



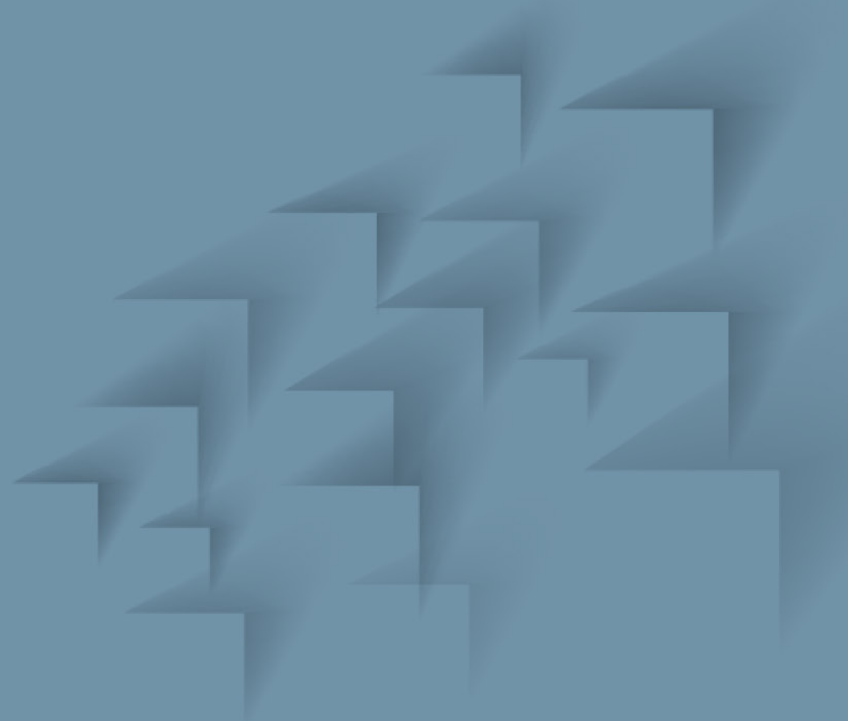
European Union

Interreg
CENTRAL EUROPE

ForHeritage

KAKO ORGANIZIRATI USPEŠNO USPOSABLJANJE

za boljše upravljanje sektorja kulturne
dediščine



Informacije o dokumentu

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

Sofinanciranje: Interreg SREDNJA EVROPA

Avtor: Nataša Mršol, RRA LUR

Različica: September 2021

Ta publikacija odraža samo mnenje avtorjev in organi programa Interreg SREDNJA EVROPA ne odgovarjajo za kakršno koli uporabo informacij v tem dokumentu.

Kazalo vsebine

Seznam okrajšav	3
1. Namen in struktura orodja	4
2. Pomembnost usposabljanja v sektorju kulturne dediščine.....	5
3. Glavne faze in ključne dejavnosti za učinkovito pripravo, izvedbo in oceno programa usposabljanja	6
3.1. Aktivnosti pred dogodkom.....	7
3.2. Aktivnosti na dan dogodka	12
3.3. Aktivnosti po dogodku.....	13
4. Spletno usposabljanje.....	15
5. Dobre prakse in spoznanja (lessons learned).....	20
5.1. Dobre prakse	20
5.2. SPOZNANJA	21
6. Struktura, program in ocena usposabljanja - primeri in praktični nasveti ...	24
6.1. Struktura usposabljanja	24
6.2. Program	30
6.3. Ocena usposabljanja	31
6.4. Praktični nasveti	32
7. Za nadaljnje branje	34
8. Priloga	36
8.1. Primerjalna analiza delavnic in gradiva za usposabljanje.....	36
8.2. Teme izvedenih tečajev usposabljanja.....	38

Seznam okrajšav

KKI -	kulturne in kreativne industrije
KD -	kulturna dediščina
EaSI -	Zaposlovanje in socialne inovacije (Employment and Social Innovation)
EIB -	Evropska investicijska banka
EIS -	Evropski investicijski sklad
ESRR-	Evropski sklad za regionalni razvoj
ESS -	Evropski socialni sklad
Skladi ESI -	Evropski strukturni in investicijski skladi
PT -	posredniško telo
OU -	organ upravljanja
JU -	javna uprava
JZS -	javno-zasebno sodelovanje (PPC)
JZP -	javno-zasebno partnerstvo (PPP)
MSP -	mala in srednje velika podjetja

1. Namen in struktura orodja

To orodje je rezultat projekta “ForHeritage (4H): Odličnost za integrirano upravljanje dediščine v Srednji Evropi”, ki poteka v okviru programa Interreg Srednja Evropa. Za spodbujanje odličnosti pri upravljanju dediščine so v projektu in tem dokumentu združeni in nadgrajeni rezultati in obstoječe znanje, pridobljeno v prejšnjih projektih, financiranih s sredstvi EU (npr. FORGET HERITAGE, RESTAURA, IFISE, CLIC), ter druge ustrezne izkušnje.

V okviru projekta je bilo izdelanih šest orodij v zvezi z upravljanjem dediščine:

- Dobro/sodelovalno upravljanje na področju kulturne dediščine: Kako vključiti javnost
- Finančni instrumenti in inovativne finančne sheme za kulturno dediščino
- Uporaba pristopa javno-zasebnega sodelovanja pri revitalizaciji kulturne dediščine
- Ocena učinkov projektov s področja kulturne dediščine
- Prenosljivi elementi pilotnih projektov za revitalizacijo kulturne dediščine
- Kako organizirati uspešno usposabljanje za boljše upravljanje v sektorju kulturne dediščine

V nadaljevanju so podani uporabne informacije in nekateri nasveti glede organizacije usposabljanja za boljše upravljanje kulturne dediščine za različne ciljne skupine, npr. zaposlene v javni upravi, upravljavce kulturne dediščine.

Orodje je sestavljeno, kakor sledi: V prvem delu so podane glavne faze in ključne dejavnosti za učinkovito pripravo, izvedbo in oceno programa za usposabljanje. Prav tako so podane informacije o usposabljanju prek spleta in seznam spletnih orodij. V drugem delu so predstavljene pridobljene izkušnje, spoznanja (naučene lekcije) in dobre prakse, temu pa sledijo nekateri primeri programov usposabljanja, delavnic in vprašanj za ocenjevanje. V prilogi sta podana primerjalna analiza delavnic in gradiva za usposabljanje na podlagi različnih oblik javno-zasebnega sodelovanja¹ v zadevnih projektih ter seznam obravnavanih tem za usposabljanje. Tako se boste lažje odločili za vrsto programa usposabljanja, ki ga želite pripraviti, in ugotovili, kje poiskati podrobnejše informacije.

¹ Več informacij o javno-zasebnem sodelovanju v dokumentu ForHeritage: Uporaba pristopa javno-zasebnega sodelovanja pri revitalizaciji kulturne dediščine, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.3-PPC.pdf>

2. Pomembnost usposabljanja v sektorju kulturne dediščine

Dandanes je ob hitrem razvoju in spremembah na skoraj vseh področjih našega življenja - gospodarskem, družbenem, kulturnem in političnem - vseživljenjsko učenje nujno za uspešno delo. Zaposleni moramo nenehno razvijati svoje kompetence: mehke, povezane s skupinskim delom, načrtovanjem in organizacijo, sposobnost prilagajanja zunanjim spreminjajočim se razmeram, spretnosti reševanja izzivov, navezovanja stikov in tiste v okviru pristojnosti naših dejavnosti. To je enako pomembno tako za izvajalce v kulturnih in kreativnih industrijah (KKI) kot tudi za tiste v sektorju kulturne dediščine (KD), oba sektorja pa se soočata z izzivi zaradi pomanjkanja javnofinančnih sredstev. Gospodarske razmere v zadnjih letih so prav tako okrnile priložnosti za vključevanje zasebnega sektorja. Zato lahko konstantne informacije o novostih prispevajo k učinkovitejšemu vsakodnevnemu upravljanju (in financiranju) dediščine.

3. Glavne faze in ključne dejavnosti za učinkovito pripravo, izvedbo in oceno programa usposabljanja

Na podlagi pregledanih delavnic in gradiva za usposabljanje so bile prepoznane nekatere splošne dejavnosti, zato lahko organizatorji usposabljanj na področju upravljanja kulturne dediščine le-te štejejo za dober primer in jih prevzamejo kot izhodišče.

Organizator usposabljanja mora upoštevati, da je vsak program usposabljanja pripravljen za posamezno lokalno okolje in posebne potrebe glede na vsebino ali ciljne skupine. Za učinkovit program usposabljanja je treba upoštevati več faz.

