



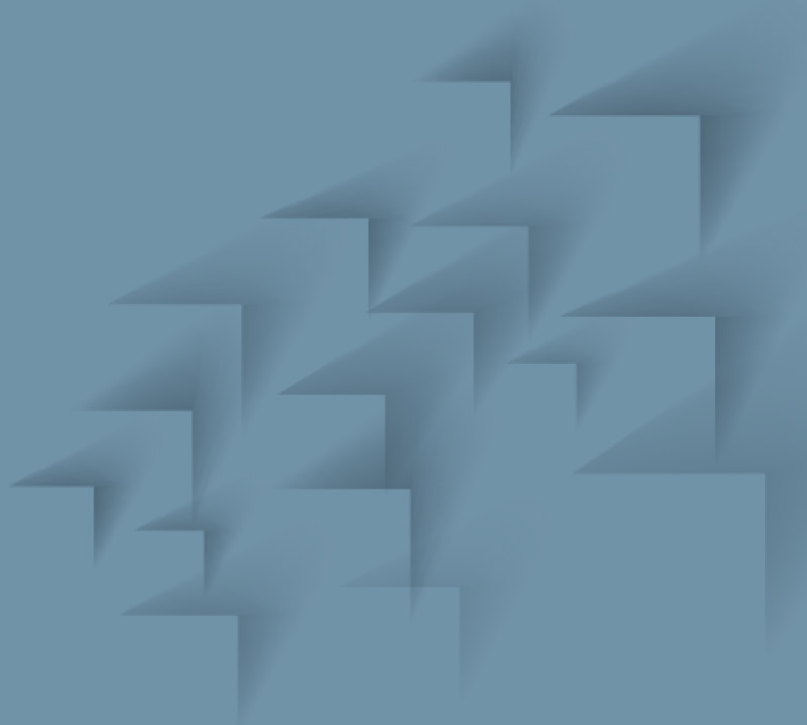
European Union

Interreg
CENTRAL EUROPE

ForHeritage

JAK ZORGANIZOWAĆ SZKOLENIE

w sektorze dziedzictwa kulturowego



Informacja o dokumencie

Projekt: ForHeritage „Excellence for integrated heritage management in central Europe” (CE1649), www.interreg-central.eu/forheritage

Współfinansowanie: Interreg EUROPA ŚRODKOWA

Autor: Nataša Mršol, RRA LUR

Wersja: Wrzesień 2021

Niniejsza publikacja odzwierciedla poglądy autorów, program Interreg EUROPA ŚRODKOWA nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji tu zawartych.

Spis treści

Wykaz skrótów	4
1. Cel i struktura niniejszego dokumentu	5
2. Znaczenie kształcenia w sektorze dziedzictwa kulturowego	6
3. Główne etapy i kluczowe działania dla efektywnego przygotowania, wdrożenia i ewaluacji programu szkoleniowego	7
3.1. Działania przed wydarzeniem	8
3.2. Czynności w dniu szkolenia	13
3.3. Działania po wydarzeniu	14
4. Szkolenia online	15
5. Dobre praktyki i wnioski.....	19
5.1. Dobre praktyki.....	19
5.2. Wnioski.....	21
6. Struktura szkoleń, program, ewaluacja szkolenia – przykłady i wskazówki praktyczne.....	23
6.1. Struktura szkoleń	23
6.2. Program.....	29
6.3. Ocena szkolenia	29
6.4. Wskazówki praktyczne	31
7. Literatura i źródła.....	33
8. Aneks.....	35
8.1. Benchmarking warsztatów i materiałów szkoleniowych	35
8.2. Tematy realizowanych sesji szkoleniowych	37
8.3. Tematy szkoleń	38

Wykaz skrótów

CCI -	Kultura i przemysł kreatywny
CH -	Dziedzictwo kulturowe
EaSI -	Zatrudnienie i innowacje społeczne
EBI -	Europejski Bank Inwestycyjny
EFI -	Europejski Fundusz Inwestycyjny
EFRR -	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
EFS -	Europejski Fundusz Społeczny
EFSI -	Europejskie Fundusze Strukturalne i Inwestycyjne
IB -	Pośredni Organ
IZ -	Instytucja Zarządzająca
PA -	Administracja Publiczna
PPC -	Współpraca publiczno-prywatna
PPP -	Partnerstwo publiczno-prywatne
MŚP -	Małe i średnie przedsiębiorstwa

1. Cel i struktura niniejszego dokumentu

Narzędzie to jest wynikiem projektu Interreg Central Europe „For Heritage (4H): Excellence dla zintegrowanego zarządzania dziedzictwem w Europie Środkowej”. Aby promować doskonałość w zarządzaniu dziedzictwem, projekt i niniejszy dokument wykorzystują istniejącą wiedzę i doświadczenie zgromadzone w ramach projektów finansowanych wcześniej przez UE (takich jak FORGET HERITAGE, RESTAURA, IFISE, CLIC)¹.

W ramach projektu stworzono 6 narzędzi zarządzania dziedzictwem kulturowym:

- Dobre, czyli uczestniczące zarządzanie dziedzictwem kulturowym. W jaki sposób zaangażować społeczność?
- Instrumenty finansowe oraz innowacyjne schematy finansowania w sektorze dziedzictwa kulturowego;
- Współpraca publiczno-prywatna w rewitalizacji dziedzictwa kulturowego;
- Ocena wpływu projektów z zakresu dziedzictwa kulturowego;
- Elementy pilotażowych projektów rewitalizacji dziedzictwa kulturowego możliwe do ponownego zastosowania;
- Jak przeprowadzić efektywne szkolenie z zakresu zarządzania dziedzictwem kulturowym?

Na kolejnych stronach znajdują się praktyczne informacje i wskazówki dotyczące organizacji szkoleń usprawniających zarządzanie dziedzictwem kulturowym dla różnych grup docelowych, np. pracowników administracji publicznej, menedżerów i operatorów dziedzictwa kulturowego.

Narzędzie ma następującą strukturę: W pierwszej części podane są główne etapy i kluczowe czynności dla skutecznego przygotowania, wdrożenia i oceny programu szkoleniowego. Dostępne są również informacje o szkoleniach online oraz lista narzędzi internetowych. W drugiej części narzędzia wymienione są doświadczenia i dobre praktyki, a następnie kilka przykładów programów szkoleniowych, warsztatów i pytań ewaluacyjnych. W załączniku zamieszczono benchmarking warsztatów i materiałów szkoleniowych w oparciu o różne formy współpracy publiczno-prywatnej projektów zakończonych sukcesem, a także wykaz tematów realizowanych szkoleń. Może to pomóc w podjęciu decyzji, jaki rodzaj programu szkoleniowego wybrać do opracowania i gdzie szukać bardziej szczegółowych informacji.

¹ Więcej informacji na temat współpracy publiczno-prywatnej w dokumencie ForHeritage: The Use of Public-Private Cooperation Approach in Cultural Heritage Revitalisation, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.3-PPC.pdf>

2. Znaczenie kształcenia w sektorze dziedzictwa kulturowego

W dzisiejszych czasach, przy szybkim rozwoju i zmianach w prawie we wszystkich dziedzinach naszego życia - gospodarczej, społecznej, kulturowej i politycznej, uczenie się przez całe życie jest koniecznością. Osoby aktywne zawodowo muszą stale rozwijać własne kompetencje: te miękkie, związane z pracą zespołową, planowaniem i organizacją, umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków zewnętrznych, umiejętności rozwiązywania problemów, networkingu, a także te związane z obszarem kompetencji własnych. Jest to równie ważne dla podmiotów działających w sektorach kultury i kreatywnym (CCI) oraz sektorze dziedzictwa kulturowego (CH), które to obszary stoją przed wyzwaniami związanymi z brakiem środków publicznych. Sytuacja gospodarcza ostatnich lat zmniejszyła również możliwości zaangażowania sektora prywatnego. Dlatego ciągłe informowanie o nowościach może przyczynić się do bardziej efektywnego codziennego zarządzania (i finansowania) obiektów dziedzictwa.

3. Główny etapy i kluczowe działania dla efektywnego przygotowania, wdrożenia i ewaluacji programu szkoleniowego

Na podstawie zrecenzowanych warsztatów i materiałów szkoleniowych zidentyfikowano pewne ogólne działania, dlatego można je traktować jako dobry przykład i punkt wyjścia dla innych organizatorów szkoleń związanych z zarządzaniem dziedzictwem kulturowym.

Organizator szkolenia musi wziąć pod uwagę, że każdy program szkoleniowy jest przygotowany dla konkretnego środowiska lokalnego i specyficznych potrzeb w odniesieniu do treści lub grup docelowych. Aby program szkoleniowy był efektywny, należy rozważyć kilka etapów.

Rysunek 1: Hierarchia podstawowych cech struktury warsztatów (dolna linia jest punktem wyjścia)



Źródło: Projekt RESTAURA: Deliverable D.T4.3.7- Dokumentacja materiałowa warsztatów (transnarodowa), wersja 3, marzec 2018

W literaturze można znaleźć kilka innych możliwości organizacji i realizacji warsztatów szkoleniowych. Więcej w rozdziale 7: Literatura i źródła, nr. 4 i 14.

