakse
- ✓ Oluje mozгова (eng. *brainstorming*)/konceptijskog rada grupe
- ✓ Studijskog posjeta
- ✓ Savjetovanja i podučavanja

Tablica 1: Primjer strukture radionice:

STRUKTURA RADIONICE		
09: 00-09: 15 Registracija		
09:15 - 09:30	Dobrodošlica	Uvod u projekt Restaura i predstavljanje projektnih partnera
09:30 - 11:00	Status i pravni okvir JPP-a	Jedan (ili dva) govornik(a) iz javnog ili privatnog sektora Osnovna prezentacija modela JPP-a u sklopu studije slučaja plana IBHRP+
11:15 - 11:30	Pauza za kavu	
11:30 - 13:00	Ekonomski i financijski aspekti JPP-a	Jedan (ili dva) govornik(a) iz javnog ili privatnog sektora + studija slučaja
13:00 - 13:00	Pauza za ručak	

14:00 - 14:20	Javni aspekti zaštite kulturne baštine	
14:20 - 14:40	Prezentacija mogućih sredstava za provedbu JPP-a u kontekstu kulturne baštine (tj. fondovi EU-a, nacionalne investicijske banke, privatni investitori itd.)	
14:40 - 15:10	Uvod u internetski alat (osnovna prezentacija ključnih funkcionalnosti, praktična simulacija službe za pomoć korisnicima itd.)	Dobavljač predstavlja alat i objašnjava kako ga koristiti osobno ili putem Skypea
15:10 - 15:15	Zatvaranje radionice	
15:15 - 15:30	Evaluacija	Popunjavanje upitnika

Izvor: projekt RESTAURA: Dokument D.T4.3.7- Workshop material documentation (transnational), verzija 3., ožujak 2018.

Tablica 2: Primjer trodnevnog programa obuke

PRIMJER PROGRAMA OBUKE	
1. dan obuke	Sesija 1 Konceptijski sastanak predavača, koordinatora i stručnjaka (kombinirajući projektne aktivnosti, pilot projekte i program obuke).
Javna uprava i upravitelji povijesnih lokaliteta	Sesija 2 Stvaranje i upravljanje integriranim urbanim programima usmjerenih na društvenu revitalizaciju, zaštitu baštine, razvoj poduzetništva u području kulture i kreativnih industrija.

<p>2. dan obuke</p> <p>Članovi skupina koje podupiru lokalne inicijative i široki tim ljudi uključenih u javno-privatnu suradnju za upravljanje povijesnim objektima, pojedinci u potrazi za razvojem znanja u ovom području</p>	<p>Sesija 3 Predavanje/rasprava kojom se otvara dan obuke koju vodi priznati stručnjak.</p> <p>Sesija 4 Otvoreni prostor: valorizacija kulturne baštine u kontekstu mogućnosti njezine uporabe u suvremenim kulturnim krugovima.</p> <p>Paralelne sesije 5 i 6 Radionica koja koristi metodu <i>Design Thinking</i> u vezi s razvojem glavnih pitanja vezanih uz javno-privatnu suradnju u upravljanju baštinom/Radionica oblikovanja prostora (metodom tzv. <i>placemakinga</i>) u vezi s pripremom aktivnosti.</p> <p>Sesija 7 Analize dobre prakse u grupi s pozvanim gostujućim stručnjacima (analiza lokalnih projekata, analiza vanjske prakse).</p> <p>Sesija 8 Upravljanje lokalitetima kulturne baštine - obuka za grupu koordinatora odgovornih za provedbu javno-privatne suradnje u projektima zaštite povijesnih objekata i ključne dionike (javna uprava, institucije za zaštitu okoliša i partneri).</p>
<p>3. dan obuke</p> <p>Pojedinci i organizacije koji žele proširiti svoje znanje o razvoju kreativnih industrija i aktivnostima u okviru resursa baštine</p>	<p>Paralelne sesije 9 i 10 Inkubacija novog pothvata, podrška za početnike i osnaživanje inicijativa te Poslovni modeli/poslovni planovi/izgradnja strategije za pokretanje poduzetničke aktivnosti.</p> <p>Paralelne sesije 11 i 12 Razvoj proizvoda uz korištenje resursa baštine; promocija i marketing novog mjesta - kreativnog centra/fab-lab/centra umjetnosti/kulture.</p>

Izvor: projekt Forget Heritage: Dokument D.T2.2.1 - Transnacionalni model izobrazbe za upravitelje baštine, svibanj 2018.