Slika 1: Hierarhija osnovnih lastnosti delavnic, pri čemer je spodnja vrstica izhodišče



Vir: Projekt RESTAURA: Rezultat D.T4.3.7 - Dokumentacija z gradivom za delavnice (Workshop material documentation /transnational), različica 3, marec 2018

V literaturi je mogoče najti več drugih možnosti, kako organizirati in izvesti tečaj usposabljanja. Glej poglavje 7: Literatura in viri, št. 4 in 14.

Uspešen program usposabljanja je odvisen ne le od kakovosti zagotovljenega usposabljanja, temveč tudi od faze načrtovanja, zato je celoten proces razdeljen na naslednje faze: (1) AKTIVNOSTI PRED DOGODKOM, (2) AKTIVNOSTI NA DAN DOGODKA, (3) AKTIVNOSTI PO DOGODKU.

3.1. Aktivnosti pred dogodkom

Oblikujte organizacijski tim in sestavite časovni okvir

Vloga organizacijskega tima je pripraviti celoten dogodek. Velikost tima je odvisna od velikosti dogodka.

Treba je določiti časovni okvir: vse aktivnosti, odgovorne posameznike in roke za izvedbo vsake aktivnosti.

Začetna pričakovanja

V tej fazi je treba opredeliti osnovne značilnosti programa usposabljanja:

- cilje,
- teme, ki jih je treba obravnavati,
- strokovnjake, ki bodo vključeni - pripraviti je treba besedilo za izvajalce usposabljanja,
- želeno metode dela² - o tem se je treba pogovoriti tudi z izbranimi strokovnjaki in morebitnimi udeleženci, če se odločite, da boste izvedli delavnico/tematsko skupino/intervjuje/spletni vprašalnik,
- potencialne skupine za usposabljanje - teme za usposabljanje je treba prilagoditi začetnikom in slušateljem na nadaljevalni stopnji,
- morebitne izzive in ovire,
- datum in kraj usposabljanja,
- finančna sredstva (morebitni izdatki, prihodki).

Učenje je proces sprememb, ki lahko povzročijo določeno raven odpora. Orodja, ki jih uporabite in ki podpirajo ta proces sprememb, naj omogočijo sodelujočim, da jih vključijo v dejavnosti usposabljanja in tako pridobijo osebne izkušnje.

Nekatere raziskave so pokazale, da odrasli ohranijo:

- > 100 % ponovljenih dejanj,
- > 90 % tega, kar storimo,

² Za več informacij glej 3.2 - Aktivnosti na dan dogodka (Izvedba aktivnosti usposabljanja).

- > 70 % tega, kar povemo,
- > 65 % tega, kar napišemo,
- > 50 % tega, kar vidimo in slišimo,
- > 30 % tega, kar vidimo,
- > 20 % tega, kar slišimo,
- > 10 % tega, kar preberemo.

Opredelitev potreb po usposabljanju

Na voljo je več orodij, ki jih je mogoče uporabiti za pridobivanje informacij od morebitnih udeležencev ali skupin/-e slušateljev, na primer spletni vprašalnik (prilagojen potrebam in izzivom različnih ciljnih skupin), tematske skupine, delavnice ali intervjuji. Ker se pri upravljanju kulturne dediščine običajno ukvarjamo z obliko javno-zasebnega sodelovanja, je pomembno, da so v programu usposabljanja opredeljene in pozneje obravnavane potrebe obeh sektorjev (javnega in zasebnega).

Primer³: Glavne potrebe po usposabljanju, ki so opredeljene v zvezi z vsakodnevnim upravljanjem, so lahko:

- poslovni modeli/poslovni načrti/novoustanovljena podjetja s podjetniško dejavnostjo,
- poznavanje zakonodaje in pravnih vidikov poslovanja nevladnih organizacij,
- delovanje,
- zbiranje finančnih sredstev, financiranje kulturnih dejavnosti⁴,
- inkubacija novega podviga, podpora začetnikom in krepitev pobud,
- družbeno sporazumevanje, trženje v kulturi, odnosi z javnostmi, zagovorništvo, novi mediji in družbeni mediji,
- upravljanje dediščine (upravljanje objekta/območja dediščine),
- pravni in organizacijski pogoji za upravljanje dediščine (spomenika),

³ Projekt Forget Heritage: Deliverable D.T2.2.1 - Transnational Training Model for Historical Sites Management, maj 2018

⁴ Več informacij o financiranju v dokumentu ForHeritage: Finančni instrumenti in inovativne finančne sheme za kulturno dediščino, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf>

- navezovanje stikov, partnersko sodelovanje, nehierarhični modeli upravljanja, oblikovanje in modeli mreženja⁵,
- upravljanje nalog in vodenje projektov v javni upravi,
- upravljanje človeških virov (zaposlovanje strokovnjakov), krepitev skupinskega duha (team building),
- upravljanje in razvoj na področju kulturnega turizma in dediščine (kulturne poti, kulturni festivali in drugi produkti kulturnega turizma).

Na pogovorih v okviru delovnih skupin lahko udeležence povprašate ne le o temah, ki jih boste obravnavali v programu usposabljanja, temveč tudi o predlaganih rešitvah na njihove izzive, ki jih boste obravnavali pri usposabljanju, o njihovih izkušnjah (dobrih in/ali slabih) s tečajsi usposabljanja, ki so se jih že udeležili - kaj je bilo dobro, s čim so bili zadovoljni itd.

Opredelitev potreb po usposabljanju

V tej fazi je treba opredeliti pričakovane izide izvedbe usposabljanja. Udeležencem (vsem ciljnim skupinam) mora biti jasno, kakšno znanje in katere spretnosti lahko usvojijo ter kaj lahko pri sebi izboljšajo po zaključku usposabljanja.

Oblikovanje programa usposabljanja

Po opredelitvi ciljev je treba izbrati posamezne rešitve in metode usposabljanja na podlagi vsebine, nastalih potreb/želja ciljnih skupin in predvidenega števila udeležencev. Na podlagi teh parametrov je lahko največje število udeležencev od 15 (delavnice z dejavnim sodelovanjem slušateljev) do 30 oseb (kadar dejavna vloga slušateljev ni predvidena - prenos znanja).

Predlog⁶: uporabite predlogo za vse tečaje usposabljanja. Prosite izvajalce usposabljanja, naj vključijo vse pomembne informacije, kot so cilji usposabljanja, metode usposabljanja, gradivo in predvideni potek tečaja, trajanje, morebitna tveganja in izzivi.

⁵ Več informacij o vključitvi različnih deležnikov in o različnih oblikah sodelovanja v dokumentu ForHeritage: Dobro/sodelovalno upravljanje na področju kulturne dediščine: Kako vključiti javnost, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.1-GG-and-PG.pdf>

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

Slika 2: Primer predloge za določitev ciljev, metod in orodij na tečaju usposabljanja (pripravljeno v okviru projekta Forget Heritage)

Naslov tečaja usposabljanja:	
Izvajalci usposabljanja:	
Trajanje:	
Datum/-i tečaja usposabljanja:	
Lokacija (naslov):	
Metode in orodja, ki bodo uporabljena pri usposabljanju:	
Vrsta udeležencev (za koga)	
Javna uprava:	
Izvajalci v KKI:	
Upravitelji pilotnih projektov (Pilot Managers):	
Kratek opis tečaja usposabljanja (cilj, obseg, načrtovani izidi):	
Dodatni komentarji (neobvezno):	

Kadar pripravljate program usposabljanja, se lahko odločite bodisi za ločene tečaje bodisi za modularni pristop. Pri slednjem naj usposabljanje traja največ tri dni. Prav tako je priporočljivo, da je vsak modul sestavljen iz samostojnih sklopov/predavanj, saj to udeležencem omogoča, da izberejo enega ali več sklopov iz različnih modulov - v skladu s svojimi potrebami in ravni znanja.

Promocija programa usposabljanja

Promocija bo odvisna od samega dogodka (npr. samo enodnevna delavnica, več ur v daljšem obdobju), ciljnih skupin, ki jih želite doseči, in razpoložljivih finančnih sredstev. To lahko zajema vse od pošiljanja vabil morebitnim udeležencem po elektronski pošti do postavitve spletne strani/podstrani za dogodek in oblikovanja plakatov, letakov, oglaševanja itd.

V vabilu naj bodo navedene vse informacije o programu usposabljanja (kaj, kje, kdaj, za koga, rok za prijavo, morebitna kotizacija). Vključiti je treba tudi obrazec za prijavo ali povezavo do spletne prijave.

Gradivo za usposabljanje

Glede na ciljno skupino, razpoložljiva finančna sredstva in obliko usposabljanja (na lokaciji ali po spletu) pripravimo gradivo za usposabljanje. To so lahko preproste kopije ali brošura za usposabljanje, v primeru spletnega usposabljanja pa dokumenti .pdf in/ali izročki predstavitev.