Powodzenie programu szkoleniowego zależy nie tylko od jakości prowadzonego szkolenia, ale również od fazy planowania, dlatego cały proces podzielony jest na następujące fazy: (1) działania przed wydarzeniem, (2) działania podczas wydarzenia, (3) działania po wydarzeniu.

3.1. Działania przed wydarzeniem

Utworzenie zespołu organizacyjnego i wyznaczenie harmonogramu

Rolą zespołu organizacyjnego jest przygotowanie całego wydarzenia. Wielkość zespołu uzależniona jest od wielkości imprezy.

Oś czasu musi określać: wszystkie działania, osoby odpowiedzialne i terminy ukończenia każdego działania.

Wstępne oczekiwania

Na tym etapie należy określić podstawowe elementy programu szkoleniowego:

- cele,
- tematy, które należy poruszyć,
- ekspertów, których należy zaangażować - należy przygotować materiały dla trenerów,
- pożądane metody pracy² - również do omówione z wybranymi ekspertami, a także z potencjalnymi uczestnikami, jeśli zdecydujesz się przeprowadzić grupę warsztatową/grupę fokusową/wywiady/kwestionariusz online,
- potencjalna grupa/grupy szkoleniowe - tematyka szkoleń powinna być dostosowana do osób początkujących i zaawansowanych,
- możliwe wyzwania i bariery,
- termin i miejsce szkolenia,
- budżet (wydatki, dochody - jeśli występują).

Uczenie się to proces zmiany, który może wywołać pewien opór. Stosowane narzędzia wspierające ten proces zmiany powinny pozwolić uczestnikom na włączenie go do działań szkoleniowych.

Niektóre badania wykazały, że dorośli zapamiętują:

- > 100% tego, co powtórzymy
- > 90% tego, co robimy
- > 70% tego, co mówimy
- > 65% tego, co piszemy
- > 50% tego, co widzimy i słyszymy

² Więcej informacji można znaleźć w rozdziale 3.2 - Działania w ciągu dnia (Realizacja działań szkoleniowych).

- > 30% tego, co widzimy
- > 20% tego, co słyszymy
- > 10% tego, co czytamy

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Istnieje kilka narzędzi, które można wykorzystać, aby uzyskać wkład od potencjalnych uczestników lub grup szkoleniowych, takich jak kwestionariusz online (dostosowany do potrzeb i wyzwań różnych grup docelowych), grupy fokusowe, grupy warsztatowe lub wywiady. Ponieważ zwykle mamy do czynienia z jedną formą współpracy publiczno-prywatnej w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym, ważne jest, aby potrzeby obu sektorów (publicznego i prywatnego) zostały zidentyfikowane, a następnie uwzględnione w programie szkoleniowym.

Przykład: Zidentyfikowane główne potrzeby szkoleniowe związane z bieżącym zarządzaniem mogą być następujące³:

- modele biznesowe/biznesplany/rozpoczęcie działalności gospodarczej
- znajomość przepisów i prawnych aspektów funkcjonowania organizacji pozarządowych
- pozyskiwanie funduszy, finansowanie działalności kulturalnej⁴
- inkubacja nowych przedsięwzięć, wspieranie początkujących i wzmacnianie inicjatyw
- komunikacja społeczna, marketing w kulturze, PR, rzecznictwo, nowe media i media społecznościowe
- zarządzanie dziedzictwem (zarządzanie miejscem dziedzictwa)
- prawne i organizacyjne uwarunkowania zarządzaniem obiektem (pomnikiem)
- networking, funkcjonowanie w partnerstwach, niehierarchiczne modele zarządzania, projektowanie i modele sieciowe⁵
- zarządzanie zadaniami i projektami w administracji publicznej
- zarządzanie zasobami ludzkimi (rekrutacja specjalistów), budowanie zespołów

³ Projekt Forget Heritage: Deliverable D.T2.2.1 - Transnarodowy model szkoleniowy w zakresie zarządzania miejscami historycznymi, maj 2018 r.

⁴ Więcej informacji na temat finansowania w dokumencie ForHeritage: Instrumenty finansowe i innowacyjne systemy finansowe na rzecz dziedzictwa kulturowego, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf>

⁵ Więcej informacji na temat angażowania różnych interesariuszy i różnych form współpracy w dokumencie ForHeritage: Zestaw narzędzi do zarządzania partycypacyjnego dziedzictwem kulturowym, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.1-GG-and-PG.pdf>

- zarządzanie i rozwój w dziedzinie turystyki i dziedzictwa kulturowego (szlaki kulturowe; festiwale kulturalne i inne produkty oraz turystyka kulturowa).

Podczas grup roboczych możesz zapytać uczestników nie tylko o tematy, które mają zostać poruszone w programie szkoleniowym, ale także o sugerowane rozwiązania szkoleniowe odpowiadające zgłaszanym przez nich problemom, ich doświadczenia (dobre i/lub złe) ze szkoleniami, w których uczestniczyli - co się sprawdziło itp.

Określenie celów szkolenia

Na tym etapie należy określić oczekiwane efekty realizacji szkolenia. Dla uczestników (dla wszystkich grup docelowych) powinno być jasne, jaką wiedzę i jakie umiejętności mogą zdobyć, ale także jak mogą działać lepiej po ukończeniu szkolenia.

Opracowanie programu szkoleniowego

Po określeniu celów należy wybrać konkretne rozwiązania i metody szkoleniowe na podstawie treści, zaistniałych potrzeb/preferencji grup docelowych oraz przewidywanej liczby uczestników. W oparciu o te parametry maksymalna liczba uczestników może wahać się od 15 (warsztaty z aktywnym udziałem uczestników) do 30 osób (gdy nie przewiduje się aktywnej roli uczestników - transfer wiedzy).

Sugestia⁶: używaj jednego szablonu do wszystkich sesji treningowych. Poproś trenerów o podanie wszystkich ważnych informacji, takich jak cele sesji, metody szkoleniowe, materiały i scenariusz sesji, czas trwania, potencjalne zagrożenia i wyzwania.

⁶ Projekt Forget Heritage: Deliverable D.T2.2.1 - Transnational Training Model for Historical Sites Management, May 2018

Rysunek 2: Przykład szablonu określającego cele, metody i narzędzia szkoleniowe (przygotowany w ramach projektu Forget Heritage)

Tytuł szkolenia:	
Trenerzy:	
Czas trwania:	
Termin szkolenia:	
Miejsce(adres):	
Metody i narzędzia szkoleniowe, które zostaną wykorzystane:	
Rodzaj uczestników (dla kogo?):	
Administracja publiczna:	
Operatorzy CCI:	
Kierownicy pilotażu:	
Krótki opis sesji szkoleniowej (cel, zakres, planowane rezultaty):	
Dodatkowe uwagi (nieobowiązkowe):	

Przygotowując program szkoleniowy, możesz zdecydować się na oddzielne sesje lub na podejście modułowe. Jeśli wybierzesz drugie rozwiązanie, to szkolenie powinno trwać maksymalnie do trzech dni. Zaleca się również, aby każdy moduł miał niezależne sesje, ponieważ umożliwia to uczestnikom wybór jednej lub więcej sesji z różnych modułów - zgodnie z ich potrzebami i poziomem wiedzy.

Promocja programu szkoleniowego

Promocja zależy będzie od samego wydarzenia (np. tylko jednodniowy warsztat, kilka sesji w dłuższym okresie), grup docelowych, do których chcesz dotrzeć, a także od dostępnego budżetu. Może się to być wysyłanie zaproszeń do potencjalnych uczestników e-mailem bądź stworzenie strony internetowej/podstrony internetowej wydarzenia, a także opracowanie plakatów, ulotek, reklam itp. Zaproszenie musi zawierać wszystkie informacje

o programie szkolenia (co, gdzie, kiedy, dla kogo, termin rejestracji, opłata - jeśli istnieje). Należy również dołączyć formularz rejestracyjny lub link do rejestracji online.

Materiały szkoleniowe

W zależności od grupy docelowej, dostępnego budżetu oraz formy szkoleń (na miejscu lub online) przygotowywane są materiały szkoleniowe. Mogą to być zwykłe kopie lub broszura szkoleniowa, a w przypadku szkoleń online dokumenty pdf i/lub materiały do prezentacji.

Instruktorzy, mentorzy, trenerzy

Powodzenie programu szkoleniowego i każdej sesji w dużej mierze zależy od wybranych trenerów. Muszą posiadać solidną wiedzę i doświadczenie w zakresie swojej dyscypliny, umieć prezentować tematy w atrakcyjny i angażujący sposób oraz korzystać z nowoczesnych narzędzi szkoleniowych. Zaleca się, aby trenerzy zapoznali się z wcześniej opracowanymi dokumentami w projekcie, jeśli sesja szkoleniowa jest z nimi związana, aby mogli po prostu kontynuować (i ulepszać) działania, a nie zaczynać od początku.

Potrzebny sprzęt

Zgodnie z zaleceniami trenerów przygotuj listę potrzebnego sprzętu. Sprzęt może obejmować komputery (sprawdź, czy potrzebne jest połączenie z Internetem), projektory (ppt, overhead), ekran i wskaźnik, mikrofony, być może będzie także potrzebna kamera wideo. Poza tym można również użyć innych materiałów: biała tablica, długopisy i papier, flipcharty i markery, karteczki samoprzylepne, itp.

