

Metodický návod pro tvorbu strategií stárnutí v obcích

2021



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ


#seniořivkrajích



#seniořivkrajích

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Metodický návod pro tvorbu strategií stárnutí v obcích vznikl pod hlavičkou projektu Implementace politiky stárnutí na krajích MPSV ČR ve spolupráci s Pavlem Bednářem, Lukášem Dankem, Janou Matoškovou a Lucíí Tomancovou z Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Projekt Implementace politiky stárnutí na krajskou úroveň, regist. č.: CZ. CZ.03.2.63/0.0./0.0./15_017/0006207) je financovaný z prostředků Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky.

OBSAH

ÚVOD	4
1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ SENIORSKÉ POLITIKY NA ÚROVNI MUNICIPALIT	5
1.1 ROLE MUNICIPALIT V REALIZACI SENIORSKÉ POLITIKY V KONTEXTU STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	7
1.2 ATRIBUTY KONCEPČNÍHO PŘÍSTUPU K REALIZACI STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ SENIORSKÉ POLITIKY NA ÚROVNI MUNICIPALIT	8
1.3 VYMEZENÍ AKTÉRŮ V RÁMCI STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ SENIORSKÉ POLITIKY	9
1.4 VYMEZENÍ TÉMAT PRO REALIZACI STRATEGIÍ A KONCEPCÍ SENIORSKÉ POLITIKY NA ÚROVNI MUNICIPALIT	9
1.5 ZPŮSOBY DEFINOVÁNÍ PRIORIT PRO NASTAVENÍ CÍLŮ A OPATŘENÍ V RÁMCI STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ PRO REALIZACI SENIORSKÉ POLITIKY NA ÚROVNI MUNICIPALIT	12
1.6 METODY SBĚRU DAT PŘI TVORBĚ STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ K REALIZACI SENIORSKÉ POLITIKY NA ÚROVNI MUNICIPALIT	13
2 WORLD CAFÉ	15
2.1 CÍLE METODY	15
2.2 KDY POUŽÍT	15
2.3 KDY NEPOUŽÍT	15
2.4 ČAS A NÁROČNOST METODY	15
2.5 ÚČASTNÍCI	16
2.6 ZDROJE A POMŮCKY	16
2.7 POPIS PRŮBĚHU	16
2.7.1 Kroky aplikace metody World Café	17
3 VDĚČNÉ DOTAZOVÁNÍ (APPRECIATIVE INQUIRY)	18
3.1 PODSTATA METODY.....	18
3.2 ÚČASTNÍCI	18
3.3 FÁZE METODY	19
3.4 ZÁKLADNÍ KROKY APLIKACE METODY	19
3.4.1 Základní otázky kladené v průběhu metody	19
4 PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A UTB VE ZLÍNĚ	20
5 ZAPOJENÍ STUDENTŮ DO PROJEKTŮ ZAMĚŘENÝCH NA PŘÍPRAVU STÁRNUTÍ	22
5.1 UKÁZKOVÝ PŘÍKLAD – SPOLUPRÁCE S FAKULTOU MANAGEMENTU A EKONOMIKY UTB VE ZLÍNĚ	23
ZÁVĚR	24
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	25
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	27
SEZNAM OBRÁZKŮ	28

ÚVOD

Předložený dokument představuje Metodický návod pro tvorbu strategií stárnutí v obcích, který reflektuje vývojové trendy problematiky tvorby strategií, v kontextu začlenění východisek přípravy na stárnutí, do stávajících strategických a rozvojových dokumentů měst a obcí. Tento problém je mnohdy nežádoucím způsobem rozveden v obecných strategických dokumentech samospráv, v návaznosti na rizika dlouhodobého trendu stárnutí obyvatelstva v ČR a s tím spojenými společenskými výzvami. Jedná se o horizontální téma, jenž vyžaduje participaci účastníků, kteří svou působností překračují znalosti dané oblasti, a to za účelem zajištění komplexního uchopení problému. Požadavek na tento specifický nástroj strategického plánování samospráv vyplývá z doporučení MPSV ČR, které seniorskou politiku koordinuje na národní úrovni.

Návod může být využit jako nástroj pro uspořádání, vymezení a nastavení postupů k vytvoření samostatných koncepcí v širším kontextu celospolečenské problematiky rodinné politiky. Zahrnuje sociální, ekonomické a environmentální hlediska seniorů v rámci rodinné politiky obcí s dlouhodobým výhledem a přihlédnutím k časovému rámci programového období 2021-2027.

Metodický návod je postaven na problematice strategického plánování ve vztahu k seniorské politice, konkrétně na municipální úrovni. Zároveň je diskutována specifická role samospráv v realizaci seniorské politiky, s ohledem na vymezení vazeb a aktérů seniorské politiky. Následně návod představuje nové přístupy k sběru primárních dat v podobě World Café a Vděčného dotazování, které jsou v současnosti řadou studií považovány za přínosné přístupy k podpoře relevance a objektivitě strategických plánů v rozmezí veřejné správy. V neposlední řadě se návod také opírá o příklady dobré praxe oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR) a možnosti zapojení studentů do projektů a procesů tvorby strategických dokumentů na základě zkušeností z univerzitního prostředí.

1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ SENIORSKÉ POLITIKY NA ÚROVNI MUNICIPALIT

Strategické plánování je proces, který v kontextu municipalit vede k tvorbě veřejných strategií, tedy dokumentů se střednědobou až dlouhodobou platností, tj. čtyři a více než sedm let. Strategický dokument tak tvoří ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů ve stanovené oblasti (MMR, 2018). Tyto dokumenty se skládají ze tří částí, a to:

1. analytické,
2. strategické,
3. implementační.