Inštruktorji, mentorji, izvajalci usposabljanj

Uspešnost programa usposabljanja in vsakega sklopa je v veliki meri odvisna od izbranih izvajalcev usposabljanj. Ti morajo imeti veliko znanja in izkušenj na svojem strokovnem področju, teme morajo znati predstaviti na privlačen in zabaven način ter uporabiti sodobna orodja za usposabljanje. Priporočljivo je, da so izvajalci usposabljanj seznanjeni s predhodnimi dokumenti, nastalimi v projektu, če se usposabljanje nanaša nanje, tako da lahko kar nadaljujejo (in nadgradijo) dejavnosti in ne začnejo na začetku.

Potrebna oprema

V dogovoru z izvajalci usposabljanj pripravite seznam opreme, ki bo potrebna. Oprema lahko zajema računalnike (preverite, ali je potrebna internetna povezava), projektorje (ppt, grafoskop), zaslon in kazalno palico, mikrofone, morda tudi videokamero. Poleg tega lahko uporabite tudi druge materiale: (bela) tabla, pisala in papir, tabla z listi in markerji, samolepilni listki itd.

Ocenjevanje⁷

Odločite se, katero metodo in orodje boste uporabili za oceno posameznega sklopa usposabljanja in/ali programa usposabljanja. Na podlagi lokalnih potreb boste sprejeli odločitve in pripravili ustrezni obrazec za ocenjevanje. Za več informacij glej 3.3 Aktivnosti po dogodku in 6.3 Ocena usposabljanja.

3.2. Aktivnosti na dan dogodka

Uredite lokacijo usposabljanja

Priprava sobe za usposabljanje, gradiva za udeležence in seznama udeležencev ter pravočasni pregled opreme so dejavniki za dober in nemoten začetek procesa usposabljanja.

Izvedba usposabljanja

Proces usposabljanja se bo izvajal glede na vnaprej dogovorjene metode dela. Toda ker je usposabljanje razgiban proces, je pomembno ostati prilagodljiv in pripravljen na takojšnje spremembe. Obstajajo različne metode dela, ki jih lahko uporabite glede na namen usposabljanja⁸:

- **Prenos znanja** - uporabno, kadar udeleženci potrebujejo uvajanje/splošno pripravo na posamezen izziv/zadevo (npr. predavanja, predstavitve, študijski obiski pri partnerjih itd.)
- **Vključitev udeležencev** - uporabno, kadar udeleženci potrebujejo tesno sodelovanje, kadar cilji zajemajo krepitev skupinskega duha in opolnomočenje (npr. razprava v podskupinah, mini seminarji in debate, zbiranje idej, praktične delavnice, predstavitve dobre prakse, analize študij primerov itd.)
- **Uvedba procesov sprememb** - uporabno v primeru strokovnjakov ali posameznikov, ki delujejo skupaj v nekem podjetju, ali kadar morajo udeleženci sami izdelati rešitve in zamisli na podlagi dejavnosti, usmerjenih v pripravo ustrezne izobraževalne situacije s strani izvajalca usposabljanj (npr. usmerjeno delo v skupini - reševanje nalog, medosebni trening, pregled stanja pred dejanjem in po njem, individualno usmerjanje, mentorstvo itd.).

⁷ Za več informacij glej 3.3 Aktivnosti po dogodku (Ocenjevanje).

⁸ Projekt Forget Heritage: Deliverable D.T2.2.1 - Transnational Training Model for Historical Sites Management, maj 2018, stran 20

Ključne točke pri izbiranju ustrezne metode usposabljanja za odrasle slušatelje:

- Taki slušatelji so ciljno usmerjeni, prihajajo s predhodnim znanjem, izkušnjami in pričakovanji, velikokrat so projektno usmerjeni (nimajo veliko časa).
- Želijo, da je usposabljanje relevantno in usmerjeno v naloge.
- Pogosto imajo slabe izkušnje s prejšnjimi programi usposabljanja.

Fotodokumentiranje dogodka



Fotografiji 1, 2: Delavnice v okviru projekta ForHeritage, Ljubljana, 2018. Vir: Arhiv RRA LUR

3.3. Aktivnosti po dogodku

Ocenjevanje

Ocenjevanje vsakega posameznega usposabljanja in celotnega procesa usposabljanja je potrebno, da bi ugotovili, kaj lahko izboljšamo v prihodnje. To je treba izvesti z vsemi, ki so bili v kateri koli fazi vključeni v usposabljanje - z (1) organizacijskim timom, (2) udeleženci in (3) izvajalci usposabljanj.

- (1) Organizacijski tim: Nadaljnjo razpravo je treba imeti čim prej po usposabljanju, ko so informacije v spominu še sveže. Skušajte izvedeti, kaj je potekalo dobro in kaj je mogoče izboljšati na prihodnjih usposabljanjih ter kako.
- (2) Udeleženci: Glede na svoje potrebe lahko izberete ustrezno metodo in orodje za ocenjevanje posameznega usposabljanja/programa usposabljanja. To je lahko bodisi ocenjevalni obrazec, ki je razdeljen slušateljem takoj po vsaki uri in/ali ob koncu dogodka ali poslan po elektronski pošti, bodisi lahko izvedete intervjuje z udeleženci ali skupinsko razpravo o rezultatih. Vprašanja so lahko povezana z vsebino, metodologijo, morda lokacijo izvajanja, nekaj prostora

pa lahko pustite za dodatne komentarje. (Ali je program usposabljanja izpolnil vaša pričakovanja? Ste pridobili znanje? Ste izboljšali spretnosti? Najbolj/najmanj učinkovita tema/predstavitev/dejavnost in zakaj? Kaj je mogoče izboljšati na prihodnjih usposabljanjih?).

- (3) Izobraževalci: Posamezno usposabljanje/program usposabljanja je priporočljivo oceniti tudi z izvajalci usposabljanj in drugimi vključenimi osebami.

S primerjavo stališč različnih skupin boste prejeli koristno izhodišče za izboljšave in/ali potrebne spremembe v svojih naslednjih usposabljanjih/programih usposabljanja.

4. Spletno usposabljanje

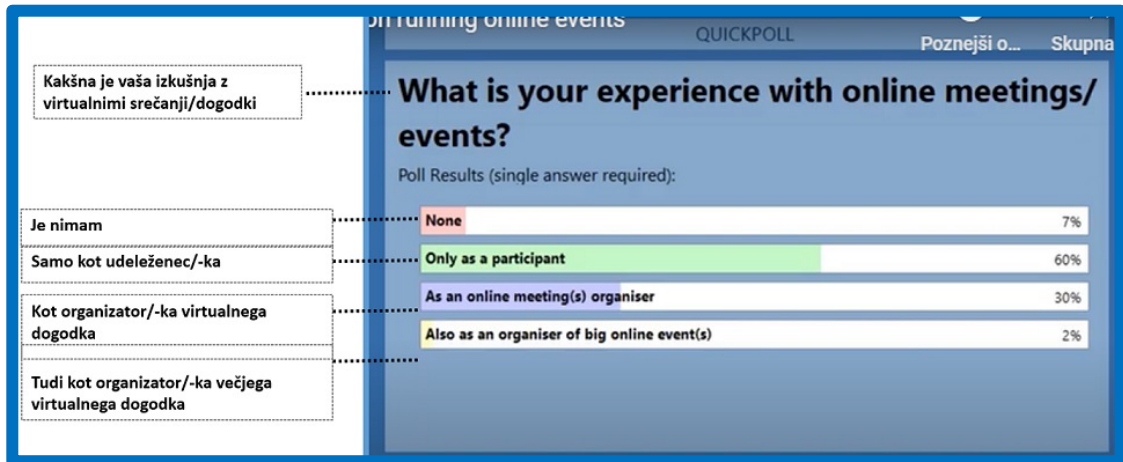
Ob soočenju z novimi razmerami po svetu v letu 2020 in posledično zaradi znanih omejitev se je za začasno nadomestitev osebnih srečanj več dejavnosti v našem vsakdanjiku preselilo na splet, kjer je le mogoče. To velja tudi za dejavnosti usposabljanja. Tukaj lahko najdete nekatere predloge in nasvete, kako učinkovito organizirati svoja spletna srečanja za usposabljanje.