Tablica 3: Primjer modularnog programa obuke

1. modul obuke - Ulaganje s društvenim učinkom: kombiniranje društvenih rezultata s financijskim povratom

DAN	OPĆE TEME	TEME
1. dan (pola dana)	Upoznavanje ekosustava ulaganja s učinkom	<ul style="list-style-type: none"> Rječnik pojmova Društvene inovacije u javnoj upravi, ključni igrači i instrumenti za javnu upravu Pravni okvir za društvenu ekonomiju (paralelne sesije za španjolske i talijanske sudionike)
2. dan	Oblikovanje načina na koji investitori pristupaju sporazumu	<ul style="list-style-type: none"> Definiranje pozicije investitora u kontekstu ulaganja s učinkom Procjena društvenog učinka i praksa u ulaganju s učinkom
3. dan	Provedba i upravljanje ulaganjem s učinkom	<ul style="list-style-type: none"> Financiranje učinka za posrednička tijela: mogućnosti u ekosustavu ulaganja s učinkom? Europski okvir za financiranje društvene ekonomije Proces ulaganja: ugovaranje, nabava, dubinska analiza i upravljanje
4. dan (pola dana)	Izazovi i mogućnosti na terenu	<ul style="list-style-type: none"> Povijest predmeta 1: javni investitori Povijest predmeta 2: društveni inkubator Povijest predmeta 3: fond s učinkom

Izvor za sve module obuke (1-4): projekt IFISE: Dokument D.T2.1 - Definition of a replicable training scheme for capacity building, addressed to Managing Authorities and Intermediate Bodies, for the Implementation of innovative FIs for the Social Economy, 2019.

2. modul obuke - Inovativna uporaba financijskih instrumenata za društvenu ekonomiju: vlasnički kapital, rizični kapital i hibridni instrumenti

DAN	OPĆE TEME	GLAVNE TEME
1. dan (pola dana)	Ulaganje s učinkom u praksi	<ul style="list-style-type: none"> Praktično iskustvo novootvorenog poduzeća i upravitelja fonda s učinkom
2. dan	<p>Europski pristup financijskim instrumentima i ulaganju s učinkom</p> <p>Fond vlasničkog kapitala</p>	<ul style="list-style-type: none"> Uloga i instrument vlasničkog kapitala EIB-a i društveno orijentirani fondovi EIF-a
3. dan (pola dana)	<p>Fond rizičnog kapitala</p> <p>Inovativna praksa u okviru ESIF-a</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rizični kapital za promicanje rasta MSP-ova Studija slučaja o financijskom instrumentu za samozapošljavanje (slučaj Litve u kontekstu sredstva ESF-a)

3. modul obuke - Društveno-inovativni financijski instrumenti (novi FI)

DAN	OPĆE TEME	GLAVNE TEME
1. dan (pola dana)	Financijski instrument s društvenom svrhom	Uloga mikrokredita i stvarni slučaj projekta s učinkom
2. dan	<p>Instrument zasnovan na ishodu</p> <p>Javni instrument za društveni učinak</p>	<p>Obveznice s društvenim učinkom (eng. SIB): iskustvo stručnjaka i perspektiva europske institucije</p> <p>Skupno financiranje vlasničkim kapitalom</p> <p>Javni instrument za društvene financije: iskustvo iz ESF-a</p>
3. dan (pola dana)	<p>Pravni okvir</p> <p>EaSI</p>	<p>Javno i privatno pravo za financijske instrumente prema propisima ESIF-a</p> <p>Financijski instrument: jamstvo EaSI-ja</p>

4. modul obuke - Propisi o državnim potporama i financijski instrumenti u okviru ERDF-a i ESF-a

