

METODIKA PRO IMPLEMENTACI, EVALUACI A EFEKTIVNOST REALIZACE NÁRODNÍHO AKČNÍHO PLÁNU PODPORUJÍCÍHO POZITIVNÍ STÁRNUTÍ

Autoři metodiky:

doc. Ing. et Ing. Lea Kubíčková PhD., podíl práce 20%,

Mgr. Ing. Naďa Hazuchová (roz. Birčiaková) PhD., podíl práce 20%,

Ing. Vladimír Hajko PhD., podíl práce 20%,

doc. PhDr. Martina Rašticová PhD., podíl práce 20%,

Ing. Marcel Ševela Ph.D., podíl práce 20%,

Mendelova univerzita v Brně

Oponenti metodiky:

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Mgr. Michaela Kvapilová Bartošová, Ph.D., Masarykova Univerzita

Brno, 2017

Obsah dokumentu:

METODIKA PRO IMPLEMENTACI, EVALUACI A EFEKTIVNOST REALIZACE NÁRODNÍHO AKČNÍHO PLÁNU PODPORUJÍCÍHO POZITIVNÍ STÁRNUTÍ	0
1 ÚVOD	3
2 NÁRODNÍ AKČNÍ PLÁN PODPORUJÍCÍ POZITIVNÍ STÁRNUTÍ PRO OBDOBÍ LET 2013 AŽ 2017 .	4
2.1 ZAJIŠTĚNÍ A OCHRANA LIDSKÝCH PRÁV STARŠÍCH OSOB	4
2.2 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	5
2.3 ZAMĚŠTNÁVÁNÍ STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ A SENIORŮ VE VAZBĚ NA SYSTÉM DŮCHODOVÉHO POJIŠTĚNÍ.....	7
2.4 DOBROVOLNICTVÍ A MEZIGENERAČNÍ SPOLUPRÁCE	10
2.5 KVALITNÍ PROSTŘEDÍ PRO ŽIVOT SENIORŮ	12
2.6 ZDRAVÉ STÁRNUTÍ	13
2.7 PÉČE O KŘEHČÍ SENIORY S OMEZENOU SOBĚSTAČNOSTÍ	15
3 ANALÝZA NAP Z POHLEDU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	17
4 METODIKA HODNOCENÍ NÁRODNÍHO AKČNÍHO PLÁNU PODPORUJÍCÍHO POZITIVNÍ STÁRNUTÍ	47
5 ZÁVĚR.....	57
6 REFERENCE	59

Seznam grafů:

GRAF 1: POČET OPATŘENÍ U STRATEGICKÝCH CÍLŮ NAP	25
GRAF 2: SROVNÁNÍ KRAJŮ ČR PODLE EVALUACE CÍLŮ NAP DLE ZÁSAD PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	29
GRAF 3 VNÍMANÍ JEDNOTLIVÝCH PRIORIT NAP DLE ZÁSAD PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	30
GRAF 4: SROVNÁNÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKY „JE ZNÁM KONEČNÝ STAV?“, „JE ZNÁM VÝCHOZÍ STAV?“ A „JSOU K SIPOZICI DATA K MĚŘENÍ?“ MEZI JEDNOLITVÝMI KRAJI	33
GRAF 5: OVEŘITELNOST SPLNĚNÍ CÍLŮ Z POHLEDŮ ZÁSTUPCŮ KRAJŮ A DOSTUPNOST DAT K MĚŘENÍ.....	44
GRAF 6: ODPOVĚDNOSTI ZA PLNĚNÍ OPATŘENÍ NAP DLE ODBORŮ KRAJSKÝCH ÚŘADŮ	46
GRAF 7: ODPOVĚDNOSTI ZA PLNĚNÍ OPATŘENÍ NAP DLE PRIORIT NAP	46

Seznam tabulek:

TABULKA 1: VYHODNOCENÍ CÍLŮ	21
TABULKA 2: POČTY OPATŘENÍ A JEJICH ZAŘAZENÍ DO JEDNOTLIVÝCH SPECIFICKÝCH CÍLŮ.....	23
TABULKA 3: JAKÁ DATA ZÁSTUPCI KRAJŮ UVÁDÍ JAKO DISPONIBILNÍ	33
TABULKA 4: JAKÉ ZDROJE DAT ZÁSTUPCI KRAJŮ IDENTIFIKUJÍ PRO VYUŽITÍ V KONTEXTU NAPLŇOVÁNÍ NAP	40

Seznam obrázků:

OBRÁZEK 1: VYHODNOCENÍ FORMULACE CÍLŮ DLE ZÁSAD PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	26
OBRÁZEK 2: SROVNÁNÍ VYHODNOCENÍ CÍLŮ DLE ZÁSAD PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ DLE PRIORITY NAP	28
OBRÁZEK 3: JE ZNÁM VÝCHOZÍ STAV?	31
OBRÁZEK 4: JE ZNÁM KONEČNÝ STAV?	32
OBRÁZEK 5: JSOU K DISPOZICI DATA K MĚŘENÍ VÝCHOZÍHO A KONEČNÉHO STAVU?	32
OBRÁZEK 6: OVEŘITELNOST SPLNĚNÍ CÍLŮ Z POHLEDŮ ZÁSTUPCŮ KRAJŮ	44
OBRÁZEK 7: ODPOVĚDNOST ODBORŮ KRAJSKÝCH ÚŘADŮ ZA JEDNOTLIVÁ OPATŘENÍ NAP.	45
OBRÁZEK 8: LIST „ODPOVĚDI FORMULÁŘE“	49
OBRÁZEK 9: LIST „VÝSLEDKY DLE PRIORITY“	50
OBRÁZEK 10: LIST „GRAFY DLE PRIORITY“	51
OBRÁZEK 11: LIST „VÝSLEDKY DLE STRATEGICKÝCH CÍLŮ“	52
OBRÁZEK 12: LIST „GRAFY DLE STRATEGICKÝCH CÍLŮ“	53
OBRÁZEK 13: LIST „KOLIKRÁT KDO ODPOVĚDĚL“	54
OBRÁZEK 14: LIST „KDO VYPLNIL KONTAKTY“	54
OBRÁZEK 15: NÁHLED NA BINOMIÁLNÍ VOLBU PRO INDIVIDUÁLNÍ ODPOVĚDI (INDIKÁTORY)	55
OBRÁZEK 16: NÁHLED NA INDIVIDUÁLNÍ TEXTOVÉ ODPOVĚDI K INDIKÁTORŮM.....	56
OBRÁZEK 17: NÁHLED NA IDENTIFIKACI VAH JEDNOTLIVÝCH INDIKÁTORŮ V KONTEXTU DANÉ PRIORITY	56