V programu Interreg Evropa je bil 25. marca 2020 organiziran spletni seminar⁹ »Nasveti za vodenje virtualnih dogodkov«. Skoraj 400 slušateljev se je udeležilo spletnega seminarja in, kakor je prikazano spodaj (fotografija 3), je 60 % slušateljev že imelo izkušnje z virtualnimi srečanji/dogodki kot udeleženci, samo 30 % pa kot organizatorji virtualnih srečanj, zato so lahko uporabni spodnji predlogi, ki jih je skupni sekretariat programa Interreg Evropa podal na naslednje teme:

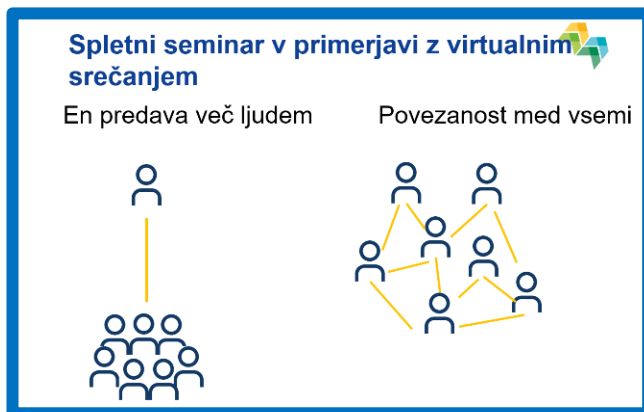
- Virtualni dogodki: spletni seminar v primerjavi s spletnim srečanjem in njune posebnosti - velikost občinstva, sporazumevanje itd. (fotografije 4-11).
- Podana so priporočila glede trajanja dogodka, organizacije, učinkovitosti in pravil.
- Napotki glede vodenja spletnih seminarjev, npr. ključna sporočila, vloge vaše organizacijske skupine, interakcija in vključenost, predstavitev in komuniciranje prek družbenih medijev.
- Na koncu so podani še nasveti glede spletnih orodij in tehničnih zadev. Na voljo je še seznam možnih orodij¹⁰ za virtualna srečanja in spletne seminarje, sodelovalno delo in interaktivnost z vsemi pomembnimi podatki (opis, cena in spletne strani).

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

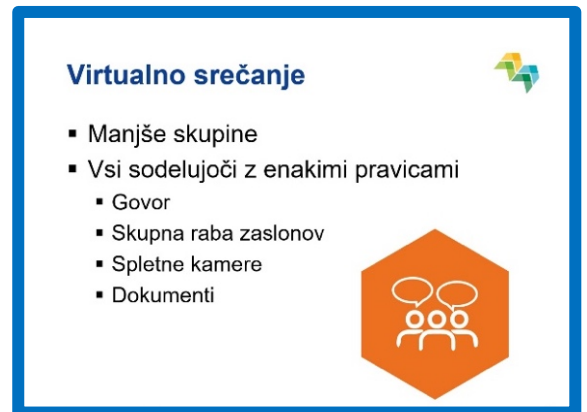
¹⁰ https://docs.google.com/spreadsheets/d/12v88UF5fO4eRmhRJlwaW8xtkV2q_tAAcNljO6GOhtpo/edit#gid=0



Slika 3: Anketa na spletnem seminarju Interreg Evropa, 25. marec 2020




Slika 4: Razlika med spletnim seminarjem in skupine virtualnim srečanjem



Slika 5: Virtualno srečanje - manjše in enake pravice

Smernice za virtualna srečanja




- Kratka ~ 1 ura
- Ustvarjalna
 - Posnetki
 - Spletne dejavnosti
- Organizirana in učinkovita
 - Dnevni red
 - Časovni okvir
 - Odgovornosti



Slika 6: Nasveti za učinkovito virtualno srečanje

Pravila za virtualna srečanja

- Dogovorite se o sklopu pravil
 - Prosti govor V PRIMERJAVI Z izbranim
 - Spletne kamere so vklopljene ALI izklopljene
 - Mikrofone izklopite, kadar ne govorite

Slika 7: Pravila, potrebna za virtualno srečanje

Načrtovanje spletnega seminarja v 5 korakih

1. Oblikujte tri ključna sporočila.
2. Izdelajte preprosto snemalno knjigo/skript na samolepljivem listku.
3. Vprašajte se: »Kaj potem?«
4. Napišite svojo čarobno uvodno poved.
5. Načrtujte interaktivnost.

Slika 8: Nasveti za učinkovit spletni seminar

Spletni seminar

- Večje skupine
- Majhna skupina ljudi
- Občinstvo
 - Aktivno poslušanje
 - Spraševanje
 - Vključitev v ankete in kvize

Slika 9: Načrtovanje seminarja v petih korakih

To je skupinsko delo



Organizator Napovedovalec/-ci Udeležene/-ci Moderator/-ji Tehnična ekipa pogovora

Slika 10: Skupina spletnega seminarja

Smernice za spletne seminarje

- Dogovorite se o vlogah in odgovornostih
 - Zamenjava predstavitev
 - Vklop ALI izklop spletne kamere
 - Skupna raba računalniškega zaslona
 - Sprejemanje vprašanj

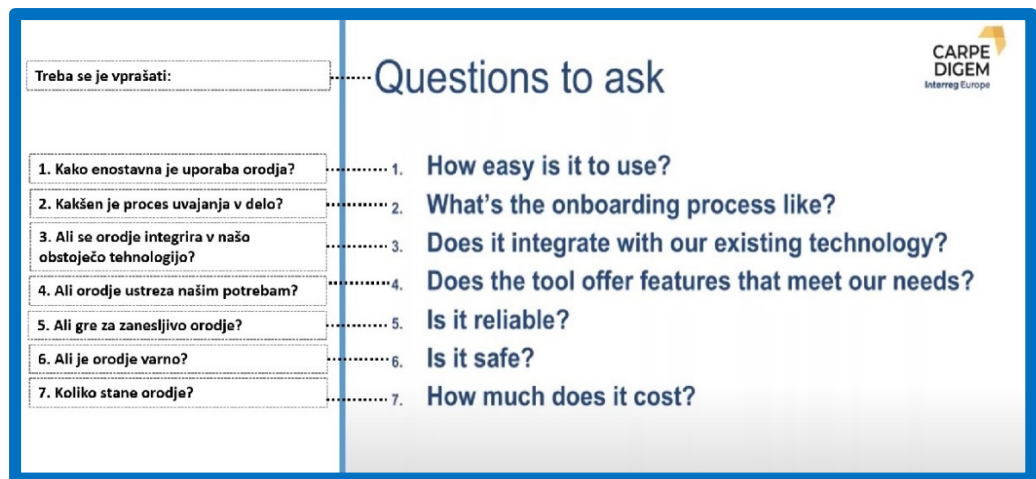




Ikone je izdelal Kiranashastry iz www.flaticon.com

Slika 11: Skupina seminarja in njene naloge

Dne 12. maja 2020¹¹ je bil izveden še en spletni seminar na temo »Projektne sestanki po spletu«, na katerem so bile predstavljene praktične izkušnje pri uporabi spletnih orodij na sestankih deležnikov in pri prenašanju fizičnega dogodka projektnega učenja na splet (npr. spletni seminarji, zaključni dogodki), izzivi in priložnosti pri uporabi nekaterih spletnih orodij (npr. Zoom, Webex, MS Teams) ter koristni nasveti za vodenje uspešnega spletnega dogodka. Eden od predstaviteljev je predstavil vprašanja, na katera je treba odgovoriti, da bi si olajšali odločitev o izbiri najprimernejšega orodja (slika 7). Pripravljen je bil tudi seznam spletnih orodij¹² z njihovimi opisi, lastnostmi, prednostmi in slabostmi ter spletnimi stranmi.



Treba se je vprašati:

1. Kako enostavna je uporaba orodja?	1. How easy is it to use?
2. Kakšen je proces uvajanja v delo?	2. What's the onboarding process like?
3. Ali se orodje integrira v našo obstoječo tehnologijo?	3. Does it integrate with our existing technology?
4. Ali orodje ustreza našim potrebam?	4. Does the tool offer features that meet our needs?
5. Ali gre za zanesljivo orodje?	5. Is it reliable?
6. Ali je orodje varno?	6. Is it safe?
7. Koliko stane orodje?	7. How much does it cost?

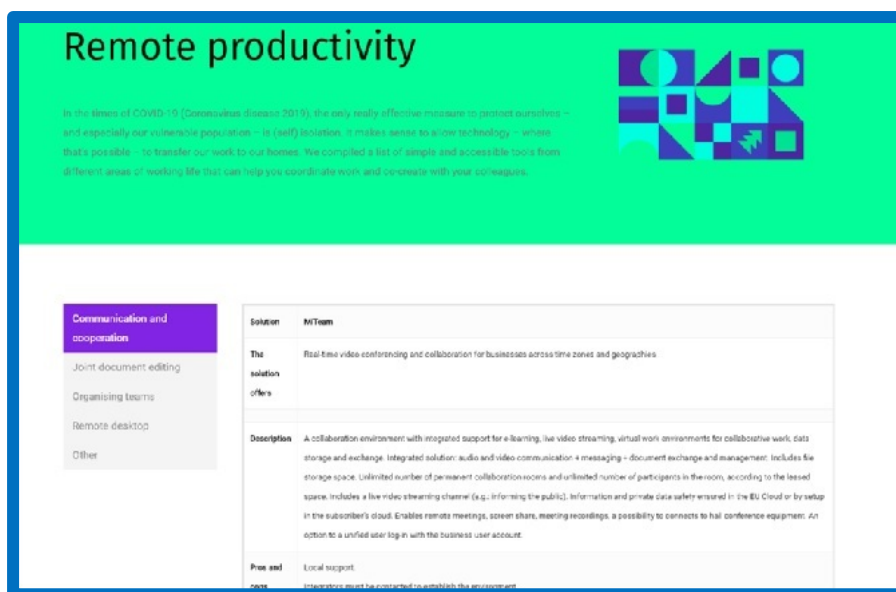
Questions to ask

CARPE DIGEM Interreg Europe

Slika 12: Vprašanja, na katera je treba odgovoriti

¹¹https://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/>



Slika 13: Seznam spletnih orodij, ki jih je pripravila Fakulteta za elektrotehniko Univerze v Ljubljani, partnerica v projektu CARPE DIGEM, <https://4pdih.com/en/remote-productivity/> (maj 2020)

V programu Interreg Srednja Evropa so bile pripravljene tudi informacije o virtualnih dogodkih¹³: Nasveti in navdih za prehod na digitalne dogodke.