DAN	OPĆE TEME	GLAVNE TEME
1. dan	Uvod u državne potpore financijskim instrumentima s društvenim učinkom	<p>Ključni uvjet za državne potpore</p> <p>Životni ciklus financijskih instrumenata</p> <p>Slučaj Fonda za društveni učinak na Sardiniji</p>

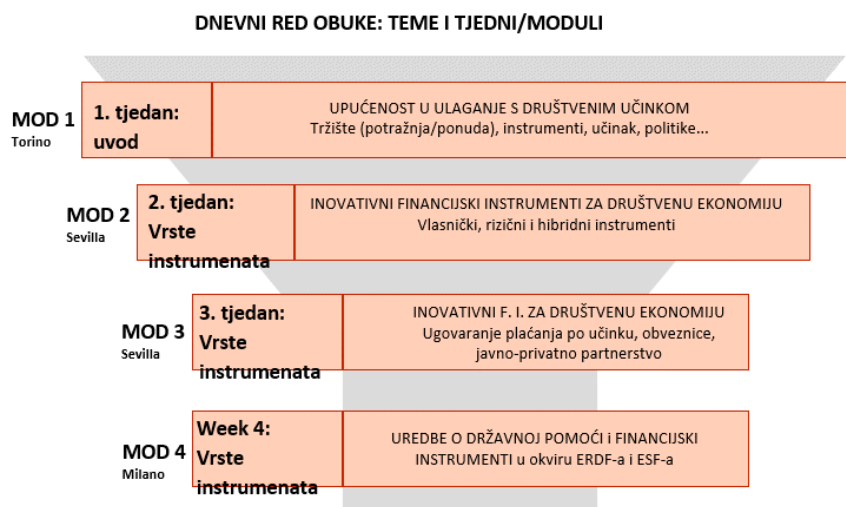
2. dan	Državne potpore u praksi	<p>Državne potpore na različitim razinama</p> <p>Ispitivanje tržišta</p> <p>Usluga od općeg interesa (naglasak na socijalnim službama)</p> <p>Izračun državnih potpora</p> <p>Naglasak na jamstvo</p>
3. dan	Usklađenost s pravilima o državnim potporama	<p>Različiti oblik usklađenosti</p> <p>Studija slučaja</p> <p>Interaktivna radna skupina o stvarnom slučaju društveno orijentiranog vlasničkog i kvazivlasničkog kapitala u različitim državama članicama</p>

6.2. Program rada

U sklopu projekta IFISE identificirana su četiri (4) glavna modula. Svaki modul imao je zasebne, neovisne sesije.

Modularni pristup sudionicima omogućuje odabir jedne ili više sesija jednog ili više različitih modula, u skladu s njihovim potrebama i razinom znanja. Omogućuje i izmjenu trajanja i/ili sesija obuke, ovisno o proračunu i/ili specifičnim potrebama.

Slika 3: Dnevni red obuke - Teme i tjedni/moduli



Izvor: projekt IFISE: Dokument D.T2.1 - Definition of a replicable training scheme for capacity building, addressed to Managing Authorities and Intermediate Bodies, for the Implementation of innovative FIs for the Social Economy, 2019.

6.3. Evaluacija obuke

Ako od sudionika želite dobiti važne informacije o svakoj obuci, obrazac za evaluaciju treba sadržavati pitanja o sadržaju i metodologiji. Dobro je dati im prostora i za dodatne komentare, možda i o prostoru/hrani/organizaciji obuke.

U nastavku ćete pronaći primjer s popisom relevantnih pitanja kako biste od sudionika i predavača dobili povratne informacije po završetku obuke.