1 Úvod

Tento dokument popisuje metodiku, jejíž tvorba byla hlavním cílem projektu č. TD03000366 „Tvorba metodiky pro implementaci, evaluaci a efektivnost realizace Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí“. **Smyslem je navržení metodického postupu pro hodnocení Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017** (dále také Národní akční plán či pouze NAP) a souvisejících politik zaměřených na realizaci komplexní podpory aktivního stárnutí v ČR a to **na krajské a místní úrovni**, tak aby bylo možné vyhodnocení realizovaných aktivit zaměřených na všechny strategické oblasti a priority NAP – na zajištění a ochranu lidských práv starších osob, celoživotní učení, zaměstnávání starších pracovníků a seniorů, dobrovolnictví a mezigenerační spolupráci, kvalitní prostředí pro život seniorů, zdravé stárnutí, péči o nejkřehčí seniory s omezenou soběstačností a umožní též účinné plánování dalších postupů na národní, krajské i místní úrovni i srovnání výsledků se státy EU.

Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 je strategický dokument pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí, které má danou problematiku na starosti. Na základě NAP by mělo být na problematiku seniorů nahlíženo komplexně – komplexní pojetí by mělo být založeno na vzájemné komunikaci mezi jednotlivými resorty ohledně svých priorit a návrhů na opatření, a následně jejich spolupráci. Dokument navazuje a v mnohém rozvíjí národní programy příprav na stárnutí z předcházejících let. Do „akčního plánu“ byly zahrnuty dokumenty a doporučení organizací fungující na mezinárodní úrovni. Tento dokument byl vytvořen v souvislosti s Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity v roce 2012 a v únoru 2013 došlo k jeho schválení vládou České republiky. K zajištění funkčního plnění „akčního plánu“ je vyžadována propojenost veřejného a státního sektoru v oblasti, kterých se problematika starších osob týká. Pro aktivní začlenění starších lidí a jejich efektivnost je důležitá péče o jejich zdraví a rozvoj jejich schopností a získávání nových znalostí, a to v procesu celoživotního učení.

2 Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017

Klíčovými prioritami Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí jsou Celoživotní učení, Zaměstnávání starších osob a seniorů, Dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce, Kvalitní prostředí pro život seniorů, Zdravé stárnutí a Péče o nejkřehčí seniory. Jednotlivé priority obsahují strategické cíle, jejichž plnění má být zajištěno skrze dílčí strategické cíle pomocí navržených opatření. Hlavním pilířem NAP jsou lidská práva starších osob, jejichž zajištění je věnována první kapitola v dokumentu a na jejichž základě jsou postaveny další priority. Strategické cíle uvedené v NAP by měly vést k lepší péči o starší lidi a tím ke zlepšujícímu se prostředí umožňující starším osobám žít důstojně s přibývajícím věkem a s tím spojenými omezeními.

2.1 Zajištění a ochrana lidských práv starších osob

V důsledku rostoucího počtu seniorů a jeho dopadajícího vlivu na vývoj společnosti je na starší osoby nahlíženo jako na skupinu neaktivních lidí s nižší pracovní výkonností, kteří jsou ve společenském žebříčku níže, než odpovídá jejich bývalé postavení, a to právě kvůli přirozenému procesu stárnutí. Postavení ve společnosti starším lidem může přinášet obtíže s neférovým jednáním, což může být zapříčiněno i špatným přístupem starších osob ke svým právům. Většina seniorů není znevýhodňována společností úmyslně, ale pramení z nevědomosti a zažitých stereotypů, které o starší generaci má (NAP, 2014). Na straně starších osob je důležitá znalost jejich práv a rozpoznání špatného zacházení. Na druhou stranu by ve společnosti mělo docházet k vyvracení stereotypů a zamezení diskriminace. Zabezpečení lidských práv a svobod starších osob má být dosaženo skrze tyto cíle:

- Zajistit informovanost společnosti o potřebách starších osob a zvýšit její otevřenost vůči jejich potřebám za účelem jejich lepšího naplňování
- Zvýšit povědomí ve společnosti o právech starších osob a seniorů
- Zajistit ochranu starších osob před diskriminací a všemi projevy nedůstojného zacházení, týrání a zneužívání
- Zvýšit ochranu práv starších osob a seniorů, zejména před diskriminací a jinými zásahy do jejich práv, a posílit jejich samostatnost a možnost ochrany a vymahatelnosti jejich práv

- Ochrana starších osob před zneužíváním, špatným zacházením, týráním a zanedbáváním

Starší lidé jsou z více hledisek ohroženější a znevýhodňovanou skupinou občanů oproti mladším generacím. Starší lidé jsou snazší obětí trestných činů, díky jejich horšícímu zdravotnímu a funkčnímu stavu, vyšší míře osamělosti a nevnímání pozornosti ze strany společnosti. Ohroženost starších lidí týráním, domácím násilím je zvýšena soužitím a závislostí na osobě páchající tento čin (Mühlpachr, 2004). Čevela, Kalvach a Čeledová (2011, s. 108) uvádějí tyto násilné či trestné činy, kdy mohou být starší lidé obětmi: běžná kriminalita, domácí násilí, násilí vůči křehké, závislé osobě doma nebo v ústavní péči. K odvrácení špatného jednání se staršími lidmi je potřeba začít změnou negativního nahlížení na starší osoby a přeměnou postojů společnosti k mýtům a stereotypům o stáří. Přístup ke starším osobám je jedním z etických problémů vyspělých společností, jehož řešení vyžaduje citlivý přístup, tak aby se docílilo individuálního začlenění starších osob do společnosti a podpoře zájmů a potřeb starších občanů.