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

5. Dobre prakse in spoznanja (lessons learned)

5.1. Dobre prakse

Naš predlog dobrih praks v glavnem temelji na pregledanih dokumentih, za tečaje usposabljanja, ki so bili izvedeni v Ljubljani (junij 2018), pa so podane praktične izkušnje.

DOBRE PRAKSE:

> Usposabljanja morajo voditi strokovnjaki na svojem področju

Izvajalec z dolgoletnimi izkušnjami na področju konzervatorstva, obnove stavb kulturne dediščine ter s poznavanjem vseh faz in potrebnih procesov pred revitalizacijo, med njo in po njej, je zelo dragoceni govorec.

(Konkreten primer) Usposabljanja, ki jih je vodil izkušen višji izvajalec iz občine, so bila med udeleženci odlično sprejeta. Čeprav so bila ta usposabljanja prvotno namenjena zaposlenim v javni upravi, pa so se jih z velikim zanimanjem udeležili tudi izvajalci iz KKI, saj so oboji imeli možnost spoznati potrebe in izzive drugih (druge skupine akterjev). Poleg tega so imeli vsi udeleženci priložnost obiskati dve stavbi - eno, ki je bila pravkar prenovljena, in drugo, ki je čakala na prenovo - ter slišati izkušnje z zapletenimi procesi prenove in predpisanim postopkom, ki je bil pred slednjo.

> Organizacija modularnega usposabljanja

Modularni pristop z več srečanji za vsak modul udeležencem omogoča več prilagodljivosti. Slušatelji z nadaljevalnim znanjem se lahko udeležijo samo tistih srečanj, na katerih pridobijo novo znanje.

> Začetna in nadaljevalna stopnja usposabljanja

Začetniki potrebujejo splošne informacije ter veliko praktičnega, toda dobro strukturiranega znanja o upravljanju dediščine in spodbujanju ukrepov, medtem ko izkušeni izvajalci in upravljavci iz KKI potrebujejo več posebnega znanja in rešitev za svoje izzive.

> Kombinacija teorije in prakse

Kombinacija teoretičnega uvoda z veliko praktičnimi informacijami, predstavljenimi navdihujočimi zgledi in dobrimi/slabimi praksami, čemur sledi del usposabljanja z »vprašanji in odgovori«, kjer udeleženci neposredno sodelujejo z izobraževalci.

MANJ UGODNO:

> Čas usposabljanja

Organizatorji usposabljanj naj se izogibajo mesecu pred počitnicami, npr. junij, saj želijo javni in zasebni sektor ter nevladne organizacije zaključiti svoje dejavnosti pred počitnicami. Poleg tega morajo v nekaterih državah zaposleni v javnem sektorju neizkoriščeni dopust iz prejšnjega leta izkoristiti do konca junija, zato je manj možnosti za udeležbo na več srečanjih usposabljanja, četudi je vsebina še tako dobra. Organizator naj prav tako preveri, ali so morda organizirani večji dogodki v panogi/sektorju.

> Velik strah pred uvedbo javno-zasebnega partnerstva (JZP)

V lokalnih skupnostih/občinah je še vedno prisoten strah pred JZP. To je politično vprašanje odločevalcev. Zato naj se nadaljnje delo na JZP v sektorju KD in projektih revitalizacije osredotoči na odpravljanje stigmatizacije JZP kot koruptivne dejavnosti. Destigmatizacijo je mogoče izvesti tudi z usposabljanjem => pridobivanje več znanja o tej temi.

5.2. Spoznanja

Na podlagi analiziranih projektnih dokumentov je skupni imenovalec:

Ozaveščanje o JZP

Obstaja potreba o ozaveščanju javnega in zasebnega sektorja o možnih koristih JZP na področju kulturne dediščine ter kulturnih in kreativnih industrij. (Pozornost je treba nameniti pripravi in podpisu resnično dobrih pogodb, saj oba sektorja po naravi sledita različnim ciljem.)

Ker so projekti, omenjeni v uvodu, obravnavali eno od oblik javno-zasebnega sodelovanja, so se v času izvajanja teh projektov, npr. pri pilotnih projektih, pojavila vprašanja glede javno-zasebnega partnerstva¹⁴. Zato je treba na usposabljanjih poudarek nameniti predstavitvi politike JZP - pravne in ekonomske zadeve pri nekaterih nacionalnih primerih, podobe in pojasnila, če imate podobno vrsto (pilotnega) projekta. Ne pozabite, da sta lahko nadnacionalno sodelovanje in izmenjava izkušenj izjemno koristna, vendar ju je treba prilagoditi lokalnemu (pravnemu) okolju.

¹⁴ Več informacij o finančnih vidikih v dokumentu ForHeritage: Finančni instrumenti in inovativne finančne sheme za kulturno dediščino, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf>

Začetna in nadaljevalna stopnja usposabljanja

Teme za usposabljanje je treba prilagoditi začetnikom in slušateljem na nadaljevalni stopnji. Tudi besedilo/jezik in pristop je treba prilagoditi ciljnim slušateljem.

Pomembneje je, da imate zgoraj navedeni stopnji usposabljanja kot pa stopnje, prilagojene ciljnim skupinam. Namreč, zaposleni v javni upravi, izvajalci iz KKI in menedžerji pilotnih projektov so izkazali zanimanje za vse delavnice, ne le za tiste, ki so bile posebej pripravljene zanje. To je bila odlična in dragocena izkušnja, saj so se naučili nekaj o »jeziku« drugih in podrobneje spoznali potrebe drugih skupin.

Izobraževalci - strokovnjaki na svojem področju

Delavnice/usposabljanja naj vodijo izvajalci usposabljanj, ki so strokovnjaki na svojem področju in ki znajo približati teme ciljnim skupinam. Omejite prisotnost teoretičnih strokovnjakov v korist praktičnih izvajalcev, ki predstavijo resnične (vsakdanje) primere.

Ključno je imeti dobro skupino strokovnjakov z različnih področij, saj imajo udeleženci tako možnost, da se poglobijo v podrobnosti z različnimi izobraževalci. Poleg tega je bistveno, da obravnavate dokaj celovit nabor tem iz vsakodnevnega upravljanja kulturne dediščine, kar je uporabno pri postavljanju temeljev za prihodnje podjetniške dejavnosti.

Ker se sektor kulturne dediščine sooča z izzivi zaradi pomanjkanja javnih in zasebnih sredstev, bi bilo usposabljanje o finančnih instrumentih¹⁵ zelo pripravno in cenjeno med različnimi skupinami deležnikov. Čeprav je lahko zahtevno, je pomembno določiti skupno terminologijo, enotno uporabljati isti pomen ter spodbujati dialog med javno upravo in finančnimi posredniki, če slednje vključite v program usposabljanja.

¹⁵ Več informacij o finančnih vidikih v dokumentu ForHeritage: Finančni instrumenti in inovativne finančne sheme za kulturno dediščino, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.4-Financial-instruments.pdf>

Pomembnost merjenja učinka

Merjenje učinka je pomembno vprašanje, saj bi različni deležniki želeli vedeti, v kolikšni meri določen/-a akcija/projekt/pilotni projekt vpliva na spremembe v družbi oziroma ustvarja gospodarske in/ali družbene koristi.

Namen orodja ForHeritage za oceno učinkov¹⁶ je podati nekaj smernic za merjenje učinka projektov KD, saj je pričakovani učinek prav tako povezan s finančnimi vidiki in pritegovanjem vlagateljev za ohranitev projektov. Orodje podaja odgovore na naslednja vprašanja: Kaj? Zakaj? Kako? Kdo? Kdaj?