Ocena⁷

Zdecyduj, jakiej metody i narzędzi użyjesz do oceny sesji szkoleniowej i/lub programu. W oparciu o Twoje konkretne potrzeby zostanie podjęta decyzja i przygotowany odpowiedni formularz oceny. Więcej informacji można znaleźć w punktach 3.3 Działania po wydarzeniu i 6.3 Ocena szkolenia.

⁷ Aby uzyskać więcej informacji, zobacz 3.3 Działania po wydarzeniu (ocena).

3.2. Czynności w dniu szkolenia

Ustawienie miejsca

Przygotowanie sali szkoleniowej, materiałów szkoleniowych dla uczestników oraz listy uczestników, sprawdzenie sprzętu zapewnia dobre i płynne rozpoczęcie procesu szkoleniowego.

Realizacja działań szkoleniowych

Zgodnie z ustalonymi wcześniej metodami pracy, proces szkoleniowy będzie realizowany. Ponieważ jednak szkolenie jest procesem dynamicznym, ważne jest, aby być elastycznym i gotowym na zmiany. Istnieją różne metody pracy, które można zastosować w zależności od celu szkolenia⁸:

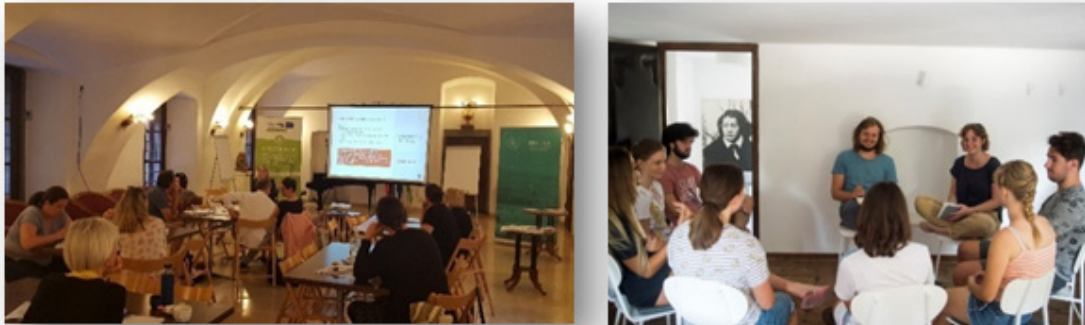
- Transfer wiedzy - przydatne, gdy uczestnicy wymagają wprowadzenia/ogólnego przygotowania do konkretnego wyzwania/problemu (np. wykłady, prezentacje, wizyty studyjne u partnerów itp.)
- Zaangażowanie uczestników - przydatne, gdy uczestnicy potrzebują bliższej współpracy, gdy cele obejmują budowanie zespołu i wzmocnienie pozycji (np. dyskusja w podgrupach, miniseminaria i debaty, burza mózgów, warsztaty praktyczne, prezentacje dobrych praktyk, analizy studiów przypadku itp.)
- Inicjacja procesów zmian - przydatne w przypadku profesjonalistów lub osób wspólnie zaangażowanych w przedsięwzięcie lub gdy uczestnicy muszą sami generować rozwiązania i pomysły, w oparciu o działania ukierunkowane na przygotowanie odpowiedniej sytuacji edukacyjnej przez trenera (np. moderowana praca zespołowa - rozwiązywanie zadań, trening interpersonalny, przegląd przed i po działaniu, coaching, mentoring itp.).

Kluczowe punkty przy wyborze właściwej metody szkoleniowej dla dorosłych słuchaczy:

- Są zorientowani na cel, przychodzą z istniejącą wiedzą, doświadczeniami i oczekiwaniami, głównie zorientowanymi na projekt.
- Chcą, aby szkolenie było adekwatne i ukierunkowane na zadania.
- Często mają złe doświadczenia z poprzednimi programami szkoleniowymi.

⁸ Projekt Forget Heritage: Deliverable D.T2.2.1 - transnarodowy model szkolenia zarządzania miejscami historycznymi, maj 2018, s. 20 0

Dokumentacja fotograficzna z wydarzenia



Zdjęcia 1, 2: Warsztaty w ramach projektu ForHeritage, Lublana, 2018. Źródło: Archiwum RRA LUR

3.3. Działania po wydarzeniu

Ocena

Ocena każdej sesji szkoleniowej i całego procesu szkoleniowego jest niezbędna, aby zrozumieć, co można poprawić w przyszłości. Powinno się to odbywać ze wszystkimi osobami zaangażowanymi w dowolne fazy szkolenia - (1) zespołem organizacyjnym, (2) uczestnikami i (3) trenerami.

- Zespół organizacyjny: dalsza dyskusja powinna odbyć się wkrótce po szkoleniu, gdy informacje są jeszcze świeże w pamięci. Powinno się dowiedzieć, co poszło dobrze, a co można poprawić w przyszłych szkoleniach oraz jak to dokonać.
- Uczestnicy: w zależności od potrzeb możesz wybrać odpowiednią metodę i narzędzie oceny sesji szkoleniowej/programu. Może to być albo formularz oceny, który jest rozdawany natychmiast po każdej sesji i/lub po zakończeniu wydarzenia, może być także wysłany e-mailem, możesz też przeprowadzić wywiady z uczestnikami lub dyskusję grupową na temat wyników. Pytania mogą dotyczyć treści, metodologii, być może miejsca, dodatkowych komentarzy. (Czy program szkoleniowy spełnił Twoje oczekiwania? Jak oceniasz otrzymaną wiedzę? Czy twoje umiejętności wzrosły? Który temat był najbardziej/najmniej interesujący? Co można poprawić w przyszłych szkoleniach?).
- Trenerzy: zaleca się ocenę sesji/programu szkoleniowego również z trenerami i innymi zaangażowanymi osobami.

Porównanie poglądów różnych grup może dać przydatne punkty wyjścia do ulepszeń i/lub niezbędnych zmian w kolejnych sesjach/programach szkoleniowych.

4. Szkolenia online

W obliczu nowej sytuacji na świecie w 2020 roku, a co za tym idzie ze względu na powszechnie znane ograniczenia, kilka czynności z naszego codziennego życia przenosi się, tam, gdzie to możliwe, czyli do Internetu jako tymczasowy substytutu spotkań fizycznych. Dotyczy to również działań szkoleniowych. Tutaj znajdziesz kilka sugestii i wskazówek, jak skutecznie zorganizować swoje sesje szkoleniowe online.

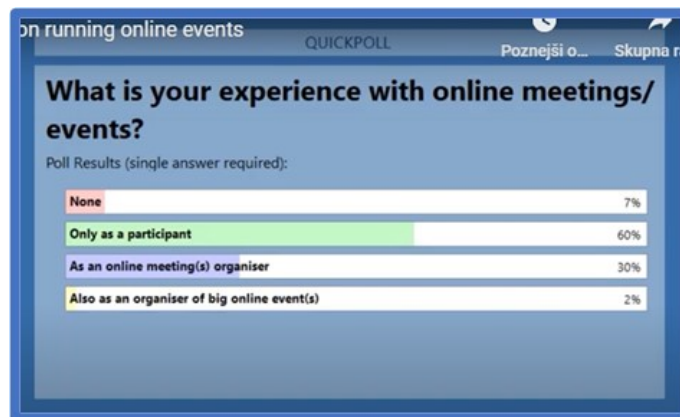
W dniu 25 marca 2020 r. w ramach programu Interreg Europe zorganizowano seminarium internetowe⁹ „Wskazówki dotyczące prowadzenia wydarzeń online”. Do webinaru online dołączyło prawie 400 uczestników i jak pokazano poniżej (zdjęcie 3), 60% słuchaczy miało doświadczenia ze spotkaniami/wydarzeniami online tylko jako uczestnik, a jedynie 30% jako organizator spotkań online. Dlatego też może być cenne dla Państwa zapoznanie się z propozycjami przedstawionymi przez Joint Secretariat programu Interreg Europa w następujących tematach:

- Wydarzenia online: webinarium a spotkanie online i ich specyfika pod względem liczby odbiorców, interakcji itp. (zdjęcia 4-11).
- Zalecenia dotyczące czasu trwania imprezy, organizacji i efektywności.
- Wskazówki dotyczące prowadzenia webinarów, np. role zespołu organizacyjnego czy też komunikacja w mediach społecznościowych.
- Na końcu znajdują się wskazówki dotyczące narzędzi internetowych i kwestii technicznych. Dostępna jest również lista możliwych narzędzi do spotkań i webinarów online¹⁰.

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

¹⁰

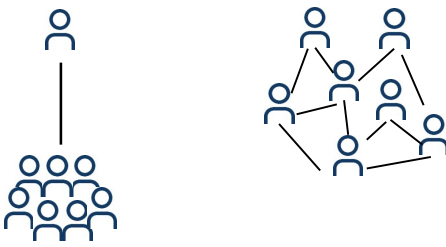
https://docs.google.com/spreadsheets/d/12v88UF5fO4eRmhRJlwaW8xtkV2q_tAAcNljO6GOhtpo/edit#gid=0



Zdjęcie 3: Ankieta na temat webinarium „Interreg Europe”, 25 marca 2020 r.