Dle Malíkové (2011) by měl člověk vykonávat každou činnost přirozeně v souladu s vnitřními etickými zásadami, které má každý v sobě. Vždy bychom si měli uvědomovat jedinečnost každého člověka, v tomto případě seniora. Předpoklady pro správné nahlížení na člověka by měli být respekt, úcta a tolerance. Každý člověk se narodí s lidskými právy a má je po celý svůj život. Osobám není nikdy dáváno právo zneužívat situaci ve vlastní prospěch a omezovat práva druhých. Nejdůležitějším právním dokumentem, na jehož základě je rovnocenné postavení postaveno, je Listina základních práv a svobod. Starších osob se dále týkají následující dokumenty: Práva seniorů, Charta práv umírajících či Standardy kvality sociálních služeb.

2.2 Celoživotní učení

V dokumentu NAP (2014) je uvedeno, že k celkové spokojenosti těla i ducha je zapotřebí být stále aktivní a snažit se rozvíjet svou osobnost. Zapojení seniorů do celoživotního učení je pro ně přínosem v osobním životě a aktivně je zapojuje do společnosti. Dochází k prodlužování jejich aktivního života, což má vliv na jejich zdravotní kondici a zvyšuje jejich samostatnost. Lidé by se měli dozvědět o pozitivních přínosech celoživotního učení, který je hlavně podpora integrace do společnosti a reintegrace na trh práce. V konceptu celoživotního vzdělávání by

měl být kladen důraz na principy, které jsou základem slušného chování a zároveň vedou k lepšímu pochopení generace starších osob. Jednotlivé cíle NAP vedoucí k úspěšnému konceptu celoživotního učení jsou následující:

- Vytvořit funkční systém dalšího vzdělávání, který bude atraktivní pro zaměstnance i zaměstnavatele a bude odpovídat poptávce po pracovní síle
- Rámcové vzdělávací programy i pedagogické postupy upravit tak, aby žáci měli dostatek informací o měnících se potřebách v rámci celoživotního cyklu, byli vychováni k úctě ke stáří a došlo k posilování mezigenerační solidarity
- Formalizovat dobrovolnické aktivity jako jednu z forem celoživotního učení
- Zefektivnit systém dalšího vzdělávání ve vazbě na trh práce a posílit spolupráci a koordinaci za účelem rozvoje konceptu celoživotního učení do všech oblastí společnosti
- Zvýšit podíl seniorů zapojených do zájmového vzdělávání prostřednictvím U3V a akademie seniorů, a to s ohledem na místní dostupnost
- Rozvíjet U3V a další vzdělávací aktivity pro seniory s důrazem na zajištění dostupnosti i v menších městech a obcích.

Špaténková a Smékalová (2015) definují vcelku mladou aplikovanou vědu geragogiku, která vznikla kvůli odlišnostem ve vzdělávání starších osob ve srovnání s mladšími generacemi, jako vědu zabývající se všemi vzdělávacími aktivitami seniorů a jejich specifiky. Za rozvojem vzdělávání starších osob stálo i úsilí zachovat rovnoprávné postavení starších osob v porovnání k jiným generacím, podpořit aktivity a participaci starších lidí ve společnosti. Edukace sehrává důležitou roli v průběhu chystání se na stáří a přispívá k zachování kvality života ve stáří. Autorky uvádějí následovné rozdělení cílů a úkolů gerontagogiky:

- Edukace seniorů, resp. vlastní seniorské vzdělávání
- Pre-seniorská edukace jako příprava na stáří
- Pro-seniorská edukace zahrnující aktivity zacílené na podporu seniorů a jejich potřeb a zájmů, na mezigenerační porozumění a společenské uznání stáří.

Na celoživotní učení a s ním spojené rekvalifikace se zaměřuje velká pozornost v souvislosti zapojení osob na trh práce. Koncept celoživotního učení se hlavně věnuje profesnímu vzdělávání a přípravám pro nalezení pracovní pozice. Rozdíl oproti předcházejícím konceptům je kladení důrazu na neformální vzdělávání mimo školské instituce a vyšší spolupráce mezi zaměstnavateli, státem a dalšími organizacemi mající vliv na trhu práce.

Zároveň změny nastávající během života ovlivňují potřebu se celoživotně vzdělávat (Veteška, 2008). Šerák (2009) popisuje formální vzdělávání jako učení v úředně stanovených vzdělávacích zařízeních, které mělo donedávna výsadní postavení, a jejichž výstupem je oficiální dokument potvrzující absolvování daného vzdělání. Neformálním učením jsou myšleny všechny vzdělávací aktivity organizovány mimo vzdělávání školské systému.

Čevela, Kalvach a Čeledová (2012) zmiňují, že se celoživotní učení v České republice prozatím profiluje jako neprofesionální vzdělávání, jehož největší rozvoj je v oblastech informačních technologií, jazykových kurzů a zájmů. V důsledku demografických změn se má pozornost upírat na rozvoj rekvalifikačního vzdělávání a aktivizaci starších lidí k zapojení se do opět do pracovního procesu nebo k delšímu setrvání na trhu práce. Pro oblast sociální práce jsou slibné i rozvíjející se univerzity třetího věku. Novotný et al. (2014) neprofilují oblast celoživotního učení jen na profesní vzdělávání zaměstnanců, ale rozebírají i zájmové vzdělávání, které má důležité postavení v aktivitách seniorů. Zájmové vzdělávání je nejvíce rozšířeno přes aktivity Akademií třetího věku (A3V) či Univerzity třetího věku (U3V). A3V pořádají většinou jednorázové přednášky v klubech seniorů nebo ve vzdělávacích institucích dospělých. Zatímco U3V realizuje vzdělání vysokých škol, většinou se jedná o celou řadu přednášek či seminářů, pro osoby v důchodovém věku. Aktivity U3V probíhají na univerzitách po celé České republice, které navštěvuje přibližně 37 000 seniorů.