¹⁶ Več informacij o oceni učinka v dokumentu ForHeritage: Ocena učinkov projektov s področja kulturne dediščine, <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.2.6-Impact-assessment.pdf>

6. Struktura, program in ocena usposabljanja - primeri in praktični nasveti

6.1. Struktura usposabljanja

V projektih RESTAURA, FORGET HERITAGE in IFISE je bilo uporabljenih več vrst usposabljanja v obliki:

- > praktičnih delavnic in vaj
- > predavanj/predstavitvev z razpravo
- > analize študij primerov ali dobrih praks
- > zbiranja idej/skupinskega dela za oblikovanje koncepta
- > študijskih obiskov
- > svetovanja in individualnega usmerjanja

Tabela 1: Primer strukture delavnice

STRUKTURA DELAVNICE		
09:00-09:15	Prijava	
09:15- 09:30	Uvodni pozdrav	Uvodna predstavitev projekta Restaura in partnerjev projekta
09:30-11:00	Status in pravni okvir JZP	En govorec (ali dva) iz javnega ali zasebnega sektorja Osnovna predstavitev modela JZP v študiji primera IBHRP+
11:15-11:30	Odmor za kavo	
11:30-13:00	Ekonomski in finančni vidiki JZP	En govorec (ali dva) iz javnega ali zasebnega sektorja + študija primera
13:00-13:00	Kosilo	

14:00-14:20	Javni vidiki zaščite kulturne dediščine	
14:20-14:40	Predstavitev možnih finančnih virov za izvedbo JZP na področju kulturne dediščine (tj. skladi EU, nacionalne investicijske banke, zasebni vlagatelji itd.)	
14:40-15:10	Uvod v spletno orodje (osnovna predstavitev ključnih funkcionalnosti, praktična simulacija podpore uporabnikom itd.)	Osebnostno ali s klicem prek Skypa, ko prodajalec predstavi orodje in pojasni njegovo uporabo
15:10-15:15	Zaključek	
15:15-15:30	Vrednotenje	Izpolnjevanje vprašalnikov

Vir: Projekt RESTAURA: Deliverable D.T4.3.7 - Workshop material documentation (transnational), različica 3, marec 2018

Tabela 2: Primer tridnevnega programa usposabljanja

PRIMER PROGRAMA USPOSABLJANJA	
1. dan usposabljanja Javna uprava in upravljavci zgodovinskih znamenitosti	1. sklop: Idejni sestaneek izobraževalcev, koordinatorjev in strokovnjakov (kombiniranje projektnih aktivnosti, pilotnih projektov in programa usposabljanja). 2. sklop: Ustvarjanje in upravljanje integriranih mestnih programov, namenjenih družbeni revitalizaciji, zaščiti dediščine ter razvoju podjetništva na področju kulturnih in kreativnih industrij.

<p>2. dan usposabljanja</p> <p>Lokalne skupine za pobude in široka skupina oseb, vključenih v javno-zasebno sodelovanje za upravljanje zgodovinskih znamenitosti, posamezniki, ki želijo poglobiti svoje znanje o tej temi.</p>	<p>3. sklop: Predavanje/razprava za začetek tega dneva usposabljanja, ki jo vodi priznani strokovnjak.</p> <p>4. sklop: Odprt prostor: vrednotenje kulturne dediščine v smislu možnosti njene uporabe v sodobnih kulturnih krogih.</p> <p>Vzporedni 5. in 6. sklop: Delavnica z oblikovalskim načinom razmišljanja v povezavi z oblikovanjem glavnih vprašanj glede javno-zasebnega sodelovanja za upravljanje zgodovinskih znamenitosti/Delavnica z metodo ustvarjanja javnega prostora v povezavi s pripravo aktivnosti.</p> <p>7. sklop: Skupinska analiza dobrih praks s povabljenimi gostujočimi strokovnjaki (lokalna analiza projekta; zunanja analiza prakse).</p> <p>8. sklop: Upravljanje dediščine (upravljanje objekta kulturne dediščine) - usposabljanje za skupino koordinatorjev, odgovornih za izvedbo javno-zasebnega sodelovanja za upravljanje projekta zgodovinskih znamenitosti, in ključnih deležnikov (javna uprava, okoljske institucije in partnerji).</p>
<p>3. dan usposabljanja</p> <p>Posamezniki in organizacije, ki želijo razširiti svoje znanje o razvoju kreativnih industrij in aktivnosti v okviru virov dediščine</p>	<p>Vzporedni 9. in 10. sklop: Inkubacija novega podjetja, podpora začetnikom in krepitev pobud ter strategija za uvedbo poslovnih modelov/poslovnih načrtov/krepitev podjetniške dejavnosti.</p> <p>Vzporedni 11. in 12. sklop: Razvoj produktov s pomočjo virov dediščine; promocija in trženje novega prizorišča - ustvarjalno središče/ustvarjalni laboratorij (fab-lab)/umetniško ali kulturno središče.</p>

Vir: Projekt Forget Heritage: Deliverable D.T2.2.1 - Nadnacionalni model usposabljanja za upravljanje zgodovinskih znamenitosti (Transnational Training Model for Historical Sites Management), maj 2018

Tabela 3: Primer modularnega programa usposabljanja

Modul usposabljanja 1 - Vlaganje z družbenim učinkom: Kombiniranje družbenih rezultatov s finančno donosnostjo

DAN	MAKROTEMA	TEME
1. dan (pol dneva)	Poznavanje ekosistema vlaganja z učinkom	Slovarček Družbene inovacije v javni upravi. Ključni akterji in instrumenti za javno upravo Pravni okvir za družbeno odgovorno gospodarstvo (vzporedna dela za španske in italijanske udeležence)
2. dan	Oblikovanje pristopa vlagateljev k poslu	Opredelitev vlagateljevega položaja na karti vlaganja z učinkom Ocena družbenega učinka in praksa pri vlaganju z učinkom
3. dan	Izvajanje in upravljanje naložbe z učinkom	Financiranje z učinkom za posredniška telesa: kakšne so možnosti v ekosistemu vlaganja z učinkom? Evropski okvir za financiranje z družbenim učinkom Proces vlaganja: posli, iskanje virov, skrbni pregled poslovanja in upravljanje
4. dan (pol dneva)	Izzivi in priložnosti v praksi	Zgodovina primera 1: javni vlagatelji Zgodovina primera 2: socialni inkubator Zgodovina primera 3: Sklad z učinkom

Vir za vse module usposabljanja (1-4): Projekt IFISE: Deliverable D.T2.1 - Opredelitev ponovljive sheme usposabljanja za krepitev sposobnosti za organe upravljanja in posredniška telesa pri izvajanju inovativnih finančnih instrumentov za socialno gospodarstvo (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

Modul usposabljanja 2 - Inovativna uporaba finančnih instrumentov za socialno ekonomijo: lastniški instrumenti, instrumenti tveganega kapitala in hibridni instrumenti

DAN	MAKROTEMA	GLAVNE TEME
1. dan (pol dneva)	Vlaganje z učinkom v praksi	Praktične izkušnje novoustanovljenega podjetja in upravljavca sklada z učinkom
2. dan	Evropski pristop k finančnim instrumentom in vlaganje z učinkom Delniški sklad	Vloga in instrument kapitala in skladov EIB, perspektiva EIS, Socialno usmerjen kapital
3. dan (pol dneva)	Sklad tveganega kapitala Inovativna praksa v skladih ESI	Tvegani kapital za spodbujanje rasti MSP Študija primera o finančnem instrumentu za samozaposlovanje (Litva v okviru skladov ESS)

Modul usposabljanja 3 - Družbeno inovativni finančni instrumenti (novi finančni instrumenti)

DAN	MAKROTEMA	GLAVNE TEME
1. dan (pol dneva)	Finančni instrument za družbene namene	Vloga mikrokredita in resničnega projekta z učinkom
2. dan	Instrument, ki temelji na rezultatih Javni instrument za družbeni učinek	SIB: izkušnje izvajalca in vidik evropske institucije Pridobivanje lastniškega kapitala z množičnim financiranjem Javni instrument za družbeno financiranje: izkušnje ESS
3. dan (pol dneva)	Pravni okvir EASI	Javno in zasebno pravo glede finančnih instrumentov v predpisih skladov ESI Finančno orodje: jamstvo EASI

Modul usposabljanja 4 - Predpisi glede državne pomoči in finančni instrumenti
 po ESRR in ESS

DAN	MAKROTEMA	GLAVNE TEME
1. dan	Uvod v finančne instrumente z družbenim učinkom v okviru državne pomoči	Ključni pogoj za državno pomoč Življenjski cikel finančnih instrumentov Primer sklada s družbenim učinkom na Sardiniji
2. dan	Državne pomoči v praksi	Državne pomoči na različnih ravneh Preizkus trga Storitve splošnega družbenega pomena (s poudarkom na socialnih storitvah) Izračunavanje državnih pomoči Poudarek na jamstvu
3. dan	Skladnost z državno pomočjo	Različne oblike skladnosti Študija primera Interaktivna delovna skupina na resničnem primeru družbeno usmerjenega lastniškega in navidezno lastniškega kapitala v različnih državah članicah

6.2. Program

V projektu IFISE so bili opredeljeni štirje (4) glavni moduli. Vsak modul je imel ločene sklope usposabljanj.