Souhrnně je její obsah složen z:

1. Vymezení problému a potřeby jeho řešení na místní úrovni z celospolečenského hlediska.
2. Popisu datové základny a metod zpracování dat.
3. Analýzy současného stavu.
4. Vize, popř. rozšířené vize, hlavního cíle a dílčích cílů.
5. Nastavení opatření k realizaci cílů.
6. Implementace se zahrnutím odpovědnosti za realizaci opatření, cílových skupin přijatých opatření, a dále časový a finanční rámec.
7. Způsob vyhodnocení naplnění cílů a opatření včetně hodnotících indikátorů a doby jejich naplnění.

Strategické dokumenty směřující k naplnění seniorské politiky na území municipalit může, v návaznosti na vymezení MMR (2018), nabývat jedné z níže uvedených tří podob, a to:

1. **Koncepce**, řešící konkrétní problematiku s důrazem na analytickou a strategickou část, kdy neobsahuje implementační část, popř. ji zmiňuje pouze rámcově; následná implementace je řešena v samostatném prováděcím dokumentu, tj. implementačním plánu.
2. **Strategie**, řešící konkrétní problematiku; obsahuje vzájemně provázané všechny tři části – strategických dokumentů, tj. část analytickou, strategickou a v plném rozsahu i část implementační.
3. **Plánu**, řešícího konkrétní cíl, resp. několik cílů stejné úrovně, kdy nejdůležitější je implementační část provedená v plném rozsahu.

MMR (2018) uvádí následující doporučenou strukturu strategického dokumentu, kdy je v plné míře uplatnitelná v kontextu strategie, a v případě koncepce a plánu je nutné, vzhledem k výše uvedenému, tuto strukturu přizpůsobit.

A. Úvod

1. Základní informace o strategii
2. Kontext vzniku a existence strategie
3. Účel strategie
4. Uživatelé strategie
5. Základní používané pojmy, zkratky
6. Ostatní relevantní strategické dokumenty

B. Analytická část

1. Definice a analýza řešeného problému
2. Definice řešeného problému
3. Prostředí a očekávaný budoucí vývoj
4. Revize stávajících opatření
5. Vývoj při tzv. nulové variantě, tedy bez přijetí opatření
6. Souhrn výsledků klíčových analýz prostřednictvím SWOT analýzy

C. Strategická část

1. Vize a základní strategické směřování
 - i. Logika intervence, hierarchie cílů
 - ii. Vize, globální cíl a strategické oblasti
 - iii. Strategické cíle
2. Popis cílů a opatření v jednotlivých strategických oblastech
 - i. Popis specifických cílů, dopady jejich naplnění
 - ii. Přehled a popis opatření
 - iii. Výsledky a výstupy realizace jednotlivých opatření (aktivit), indikátory

D. Implementační část

1. Implementační struktura a systém řízení implementace
2. Plán realizace aktivit
3. Časový harmonogram

4. Rozpočet a zdroje financování
5. Systém monitorování a evaluace realizace strategie
6. Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie

E. Postup tvorby strategie

1. Autoři strategie a zúčastněné strany
2. Popis postupu tvorby strategie

F. Přílohy

Výše uvedený rámec lze následně na základě MMR (2018, str. 16) při tvorbě strategie následně shrnout do podoby následujících otázek:

- a) Proč je daná strategie vytvářena?
- b) Co daná strategie řeší (jaký problém) a v jakém hodnotovém kontextu (tj. na základě jakých kritérií)?
- c) Jak bude daný problém řešen (a zda vůbec bude řešen)?
- d) Jaký je cílový stav, kterého by mělo být realizací strategie dosaženo?
- e) Koho se daná strategie týká (cílová skupina)?
- f) Jaké může mít daná strategie dopady?
- g) Jdy se bude problém řešit a kdy bude vyřešen?
- h) Kdo bude problém řešit?
- i) Jak dlouho daná strategie platí?
- j) Kolik bude dané řešení stát (tj. jaké zdroje – finanční, lidské, organizační – bude nutno na dané řešení vynaložit) a kdo poskytne potřebné zdroje?

1.1 Role municipalit v realizaci seniorské politiky v kontextu strategického plánování

Obce tvoří nedílnou součást seniorské politiky v systému veřejné správy, avšak mají poněkud jinou úlohu nežli krajské úřady a ústřední orgány státní správy. Jejím úkolem je realizovat konkrétní kroky v přímém kontaktu se seniory, a to na základě mapování jejich potřeb při zohlednění legislativního rámce a rozpočtu příslušné obce a dalších místních specifik daných přírodními, sociálními a ekonomickými aspekty. Na tomto základě je po úpravě v kontextu rodinné politiky, viz Kuchařová et al. (2014, str. 24-25) vymezit následující roli

municipalit v rámci seniorské politiky, která se následně musí promítnout do vize, opatření a cílů, včetně jejich implementačního plánu v příslušném typu strategického dokumentu:

1. **Iniciační:** příprava a nastavení aktivit a služeb pro seniory včetně jejich aktivizace k podílení se na jejich plánování prostřednictvím jejich aktivní občanské participace.
2. **Realizační:**
 - a. realizace aktivit pro seniory včetně vytváření podmínek k poskytování služeb pro seniory neziskovými organizacemi při zohlednění jejich zdravotního stavu, demografického statusu, rodinného statusu, sociálně-ekonomického statusu, a místa jejich bydliště, tj. hromadná zástavba, individuální rodinná zástavba,
 - b. systematický průběžný monitoring jejich potřeb, stavu a zkušeností s realizovanými aktivitami a nabízenými službami, včetně prostředí obce.
3. **Propagační:** prezentace cílů a opatření seniorské politiky nejen k cílové skupině, ale také k ostatním občanům obce, systémová a efektivní propagace jednotlivých aktivit a služeb pro seniory.
4. **Informativní:** zajištění souhrnné informovanosti nejen k cílové skupině, ale také k ostatním občanům obce, o situaci seniorů a opatřeních pro seniory, včetně jejich diseminace na regionální a národní úrovni prostřednictvím výročních zpráv a informací v tisku, televizi, rozhlasu a na internetu.