2.3 Zaměstnávání starších pracovníků a seniorů ve vazbě na systém důchodového pojištění

Stárnutí populace má čím dál větší vliv na vyšším podílu starších osob v pracovním procesu. Zaměstnávání osob starších 50 a více let bude nezbytné, a proto by se měla změnit legislativa, tak aby bylo v budoucnosti počítáno s větším počtem pracovníků věkové skupiny 50+ a byly tomu přizpůsobeny podmínky na pracovištích. Hlavní výzva plynoucí z priority zaměstnávání starších pracovníků je vstřícnost České republiky k pracovníkům různého věku. Cíle NAP pomocí, kterých by mělo dojít ke změně postojů ke stárnutí a k přípravě obyvatelstva na aktivní stárnutí, jsou tyto (NAP, 2014):

- Zajistit kvalitní informovanost veřejnosti o důchodové reformě a možnostech pracovní činnosti v kombinaci s dávkou v důchodovém systému
- Revidovat systém důchodového pojištění za účelem zvýšení motivace osob v předdůchodovém věku k delšímu setrvání na trhu práce, a to s ohledem na

pojistně-matematickou neutrálnost a vyváženost systému pro průměrného pojištěnce a s ohledem na všechny způsoby odchodu do důchodu

- Prodloužit pracovní kariéru pracovníků a motivovat je k odkladu odchodu do důchodu skrze úpravy legislativních podmínek a akcentování konceptu Age Managementu na pracovištích a bojovat proti výskytu věkové diskriminace
- Podpořit samostatně podnikání starších pracovníků a poskytnout jim potřebnou pomoc a podporu
- Využít celoživotních zkušeností starších pracovníků a nabídnout jim možnost dalšího pracovního uplatnění prostřednictvím rekvalifikačních odvětví jejich potenciál
- Podpora flexibility trhu práce při zaměstnávání starších pracovníků a seniorů
- Zvýšit dostupnost kvalitativních a kvantitativních dat o možnostech Age Managementu a jeho využití, na jejichž základě dojde k rozvoji Age Managementu v České republice
- Nastavení spolupráce mezi klíčovými aktéry na trhu práce za účelem podpoření rozvoje Age Managementu u českých zaměstnavatelů a vyhodnocení výsledků činnosti vzešlé z této spolupráce
- Změnit postoje ke stárnutí na základě informování společnosti o věkové diverzitě jakožto konkurenční výhodě pro firmy i společnost
- Podpořit zavádění konceptu Age Managementu na Úřadě práce ČR
- Zdůraznit nástroje Age Managementu v oblasti pracovněprávní legislativy, ochrany zdraví při práci a důchodové reformy za účelem podpoření zaměstnavatelů včetně institucí státní správy v zavádění konceptu Age Managementu
- Zvýšit znalost o Age Managementu především u lékařů pracujících v oblasti pracovně-lékařské péče a ochrany zdraví při práci.

WHO (2002) v programu aktivního stárnutí uvádí, že starší lidé by měli mít právo účastnit se aktivit na trhu práce s ohledem na jejich individuální potřeby a možnosti. Má být podpořena reforma důchodového systému, kdy jsou rozšířeny možnosti vyplácení důchodu, a zvyšuje se produktivita. Zároveň by mělo dojít k podpoře a přizpůsobení podmínek neplacených prací a pomoci v domácnostech osobám se znevýhodněním. Čevela, Kalvach a Čeledová (2012) zmiňují, že zásadní věcí bude udržet starší osoby co nejdéle na trhu práce.

Politika zaměstnanosti by měla do svého konceptu začlenit nové formy organizace práce a být schopna pružně reagovat na nové situace. Důležitá je flexibilita k postupným odchodům do důchodu, přizpůsobení pracovních podmínek, snížení stresových faktorů na pracovišti a podpora zákonů popírající diskriminaci při ucházení o místo a profesní edukaci.

Podle Saka a Kolesárové (2012) je práce nejen zdrojem finančních prostředků důležitých pro živobytí, ale přispívá k rozvoji osobnosti člověka, jeho znalostí, schopností a dovedností. Práce zasahuje kromě ekonomické části také do sociální a psychologické roviny v životě člověka. Zaměstnávání lidí nad 60 let je čím dál častěji řešeným tématem, ve kterém dochází ke vzájemnému střetu fenoménů. Stále častěji je jediným příjmem starších osob žijících samostatně důchod, díky čemuž, se někteří ocitají na hranici chudoby. Práce je v této situaci v jejich osobním zájmu, tak i ve společenském, potřeba zaměstnávat starší osoby. Avšak na druhé straně stojí fyzická kondice, zdravotní stav či únava starších osob. Autoři publikace Respekt institutu (2011) berou zaměstnání jako významnou součást lidského života. Není pro člověka jen zdrojem financování, ale je pro něj i místem, kde má možnost se realizovat. Prostřednictvím zaměstnání poznává člověk nové lidi, získává kontakty a také úctu, má pocit užitečnosti a významnosti.

U osob nad 50 let věku je větší výskyt obtíží na trhu práce. Řadí se mezi jednu z rizikových skupin při hledání zaměstnávání, vedle absolventů, lidem s postižením, rodiče pečující o malé děti a osoby s nízkou kvalifikací. Je těžké pro ně najít vhodné uplatnění na trhu práce. Při řešení problému zaměstnání starších pracovníků je nutná spolupráce se samotnými zaměstnavateli, jelikož oni dělají finální rozhodnutí o tom, koho přijmou či vyhodí. Nedílnou součástí ovlivňování zaměstnavatelů pro přijetí starších osob je zdůrazňování výhod jejich zaměstnání. K těmto aktivitám se snaží přispět i stát skrze Úřady práce programem aktivní politiky zaměstnanosti. Hlavním nástrojem aktivní politiky je zprostředkování zaměstnání, dále komplexní poradenství či poskytování rekvalifikací, které jsou významným nástrojem k nalezení nového pracovního místa. (Šimandlová, Horák, Alternativa 50+, 2014)

Age management naznačuje organizační opatření formou systematických změn pracovních pozic v průběhu času, která počítá s pracovníky různého věku zaměřená na celoživotní učení, aktivní ochranu zdraví a řízení rizik. Flexibilní pracovní doba dává možnost k individuálnímu přizpůsobení práce v závislosti na požadavcích dle věku jednotlivých pracovníků (Boehm, Schröder, Kunze, 2013, s. 212). Novotný et al. (2014) navíc zmiňují, že v

Age Managementu jde o vytvoření odpovídajících pracovních podmínek zvláště pro uplatnění starších pracovníků na trhu práce. V současnosti je Age Management rozvíjen v souvislosti s koncepty aktivního stárnutí, diversity managementu, sociální zodpovědnosti nebo zdravé organizace (Novotný et al., 2014). V žádném případě však nejde o upřednostňování starších pracovníků před ostatními a nejde ani o boj mezi generacemi. Hlavním cílem je zajistit rovné příležitosti všem věkovým skupinám, což přináší užitek všem věkovým kategoriím.