Webinar vs. spotkanie online

Przekaz jednokierunkowy Komunikacja sieciowa



Zdjęcie 4: Różnica między webinarium a spotkaniem on line

Spotkanie online

- Mniejsze grupy
- Równouprawnienie uczestników w:
 - zabieraniu głosu
 - udostępnianiu ekranu
 - włączaniu kamery
 - dostępie do dokumentów



Zdjęcie 5: Spotkanie online - mniejsze grupy uczestników mają takie same prawa

Spotkanie online - wskazówki

- Krótki czas trwania (ok. 1 godz.)
- Interaktywne
 - nagrania
 - aktywności
- Zorganizowane i skuteczne
 - harmonogram
 - podział czasu
 - obowiązki/zadania



Zdjęcie 6: Wskazówki dotyczące dobrego spotkania online

Spotkanie online - zasady

- Uzgodnienie listy zasad
 - dyskusja moderowana VS niemoderowana
 - kamery włączone lub wyłączone
 - mikrofon włączony tylko podczas wypowiedzi



Zdjęcie 7: Zasady podczas prowadzenia spotkania online

Projektowanie webinaru-5 kroków

1. Sformułowanie 3 kluczowych wiadomości
2. Przygotowanie prostego skryptu/notatek
3. Zadanie sobie pytania „Co dalej?”
4. Napisanie zdania wprowadzającego
5. Opracowanie interakcji

Zdjęcie 8: Projektowanie webinaru w 5 krokach

Webinar

- Duże grupy
- Małe zespoły
- Audytorium
 - aktywne słuchanie
 - zadawanie pytań
 - Ankiety i quizy

Zdjęcie 9: Wskazówki dotyczące udanego webinaru online

Praca zespołowa



Organizator Prezenter Paneliści Moderator Osoba techniczna

Zdjęcie 10: Zespół ds. webinarów

Webinar - wskazówki

- Konsensus w kwestii ról i obowiązków
 - zmiana slajdów
 - złączanie bądź wyłączenie kamery
 - udostępnianie ekranu
 - zadawanie pytań



Icons made by Kiranshastry from www.flaticon.com

Zdjęcie 11: Zespół ds. webinarów i jego zadania

W dniu 12 maja 2020 r.¹¹ odbyło się kolejne seminarium internetowe pod tytułem „Spotkania projektowe online” poruszające następujące zagadnienia: praktyczne zagadnienia korzystania z narzędzi online podczas spotkań z interesariuszami, przeniesienie fizycznych wydarzeń edukacyjnych do Internetu (np. seminaria internetowe, wydarzenia na zakończenie projektu), wyzwania i możliwości podczas używania niektórych narzędzi internetowych (np. Zoom, Webex, MS Teams) oraz przydatne wskazówki dotyczące prowadzenia dobrego wydarzenia online.

Sformułowano listę pytań¹², na które należy odpowiedzieć, aby ułatwić wybór najbardziej adekwatnego narzędzia (zdjęcie 7).

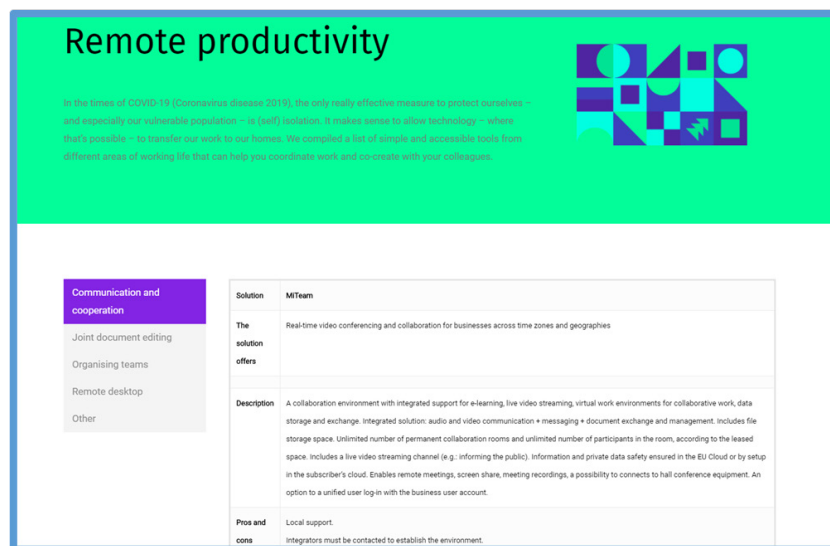
Przygotowana została również lista narzędzi internetowych z ich opisem, funkcjami, zaletami i wadami a także przydatna lista stron internetowych.

Zdjęcie 7: Pytania przydatne przy wyborze narzędzia

1. Czy jest łatwe w użytkowaniu?
2. Jak wygląda proces wdrożeniowy?
3. Czy jest zintegrowane z oprogramowaniem/sprzętem?
4. Czy jest zgodne z oczekiwaniami/potrzebami?
5. Czy jest niezawodne?
6. Czy jest bezpieczne?
7. Ile kosztuje?

¹¹ https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8523/tips-for-your-next-online-project-meeting/?no_cache=1&cHash=74565d50df57bc2ed7b996b624f1cd01

¹² <https://4pdih.com/en/remote-productivity/>



Remote productivity

In the time 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 collaborate with your colleagues.

Communication and cooperation Joint document editing Organising teams Remote desktop Other	Solution	Microsoft
	The solution offers	Real-time video conferencing and collaboration for businesses across time zones and geographies
	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 connect to hall conference equipment. An option to a unified user log in with the business user account.
	Pros and cons	Local support. Integrators must be contacted to establish the environment.

Zdjęcie 12: Lista narzędzi internetowych przygotowana przez Uniwersytet w Lublanie, Wydział Elektrotechniki, partnera w projekcie CARPE DIGEM, <https://4pdih.com/en/remote-productivity/> (maj 2020)

W ramach Programu Interreg Central Europe przygotowaliśmy również informacje o wirtualnych wydarzeniach: Digitalizacja - wskazówki i inspiracje¹³.

5. Dobre praktyki i wnioski

5.1. Dobre praktyki

Nasza propozycja dobrych praktyk opiera się w głównej mierze na przedstawionych dokumentach, jednakże w przypadku sesji szkoleniowych realizowanych w Lublanie (czerwiec 2018 r.) dzielimy się praktycznymi doświadczeniami.

Dobre praktyki:

- > **Szkolenia powinny być prowadzone przez profesjonalistów w swojej dziedzinie.**

Praktyk z wieloletnim doświadczeniem w dziedzinie konserwacji, renowacji obiektów dziedzictwa kulturowego, ze znajomością wszystkich faz i niezbędnych procesów przed, w trakcie i po rewitalizacji jest bardzo cennym mówcą.

Przykładowa sytuacja, która miała miejsce: szkolenia prowadzone przez doświadczonego specjalistę, pracownika gminy, spotkały się z bardzo dobrym

¹³ <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/events/Virtualevents.html>

przyjęciem przez uczestników. Chociaż szkolenia te były przeznaczone przede wszystkim dla pracowników administracji publicznej, z dużym zainteresowaniem brali w nich udział również przedstawiciele sektora kulturalnego i kreatywnego. Dzięki temu było możliwe wzajemne wysłuchanie swoich potrzeb i wątpliwości. Poza tym wszyscy uczestnicy mieli okazję zobaczyć dwa budynki - jeden dopiero co wyremontowany, drugi czekający na remont.

> **Organizacja szkoleń modułowych**

Na jeden moduł składa się kilka sesji. Bardziej zaawansowani uczestnicy mogą uczestniczyć tylko w tych sesjach, które przynoszą im nową wiedzę.

> **Szkolenia na poziomie początkującym i zaawansowanym**

Osoby początkujące potrzebują ogólnych informacji i praktycznej, ale dobrze ustrukturyzowanej wiedzy na temat zarządzania obiektami dziedzictwa kulturowego i tego, jak sprawiać, aby działania szły naprzód, podczas gdy osoby doświadczeni menedżerowie potrzebują bardziej szczegółowej wiedzy i propozycji rozwiązań dla konkretnych wyzwań.

> **Połączenie teorii i praktyki**

Połączenie wprowadzenia teoretycznego z wieloma praktycznymi informacjami, zaprezentowanymi inspirującymi przykładami oraz dobrymi/złymi praktykami, po których następuje część szkolenia typu „pytania i odpowiedzi”, w której uczestnicy bezpośrednio wchodzi w interakcję z trenerami.

> **Terminy szkoleń**

Organizatorzy szkoleń powinni unikać miesiąca przed okresem świątecznym, np. czerwcem, ponieważ sektor publiczny i prywatny oraz organizacje pozarządowe chciałyby zakończyć swoją działalność przed wakacjami. Ponadto w niektórych krajach pracownicy sektora publicznego muszą spędzić dni niewykorzystanego urlopu z poprzedniego roku do końca czerwca, w związku z czym istnieje mniej możliwości uczestniczenia w szkoleniach, pomimo ich bardzo dobrej treści. Organizator powinien również sprawdzić, czy możliwe jest zorganizowanie większych wydarzeń w branży/sektorze.