Modularni pristop omogoča udeležencem, da izberejo eno ali več predavanj/sklopov iz različnih modulov ali pa en ali dva modula v skladu z njihovimi potrebami in ravnijo znanja. Prav tako omogoča ponovno določitev trajanja in/ali sklopov usposabljanja glede na vaša finančna sredstva in/ali posebne potrebe.

Slika 14: Program usposabljanja - Teme in tedni/moduli



Vir: Projekt IFISE: Deliverable 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. Ocena usposabljanja

Če želite od udeležencev pridobiti pomembne informacije o vsakem usposabljanju, naj obrazec za oceno vsebuje vprašanja o vsebini in metodologiji. Prav tako je dobro pustiti nekaj prostora za dodatne komentarje, morda tudi glede lokacije/pogostitve/organizacije usposabljanja.

Spodaj boste našli primer, v katerem so navedena pomembna vprašanja za udeležence in izobraževalce, ki tako prejmejo povratne informacije ob koncu usposabljanja.

Tabela 4: Glavne zadeve, pomembne za oceno usposabljanja

GLAVNE ZADEVE, POMEMBNE ZA OCENO USPOSABLJANJA	
<p>Odziv udeležencev na usposabljanje</p>	<p>Kako udeleženci ocenjujejo usposabljanje? Kaj je bilo izvedeno učinkovito? Kaj udeleženci menijo o izobraževalcih? Kako udeleženci ocenjujejo uporabnost usposabljanja? Prednosti in slabosti usposabljanja po mnenju udeležencev.</p>
<p>Učni rezultati - znanje in spretnosti (pridobljene kompetence)</p>	<p>Kakšno znanje in spretnosti so usvojili udeleženci usposabljanja? Ali udeleženci usposabljanja ocenjujejo praktični del usposabljanja pozitivno v smislu njihovih nalog, izzivov in načrtovanih dejavnosti?</p>
<p>Ocena izvajanja pridobljenih kompetenc (rezultati v praksi)</p>	<p>Ali udeleženci usposabljanja uporabljajo kompetence, pridobljene med usposabljanjem, v svoji praksi pri aktivnostih, povezanih z izvajanjem posla/projekta?</p>
<p>Ocena izobraževalca</p>	<p>Katere so možne spremembe programa usposabljanja? Kaj je bila dobra rešitev in kaj se je izkazalo za neučinkovito ali problematično? Kaj izobraževalec meni o skupini slušateljev?</p>

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

6.4. Praktični nasveti

Ker vam želimo olajšati organizacijo usposabljanj/-a, je spodaj nekaj praktičnih nasvetov. Ti veljajo ne glede na izbrani pristop ali trajanje usposabljanja.

Tabela 5: Praktični nasveti pri izbiri modularnega pristopa

OBLIKA	Samostojni moduli Uporaba samostojnih med seboj povezanih modulov udeležencem omogoča poglobljeno obravnavo teme in večjo prilagodljivost, da usposabljanje priredijo svojemu znanju in zanimanju.
URNIK	Najmanj 2 dni za posamezni modul, največ 3 dni za posamezni modul
UDELEŽENCI	15 do največ 25
LOKACIJA	Soba s postavitvijo v obliki črke U ali okroglimi mizami za spodbujanje interakcije in izvedbo vzporednih delavnic. Projektor. Tabla. Wi-Fi.
IZVAJALCI USPOSABLJANJA	Izbrani izvajalci usposabljanja naj imajo naslednje tri glavne lastnosti: izkušnje pri izvajanju usposabljanj in tečajev; poznavanje različnih vidikov in akterjev v okviru določene teme (glej spodnji okvir); možnost vključitve mednarodnih govorcev iz njihove mreže. Med usposabljanjem naj izvajalci predvidijo inštruktorja v skupini - za povezavo različnih ukrepov in povzetek glavnih spoznanj.

GOVORCI	<p>Predvideti je treba različne profile govorcev glede na vsebino modulov:</p> <p>eden ali več strokovnjakov (iz akademske ali ustreznih javnih/zasebnih institucij) za predstavitev ozadja in razpravo o temi;</p> <p>izvajalci glede na vsebino modulov (glej okvir spodaj), zlasti:</p> <p>Vlaganje s družbenim učinkom: izvajalci, ki delujejo kot posredniki v različnih fazah ekosistema vlaganja z učinkom, razpravljajo o metodah v praksi in tudi analizirajo pretekle primere.</p> <p>Finančni instrumenti: izvajalci na strani ponudbe/povpraševanja in finančnih posrednikov/vlagateljev.</p> <p>Državna pomoč: izvajalci iz pravnih služb institucij, organi upravljanja in njihovi svetovalci.</p> <p>»Pričevanja« o lastnih preteklih primerih.</p> <p>Predstavniki iz evropske in mednarodne finančne institucije.</p>
FOKUS	Združite dve dimenziji:
PRISTOP	<p>Praktični, z delavnicami in življenjskim pristopom.</p> <p>Za spodbujanje interakcije, čim boljše rezultate, zbiranje vseh rezultatov in poročanje o rezultatih v strukturiranih dokumentih je priporočljivo uporabiti napredne oblike in tehnike spodbujanja (npr. usposabljanje, ki ga usmerja inštruktor, delo v majhnih skupinah, igra vlog). Zlasti igra vlog je koristna, kadar morajo udeleženci razumeti stališče posameznih akterjev, vključenih v izvajanje finančnih instrumentov (finančni posredniki, organi upravljanja). V tovrstnem delu v skupinah običajno pride do drugačne razlage s skupinskimi vajami igre vlog, ki jih je mogoče izvesti s pomočjo tiskanega gradiva.</p> <p>Usposabljanje, ki ga usmerja inštruktor - praksa poučevanja in učenja gradiva med inštruktorjem in slušatelji, bodisi posamezniki bodisi skupinami. Inštruktorji so prav tako prevzeli vlogo spodbujevalca z veliko znanja in izkušnjami na področju, ki ga je obravnavalo učno gradivo, toda tudi z izjemno sposobnostjo prenašanja znanja na slušatelje.</p> <p>Inštruktorji so usposabljanje v obliki učilnice izvajali kot interaktivno delavnico.</p> <p>Z moderatorskima tehnikama World Café in Knowledge Café se lahko občinstvo osredotoči na dve do pet posameznih tem: vsi udeleženci bodo razpravljali in iskali rešitve za enake zadeve z delom v skupinah dveh do petih krogov, pri tem pa bodo razpravljali o 2 do 5 vnaprej določenih vprašanjih/temah. Tako lahko podrobno spoznate več plasti tematike, kot je vlaganje z učinkom.</p>

Vir: Projekt IFISE: Deliverable 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. Za nadaljnje branje

- 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>
- European Union, FI-Compass MRA initiative: IFISE project; <https://www.finpiemonte.it/Ifise-project>
- ForHeritage tools, Interreg Central Europe: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/ForHeritage.html>
- Guidelines for transnational project partners meetings (D.T4.1.1, v.2, 2017; O.T4.1), Interreg Central Europe: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (internal doc)
- International Council on Archives, Section of Records Management and Archival Professional Associations (2010): Organising Training Workshops and Seminars: Guidelines for Professional Associations
- Interreg Central Europe, FORGET HERITAGE project; <http://www.forgetheritage.eu>
- Interreg Central Europe: RESTAURA project; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html>
- Interreg Central Europe: Virtual Events - Tips and inspirations for going digital; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/events/Virtualevents.html>
- Interreg Europe: webinar Tips on running online events (25 March 2020), <https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8119/watch-our-webinar-on-online-meetings/>
- Interreg Europe: webinar Project meeting online, Tips for your next online meeting (12 May 2020);
https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/8523/tips-for-your-next-online-project-meeting/?no_cache=1&cHash=74565d50df57bc2ed7b996b624f1cd01
- Interreg Europe: List of online tools used by Interreg Europe project partners (updated on 24 March 2020), https://docs.google.com/spreadsheets/d/12v88UF5fO4eRmhRJlwaW8xtkV2q_tAAcNljO6GOhtpo/edit#gid=0