1.2 Atributy koncepčního přístupu k realizaci strategických dokumentů seniorské politiky na úrovni municipalit

V rámci přípravy a při tvorbě strategického dokumentu pro realizaci seniorské politiky na území municipalit je ve shodě s Kuchařová et al. (2014, str. 35 a 36) zapotřebí respektovat následující atributy koncepčního přístupu:

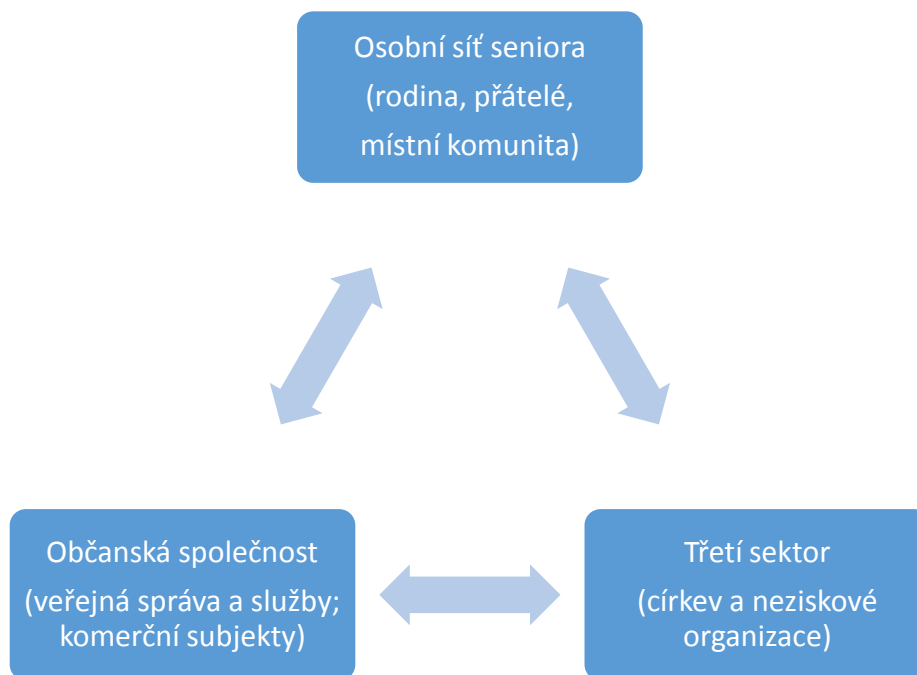
1. Uvědomit si potřeby seniorů a systémově podporovat jejich aktivity a rozvíjet služby odpovídající jejich zdravotnímu stavu a specifickým potřebám a ve vztahu k veřejnosti pak tuto snahu jednoznačně deklarovat.
2. Systematicky zjišťovat a průběžně monitorovat potřeby seniorů při zohlednění jejich zdravotního stavu; a demografického, rodinného a sociálně-ekonomického statusu.
3. Institucionalizovat samosprávnou seniorskou politiku: ustanovit kompetentní a zodpovědný orgán, či jmenovat odpovědnou osobu za realizaci seniorské politiky a vybavit ji příslušnými kompetencemi a nastavit systém komunikace v rámci úřadu i mimo něj.

4. Stanovit cíle a formulovat koncepční záměry na základě stanovené deklarace podpory seniorské politiky a provedení mapování jednotlivých atributů seniorské politiky
5. Nastavit systematickou a pravidelnou diskusi k rozvíjení či specifikaci dílčích otázek seniorské politiky s participujícími subjekty
6. Zajistit informovanost seniorů, i ostatních občanů, a zpětnou vazbu pro všechny aktéry

1.3 Vymezení aktérů v rámci strategického plánování seniorské politiky

Vzhledem ke společenské povaze seniorské politiky je nutné definovat okruh jejich aktérů, kteří se budou podílet na její přípravě a realizaci v rámci zpracování, naplňování a hodnocení strategických dokumentů, viz Obrázek 1.

Obrázek 1 Vymezení aktérů a vazeb seniorské politiky



Zdroj: vlastní zpracování na základě Belletti a Rebuzzini (2010) in Kuchařová et al. (2014)

1.4 Vymezení témat pro realizaci strategií a koncepcí seniorské politiky na úrovni municipalit

Kuchařová et. al. (2014, s. 37) uvádí doporučenou strukturu témat strategických dokumentů pro realizaci rodinné politiky municipalit. Je nutné si uvědomit, že seniorská politika je

podobně jako rodinná politika horizontální, tedy průřezové téma, kdy výše uvedenou strukturu lze pro potřeby nastavení politik stárnutí na lokální úrovni upravit v analytické, popř. návrhové části následujícím způsobem:

1. Poloha obce a její sociálně-demografický profil

- a. Poloha obce v rámci ORP, kraje a ČR
- b. Sociálně-demografický profil
 - i. Vývoj počtu obyvatel
 - ii. Vývoj podílu obyvatel ve věku 65 a více let na celkovém počtu v obci a současných stav v jejich částech
 - iii. Struktura obyvatel ve věku 65 a více let dle pohlaví a věkových skupin
 - iv. Vzdělanostní struktura (údaje ze SLBD)

2. Sociální služby pro seniory

- a. Služby péče o seniory
- b. Služby zaměřené na podporu funkce a soudržnosti rodiny