> **Znaczne obawy przed stosowaniem Partnerstwa Publiczno-Prywatnego (PPP)**

Obawa przed PPP wciąż istnieje w lokalnych społecznościach/gminach. Wiąże się z kwestiami politycznymi i procesami decyzyjnymi. Dlatego dalsze prace nad PPP w sektorze CH oraz projekty rewitalizacyjne powinny koncentrować się na

destygmatyzacji PPP jako działalności korupcyjnej. Destygmatyzację można również przeprowadzić poprzez sesje szkoleniowe => zdobycie większej wiedzy na ten temat.

5.2. Wnioski

Na podstawie analizowanych dokumentów wnioski są następujące:

Podnoszenie świadomości na temat PPP

Istnieje potrzeba podniesienia świadomości na temat potencjału PPP w projektach dziedzictwa kulturowego wśród sektora publicznego i prywatnego. Trzeba zwrócić uwagę na przygotowanie i podpisanie naprawdę solidnych kontraktów, gdyż oba sektory z natury dążą do różnych celów.

Na szkoleniach należy położyć nacisk na zaprezentowanie polityki PPP - kwestii prawnych, ekonomicznych wraz z przykładami. Warto pamiętać, że współpraca transnarodowa i dzielenie się doświadczeniami może być wielkim atutem; jednakże działania muszą być dostosowane do lokalnego (prawnego) środowiska¹⁴.

Początkowy i zaawansowany poziom szkolenia

Tematy szkolenia powinny być dostosowane do początkujących i zaawansowanych uczestników. Język i podejście powinny być również dostosowane do docelowych odbiorców.

Ponadto dobrze mieć przygotowany wachlarz przekrojowych szkoleń, zamiast kilku bardzo specjalistycznych. Na przykład pracownicy administracji publicznej, osoby działające w sektorze kreatywnym oraz kierownicy pilotaży okazywali zainteresowanie wszystkimi warsztatami, nie tylko tymi specjalnie dla nich zaprojektowanymi. Było to wspaniałe i cenne doświadczenie, ponieważ uczestnicy uczyli się nawzajem swojego „języka” i lepiej rozumieli potrzeby przedstawicieli innych dyscyplin.

Instruktorzy - profesjonaliści w swojej dziedzinie

Warsztaty/szkolenia muszą być prowadzone przez instruktorów, którzy są profesjonalistami w swojej dziedzinie, a także wiedzą, jak przybliżyć tematykę grupom docelowym. Rekomendowana jest ograniczony udział ekspertów

¹⁴ Więcej informacji na temat projektów pilotażowych w dokumencie ForHeritage: Transferable Elements of Cultural Heritage Rewitalizacja Projekty pilotażowe, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.2-Pilot-projects.pdf>

teoretycznych, a zwiększony udział praktyków, prezentujących rzeczywiste, często występujące przypadki.

Posiadanie dobrego zespołu ekspertów z różnych dziedzin jest kluczowe, ponieważ uczestnicy mają wtedy możliwość zagłębienia się w szczegóły i pracy z różnymi instruktorami. Co więcej, ważne jest, aby zająć się całkowicie kompletną gamą tematów związanych z codziennym zarządzaniem obiektami dziedzictwa kulturowego. Będą one przydatne w przeprowadzaniu przyszłych działań.

W związku z tym, że sektor dziedzictwa kulturowego stoi przed wyzwaniami związanymi z brakiem środków publicznych i prywatnych, szkolenia dotyczące instrumentów finansowych¹⁵ byłyby bardzo przydatne i wysoko cenione przez różne grupy interesariuszy. Chociaż może to być trudne, ważne jest, aby zbudować wspólną terminologię, przypisywać to samo znaczenie terminom i dzięki temu ułatwić dialog pomiędzy administracją publiczną a pośrednikami finansowymi.

Znaczenie pomiaru wpływu

Pomiar wpływu jest ważnym zagadnieniem, ponieważ różni interesariusze chcieliby wiedzieć, w jakim stopniu dane działanie/projekt/projekt pilotażowy wpływa na zmiany w społeczeństwie, a także generuje korzyści ekonomiczne i/lub społeczne.

Narzędzie „ForHeritage” dotyczące oceny wpływu projektów z zakresu dziedzictwa kulturowego dostarcza wskazówek w tym zakresie. Oczekiwany wpływ jest również związany z aspektami finansowymi i atrakcyjnością projektu dla inwestorów. Narzędzie odpowiada na następujące pytania: co? dlaczego? jak? kto? i kiedy?¹⁶

¹⁵ Więcej informacji na temat finansów w dokumencie ForHeritage: Instrumenty finansowe i innowacyjne systemy finansowe dla dziedzictwa kulturowego, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf>

¹⁶ Więcej informacji na temat oceny wpływu w dokumencie ForHeritage: Ocena wpływu projektów dziedzictwa kulturowego, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.6-Impact-assessment.pdf>

6. Struktura szkoleń, program, ewaluacja szkolenia - przykłady i wskazówki praktyczne

6.1. Struktura szkoleń

W RESTAURZE, FORGET HERITAGE i IFISE zastosowano kilka rodzajów szkoleń w formie:

- > Praktycznych warsztatów i ćwiczeń
- > Wykładów/prezentacji z dyskusją
- > Analizy studiów przypadku lub dobrych praktyk
- > Burz mózgów/grupowej pracy koncepcyjnej
- > Wizyty studyjnej
- > Konsultacji i coachingu

Tabela 1: Ankieta: przykładowa struktura warsztatu

STRUKTURA WARSZTATÓW		
09:00-09:15	Rejestracja	
09:15- 09:30	Powitanie Partnerów Projektu	Wprowadzenie do projektu Restaura
09:30-11:00	Status i ramy prawne PPP	(jeden bądź dwóch prelegentów z sektora publicznego lub prywatnego) Podstawowa prezentacja modelu PPP w studium przypadku IBHRP+
11:15-11:30	Przerwa kawowa	
11:30-13:00	Ekonomiczne i finansowe aspekty PPP	(jeden bądź dwóch prelegentów z sektora publicznego lub prywatnego) + case study
13:00-13:00	Lunch	

14:00-14:20	Publiczne aspekty ochrony dziedzictwa kulturowego	
14:20-14:40	Prezentacja możliwych środków na wdrożenie PPP w dziedzictwie kulturowym (tj. Fundusze UE, krajowe banki inwestycyjne, inwestorzy prywatni itp.)	
14:40-15:10	Wprowadzenie do narzędzia internetowego (podstawowa prezentacja kluczowych funkcjonalności, praktyczna symulacja Helpdesku itp.).	Forma: osobiście lub przez Skype, gdzie jedna osoba przedstawia narzędzie i wyjaśnia, jak z niego korzystać
15:10-15:15	Zamknięcie	
15:15-15:30	Ewaluacja	Wypełnianie ankiet

Źródło: Projekt RESTAURA: Deliverable D.T4.3.7 - Dokumentacja materiałowa warsztatów (międzynarodowa), wersja 3, marzec 2018

Tabela 2: Przykład 3-dniowy program szkoleniowy

PRZYKŁAD PROGRAMU SZKOLENIOWEGO	
I dzień szkolenia Administracja publiczna i zarządcy zabytków	<p><u>Sesja 1</u></p> <p>Spotkanie koncepcyjne trenerów, koordynatorów i ekspertów (połączenie działań projektowych, projektów pilotażowych i programu szkoleniowego).</p> <p><u>Sesja 2</u></p> <p>Tworzenie i zarządzanie zintegrowanymi programami miejskimi ukierunkowanymi na rewitalizację społeczną, ochronę dziedzictwa, rozwój przedsiębiorczości w dziedzinie kultury i przemysłów kreatywnych.</p>

<p>2 dzień szkolenia</p> <p>Lokalne grupy z inicjatywą oraz szerokie grono osób zaangażowanych w działalność publiczno-prywatną. Współpraca na rzecz zarządzania obiektami zabytkowymi. Osoby poszukujące pogłębienia wiedzy na dany temat.</p>	<p><u>Sesja 3</u></p> <p>Wykład/debata otwierająca kolejny dzień szkolenia prowadzona przez uznanego eksperta.</p> <p><u>Sesja 4</u></p> <p>Przestrzeń otwarta: waloryzacja dziedzictwa kulturowego w kontekście możliwości jego wykorzystania.</p> <p><u>Sesje równoległe 5 i 6</u></p> <p>Warsztaty z wykorzystaniem metody „Design Thinking” w związku z opracowaniem głównych zagadnień dotyczących współpracy publiczno-prywatnej w zarządzaniu obiektami zabytkowymi.</p> <p>Warsztaty z wykorzystaniem metody „Placemaking” w związku z przygotowaniem zajęć.</p> <p><u>Sesja 7</u></p> <p>Grupowe analizy dobrych praktyk z zaproszonymi gośćmi-ekspertami</p> <p><u>Sesja 8</u></p> <p>Zarządzanie dziedzictwem (zarządzanie miejscem dziedzictwa) - szkolenie dla grupy koordynatorów odpowiedzialnych za realizację projektu współpracy publiczno-prywatnej w zakresie zarządzania obiektami zabytkowymi a także dla kluczowych interesariuszy (administracja publiczna, instytucje ochrony środowiska, partnerzy).</p>
<p><u>3 dzień szkolenia</u></p> <p>Osoby i organizacje chcące poszerzyć swoją wiedzę na temat sektora dziedzictwa kulturowego i sektora kreatywnego</p>	<p><u>Sesje równoległe 9 i 10</u></p> <p>Rozpoczęcie nowego przedsięwzięcia, wsparcie dla początkujących i wzmocnienie inicjatyw oraz modeli biznesowych/biznesplanów/budowanie strategii rozpoczęcia działalności przedsiębiorczej.</p> <p><u>Sesje równoległe 11 i 12</u></p> <p>Rozwój produktów z wykorzystaniem zasobów dziedzictwa; promocja i marketing nowego miejsca - centrum kreatywnego/fab-labu/centrum sztuki/kultury.</p>

Źródło: Projekt Forget Heritage: Deliverable D.T2.2.1 - Transnational Training Model for Historic Sites Management, maj 2018 r.