Tablica 4: Relevantna pitanja za evaluaciju obuke

RELEVANTNA PITANJA ZA EVALUACIJU OBUKE	
Reakcija sudionika na obuci	Kako sudionici vrednuju obuku? Je li izvedena na učinkovit način? Kakvo je mišljenje sudionika o predavačima? Kako sudionici procjenjuju korisnost obuke? Prednosti i slabosti obuke prema mišljenju sudionika.
Ishodi učenja - znanja i vještine (stečene kompetencije)	Koja su znanja i vještine usvojili sudionici obuke? Ocjenjuju li sudionici obuke praktičnu dimenziju obuke pozitivno u smislu zadataka, izazova i planiranih aktivnosti?
Procjena provedbe stečenih kompetencija (rezultati aktivnosti)	Koriste li sudionici obuke kompetencije stečene tijekom obuke u svojim praktičnim aktivnostima vezanim za provedbu aktivnosti/projekta?
Evaluacija predavača	Na koji bi način trebalo izmijeniti program obuke? Koji su primjeri dobre prakse, a što se pokazalo neučinkovitim ili problematičnim? Kakvo je mišljenje predavača o grupi?

Izvor: projekt Forget Heritage: Dokument D.T2.2.1 - Transnacionalni model izobrazbe za upravitelje baštine, svibanj 2018.

6.4. Praktični savjeti

U nastavku nudimo nekoliko praktičnih savjeta s ciljem olakšavanja organizacije obuke. Oni vrijede bez obzira na odabrani pristup ili trajanje obuke.

Tablica 5: Praktični savjeti pri odabiru modularnog pristupa

FORMAT	Samostalni moduli Korištenje samostalnih, međusobno povezanih modula omogućava ozbiljniji pristup tematici, a sudionicima nudi mogućnost prilagođavanja obuke s obzirom na predznanje i interese.
RASPORED	Minimalno 2 dana po modulu Maksimalno 3 dana po modulu
SUDIONICI	Najviše 15 do 25
LOKACIJA	Soba u obliku slova U ili okrugli stolovi za poticanje interakcije i omogućavanje paralelnih radionica. Projektor Ploča Wi-Fi
PRUŽATELJI OBUKE	Odabrani pružatelji obuke trebali bi imati tri glavne karakteristike: Iskustvo u pružanju obuke i tečajeva; Poznavanje različitih aspekata i sudionika u utvrđenim tematskim područjima (vidjeti okvir u nastavku); Mogućnost uključivanja međunarodnih govornika iz svoje mreže. Ponuditelji obuke bi za vrijeme obuke trebali odabrati jednog predavača koji će povezivati različite aktivnosti i sažeti glavne dijelove.
GOVORNICI	Trebalo bi odrediti profil govornika s obzirom na sadržaj modula: 1 ili više stručnjaka (iz akademskih ili relevantnih javnih/privatnih institucija) koji mogu objasniti trenutno stanje i raspravljati o kontekstu. stručnjaci u polju na koje se odnosi sadržaj modula, posebno: Ulaganje s društvenim učinkom: stručnjaci koji rade kao posrednici u različitim fazama ulaganja s učinkom raspravljaju o stvarnim metodama i analiziraju povijest predmeta. Financijski instrumenti: stručnjaci sa strane ponude/potražnje i sa strane financijskih posrednika/investitora. Državne potpore: stručnjaci iz pravnog ureda javnih ustanova; upravljačka tijela i njihovi savjetnici. Govornici koji će podijeliti svoja iskustva i stvarne slučajeve. Predstavnici europskih i međunarodnih financijskih institucija.