2.4 Dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce

Vyřešení dané problematiky je výzvou z důvodu demografického vývoje a zlepšení sociální soudružnosti. V současné době, mají média stabilní silnou pozici ve společnosti, dokáží snadno ovlivnit názory velkého počtu občanů a upevnit stereotypní nahlížení na starší osoby. Podpora mezigenerační spolupráce a solidární jednání mají vést k vytvoření pozitivních vazeb mezi generacemi, posílení jejich vztahů a změně postojů ke starší generaci. Kromě podpory mezigeneračních vztahů je významné zapojit starší osoby více do dobrovolnických aktivit. Hlavními bariérami, neúčasti starších osob v dobrovolnictví, finanční zatížení, mýty o nahlížení na stáří a nedůvěra seniorů v sebe sama. Jak posílit mezigenerační solidarity a docílit zapojení starších osob v dobrovolnické sféře podle NAP je uvedeno prostřednictvím těchto cílů:

- Posilování stabilních mezigeneračních vztahů a spolupráce v rodině, komunitě i na celosvětové úrovni
- Posilování kvality sdělovacích prostředků s ohledem na profesionalitu, osobní zodpovědnost a serióznost
- Zvyšovat úctu ke stáří, dialog a spolupráci mezi studenty a seniory na základních a středních školách
- Rozvíjet podmínky pro mezigenerační setkávání a spolupráci
- Podpořit zapojení seniorů do dobrovolnické činnosti a překonání mýtu, že senioři mohou být pouze „příjemci“ dobrovolných aktiv
- Rozvoj dobrovolnictví na základě schválení nového zákona o dobrovolnictví a podpory dobrovolnických aktivit.

Křivohlavý (2011) uvádí, že dobrovolnictví pojednává o tom, že lidé si mohou vybrat, co budou dělat v nadbytku svého volného času. Právě větší možností svobody při výběru volnočasových aktivit jsou charakterizováni lidé v důchodovém věku. Dobrovolnictví je jeden ze způsobů předávat své kulturní hodnoty dalším generacím. V zájmu rozšířit participaci

občanů v dobrovolnických aktivitách byl vyhlášen rok 2011 Radou Ministrů Evropské unie za rok dobrovolnických činností za účelem podpory občanské aktivity. Tošner a Sozanská (2006) vymezují dobrovolníka jako osob, která nezištně pomáhá ostatním lidem a společnosti, předává jim své vědomosti a energii bez možnosti finančního ohodnocení a ve svém volném čase. Může být na něj pohlíženo jako na spolehlivou osobu, po kterém mohou být požadována podobná práce jako u zaměstnanců.

Holczerová a Dvořáčková (2013) hovoří o dobrovolnictví jako občanské a sousedské výpomoci, kdy se lidé necítí být dobrovolníky. Jedná se především o spontánní a očekávanou formou pomoci svým blízkým přátelům, sousedům či rodině. Tošner se Sozanskou (2006) občanskou výpomoc považují za dobrovolnictví vzájemně prospěšné. Druhou formou dobrovolnictví je veřejně prospěšné dobrovolnictví, na jehož základě jsou postaveny neziskové organizace. Dobrovolnickou činností rozvíjejí dobrovolníci své dovednosti, uspokojují své osobní potřeby a naplnění, z toho, že dělají něco důležitého k prospěchu druhých, mají pocit ocenění, sounáležitosti či uznání. I přesto je v dnešní společnosti spousta bariér kvůli, kterým se lidé nechtějí zapojovat do společenského života dobrovolnickou činností.

Křivohlavý (2012) hovoří o dobrovolnictví tam, kde jde o individuální iniciativu, která je velkým pozitivem pro starší lidi. Dobročinnost je považována za ctnost ve společnosti a jednou z forem aktivního občanství. Dobrovolnická činnost nemusí být souvislou činností, ale může se jednat pouze o jednorázové zapojení do různých akcí. Do dobrovolnictví se zapojují lidé napříč všemi věkovými skupinami, což je patrné v zemích, kde má dobrovolnictví tradici. V České republice je na dobrovolnictví doposud nahlíženo skepticky a jeho činnost není rozšířena do takové míry jako v jiných vyspělých státech. (Tošner, Sozanská, 2006)

Rok 2012 byl vyhlášen Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity, jehož hlavním cílem bylo podpořit vytvoření společnosti vstřícné ke všem lidem nezávisle na jejich věku. V rámci roku aktivního stárnutí měla být podpořena důstojnost každého člověka a jeho schopnost prožívat a užívat si život (MPSV). Holczerová a Dvořáčková (2013) uvádí, že rozvoj mezigeneračních vztahů je významným faktorem konceptu aktivního stárnutí. Mezigenerační spolupráci můžeme vnímat prostřednictvím pořádaných aktivit či setkání dohromady pro odlišné věkové generace. Těžištěm daných aktivit je zajištění kontaktu starších osob se společností, zejména kontakt s mladými lidmi.