Tabela 3: Przykład modułowego programu szkoleniowego

Moduł szkoleniowy 1 - Inwestowanie w oddziaływanie społeczne. Łączenie wyników społecznych z finansowymi zwrotami.

DZIEŃ	UJĘCIE MAKROTEMATYCZNE	TEMATY
Dzień 1 (połowa)	Poznanie wpływu ekosystemu inwestycyjnego	Słowniczek Innowacje społeczne w administracji publicznej Kluczowe podmioty i instrumenty administracji publicznej Ramy prawne dla ekonomii społecznej (równoległe sesje dla uczestników z Hiszpanii i Włoch)
Dzień 2	Kształtowanie podejścia inwestorskiego	Zdefiniowanie pozycji inwestora Ocena wpływu społecznego
Dzień 3	Wdrażanie i zarządzanie inwestycjami	Finansowanie wpływu dla instytucji pośredniczących: jakie są możliwości w ekosystemie inwestycji wpływu? Europejskie ramy finansowania społecznego Proces inwestycyjny: transakcje, sourcing, due diligence i zarządzanie
Dzień 4 (połowa)	Wyzwania i możliwości	Studium przypadku 1: inwestorzy publiczni Studium przypadku 2: inkubator społeczny Studium przypadku 3: fundusz wpływu

Źródło dla wszystkich modułów szkoleniowych (1-4): Projekt IFISE: Deliverable D.T2.1 - Definicja powtarzalnego schematu szkoleniowego dla budowania potencjału, skierowanego do instytucji zarządzających i instytucji pośredniczących, w celu wdrożenia innowacyjnych instrumentów finansowych. Ekonomia społeczna, 2019

Moduł szkoleniowy 2 - Innowacyjne wykorzystanie instrumentów finansowych w ekonomii społecznej: instrumenty kapitałowe, venture i hybrydowe

DZIEŃ	UJĘCIE MAKROTEMATYCZNE	GŁÓWNE TEMATY
Dzień 1 (połowa)	Wpływ inwestowania w praktyce	Praktyczne doświadczenia ze start-upami
Dzień 2	Europejskie podejście do instrumentów finansowych Fundusz kapitałowy	Rola i instrumenty EBI Kapitał i fundusze Perspektywa EFI Kapitałowe zorientowanie społeczne
Dzień 3 (połowa)	Fundusze venture Innowacyjne praktyki (ESIF)	Kapitał wysokiego ryzyka na rzecz rozwoju MŚP Studium przypadku instrumentu finansowego na rzecz samozatrudnienia (Litwa w ramach funduszy EFS)

Moduł szkoleniowy 3 - Innowacyjne Społecznie Instrumenty Finansowe (nowe FI)

DZIEŃ	UJĘCIE MAKROTEMATYCZNE	GŁÓWNE TEMATY
Dzień 1 (połowa)	Instrument finansowy przez cel społeczny	Rola mikrokredytu i wpływu
Dzień 2	Instrument oparty na wynikach Instrument publiczny oddziaływania społecznego	SIB: doświadczenie, praktyka i perspektywa instytucji europejskich Kapitałowe finansowanie społecznościowe Instrument publiczny na rzecz finansowania społecznego: doświadczenie z EFS
Dzień 3 (połowa)	Ramy prawne EASI	Prawo publiczne i prywatne dla FI w regulacjach dotyczących EFSI Narzędzie finansowe: Gwarancja EASI

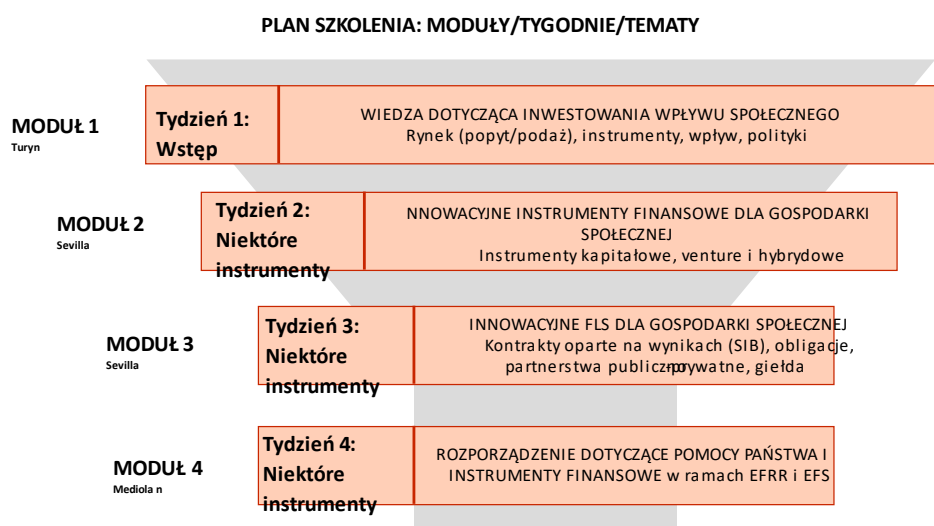
**Moduł szkoleniowy 4 - Regulacja pomocy publicznej i instrumenty finansowe
w ramach EFRR i EFS**

DZIEŃ	UJĘCIE MAKROTEMATYCZNE	GŁÓWNE TEMATY
Dzień 1	Wprowadzenie do pomocy publicznej Instrumenty pośredniczące o oddziaływaniu społecznym	Kluczowy warunek pomocy publicznej Cykl życia instrumentów finansowych Przypadek Funduszu Oddziaływania Społecznego na Sardynii
Dzień 2	Pomoc publiczna w praktyce	Pomoc państwa na różnych poziomach Test rynku Usługa użyteczności publicznej (koncentracja na usługach socjalnych) Obliczanie pomocy państwa Koncentracja na gwarancji
Dzień 3	Zgodność pomocy państwa	Różne formy zgodności Studium przypadku Interaktywna grupa robocza zajmująca się rzeczywistym przypadkiem społecznie zorientowana na sprawiedliwość i quasi-równość w różnych państwach członkowskich

6.2. Program

W projekcie IFISE zidentyfikowano cztery (4) główne moduły. Każdy moduł miał osobne, niezależne sesje. Podejście modułowe pozwala uczestnikom wybrać jedną lub więcej sesji z różnych modułów, zgodnie z ich potrzebami i poziomem wiedzy. Pozwala również przeprojektować czas trwania i/lub sesje szkoleniowe, w zależności od budżetu i/lub konkretnych potrzeb.

Rysunek 3: Program szkoleń - tematy i moduły



Źródło: Projekt IFISE: Deliverable D.T2.1 - Definicja powtarzalnego programu szkoleniowego w zakresie budowania potencjału, skierowanego do Instytucji Zarządzających i Instytucji Pośredniczących, w zakresie wdrażania innowacyjnych instrumentów finansowych na rzecz ekonomii społecznej, 2019

6.3. Ocena szkolenia

Jeśli chcesz uzyskać od uczestników ważne informacje o każdym szkoleniu, formularz oceny powinien zawierać pytania dotyczące treści i metodologii. Dobrze jest zarezerwować również miejsce na dodatkowe uwagi, także dotyczące miejsca/catering/organizacji szkolenia.

Poniżej znajduje się przykładowa lista istotnych pytań dla uczestników, a także trenerów, aby uzyskać informacje zwrotne po zakończeniu szkolenia.

Tabela 4: Główne kwestie istotne dla ewaluacji szkolenia

GLÓWNE KWESTIE ISTOTNE DLA EWALUACJI SZKOLENIA

<p>Reakcja uczestników na szkolenie</p>	<p>Jak uczestnicy oceniają szkolenie? Czy szkolenie zostało przeprowadzone sprawnie? Jaka jest opinia uczestników na temat trenerów? Jak uczestnicy oceniają przydatność szkolenia? Mocne i słabe strony szkolenia w opinii uczestników.</p>
<p>Efekty uczenia się - wiedza i umiejętności (nabyte kompetencje)</p>	<p>Jaką wiedzę i umiejętności opanowali uczestnicy szkolenia? Czy uczestnicy szkolenia pozytywnie oceniają praktyczny wymiar szkolenia pod kątem stawianych im zadań, wyzwań i planowanych działań?</p>
<p>Praktyczna ocena nabytych kompetencji</p>	<p>Czy uczestnicy szkolenia wykorzystują kompetencje nabyte podczas szkolenia w swoich praktycznych działaniach związanych z realizacją przedsięwzięcia/projektu?</p>
<p>Ocena trenera</p>	<p>Jakie zmiany można wprowadzić do programu szkoleniowego? Co było dobrym rozwiązaniem, a co okazało się nieskuteczne lub problematyczne? Jaka jest opinia trenera na temat grupy szkoleniowej?</p>

Źródło: Projekt Forget Heritage: Deliverable D.T2.2.1 - Transnarodowy model szkolenia w zakresie zarządzania miejscami historycznymi, maj 2018 r

6.4. Wskazówki praktyczne

Chcąc ułatwić Państwu organizację szkoleń, podajemy kilka praktycznych wskazówek. Obowiązują one niezależnie od wybranego podejścia czy czasu trwania treningu.