FOKUS	<p>Kombinirajte dvije dimenzije:</p> <p>Međunarodnu dimenziju radi inspiracije i umrežavanja nacionalnu i regionalnu radi uvida u primjenu financijskih instrumenata u skladu s lokalnim kontekstom</p>
PRISTUP	<p>Praktičan pristup, s radionicama i primjerima iz stvarnog života.</p> <p>Predlaže se upotreba naprednih formata i tehnika (kao što su: rad u manjim grupama ili igranje uloga, uvijek pod nadzorom predavača) za poboljšanje interakcije, maksimiziranje i prikupljanje svih rezultata i izvještavanje o rezultatima u strukturiranim dokumentima. Igranje uloga posebno je korisno ako sudionici trebaju razumjeti gledište određenih dionika uključenih u provedbu financijskih instrumenata (financijski posrednici, upravljačka tijela). Ova vrsta rada u grupi ponekad iziskuje od predavača da iznova razjašnjava nedoumice, što se može izbjeći pomoću tiskanih materijala.</p> <p><u>Osposobljavanje koje vodi predavač</u> - vježbanje materijala za obuku i učenje između predavača i sudionika, bilo pojedinaca ili grupa. Predavač preuzima ulogu voditelja koji je dobro upoznat s materijalom za obuku, ali također sposoban predstaviti materijal sudionicima.</p> <p>Predavači su fizički prisutni na istoj lokaciji kao i sudionici, a obuka se provodi u obliku interaktivne radionice.</p> <p>Rad u manjim grupama pomaže sudionicima da se usredotoče na dvije do pet specifičnih tema: svi sudionici će raspravljati i pronalaziti rješenja za ista pitanja radeći u skupinama od dva do pet krugova i raspravljajući o dva do pet unaprijed određenih pitanja/tema. Ovo je posebno korisno za bolje razumijevanje višeslojnih tema poput ulaganja s učinkom.</p>

Izvor: projekt IFISE: Dokument D.T2.1 - Definition of a replicable training scheme for capacity building, addressed to Managing Authorities and Intermediate Bodies, for the Implementation of innovative FIs for the Social Economy, 2019.

7. Literatura i izvori

1. Definition of a replicable training scheme for capacity building, addressed to Managing Authorities and Intermediate Bodies, for the Implementation of innovative FIs for the Social Economy (2019.); <https://www.finpiemonte.it/Ifise-project/ifise-project-deliverables>
2. Europska unija, inicijativa FI-Compass u sklopu programa MRA: projekt IFISE; <https://www.finpiemonte.it/Ifise-project>
3. Alati ForHeritage, Interreg Središnja Europa: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/ForHeritage.html>
4. Smjernice za sastanke transnacionalnih projektnih partnera (D.T4.1.1, v.2, 2017; O.T4.1), Interreg Središnja Europa: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (interni dokument)
5. Međunarodno arhivsko vijeće, Odjel za upravljanje zapisima i arhivska profesionalna udruženja (2010): Organising Training Workshops and Seminars: Guidelines for Professional Associations
6. Interreg Središnja Europa, projekt FORGET HERITAGE; <http://www.forgetheritage.eu>
7. Interreg Središnja Europa: projekt RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html>
8. Interreg Središnja Europa: Virtual Events - Tips and inspirations for going digital; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/events/Virtualevents.html>
9. Interreg Europa: Tips on running online events (25. ožujka 2020.); <https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8119/watch-our-webinar-on-online-meetings/>
10. Interreg Europa: webinar Project meeting online, Tips for your next online meeting (12. svibnja 2020.);

https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8523/tips-for-your-next-online-project-meeting/?no_cache=1&cHash=74565d50df57bc2ed7b996b624f1cd01

11. Interreg Europa: Popis internetskih alata koje koriste projektni partneri programa Interreg Europa (ažurirano 24. ožujka 2020.), https://docs.google.com/spreadsheets/d/12v88UF5f04eRmhRJlwaW8xtkV2q_tAAcNljO6GOhtpo/edit#gid=0

12. Kavaš D., Murovec N. (2016.): Methodological Guidelines for Collection of Best Practices (D.T1.1.1), Interreg: Središnja Europa, FORGET HERITAGE; ransnational Public-Private-Partnership Concept (2011.) (interni dokument)

13. Methodological Guidelines for Collection of data for training needs assessment (D.T2.1.1) i Reports on local training needs (D.T2.1.2), Interreg: Središnja Europa, FORGET HERITAGE (interni dokument)

14. Output factsheet: Training (O.T4.1., 2019. ; HR, SK, SL, PL), Interreg: Središnja Europa: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (interni dokument)

15. Reina C.C., Ortiz R.G.A., Unger B. (2003., prijevod na engleskom jeziku 2005.): Organising and Running Workshops, A Practical Guide for Trainers

16. Set-up of an in-class training addressed to project partners (D.2.2, 2019.), Europska unija, inicijativa FI-Compass u sklopu programa MRA: projekt IFISE (interni dokument)