- Kavaš, D., Murovec, N. (2016): Methodological Guidelines for Collection of Best Practices (D.T1.1.1), Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; Transnational Public-Private-Partnership Concept (2011) mentioned (internal doc)
- Methodological Guidelines for Collection of data for training needs assessment (D.T2.1.1) and Reports on local training needs (D.T2.1.2), Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE (internal doc)
- Output factsheet: Training (O.T4.1., 2019; HR, SK, SL, PL), Interreg: Central Europe: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (internal doc)
- Reina, C. C., Ortiz, R. G. A., Unger, B. (2003, English translation 2005): Organising and Running Workshops, A Practical Guide for Trainers
- Set-up of an in-class training addressed to project partners (D.2.2, 2019), European Union, FI-Compass MRA initiative: IFISE project (internal doc)
- Transnational Report on Common Training Needs (D.T2.1.3, v.2, 2018), Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE
- Transnational Training Model for historical sites management (D.T2.2.1, 2018; O.T2.2.1), Interreg: Central Europe, FORGET HERITAGE; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Forget-Heritage/Transnational-Training-D.T2.2.1-eng.pdf>
- Workshop material documentation (D.T4.3.7, v.3, 2018; transnational; O.T4.1), Interreg: Central Europe: RESTAURA; <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (internal doc)

8. Priloga

8.1. Primerjalna analiza delavnic in gradiva za usposabljanje

Spodnja tabela vam lahko pomaga, preden začnete organizirati tečaj usposabljanja. Seznanili se boste z nekaterimi pomembnimi zadevami, kot so: različne oblike javno-zasebnega sodelovanja, cilji, vsebine (mehki del/programi/vsakodnevno upravljanje; infrastruktura/prenova) in ciljne skupine.

Tabela 6: Primerjalna analiza delavnic in gradiva za usposabljanje

Analizirani projekt/delavnice in gradivo za usposabljanje	RESTAURA ¹⁷	FORGET HERITAGE ¹⁸	IFISE ¹⁹
Različne oblike javno-zasebnega sodelovanja (glavni poudarek v projektu)	JZP => finančni model (revitalizacija kulturne dediščine => korak za korakom)	JZS => model upravljanja (vsebine => 3-letni program stavbe kulturne dediščine; samo manjši del za infrastrukturna dela)	JZP => finančni model (izvajanje inovativnih finančnih instrumentov za socialno ekonomijo => kako jih uporabiti ali kako preoblikovati bolj usklajene modalnosti v luči ustvarjanja družbene koristi)
Ciljni uporabniki (za koga?)	Za javni sektor: lokalne oblasti (v glavnem občine)	Za javni in zasebni sektor ter NVO: zaposleni v javni upravi (lastniki stavb KD), upravljavci v KKI in menedžerji pilotnih projektov (dnevno upravljanje stavb KD)	Za javni sektor: organi upravljanja in posredniška telesa (udeleženci so bili tudi strokovnjaki z izkušnjami pri inovacijah in konkurenčnosti, strokovnjaki pri oblikovanju in izvajanju finančnih instrumentov ter regionalni oblikovalci politik)

¹⁷ More info about the project: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html>

¹⁸ More info about the project: <http://www.forgetheritage.eu>

¹⁹ More info about the project: <https://www.finpiemonte.it/Ifise-project>

<p>Glavni cilji delavnice/ usposabljanja</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Pridobiti poglobljeno znanje o JZP za boljše oblikovanje okvirov politik in vodenje projektov. · Opremiti se z več konkretnimi primeri projektov in kako kar najbolj povečati njihovo uspešnost med obravnavanjem težav, ki bi lahko povzročile njihov neuspeh. · Pridobiti posebna orodja in strategije za preoblikovanje lokalnih, regionalnih in nacionalnih institucij za spodbujanje JZP v svoji državi. 	<ul style="list-style-type: none"> · Izboljšati spretnosti in sposobnosti upravljanja v obeh sektorjih za trajnostno uporabo kulturne dediščine. · Ustvariti nove veščine, ki bodo izvajalcem v KKI omogočile, da oživijo opuščene zgodovinske stavbe in jih učinkoviteje upravljajo. · Podpreti konkurenčnost in zaposlovanje na regionalni in lokalni ravni ter pomoč pri pripravi strateškega načrtovanja strokovnega razvoja zaposlenih v skladu s potrebami posameznika in cilji organizacije. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podati pregled finančnih instrumentov, ki jih je mogoče uporabiti v sektorju gospodarstva z družbenim učinkom. ▪ Prispevati k razvoju praktične analize izvedljivosti v partnerskih regijah IFISE za vzpostavitev nekaterih inovativnih instrumentov (npr. obveznica z družbenim učinkom in sklad za naložbe z učinkom) posebej z uporabo strukturnih skladov. ▪ Povečati ponudbo finančnih instrumentov subjektom na širokem področju gospodarstva z družbenim učinkom, ki imajo (običajno) omejen dostop do finančnih instrumentov, ki jih nudijo zasebne banke, s pomočjo javnofinančnih sredstev za izkoriščanje zasebnih skladov in parametri socialnega učinka kot referenčno točko.
<p>Glavne teme usposabljanj/-a</p>	<p>Kaj je JZP? Kje lahko lastniki kulturne dediščine pridobijo sredstva za revitalizacijo? Kako uporabiti pristop JZP pri revitalizaciji dediščine?</p>	<p>Kje pridobiti sredstva za: (1) izvajanje programov v stavbah KD, (2) vzdrževanje objektov, (3) adaptacijo notranjosti stavb za potrebe programa. Poleg tega še pravne zadeve, upravljanje KD in človeških virov, trženje, komuniciranje z različnimi deležniki, promocija ...</p>	<p>Razvoj kompetenc, potrebnih za izdelavo analize izvedljivosti ali inovativnih finančnih instrumentov po predpisu skladov ESI.</p>
<p>Priprava koraki, ki vodijo do programa usposabljanja/ strukture delavnice</p>	<p>Potrebe (pravne in/ali finančne) obeh sektorjev Ocena (status in pravni okvir, ekonomski in finančni vidiki JZP itd.) Zasnova Razvoj vsebin Metode Ocena usposabljanja</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Za usposabljanje je potrebna diagnoza: spletni vprašalnik (za zaposlene v javni upravi in izvajalce v KKI) · Fokusna/-e skupina/-e - razprava z javno upravo in upravljavci v KKI · Opredelitev lokalnih potreb (na podlagi zgornjih dveh korakov, na voljo so predloge) · Prilagojeni programi usposabljanja za tri ciljne skupine · Ocena vsakega usposabljanja s strani slušateljev 	<ul style="list-style-type: none"> · Predhodna »faza preiskave« => dobro poznavanje družbenega ekosistema in potrebnega vlaganja z učinkom (dostop do finančnih sredstev, vlaganje z družbenim učinkom) · Opredelitev finančnih instrumentov, ki jih je treba raziskati · Priprava načrta usposabljanja - štirje moduli z več samostojnimi lekcijami (teoretični in praktični del z vprašanji in odgovori)

8.2. Teme izvedenih tečajev usposabljanja

Tabela 7: Teme, ki so bile izvedene v vseh treh projektih

	RESTAURA	FORGET HERITAGE	IFISE
Organizacijski partnerski model (glavni poudarek v projektu)	JZP => finančni model (revitalizacija kulturne dediščine => korak za korakom)	JZS => model upravljanja (vsebine => 3-letni program stavbe kulturne dediščine; samo manjši del za infrastrukturna dela)	JZP => finančni model (izvajanje inovativnih finančnih instrumentov za družbeno odgovorno gospodarstvo => kako jih uporabiti ali kako preoblikovati bolj usklajene modalnosti v luči ustvarjanja družbene koristi)
TEME tečajev usposabljanja			
Finance	Financiranje obnove - kje javni sektor najde zasebna finančna sredstva (za infrastrukturo, ne pa tekoče upravljanje)	Zbiranje sredstev in financiranje dejavnosti	Poznavanje vlaganja z družbenim učinkom, npr. trg, instrumenti, učinek, politike Inovativni finančni instrumenti, npr. lastniški, tvegani in hibridni instrumenti, obveznice, JZP, državna pomoč itd.
Upravljanje	Uvedba JZP - pravne in ekonomske zadeve (okvir)	Upravljanje in podjetništvo Načrtovanje in dejavnosti programiranja, strateško razmišljanje, predvidevanje (foresight) Partnerstvo, sodelovanje, JZP Turizem in upravljanje produktov Postavljanje diagnoz in ocen	

Kulturna dediščina	Javni vidiki zaščite kulturne dediščine	Upravljanje in zaščita dediščine in spomenikov ter upravljanje na področju kulture Postavljanje diagnoz in ocen
Revitalizacija	Kako uporabiti pristop JZP pri obnovi dediščine?	Urbanizem, prostorsko načrtovanje, družbena revitalizacija Vključevanje in družbeno udejstvovanje
Komuniciranje in odnosi z javnostmi		Komuniciranje, trženje, odnosi z javnostmi, zagovorništvo