Tabela 5: Praktyczne wskazówki przy wyborze podejścia modułowego

FORMAT	Samodzielne moduły Wykorzystanie samodzielnych, powiązanych ze sobą modułów pozwala na głębokie zagłębienie się w temat i elastyczne dostosowywanie szkolenia do wiedzy i zainteresowań uczestników.
HARMONOGRAM	Min. 2 dni po module Maks. 3 dni po module
UCZESTNICZY	Od 15 do 25 osób
LOKALIZACJA	Sala w kształcie litery U lub okrągłe stoły, aby sprzyjać interakcji i umożliwić równoległe warsztaty. Projektor Tablica Wi-Fi
ORGANIZATORZY SZKOLENIA	Wybrani organizatorzy szkoleń powinni posiadać trzy następujące cechy: Doświadczenie w prowadzeniu szkoleń i kursów. Znajomość różnych aspektów i różnych graczy w ramach określonego tematu Możliwość aktywacji międzynarodowych prelegentów w swojej sieci. Podczas szkolenia organizatorzy powinni wyobrazić sobie nauczyciela w klasie, który jest w stanie łączyć różne aspekty podczas prezentacji zagadnień, a także mieć zdolność wyprowadzenia wniosków i podsumowania, dzięki zastosowaniu metody syntezy.

MÓWCY	<p>Należy dostosować profil prelegentów w zależności od treści modułu:</p> <p>jeden lub więcej ekspertów (ze środowiska akademickiego lub odpowiednich instytucji publicznych/prywatnych), aby omówić kontekst, praktycy, w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - w dziedzinie społecznego wpływu finansowania - w dziedzinie instrumentów finansowych - w dziedzinie podaży/popytu - w dziedzinie pośrednictwa finansowego i inwestorów <p>pomoc publiczna: praktycy z kancelarii prawnych i instytucji</p> <p>organy zarządzające i ich konsultanci</p> <p>studia przypadku</p> <p>przedstawiciele europejskich i międzynarodowych instytucji finansowych</p>
FOCUS	<p>Praktyczne połączenie dwóch wymiarów:</p> <ul style="list-style-type: none"> - międzynarodowego, aby zapewnić inspirację i networking na szerszym poziomie - krajowego i regionalnego, aby zapewnić wgląd w wdrażanie odpowiednich FI lepiej dostosowanych do lokalnego kontekstu
PODEJŚCIE	<p>Sugeruje się stosowanie zaawansowanych formatów i technik ułatwiających (takich jak: szkolenie prowadzone przez instruktora w World Cafe; odgrywanie ról) w celu zwiększenia interakcji, maksymalizacji wyników, a także zebrania wszystkich wyników i raportowania ich w ustrukturyzowanych dokumentach. W szczególności odgrywanie ról jest pomocne, jeśli uczestnicy muszą zrozumieć punkt widzenia poszczególnych podmiotów zaangażowanych we wdrażanie instrumentów finansowych (pośrednicy finansowi, instytucje zarządzające). Ten rodzaj pracy grupowej zazwyczaj zawiera alternatywne metody wyjaśniające, z grupowymi ćwiczeniami polegającymi np. na odgrywaniu ról, które można zrealizować za pomocą materiałów drukowanych.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instruktorzy przyjęli rolę facylitatorów, posiadających wiedzę i doświadczenie, a także polecających materiały do uczenia się. ▪ Instruktorzy przeprowadzili szkolenie jako warsztaty interaktywne. ▪ World Café i Knowledge Café pomagają całej publiczności skupić się na 2 do 5 konkretnych tematach: wszyscy uczestnicy mogą dyskutować i szukać rozwiązań dla tych samych problemów, pracując w grupach przez kilka rund (od 2 do 5), bądź omawiać kilka wcześniej ustalonych pytań/tematów (od 2 do 5). Może to być przydatne do głębszego zrozumienia wieloaspektowych tematów, takich jak inwestowanie wpływu.

Źródło: Projekt IFISE: Deliverable D.T2.1 - Definicja powtarzalnego schematu szkoleniowego w zakresie budowania potencjału, skierowanego do Instytucji Zarządzających i Instytucji Pośredniczących, na rzecz wdrażania innowacyjnych instrumentów finansowych dla ekonomii społecznej, 2019

7. Literatura i źródła

- Definicja powtarzalnego programu szkoleniowego w zakresie budowania zdolności, skierowanego do instytucji zarządzających i instytucji pośredniczących, w zakresie wdrażania innowacyjnych instrumentów finansowych na rzecz ekonomii społecznej (2019); <https://www.finpiemonte.it/Ifise-project/ifise-project-deliverables>
- Unia Europejska, inicjatywa FI-Compass MRA: projekt IFISE; <https://www.finpiemonte.it/Ifise-project>
- Narzędzia ForHeritage, Interreg Central Europe: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/ForHeritage.html>
- Wytyczne dotyczące międzynarodowych spotkań partnerów projektu (D.T4.1.1, v.2, 2017; O.T4.1), Interreg Europa Środkowa: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (dokument wewnętrzny)
- Międzynarodowa Rada Archiwów, Sekcja Zarządzania Aktami i Archiwalnych Stowarzyszeń Zawodowych (2010): Organizowanie warsztatów i seminariów szkoleniowych: Wytyczne dla Stowarzyszeń zawodowych
- Interreg Central Europe, projekt ForHeritage; <http://www.forgetheritage.eu>
- Interreg Europa Środkowa: projekt RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html>
- Interreg Central Europe: Virtual Events - Wskazówki i inspiracje dotyczące przejścia na technologię cyfrową; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/events/Virtualevents.html>
- Interreg Europe: seminarium internetowe. Wskazówki dotyczące prowadzenia wydarzeń online (25 marca 2020), <https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8119/watch-our-webinar-on-online-meetings/>
- Interreg Europe: seminarium internetowe „Spotkanie projektowe on-line”, Wskazówki na następne spotkanie zdalne (12 maja 2020 r.); https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8523/tips-for-your-next-online-project-meeting/?no_cache=1&cHash=74565d50df57bc2ed7b996b624f1cd01
- Interreg Europe: Lista używanych narzędzi internetowych autorstwa partnerów projektu Interreg Europe (aktualizacja 24 marca 2020 r.), https://docs.google.com/spreadsheets/d/12v88UF5fO4eRmhRJlwaW8xtkV2q_tAAcNljO6GOhttpo/edit#gid=0

- Kavaš D., Murovec N. (2016): Wytyczne metodyczne dla zbioru najlepszych praktyk (D.T1.1.1), Interreg: Europa Środkowa, ForgetHeritage; Wspomniano transnarodową koncepcję partnerstwa publiczno-prywatnego (2011) (dokument wewnętrzny)
- Wytyczne metodyczne dotyczące gromadzenia danych do oceny potrzeb szkoleniowych (D.T2.1.1) i Raporty dotyczące lokalnych potrzeb szkoleniowych (D.T2.1.2), Interreg: Europa Środkowa, FORGET HERITAGE (dokument wewnętrzny)
- Arkusz informacyjny: Szkolenie (O.T4.1., 2019; HR, SK, SL, PL), Interreg: Europa Środkowa: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (dokument wewnętrzny)
- Reina CC, Ortiz RGA, Unger B. (2003, tłumaczenie na język angielski 2005): Organizowanie i prowadzenie warsztatów, praktyczny przewodnik dla trenerów
- Zorganizowanie szkolenia skierowanego do partnerów projektu (D.2.2, 2019), Unia Europejska, inicjatywa FI-Compass MRA: projekt IFISE (dok. wewnętrzny)
- Transnarodowy raport na temat powszechnych potrzeb szkoleniowych (D.T2.1.3, v.2, 2018), Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE
- Transnarodowy model szkoleniowy dla zarządzania obiektami historycznymi (D.T2.2.1, 2018; O.T2.2.1), Interreg: Central Europe, ForgetHeritage; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/Transnational-Training-D.T2.2.1-eng.pdf>
- Dokumentacja materiałowa warsztatów (D.T4.3.7, v.3, 2018; transnarodowy; O.T4.1), Interreg: Europa Środkowa: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (dokument wewnętrzny)

8. Aneks

8.1. Benchmarking warsztatów i materiałów szkoleniowych

Poniższa tabela może być pomocna przed rozpoczęciem organizacji szkolenia. Możesz uzyskać wgląd w istotne kwestie, takie jak: różne formy współpracy publiczno-prywatnej, cele, treść (część miękka/programy/codziennie zarządzanie; infrastruktura/renowacja) i grupy docelowe.