3. Sladění péče o seniory a pracovního a rodinného života rodin

4. Veřejné prostory a služby na území obce a jejich vztah ke kvalitě života seniorů

- a. Veřejná doprava v obci
- b. Bydlení
- c. Bezbariérová přístupnost obce
- d. Bezpečnost pohybu po obci
- e. Životní prostředí v obci
- f. Maloobchodní síť
 - i. Dopravní a cenová dostupnost maloobchodní sítě s rychloobrátkovým zbožím (potravin y a drogerie)
 1. Identifikace potravinových pouští, tj. míst s omezenou dostupností prodeje čerstvých potravin, tj. z hlediska pěší dostupnosti či dojížděky veřejnou dopravou
 - ii. Dostupnost maloobchodní sítě se zdravotnickými potřebami a léčivy
- g. Veřejné prostory pro seniory včetně prostor pro trávení volného času
- h. Zdravotnické služby
 - i. Ambulantní
 - ii. Pobytové a specializované

- iii. Lázeňská péče
- iv. Zdravotnická doprava
- i. Vzdělávání
 - i. Univerzity třetího věku
- j. Kultura v obci
 - i. Kulturní infrastruktura a její využití seniory
 - ii. Kulturní akce určené nejen pro seniory a jejich zapojení do přípravy a organizace
- k. Další obecní služby pro seniory

5. Přímá podpora seniorů

- a. Nástroje pro realizaci seniorské politiky
 - i. Služby pro seniory
 - ii. Kulturní, sportovní a společenské akce pro seniory
 - iii. Vzdělávací akce pro seniory
 - iv. Zajištění speciálního poradenství

6. Komunikace se seniory

- a. Přímá
 - i. Setkání se seniory či jejich zástupci
 - ii. Poradní skupiny
- b. Nepřímá
 - i. Periodické a neperiodické tiskoviny
 - ii. Multimédia a místní rozhlas

7. Dotační tituly a fondy podporující seniorské a prarodinné organizace zaměřující se na seniory

8. Institucionální, personální a koncepční zajištění rodinné politiky

9. Monitorování situace seniorů

- a. Kvalita a systém zajištění sociální a zdravotní péče pro seniory na území obce
- b. Sociální vazby v rodině a ve společnosti
- c. Ekonomická situace a ekonomická aktivita
 - i. Chudoba a deprivace
- d. Bezpečnost

- i. Na území obce, mapování míst strachu
 - ii. Informovanost před nekalými obchodními praktikami
 - iii. Informovanost o způsobech a zdrojích dezinformací
- e. Psychický stav
 - f. Počítačová a informační gramotnost
 - g. Volnočasové aktivity

10. Spolupráce a výměna zkušeností mezi aktéry a stakeholdery seniorské politiky

1.5 Způsoby definování priorit pro nastavení cílů a opatření v rámci strategických dokumentů pro realizaci seniorské politiky na úrovni municipalit

K zajištění odpovídajících definic a formulací cílů a opatření v rámci strategických dokumentů pro realizaci seniorské politiky na úrovni municipalit je možné po úpravě využít, na základě Kuchařová et al. (2014, str. 51 a 52), následující typy přístupů k jejich stanovení, včetně jejich vzájemné kombinace:

1. Formulované z hlediska žádoucích cílů:

- a) ocenit vybrané seniory za jejich příspěvek ke kvalitě života v obci, či z hlediska jeho dlouhodobých veřejně prospěšných aktivit či příspěví k rozvoji kulturního, společenského nebo ekonomického života obecně.
- b) posílit sociální (a/nebo) kulturní (a/nebo) ekonomickou (a/nebo) zdravotní infrastrukturu pro seniory.
- c) podpořit života seniorů a rodiny v rámci jejich zaměstnání (např. podporou systému služeb denní péče), dopravy za službami, ochotě zaměstnavatelů udržet pracovní místa pro seniory či vytvořit nová, např. formou zkráceného úvazku či příležitostné výpomoci.
- d) posílit počítačovou a informační gramotnost seniorů.
- e) podpořit seniory se specifickými potřebami či ty spadajících do definice chudoby.
- f) podporovat vytváření prostředí pro realizaci životních cílů seniorů
- g) podpořit mezigenerační solidaritu.
- h) zajistit síťování aktérů podporujících seniory.
- i) podpořit zdravý životní styl v zájmu aktivního života seniorů.

- B. Formulované z hlediska dosažení žádoucího stavu:
- a) posilovat v návaznosti na vnější podmínky ekonomickou samostatnost seniorů
 - b) omezit sociální vyloučení seniorů
 - c) podpořit aktivní stárnutí
- C. Formulované z hlediska toho, jaké cílové skupiny chceme podpořit – specifické skupiny seniorů, nebo další aktéry seniorské politiky
- a) podpořit výstavbu domovů pro seniory
 - b) podpořit možnosti aktivního stárnutí
 - c) podpořit neziskové organizace podporující seniory či zajišťující specifické služby a aktivity
- D. Formulované z hlediska řešení existujících problémů:
- a) rozšířit kapacity zařízení péče o seniory
 - b) odstraňovat negativní jevy soužití mezi seniory a společností
 - c) podpořit rozšíření objemu času, který rodina tráví společně se seniory a jeho hodnotné využití
 - d) zvýšit bezpečnost v obci

1.6 Metody sběru dat při tvorbě strategických dokumentů k realizaci seniorské politiky na úrovni municipalit

Za účelem analýzy současného stavu a potřeb v rámci zpracování strategických dokumentů pro realizaci seniorské politiky je možné využít následující datovou základnu:

A. Sekundární datová základna

1. Sociálně-demografické údaje z Českého statistického úřadu v členění
 - i. průběžné údaje v rámci obecní statistiky
 - ii. údaje ze SLDB 2001, 2011 či následně 2021 především v případě vzdělanostní struktury
2. Údaje z ročenek krajů
3. Údaje z příslušného matričního úřadu
4. Vnitřní údaje příslušné obce, tj. přehled služeb pro seniory, pořádané akce pro seniory, výdaje z rozpočtu obce na realizaci seniorské politiky

B. Primární datová základna

1. Dotazníková šetření či rozhovory s aktéry seniorské politiky
2. Setkání se seniory
3. Ostatní metody sběru primárních dat, viz kapitoly 2 a 3.