17. Transnational Report on Common Training Needs (D.T2.1.3, v.2, 2018.), Interreg: Središnja Europa, FORGET HERITAGE

18. Transnacionalni model izobrazbe za upravitelje baštine (D.T2.2.1, 2018.; O.T2.2.1), Interreg: Središnja Europa, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/Transnational-Training-D.T2.2.1-eng.pdf>

19. Workshop material documentation (D.T4.3.7, v.3, 2018.; transnacional; O.T4.1), Interreg: Središnja Europa: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (interni dokument)

8. Dodatak

8.1. Usporedba radionica i materijala za obuku

Tablica u nastavku može vam pomoći prije početka organizacije obuke. Možete dobiti uvid u relevantna pitanja, kao što su: različiti oblici javno-privatne suradnje, ciljevi, sadržaji (programi/svakodnevno upravljanje; infrastruktura/obnova) i ciljne skupine.

Tablica 6: Usporedba radionica i materijala za obuku

Analizirani projekt/ radionica i materijali za obuku	RESTAURA ¹⁸	FORGET HERITAGE ¹⁹	IFISE ²⁰
Područje usporedbe			
Različiti oblici javno-privatne suradnje (najveći značaj u projektu)	JPP => financijski model (revitalizacija lokaliteta kulturne baštine => korak po korak)	JPS => model upravljanja (sadržaj => trogodišnji program lokaliteta kulturne baštine; samo manji dio za infrastrukturne radove)	JPP => financijski model (primjena inovativnih financijskih instrumenata za socijalnu ekonomiju => kako ih koristiti ili kako preoblikovati konsolidirane modalitete s ciljem stvaranja društvene koristi)
Ciljni korisnici (za koga?)	Za javni sektor: tijela lokalne vlasti (uglavnom općine)	Za javni i privatni sektor, kao i za nevladine organizacije: zaposlenici JU (vlasnici zgrada KB), zaposlenici u KKI i voditelji pilot projekata	Za javni sektor: upravljačka tijela i posrednička tijela (sudionici su također bili stručnjaci s iskustvom u inovacijama i konkurentnosti, stručnjaci za izradu i provedbu financijskih instrumenata i tvorci regionalnih politika)
Glavni ciljevi radionice/obuke	Steći znanje o JPP-ima radi boljeg razvijanja okvira politike i upravljanja projektima.	Poboljšati menadžerske vještine i kapaciteta oba sektora za održivo korištenje kulturne baštine.	Dati pregled financijskih instrumenata koji se mogu primijeniti na sektor socijalne ekonomije.

¹⁸Više informacija o projektu: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html>