Tabela 6: Warsztaty benchmarkingowe i materiały szkoleniowe

Analizowany projekt i materiały szkoleniowe	RESTAURA ¹⁷	FORGET HERITAGE ¹⁸	IFISE ¹⁹
Obszar porównań			
Różne formy współpracy publiczno-prywatnej (główny nacisk w projekcie)	Model finansowy wynikający z PPP (rewitalizacja obiektów CH krok po kroku)	Model zarządzania wynikający z PPC 3-letni program dla obiektu dziedzictwa kulturowego (jedynie mniejsza część prac infrastrukturalnych)	PPP => model finansowy (wdrożenie innowacyjnych instrumentów finansowych dla ekonomii społecznej (jak z nich korzystać lub jak przekształcić zasady w celu wygenerowania korzyści społecznych?)
Docelowi użytkownicy (dla kogo?)	Dla sektora publicznego: lokalne władze publiczne (głównie gminy)	Dla sektora publicznego i prywatnego, a także organizacji pozarządowych: pracownicy administracji publicznej, właściciele obiektów dziedzictwa kulturowego, osoby działające w sektorze kulturowym oraz kierownicy pilotaży.	Dla sektora publicznego: Instytucje Zarządzające (IZ) i Instytucje Pośredniczące (IM) (uczestnikami byli również eksperci z zakresu innowacji i konkurencyjności, eksperci w zakresie projektowania i wdrażania instrumentów finansowych oraz decydenci regionalni.)

¹⁷ Więcej informacji o projekcie: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html>

¹⁸ Więcej informacji o projekcie: <http://www.forgetheritage.eu>

¹⁹ Więcej informacji o projekcie: <https://www.finpiemonte.it/lfise-project>

<p>Główne cele warsztatów/sesji i szkoleniowych:</p>	<p>zdobycie dogłębnej wiedzy na temat PPP, aby lepiej opracowywać ramy polityki i zarządzać projektami</p> <p>bycie zapoznanym z wieloma konkretnymi przykładami projektów i dowiedzenie się, jak zmaksymalizować ich sukces, jednocześnie rozwiązując problemy, które mogą spowodować ich niepowodzenie</p> <p>Zdobycie konkretnych narzędzi i strategii przeprowadzania reform lokalnych, regionalnych i krajowych</p>	<p>poprawa umiejętności menedżerskich obu sektorów w zakresie zrównoważonego wykorzystania dziedzictwa kulturowego.</p> <p>tworzenie nowych umiejętności, aby umożliwić przedstawicielom CCI rewitalizację historycznych opuszczonych budynków i efektywniejszą ich obsługę</p> <p>wspieranie konkurencyjności i zatrudnienia na poziomie regionalnym i lokalnym oraz pomoc w planowaniu strategicznym rozwoju zawodowego pracowników zgodnie z indywidualnymi potrzebami i celami organizacyjnymi</p>	<p>zapewnienie przeglądu instrumentów finansowych, które można zastosować w sektorze ekonomii społecznej.</p> <p>przyczynienie się do opracowania praktycznej analizy wykonalności w regionach partnerskich IFISE, w celu ustanowienia pewnych innowacyjnych instrumentów (np. obligacji na rzecz wpływu społecznego i funduszu inwestycyjnego na rzecz wpływu) w szczególności z wykorzystaniem funduszy strukturalnych.</p> <p>zwiększenie oferty instrumentów finansowych dla podmiotów z szeroko pojętej ekonomii społecznej, które (zwykle) mają ograniczony dostęp do instrumentów finansowych oferowanych przez banki prywatne, poprzez wykorzystanie środków publicznych do wspomagania funduszy prywatnych i przyjmowanie parametrów wpływu społecznego jako punktu odniesienia</p>
<p>Główne tematy sesji szkoleniowych:</p>	<p>Czym jest PPP? Skąd właściciele obiektów dziedzictwa kulturowego mogą pozyskać środki na rewitalizację? Jak wykorzystać podejście PPP w rewitalizacji dziedzictwa?</p>	<p>Skąd wziąć środki na: (1) realizację programów w obiektach dziedzictwa kulturowego, (2) utrzymanie obiektów, (3) dostosowanie wnętrz obiektów do potrzeb programu.</p> <p>Ponadto kwestie prawne, zarządzanie CH i HR, marketing, komunikacja z różnymi interesariuszami, promocja</p>	<p>Budowanie kompetencji potrzebnych do opracowania analizy wykonalności lub innowacyjnych instrumentów finansowych w ramach regulacji EFSI.</p>
<p>Przygotowanie programu szkoleniowego (krok po kroku)</p>	<p>(Prawne i/lub finansowe) potrzeby obu sektorów</p> <p>Ocena (status i ramy prawne, aspekty ekonomiczne i finansowe PPP itp.)</p>	<p>Diagnoza potrzeb szkoleniowych: kwestionariusz on-line (dla pracowników administracji publicznej i przedstawicieli sektora CCI)</p> <p>Grupa fokusowa - dyskusja z operatorami PA i CCI</p>	<p>Wstępna „faza dochodzenia” => dobre zrozumienie ekosystemu społecznego i potrzebne inwestycje (dostęp do finansów)</p> <p>Identyfikacja instytucji finansowych</p>

Projekt	1. Identyfikacja potrzeb lokalnych	Przygotowanie programu szkoleniowego - 4 moduły z kilkoma niezależnymi sesjami (sesje teoretyczne i praktyczne z pytaniami i odpowiedziami)
Treść opracowania	2. Indywidualne programy szkoleniowe dla trzech grup docelowych	
Metody	3. Ewaluacja każdej sesji szkoleniowej przez uczestników	
Ewaluacja	4.	

8.2. Tematy realizowanych sesji szkoleniowych

Tabela 7: Tematy, które zostały zrealizowane we wszystkich trzech projektach (RESTAURA, FORGETHERITAGE, IFISE)

	RESTAURA	FORGET HERITAGE	IFISE
Model partnerstwa organizacyjnego (główny nacisk w projekcie)	PPP => model finansowy (rewitalizacja obiektów kulturowych krok po kroku)	PPC => model zarządzania (zawartość => 3 - letni program dla obiektu CH; jedynie mniejsza część prac infrastrukturalnych)	PPP => model finansowy (implementacja innowacyjnych instrumentów finansowych - FIs - dla ekonomii społecznej => jak je używać bądź przemodelować w celu wygenerowania korzyści społecznych)
Tematy sesji szkoleniowych			
Finanse	Finansowanie rekonstrukcji - gdzie sektor publiczny może znaleźć prywatne źródła finansowania (dla infrastruktury, a nie zarządzania na co dzień)	Fundraising & finansowanie aktywności	Wiedza na temat inwestowania społecznego wpływu, np. rynek, narzędzia, wpływ, polityki Innowacyjne instrumenty finansowe, np. kapitał, venture & hybrydowe instrumenty, więzi, PPP, pomoc państwa, itp.

Zarządzanie	Wstęp do PPP - prawne & ekonomiczne zagadnienia (ramy pracy)	Zarządzanie & przedsiębiorczość Planowanie & programowanie aktywności, myślenie strategiczne, przewidywanie Partnerstwo, współpraca, PPP Zarządzanie turystyką i produktami Prowadzenie diagnoz i ewaluacji
Dziedzictwo Kulturowe	Publiczne aspekty ochrony CH	Zarządzanie i ochrona CH Prowadzenie diagnoz i ewaluacji
Rewitalizacja	Jak stosować PPP w rekonstrukcji CH?	Planowanie miejskie, planowanie przestrzenne, rewitalizacja społeczna Włączenie i uczestnictwo społeczne
Komunikacja & PR		Komunikacja, marketing, PR, rzecznictwo

- Model partnerstwa organizacyjnego
- Model finansowy wynikający z PPP
- Rewitalizacja obiektów dziedzictwa kulturowego krok po kroku
- Model zarządzania wynikający z PPC
- 3-letni program dla obiektu dziedzictwa kulturowego;
- Model finansowy wynikający z PPP
- Wdrażanie innowacyjnych instrumentów finansowych dla ekonomii społecznej (jak z nich korzystać, czyli jak zmienić zasady z myślą o generowaniu korzyści społecznych?)

8.3. Tematy szkoleń

- Finanse

- Finansowanie odbudowy - gdzie sektor publiczny znajduje prywatne środki finansowe (na infrastrukturę, a nie na bieżące zarządzanie)
- Pozyskiwanie funduszy i finansowanie działań
- Wiedza na temat inwestowania w oddziaływanie społeczne, np. rynek, instrumenty, wpływ, polityki
- Innowacyjne instrumenty finansowe, np. inwestycje kapitałowe, instrumenty venture & hybrid, obligacje, PPP, pomoc publiczna itp.
- Zarządzanie
- Wprowadzenie w PPP - kwestie prawne i ekonomiczne (ramowe)
- Zarządzanie i przedsiębiorczość
- Planowanie i programowanie, myślenie strategiczne, prognozowanie
- Partnerstwo, współpraca, PPP
- Turystyka i zarządzanie produktami
- Prowadzenie diagnoz i ewaluacji
- Dziedzictwo kulturowe
- Publiczne aspekty ochrony dziedzictwa kulturowego
- Zarządzanie dziedzictwem i zabytkami oraz ochrona i zarządzanie kulturą
- Prowadzenie diagnoz i ewaluacji
- Rewitalizacja
- Jak wykorzystać podejście PPP w odbudowie dziedzictwa?
- Urbanistyka, planowanie przestrzenne, rewitalizacja społeczna
- Integracja i partycypacja społeczna
- Komunikacja, marketing, PR