2 WORLD CAFÉ

Metoda World Café umožňuje středním a větším skupinám účastníků sdílet zkušenosti i názory a hledat odpovědi na otázky, které jsou předem definovány. Jde o méně strukturovanou metodu, která může být použita samostatně, nebo jako část větší akce či procesu (konference, plánovací setkání apod.)

2.1 Cíle metody

Metoda má účastníkům umožnit poměrně osobní dialog s lidmi, se kterými se obvykle nesetkávají. Její měkká struktura má umožnit otevřít ještě nezformulované názory, osobní tipy a zkušenosti. Cílem metody není za každou cenu dojít k jasným závěrům, cílům nebo plánům. Slouží spíše jako výměna názorů, rozšíření pohledů na téma. Vítána je účast různých profesí a odborností.

2.2 Kdy použít

Vhodné využít pokud:

- chcete získat co nejvíce názorů a zpětné vazby na nějakou službu či produkt
- potřebujete vygenerovat velké množství nápadů nebo možných řešení nějakého problému
- chcete sladit postoje různých zainteresovaných stran
- chcete zapojit různé zainteresované strany do rozhodování

2.3 Kdy nepoužít

Nehodí se v případě:

- potřebujete skupinově prozkoumat problém více do hloubky (využijte metody focus group)
- máte méně než 12 účastníků

2.4 Čas a náročnost metody

World Café obvykle trvá dvě hodiny.

Řadí se k náročnějším metodám, neboť vyžaduje koordinaci velkého množství účastníků.

2.5 Účastníci

Metoda vyžaduje moderátora a případně i další koordinátory. Z hlediska počtu účastníků je doporučováno minimálně 12, ale může jich být až několik set.

Účastníkem může být kdokoliv, kdo se přihlásí na danou akci. Kdo má zájem o téma a chuť nejen poslouchat, ale přispět i vlastním názorem a zkušeností. Omezení je jen v počtu účastníků a prostoru.

2.6 Zdroje a pomůcky

Pro realizaci World Café je obvykle zapotřebí:

- stolky pro 4 až 6 osob
- káva, hrníčky, voda, skleničky
- hudba, přehrávač hudby a reproduktory
- balicí papíry, papírové ubrusy, velké papíry nebo papíry na flipchart
- sady psacích potřeb (tužky, pastelky, fixy)
- počítač a projektor, případně promítací plátno
- zvonek, budík apod. pro oznámení přesunu

2.7 Popis průběhu

Účastníci jsou přivítáni, je jim vysvětlen cíl setkání, klíčové téma a metoda, pomocí které setkání proběhne. Pak jsou rozsazeni k jednotlivým stolkům po čtyřech až pěti lidech. Za podpory hlavního organizátora, který koordinuje průběh celého World Café, si mezi sebou u každého stolku účastníci zvolí facilitátora. Pak je jim prezentována první diskusní otázka a zároveň puštěn hudební doprovod, který časově vymezuje dobu pro diskusi. Účastníci jsou vyzváni, aby po balicím (flipchartovém) papíře kreslili a psali vzkazy pro své následovníky (místa u stolků se časem mění) a facilitátor každé skupiny zaznamenává na papír závěry z diskuse.

Doba trvání dialogu k jedné otázce je cca 20 až 45 minut (může být i kratší). Poté jsou účastníci vybidnuti k výměně „stolku“. Facilitátoři, kteří sedí stále u stejných stolků, seznámí nově příchozí s dosavadními výsledky u svého stanoviště, pak následuje další diskusní otázka. Účastníci cirkulují po každé otázce. Složení skupin se může měnit. Obvykle bývají tři až čtyři diskusní kola. Po poslední otázce, resp. po diskusi k ní, přepíše každý

facilitátor spolu s osazenstvem „stolku“ závěry ke každému dotazu a postupně je prezentuje všem. Soupis závěrů je pak předán organizátorům a zpracován do výsledné zprávy.

2.7.1 Kroky aplikace metody World Café

1. Výběr zastřešujícího tématu World Café.
2. Výběr klíčových otázek pro World Café – nutno promyslet vzhledem k očekávanému složení účastníků (otázky mají být inspirativní, motivující).
3. Výběr neformálních prostor pro setkání. Lze připravit i drobné občerstvení. Důležité je, aby se lidé při diskusi cítili přirozeně (výzdoba kavárny, stolů, příjemná klidná hudba apod.).
4. Pozvání uživatelů z odlišných zájmových skupin.
5. Na stolky předem umístit fixy, post-ity, velké papíry.
6. Rozsazení účastníků ke stolům.
7. Vzájemné seznámení se účastníků u jednotlivých stolků.
8. Prezentace tématu, otázek a metody účastníkům.
9. Určení facilitátora, který bude průběh diskuse zapisovat, a domluvení pravidel diskuse.
10. Položení první otázky, držení časového limitu, cca 20 minut.
11. Pokyn k přemístění účastníků k dalším stolům (facilitátoři zůstávají). Pokud se Café účastní větší množství lidí, je dobré mít několik koordinátorů, kteří budou hlídat čas a přemísťování účastníků.
12. Pokyn facilitátorům u stolků k zopakování klíčových sdělení předchozí diskuse novým účastníkům u stolku.
13. Položení následující otázky. Lze nechat pro diskusi stejnou otázku, nebo význam přirozeně posunout.
14. Body 5. - 7. se opakují dle počtu otázek. Zvládnout lze 3 až 4 diskuze za sebou.
15. Závěrečná prezentace klíčových sdělení od všech stolků.