2.5 Kvalitní prostředí pro život seniorů

Také oblast kvalitního prostředí pro život seniorů má v NAP definovanou sadu cílů a to:

- Zvyšovat aktivní zapojení seniorů do komunitního života
- Zapojení seniorů do diskuze nad důležitými opatřeními týkající se života obyvatel na místní a krajské úrovni
- Vytvářet prostředí s odpovídající strukturou, vhodnou nabídkou různých forem bydlení a dostatečné občanské vybavenosti
- Přispět ke zvýšení bezbariérovosti a dostupnosti veřejné dopravy jakožto zásadní podmínky pro aktivní stárnutí a zapojení seniorů do společnosti
- Zvýšit povědomí architektů o potřebách seniorů při navrhování a vytváření venkovního prostředí a staveb občanského vybavení
- Zdůraznit populační stárnutí v bytové politice s ohledem na měnící se potřeby seniorů a jejich heterogenitu a podpořit rozvoj nových typologických forem bydlení pro seniory reagujících na aktuální společenskou potřebu
- Zvýšit bezpečnost a ochranu seniorů s důrazem na témata prevence kriminálních útoků, domácího násilí, poškozování spotřebitele – zákazníka a bezpečnost v dopravě
- Zvýšit informovanost příslušníků Policie České republiky o problematice stárnutí.

Vágnerová (2007) označuje postoj společnosti ke stáří za negativní. Starší lidé jsou znevýhodňováni a společností podceňováni. Na období stáří je nahlíženo jako na celkový úpadek člověka. Společnost je postavena na idolu mládí, důležitý je výkon, celková svěžest a vnější vzhled. Současný postoj společnosti je podporován i médií. Vážanský uvažuje nad přínosy starších osob v dnešní společnosti, přestože se tyto fakta doposud přecházejí. Neopomenutelná je jeho moudrost, zralost a jeho získané životní zkušenosti, které může předávat dál. Podle Malíkové (2011) je společnost charakterizována postojem k seniorům. Chování a vnímání seniorů odráží úroveň morálky a vyspělosti celé společnosti. Stěžejním problémem vyššího věku je koncept ageismu. Teorie ageismu je podložena projevy stereotypů v závislosti na věku a věkové diskriminaci. Ageismus je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu, manifestovaná skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na

základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité kohortě/generaci (Vidovičová, 2008, s. 113). Kvůli projevům ageismu se mezi mladšími a staršími lidmi zvyšuje míra napětí. V důsledku toho vznikají projekty, které cílí na eliminaci možnosti sociálního vyloučení kvůli věku a které všem bez ohledu na věk nabízejí rovné příležitosti a nediskriminaci (Haškovcová, 2010).

Zajištění vhodných podmínek občanské vybavenosti přispívá k rozvoji aktivního zapojení seniorů do společnosti. Jedním z faktů předurčujících kvalitu života je bydlení, které má pro lidi větší význam než jenom byt nebo dům. Pro většinu lidí je bydlení domovem poskytující jim soukromí. Místo, kde se cítí být v bezpečí a kde prožívají svůj intimní život. Problémem pro starší osoby je změna jejich domova. Stěhování ve vyšším věku je stresovou situací, i přestože jde o dobrovolné a chtěné přestěhování, na tož když je ke stěhování senior donucen situací či rodinnými příslušníky. Druhou podmínkou ovlivňující aktivní stárnutí je doprava. Ta člověku umožňuje navštívit vzdálená místa, přispívá k rozvoji znalostí, je pohodlná a usnadňuje veškeré aktivity člověka. S vyšším věkem a změnou zdravotního stavu lidí se naráží na problémy s přístupností dopravních prostředků, vyšší nákladů na dopravu, nedostatečnou dostupností hromadné dopravy do všech míst a jako aktivní účastník silničního provozu i vyšším počtem nehod a úrazů. Zajištění bezbariérovosti vede k zabezpečení přístupnosti dopravy. Přizpůsobení podmínek dopravy a pořádání osvětových dopravních akcí snižuje riziko vzniku některých nehod (Čevela, Kalvach, Čeledová, 2012).

2.6 Zdravé stárnutí

Zdravému stárnutí jsou v NAP věnovány dva strategické cíle, jež jsou dekomponovány do cílů specifických:

Strategický cíl 1: Zvyšovat informovanost nejen seniorů o zdravém životním stylu a motivovat je k odpovědnosti za své zdraví

Specifický cíl 1: Zvýšit informovanost o významu zdravého životního stylu a prevence nemoci mezi všemi věkovými skupinami se zaměřením na občany starší 50 a více let tak, aby mohli na základě znalostí a informací rozhodovat o svém životě

Specifický cíl 2: Podpořit výzkum na téma podpory zdraví a zdravého stárnutí a sledovat relevantní statistická data, která budou využitelná pro porovnávání jednotlivých obcí

Strategický cíl 2: Vytvářet dostatečnou nabídku preventivních programů v komunitě a ve společnosti, která akceptuje holistický přístup

Specifický cíl 1: Podporovat a aktivizovat obce a regiony v rozvíjení zdravého prostředí, které je přátelské všem generacím

Specifický cíl 2: Podpořit aktivity a projekty související s tématem zdravého stárnutí s ohledem na rozmanité potřeby seniorů (s ohledem na jejich věk, etnický původ, socioekonomický statut)

Specifický cíl 3: Podpořit vzdělávání pro relevantní profese v oblasti veřejného zdraví za účelem zvýšení znalostí nástrojů ke zvyšování komunitního zdraví a principů v jejich práci se staršími lidmi.

Životní styl je tvořen totalitou života v průběhu celé životní dráhy a 24 hodin denně. V průběhu celého života je životní styl upravován a pozměňován, tak aby se odvíjel od postavení ve společnosti, potřeb a zálib v jednotlivých fázích života. Probíháním jednotlivých životních fází dochází ke změně vlivu a míry svobodného rozhodování při jeho utváření a následném naplňování. Hlavními důvody pro změnu životního stylu starších lidí je uvolnění, které je důsledkem odchodu do důchodu, a přírůstek svobody (Sak a Kolesárová, 2012).