¹⁹Više informacija o projektu: <http://www.forgetheritage.eu>

²⁰Više informacija o projektu: <https://www.finpiemonte.it/lfise-project>

	<p>Upoznavanje s mnoštvom konkretnih primjera projekata i načinom za povećanje njihova uspjeha uz rješavanje problema koji bi mogli prouzročiti neuspjeh.</p> <p>Steći specifične alate i strategije za reformu lokalnih, regionalnih i nacionalnih institucija radi lakšeg uspostavljanja JPP-a u matičnim zemljama.</p>	<p>Stvoriti nove vještine koje će zaposlenicima u KKI omogućiti da revitaliziraju napuštene povijesne zgrade i da njima učinkovitije upravljaju.</p> <p>Podržati konkurentnost i zapošljavanje na regionalnoj i lokalnoj razini te pomoći u strateškom planiranju profesionalnog razvoja osoblja u skladu s individualnim potrebama i organizacijskim ciljevima.</p>	<p>Doprinijeti razvoju praktične analize izvedivosti u partnerskim regijama u sklopu projekta IFISE radi uspostavljanja inovativnih instrumenata (npr. obveznica s društvenim učinkom i investicijskog fonda s učinkom), posebno uz upotrebu strukturnih fondova.</p> <p>Povećati ponudu financijskih instrumenata (FI) dionicima u području socijalne ekonomije, koji (obično) imaju ograničen pristup financijskim instrumentima koje nude privatne banke, koristeći javno financiranje za poticanje privatnih fondova i uzimajući parametre društvenog učinka kao referentne točke.</p>
Glavne teme obuke	<p>Što je JPP? Gdje vlasnici lokaliteta kulturne baštine mogu dobiti sredstva za revitalizaciju? Kako koristiti pristup JPP-a u revitalizaciji baštine?</p>	<p>Gdje dobiti sredstva za: (1) provedbu programa u zgradama KB, (2) održavanje zgrada, (3) prenamjenu unutrašnjosti zgrada prilagođenu potrebama programa. Nadalje, pravna pitanja, upravljanje kulturnom baštinom i ljudskim potencijalima, marketing, komunikacija s različitim dionicima, promocija...</p>	<p>Izgradnja kompetencija potrebnih za izradu analize izvedivosti ili inovativnih financijskih instrumenata prema regulativi ESIF-a.</p>
Priprema koraci koji vode do programa obuke/ struktura radionice	<p>(Pravne i/ili financijske) potrebe oba sektora</p> <p>Procjena (status i pravni okvir, ekonomski i financijski aspekti JPP-a itd.)</p> <p>Osmišljavanje</p> <p>Razvoj sadržaja</p> <p>Metode</p> <p>Evaluacija</p>	<p>Identifikacija potreba za obukom: internetski upitnik (za zaposlenike JU i KKI)</p> <p>Fokus skupina (skupine) - diskusija s zaposlenicima JU i KKI</p> <p>Identifikacija lokalnih potreba (na temelju gornja dva koraka, dostupni predlošci)</p> <p>Prilagođeni programi obuke za 3 ciljne skupine</p> <p>Evaluacija svakog sudionika</p>	<p>Preliminarna „faza istrage“ => potrebno je dobro razumijevanje socijalnog ekosustava i ulaganja s učinkom (pristup financijama, ulaganje s društvenim učinkom)</p> <p>Identifikacija financijskih instrumenata koje treba proučiti</p> <p>Priprema programa obuke - 4 modula s nekoliko neovisnih sesija (teorijske i praktične sesije s diskusijom)</p>

8.2. Teme na provedenim obukama

Tablica 7: Teme kojima su se bavila sva tri projekta

	RESTAURA	FORGET HERITAGE	IFISE
Model organizacijskog partnerstva (najveći značaj u projektu)	JPP => financijski model (revitalizacija lokaliteta kulturne baštine => korak po korak)	JPS => model upravljanja (sadržaj => trogodišnji program lokaliteta kulturne baštine; samo manji dio za infrastrukturne radove)	JPP => financijski model (primjena inovativnih financijskih instrumenata za socijalnu ekonomiju => kako ih koristiti ili kako preoblikovati konsolidirane modalitete s ciljem stvaranja društvene koristi)
TEME obuke			
Financije	Financiranje obnove - gdje javni sektor pronalazi privatne financijske resurse (za infrastrukturu, a ne za svakodnevno upravljanje)	Prikupljanje sredstava i financiranje aktivnosti	Znanje o ulaganju s društvenim učinkom, npr. Tržište, instrumenti, učinak, politike Inovativni financijski instrumenti, npr. Vlasnički, rizični ili hibridni instrumenti, obveznice, JPP, državna potpora itd.
Upravljanje	Uvođenje JPP-a - pravna i ekonomska pitanja (okvir)	Menadžment i poduzetništvo Aktivnosti strateškog planiranja i pripreme programa, predviđanja Partnerstvo, suradnja, JPP Turizam i upravljanje proizvodima Provedba ispitivanja i evaluacija	
Kulturna baština	Javni aspekti zaštite kulturne baštine	Upravljanje baštinom i spomenicima te zaštita i upravljanje kulturom Provedba ispitivanja i evaluacija	
Revitalizacija	Kako koristiti pristup JPP-a u obnovi baštine?	Urbanističko planiranje, prostorno planiranje, socijalna revitalizacija Uključenost i društveno sudjelovanje	

Komunikacija i
odnosi s javnošću

Komunikacija, marketing,
odnosi s javnošću, zagovaranje