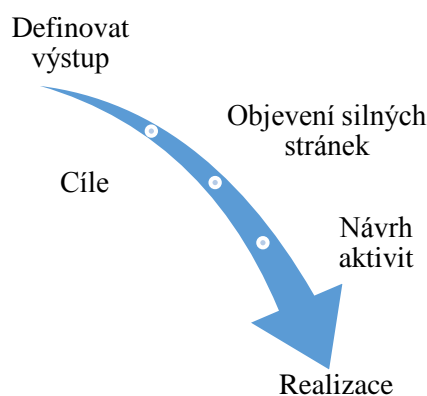
3 VDĚČNÉ DOTAZOVÁNÍ (APPRECIATIVE INQUIRY)

Vděčné dotazování je jedním z klíčových pozitivních organizačních přístupů k rozvoji a kolektivnímu učení. Je to způsob, jak zapojit různé skupiny lidí do změny a jak pomoci organizaci posunout se směrem k sdílené vizi budoucnosti. Zaměřuje se spíše na to, co funguje než na to, co je problém/co nefunguje, a vede lidi k spoluutváření jejich budoucnosti. Vychází z toho, že pozitivní budoucnosti může být dosaženo prostřednictvím kolektivní spolupráce a metod, které podporují učení. Zaměření se na silné stránky a příležitosti podporuje kreativitu a inovativnost.

3.1 Podstata metody

Vděčné dotazování je stále více populární přístup k participativnímu výzkumu a tvorbě politik, je často také využíváno pro komunitní rozvoj. Současně se snaží vytvořit prostředí, ve kterém sdílená aktivita účastníků a inter-subjektivita umožňují pozitivní reakce na problémy a výzvy. Současně jej lze popsat jako přístup, který vychází z pozitivní psychologie a vyprávění příběhů, k vytvoření „seřazení silných stránek“, které činí slabosti irelevantní, a tak zmocňuje jednotlivce a usnadňuje řešení daných problémů k uznání požadované změny.

Obrázek 2: Logický rámec Vděčného dotazování



Zdroj: Copperrider et al. 2008, vlastní zpracování

3.2 Účastníci

Účastníky by měli být členové zájmových skupin (stakeholderů), a to interních (např. zaměstnanců obecního úřadu), tak i externích (například obyvatelé dané obce).

3.3 Fáze metody

Vděčné dotazování má čtyři základní fáze:

- *Objevování* – to nejlepší, co je – zaměření na hledání minulých úspěchů, toho, co funguje, silných stránek, například Jaké silné stránky nám pomohly dostat se tam, kde teď jsme?
- *Snění* – co by mohlo být – představování si možné pozitivní budoucnosti
- *Návrhy* – co by mělo být – cílem je dosáhnout sdílené vize a hodnot, které účastníci vidí jako reálně možné, zaměření se na dlouhodobé cíle
- *Dodání* – co uděláme, zaměření se na krátkodobé cíle a způsoby jejich dosažení

3.4 Základní kroky aplikace metody

1. **Identifikování zájmových skupin** – určení, kdo by se měl zapojit a jakým způsobem participace proběhne.
2. **Návrh otázek** – naplánování otázek, které budou použity.
3. **Zapojení zájmových skupin** – zájmové skupiny mohou být interní, ale i externí.
4. **Přerámování problémů** – pravděpodobně budou zmíněny v průběhu diskuse také problémy, v takových okamžicích je zapotřebí obrátit pozornost k žádoucím výstupům.
5. **Shrnutí** – ověření a potvrzení silných stránek organizace.
6. **Určení cílů a definování výsledků** – jaké budou?
7. **Určení možností** – které jsou nejvíce žádoucí? Které jsou novátorské, inovativní a mají potenciál?
8. **Nastavení cílů** – cíle by měly vyplývat z definovaných možností. Lze je provázat s výsledky, aby postup mohl být monitorován a hodnocen.
9. **Vytvoření akčního plánu** – co uděláme pro dosažení cílů? Každý cíl by měl mít svůj akční plán.

3.5 Základní otázky kladené v průběhu metody

1. Co mne sem přivedlo?
2. Co byl největší úspěch v minulosti?
3. Čeho si cením?
4. Co se mění?
5. Jakou nejlepší budoucnost si umím představit?
6. Co nám pomůže se tam dostat?

4 PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A UTB VE ZLÍNĚ

Na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně studenti rozvíjí mimo jiné své znalosti a dovednosti v oblasti manažerské etiky a společenské odpovědnosti. A to nejen teoreticky. Každý student je již v prvním ročníku bakalářského stupně v rámci předmětu Základy projektového řízení zapojen do společensky prospěšného projektu, který skutečně realizuje ve čtyř až sedmičlenných týmech.

Každý rok tak v průměru 250 studentů denní i kombinované formy studia participuje na více než 60 projektech.

Každý projekt je jedinečný, specifický. Společná je jejich potřebnost a prospěšnost. Projekty mají pozitivní dopad na komunitu, studenti díky svým nápadům a činnostem šíří dobré jméno fakulty a rozvíjí to jejich týmovou spolupráci. Samozřejmostí je doložení projektové dokumentace, kde se prokazuje jejich teoretická znalost a schopnost plánovat rozpočet, identifikovat klíčové stakeholders, dále je každý projekt podroben časové či rizikové analýze.

Velmi úspěšný byl například projekt „Výroba háčkovaných chobotniček pro předčasně narozená miminka“. Původním plánem bylo vytvořit 15 chobotniček, nakonec se do projektu zapojilo dalších 35 dobrovolníků a vyrobili společně 111 kusů chobotniček, které byly předány společnosti Nedoklubko, z.s. O projektu byla reportáž i v Českém rozhlase. Adéla Zavadová na adresu projektu řekla: *„Projekt dopadl skvěle. Do projektu se zapojila spousta lidí. Týmová spolupráce byla na jedničku. Překvapil mě i zájem médií a celkově jsem ráda, že jsme aspoň malým krůčkem pomohli vytvořit osvětu dobré práce Nedoklubka, z.s., které pomáhá nejen nedonošeným dětem.“* Chobotničky pomáhají miminkům, aby se cítila bezpečněji. Myšlenka vznikla v Dánsku, kde vědci zjistili, že předčasně narozené děti objímající chobotnice v inkubátoru mají pravidelný tep, lépe dýchají a mají vyšší hladinu kyslíku v krvi. Tyto děti jsou klidnější, nevytahují si trubičky a hadičky z končetin. Chapadla končetin zřejmě připomínají dětem pupeční šňůru a měkká pletenina matčinu dělohu.