Životní styl představuje hlavní faktor, který ovlivňuje několik aktérů týkající se procesu stárnutí. Faktory ovlivňující životní styl neurčují, jak dlouho bude člověk žít, ale jde spíše o ovlivnění zdravého stárnutí (Grassi, Landi, Delogu, 2014). Pro zdravé stárnutí je důležitá kvalita života, která je podle Vaďurové a Mühlpachra (2005) popisována z různých hledisek, ze širokého pohledu nebo se zaměřením na konkrétní stránku kvality života. Ze sociálního hlediska je definující životní úroveň, způsob života, životní styl člověka a ovlivňována jeho hodnotami a potřebami. Nedílnou součástí kvality života je vzdělání, které nám zajišťuje míru uplatnění, společenské postavení a stupeň ekonomické nezávislosti. Kvalita života stává důležitým tématem v závislosti na rozvoji ekonomické situace, vědy a techniky. Tato situace občanům dopřává uspokojení jejich základních materiálních potřeb, avšak vyvstává zde možnost narušení lidského bytí a je ohroženo zdraví.

Podle Vážanského má největší vliv na zdravotní stav starších osob kvalitní úroveň zdravotní péče a medicíny. Přesto se senioři mohou cítit v nebezpečí, jelikož je vyšší riziko páchaní trestných činů na seniorech, a mohou negativním způsobem pohlížet na změny v

sociálním systému. Životní styl starších lidí je určován volností a svobodou pro svá rozhodnutí, které provází celé stárnutí. Starší člověk přesto všechno může začít vnímat sám sebe nadbytečným, mohou se objevovat pocity samoty a myšlenky blížícího se konce života. Čeledová et al. (2016) vnímají zdraví jako hlavní předpoklad pro aktivní stárnutí. Zdraví člověku dovoluje, do jaké míry se může zapojit do dobrovolnictví, na trh práce a ostatních aktivit společnosti. Rozvíjením sociálního začleňování a participace přispívá k aktivitě seniorů a jejich lepší zdravotní kondici a má pozitivní vliv na zdravotní a sociální péče, která je starším lidem poskytována.

2.7 Péče o křehčí seniory s omezenou soběstačností

V souladu s vizí NAP „Široká nabídka provázaných sociálně – zdravotních služeb včetně zapojení pečovatелů, která bude reagovat na specifické potřeby nejkřehčích seniorů s omezenou soběstačností.“ je v této oblasti definováno několik cílů:

Strategický cíl 1: Nabídnout co nejširší škálu služeb včetně specializované geriatrické péče, které odpovídají rozdílným potřebám a specifickým životním situacím seniorů

Specifický cíl 1: Zajistit poskytování dlouhodobé a paliativní péče s ohledem na zajištění kontinuity a místní i časové dostupnosti

Specifický cíl 2: Rozvíjet specializovanou geriatrickou péči v celém průběhu nemoci, tj. od akutní přes následnou doléčovací fázi

Specifický cíl 3: Nastavit systém péče o osoby s demencí včetně výcvikových programů a vzdělávání v této oblasti

Specifický cíl 4: Podpořit rozvoj informačních a komunikačních technologií a služeb asistovaného života pro seniory v ČR

Specifický cíl 5: Rozvíjet sociální práci v obcích se zvláštním důrazem na venkovské oblasti, ve kterých hrozí riziko sociálního vyloučení seniorů

Specifický cíl 6: Otevřít pobytové sociální služby komunitě tak, aby se senioři žijící v takovýchto zařízeních nestali skupinou vyloučenou ze společnosti

Strategický cíl 2: Zvýšit informovanost neformálních pečujících, kteří využívají svůj maximální potenciál jak ve svém zaměstnání, tak v rámci péče o své blízké Specifický

cíl 1: Vytvořit odpovídající podmínky pro pečující rodinné příslušníky a motivovat je k účasti na péči o své starší rodiče

Poskytování sociálních služeb je definováno v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který přesně vymezuje jednotlivé činnosti poskytované v rámci sociálních služeb, služby poskytované v sociální péči a zařízení, kde jsou služby realizovány. Sociální služby jsou rozdělovány do tří kategorií: sociální poradenství, služby sociální prevence a, pro seniory nejdůležitější, služby sociální péče. Služby sociální péče zabezpečují hlavní životní potřeby starších osob, které již nejsou schopny si je zajistit sami a potřebují pomoc druhé osoby (Malíková, 2011). Důležitými službami sociální péče pro seniory uváděné Čevelou et al. (2012) jsou osobní asistence, pečovatelská služba a odlehčovací služby. Služby sociální péče jsou poskytovány v terénu, ambulantně nebo v pobytových zařízeních, a podporují soběstačnost starších osob.

Haškovcová (2010) uvádí názor ze 70. let 20. století, že není dobře oddělovat od sebe zdravotní a sociální péči, a že taktika péče nemůže být postavena na lůžkové péči. Později v 80. letech minulého století byla vytvořena strategie 4xD, zásadní je zdravotní a sociální péči

- deinstitutionalizovat
- demedicalizovat
- deprofesionalizovat
- deresortizovat.

Poslední období života je dáno celkovým zdravotním stavem, kdy se u člověka vyskytují nemoci a syndromy, které předurčují blížící se konec života. Významnou skupinou nemocných jsou lidé se sníženou nebo razantně omezenou mírou soběstačnosti. Míra soběstačnosti je vždy závislá na zdravotním stavu člověka. Lidé s disabilitou potřebují komplexní poskytování odborných služeb, které povedou, k co nejdélsímu uchování soběstačnosti a udržení určité kvality života. V současné době je v sociálních a zdravotnických službách zdůrazňována autonomie, která je u osob v dlouhodobé péči více limitována kvůli míře jejich soběstačnosti, křehkosti či zranitelnosti. Proto je důležité poskytovat pacientům kvalitní péči, která je realizována na základě jejich potřeb (Holmerová et al., 2014).

3 Analýza NAP z pohledu projektového řízení

Každý projekt je možno chápat jako posloupnost jedinečných, složitých a komplexních činností, které mají jeden hlavní cíl nebo účel. Musí být dokončen v určitém čase, v rámci daného rozpočtu a podle dané specifikace (Wysocki, 2011). Řízení projektů je potom nutné chápat jako řadu propojených procesů, přičemž proces je formulován jako posloupnost akcí, které jsou zaměřeny na vytvoření výsledků (Doležal, 2012). Clarke (1999) zdůrazňuje čtyři hlavní faktory, které jsou pro úspěch projektu kritické. Těmito faktory jsou: komunikace v průběhu celého projektu, rozčlenění projektu na menší části, použití projektových plánů jako pracovních dokumentů a jasně vymezené cíle a oblasti působnosti.