Projektů bývá každoročně mnoho, některé pomáhají zvířatům v nouzi, další týmy se zaměřují na seniory, děti, hendikepované, jiné projekty propagují zdravý životní styl či podporují vědu. Velký zájem je vždy také o aktivity zaměřené na ochranu přírody, zapojení do kampaně Uklid'me Česko či podpora dárcovství krve. Studenti v rámci projektů organizují

přednášky, chystají tematické výstavy. Nechybí ani každoroční zapojení do celosvětového happeningu a oslav v rámci Férové snídaně.

Díky pravidelným studentským projektům dochází k pravidelné a mnohdy dlouhodobé spolupráci s nemocnicemi, domovy pro seniory, dětskými domovy, školami, útulky pro zvířata aj. Za těch několik let si již mnohé instituce zvykly na toto „zpestření“ jejich programu, samy se ozývají a těší se na další studentské nápady a zapojení.

V rámci některých projektů jsou realizovány různé přednášky. Za velmi vydařené jsou považovány „Život bez stížností aneb jak být šťastnější“, dále přednáška na téma „Minimalismus / opak konzumu“ či přednáška „Z dluhu ven“.

Tyto aktivity jsou velmi prospěšné pro všechny zúčastněné. Některé z projektů mají mnohdy obrovský přesah.

Hlavní přínos:

Studenti v prvním ročníku jsou podporováni v práci v týmech, realizují projekt zaměřený na cílovou skupinu dle vlastního výběru a zájmu. Rozvíjí se u nich dobrovolnictví a jejich zapojení v této oblasti mnohdy dále pokračuje a je součástí jejich studentského života po celou dobu studia a také po něm.

5 ZAPOJENÍ STUDENTŮ DO PROJEKTŮ ZAMĚŘENÝCH NA PŘÍPRAVU STÁRNUTÍ

Aktuálně na českých veřejných i soukromých vysokých školách studuje 288 915 studentů (stav k 31. 12. 2019, zdroj MŠMT). Jedná se o studenty ve všech formách studia (prezenční, distanční i kombinované) a ve všech typech studia (bakalářský, magisterský, navazující magisterský i doktorský).

Jelikož vysoké školy obecně usilují o propojenost s praxí a kvitují zadávání semestrálních prací, projektů, bakalářských i diplomových prací navázaných na požadavky spolupracujících organizací a institucí je více než žádoucí pamatovat na tuto skutečnost také při přípravách metodik na jednotlivých krajích v České republice.

Studenty je možné zapojit (vždy po individuální domluvě s vyučujícím / garantem / koordinátorem jednotlivých VŠ) do různorodých aktivit. Studenti mohou pomáhat při realizacích dotazníkových šetření, mohou potřebná data zmapovat, sbírat, vyhodnotit. V případě delší spolupráce (např. formou závěrečných prací mohou přicházet s návrhy, doporučením a vlastními závěry). Spolupráce s VŠ studenty v mnohém může ulehčit krajům se získáváním a sběrem dat, která jsou pro jednotlivé metodiky velmi potřebná. Studenti mohou být přínosní také ve zpracování literární rešerše (české i zahraniční) k dané problematice či při realizaci vlastních společensky odpovědných projektů či dobrovolných aktivit (které pro ně mohou být výhodné pro uvedení ve vlastním profesním životopise aj.).

Doporučuje se v daném kraji najít si klíčového pracovníka dané VŠ a s ním možnosti spolupráce vydefinovat ku prospěchu obou stran.

Ohledně získávání dat od studentů, absolventů škol apod. je nutno dbát na ochranu osobních údajů a všechna šetření realizovat v souladu s GDPR.

Například pokud chce škola spolupracovat s absolventy, musí mít vytvořenou databázi, kde se student sám dobrovolně přihlásí a vydefiniuje, na jaké aktivity dává souhlas pro kontaktování – to je nutno si pohlídat. Každá škola by měla mít odpovědnou osobu, která má databázi absolventů a komunikaci s nimi na starosti.

5.1 Ukázkový příklad – spolupráce s Fakultou managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně

Studenty FaME UTB ve Zlíně je možno zapojit např.:

- v rámci předmětu Řízení projektů I a II
- tento dvou semestrální nebo celoroční projekt (od září do května) má za cíl podporovat studenty při zpracování konkrétního zadání / tématu / projektu z praxe. Ideálně v týmech.

Je tedy možné studenty zapojit do přípravy / sběru dat / vyhodnocení aj. v průběhu celého školního roku.

Je potřeba zájem o spolupráci definovat a domluvit s garantkou předmětu ještě před začátkem semestru, tj. ideálně od července do poloviny září každého roku, kdy si garantka předmětu domlouvá partnery a organizace pro zapojení v dalším roce.

Počet studentů na předmětu je omezen, předmět je výběrový (studenti prochází určitým výběrem), určený pro studenty 2. až 4. ročníků. Součástí je také bezplatná stáž studenta v organizaci, kde participuje na zadaném projektu. Formou zpracování bakalářské/diplomové práce. Studenti mohou participovat na přípravě koncepce a zároveň výstupy zpracovat ve své bakalářské/diplomové práci. Výhodou může být i zapojení vedoucího práce (obvykle odborníka z VŠ), který může studenta dále nasměrovat, doplnit aj. Téma je vhodné studentům nabídnout ke zpracování (ideálně v období leden – duben každého roku), kdy se studenti rozhodují, co v rámci svých závěrečných prací budou zpracovávat a kde. Je nutno počítat s delším časovým úsekem, protože práci student odevzdává až v dalším roce (duben – květen) a práce na tématu tak může vrcholit hlavně v zimních měsících, případně na jaře.

- Témata je možno zaslat na Job Centrum UTB
- Témata je možno zacílit na studenty konkrétních oborů
- Formou dílčích projektů
- Individuální domluva s řediteli ústavů, proděkanem pro spolupráci s praxí, případně děkanem fakulty.
- Skrze projekt „Nadaní studentí“

Možnost využít projektu „Nadaní studentí“, kde je opět hlavním výstupem konkrétní spolupráce studenta na projektu z praxe, stáž a následná tvorba a obhajoba zprávy o spolupráci. V minulých letech již několik studentů realizovalo svůj projekt (a úspěšně obhájilo) ve spolupráci se Zlínským krajem.

ZÁVĚR

Metodický návod pro tvorbu strategií stárnutí představil možnosti a východiska tvorby strategií, v kontextu začlenění východisek přípravy na stárnutí do stávajících neboli nových strategických a rozvojových dokumentů měst a obcí. Komplexnost prezentovaných přístupů může být využita pro systemizaci a konceptualizaci nastavení postupů k vytvoření samostatných koncepcí, které reflektují oblasti celospolečenské problematiky seniorské politiky, tedy sociální, ekonomické a environmentální aspekty seniorů, v rámci seniorské politiky obcí s dlouhodobým výhledem a přihlédnutím k časovému rámci programového období 2021-2027. Základním zmíněným východiskem návodu je oblast strategického plánování ve vztahu k seniorské politice, které reflektuje specifika role samospráv v návrhu a realizaci seniorské politiky s ohledem na vymezení vazeb a aktérů seniorské politiky.

V kontextu podpory relevance a objektivitativy strategického plánování byly představeny novodobé přístupy sběru primárních dat v podobě World Café a Vděčného dotazování, které mohou být vhodně kombinovány pro dosažení efektivního postupu strategického plánování na municipální úrovni. Návod neopomíjí ani příklady dobré praxe v oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR), které mohou vhodně kombinovat znalosti a dovednosti v oblasti manažerské etiky a společenské odpovědnosti, pro tvorbu strategií stárnutí v obcích, přičemž prezentují východiska pro zapojení studentů do projektů a procesů tvorby strategických dokumentů na základě zkušeností z univerzitního prostředí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Anderson, L. (2011). Use the World Café concept to create an interactive learning environment. *Education for primary care*, 22(5), 337-338.
- ANON., (2020). *Přednost přednostem - Inspirace* [online] [vid. 2020-03-18]. Dostupné z: <http://www.prednostprednostem.cz/inspirace/>
- ANON., (2020). Appreciative Inquiry. *Benedictine University CVDL* [online]. [vid. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://cvdl.ben.edu/resources-tools/six-questions/>
- ANON., (2019). What is Appreciative Inquiry? A Brief History & Real Life Examples. *PositivePsychology.com* [online] [vid. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>
- ANON., (2015). World Cafe Method. *The World Cafe* [online]. [vid. 2020-03-18]. Dostupné z: <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>
- Balaswamy, S., & Dabelko, H. I. (2002). Using a stakeholder participatory model in a community-wide service needs assessment of elderly residents: A case study. *Journal of Community Practice*, 10(1), 55-70.
- Boeck, D., Moxley, D., Wachter, H., & Rosenthal, C. S. (2011). Participatory design in positive aging: Products of the first cycle of an environmental design action research project. In *Proceedings of the 2011 Conference of the Environmental Design Research Association* (Pp. 32-37).
- Brown, Juanita, David Isaacs, World Cafe Community, Peter Senge A Margaret J. Wheatley, (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. 1 edition. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-57675-258-6.
- CENTRUM OBČANSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ a CENTRUM OBČANSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ, nedatováno. *World Café - COV - Participativní metody* [online] [vid. 2020-03-18]. Dostupné z: <http://www.participativnimetody.cz/world-cafe.html>
- Coghlan, A. T., Preskill, H., & Tzavaras Catsambas, T. (2003). An overview of appreciative inquiry in evaluation. *New directions for evaluation*, (100), 5-22.
- Cooperrider, D., Whitney, D. D., Stavros, J. M., & Stavros, J. (2008). *The appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Emler, C. A., & Mocerri, J. T. (2012). The importance of social connectedness in building age-friendly communities. *Journal of aging research*.
- Fouché, C., & Light, G. (2011). An Invitation to Dialogue 'The World Café' In Social Work Research. *Qualitative Social Work*, 10, 28-48. <https://doi.org/10.1177/1473325010376016>
- Kuchařová, V., Svobodová, K., Šťastná, A. a Podrápský, F., (2014). *Rodinná politika na úrovni obcí a krajů: principy a východiska*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_385.pdf

LIBDESIGN, (2016). *World Café* [online] [vid. 2020-03-18]. Dostupné z: <http://libdesign.kisk.cz/metody/world-cafe>

Ministerstvo místního rozvoje. *Metodika přípravy veřejných strategií*. Praha, 2018. Aktualizovaná širší verze. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

Ritch, E. L., & Brennan, C. (2010). Using World Café and drama to explore older people's experience of financial products and services. *International Journal of Consumer Studies*, 34(4), 405-411.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSR Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)

GDPR General Data Protection Regulation

MMR Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

SLBD Sčítání lidu, bytů a domů

VŠ Vysoká škola

UTB Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vymezení aktérů a vazeb seniorské politiky..... 9

Obrázek 2: Logický rámec Vděčného dotazování 18