Cíle projektu jsou podle Krishny (2006) řízeny jednak samotnými požadavky projektu, ale také organizačními požadavky a požadavky zákazníků. Při vývoji cíle projektového řízení je prospěšné zamyslet se nad následujícími otázkami:

- Můžeme dané cíle změřit?
- Můžeme stanovené cíle sledovat?
- Můžeme dané cíle řídit?
- Můžeme řídit tyto cíle bez výjimky?
- Můžeme cíle řídit za pomoci metrik?
- Můžeme těchto cílů dosáhnout?

Tyto otázky se téměř shodují s jedním z nástrojů, který se hojně využívá pro hodnocení cílů. Tím je koncept SMART, podle něhož by měl být cíl:

- **S** – specifický (specific), významný (significant)
- **M** – měřitelný (measurable), zvládnutelný (manageable)
- **A** – dosažitelný (achievable), dohodnutý (agreed), akčně orientovaný (action-oriented)
- **R** – realistický (realistic), relevantní (relevant), provozně zajištěný (resourced)
- **T** – časově vymezený (time-based)

Tato koncepce lze dále rozšířit na SMARTI, kde písmeno I představuje integrovaná kritéria, popřípadě jiné rozšíření na SMARTER, kde E může znamenat etický či přinášející radost nebo ekologický; a písmeno R znamená ohodnocený, přehodnocený či zaznamenaný (Šubrt, Brožová, 2012).

Podle Macleoda (2012), je tedy prvním krokem podle koncepce SMART vytvořit z obecných cílů specifické. V průběhu procesu jsou totiž čerpány hodnotné zdroje včetně času, a proto je potřebné, aby cíle byly zapsány srozumitelně tak, aby bylo jasné, co je potřeba provést.

Dále by cíle měly být podle tohoto konceptu kvantifikovatelné, a to proto, aby mohl být přesně změřen stupeň jeho naplnění. Specifická měřitelná kritéria mohou také eliminovat některá budoucí nedorozumění. Důležitým vyjádřením měřitelnosti kritéria je také koncept implicitní kvantifikace.

Pokud stanovené cíle nejsou v rozumné míře dosažitelné s ohledem na dostupný čas, talent a zdroje, důsledkem bude jistá frustrace. Nevyklučuje to ale stanovení cílů, které jsou o něco ambicióznější. S takovými cíli je však spojeno vyšší než normální očekávání a vyžadují tak i výjimečnou úroveň intenzity práce a závazku.

Pro hodnocení cílů z hlediska relevantnosti je důležité zaměřit se také na to, zda řešitelé projektu netráví čas děláním špatných věcí správně nebo nejsou v ohnisku některých velmi malých problémů. Je totiž přirozené, že se řešitelé či pracovníci soustředí především na ty věci, které jsou pro ně zajímavé a příjemné. Řešení těchto záležitostí však vede jen velmi okrajově k řešení zastřešujících cílů. Taková věc se může snadno stát, pokud relevance cíle není dostatečně explicitně stanovena nebo nejsou správně nastavené priority.

Pro úspěšné stanovení cíle je ještě potřeba předem stanovit termín neboli přijatelný časový horizont. Pokud tomu tak není, panuje pouze obecná představa o termínech a chybí potřebná disciplína (Macleod, 2012).

Hill (2009) doplňuje, že cíle projektu jsou právě ty skutečnosti či stavy, kterých má být dosaženo realizací projektu, a jsou důvodem, proč je daný projekt realizován. Projekt je úspěšný v tom případě, pokud je dosaženo jeho hlavních cílů, a proto by všechny plány, rozhodnutí a pracovní úsilí měly být v souladu s nimi a směřovat k jejich dosažení.

Řízení projektů zahrnuje podle Kerznera (2013) následujících pět skupin procesů:

- zahájení projektu,
- plánování projektu,
- realizaci projektu,

- monitorování a kontrolu projektu,
- a uzavření projektu.

Autoři Labuschagnea a Brentb (2005) však upozorňují, že díky komplexní povaze a rozmanitosti projektů se tyto fáze projekt od projektu liší.

Svozilová (2011) zdůrazňuje, že procesem, díky kterému je zajištěna efektivita projektu, a díky kterému směřuje projekt ke stanovenému cíli, je právě proces monitorování a kontroly činností. Ten je zaměřen na zjišťování a ověřování skutečného průběhu projektu vzhledem k jeho plánu (z pohledu času, nákladů, kvality a rizik projektu), a to porovnáváním kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřících bodech či porovnáním jiných ukazatelů s předpokládaným stavem.

Proces monitorování a kontroly začíná v tom okamžiku, kdy je projekt zahájen. Zahrnuje sběr poznatků o stavu projektu, měření jeho postupu, vyhodnocení a následnou distribuci pro všechny zájmové skupiny. Pokud jsou zjištěny odchylky oproti plánu, přikročí se k vyhodnocení a doporučení nápravného postupu (Svozilová, 2011). Podobně Barker (2009) uvádí, že průběžná revize je vhodným postupem pro řízení rizik a problémů. Podle Munnse a Bjeirmiho (1996) se dokonce samotné řízení projektů (neboli projektový management) dá definovat jako proces kontrolování výkonů při dosahování cílů projektu.

Navrátilová (2010) doplňuje, že projekt je potřebné monitorovat zejména ze dvou hlavních hledisek, a to z časového (tedy z hlediska doby, která zbývá do dokončení projektu), a z nákladového (z hlediska nákladů, které zbývají na dokončení projektu).

Mezi vstupy procesu monitorování a kontroly projektu patří dle Svozilové (2011) plán projektu, definice předmětu projektu, schválené výstupy projektu, provedené změny předmětu projektu, provedené nápravné akce, provedené preventivní akce, provedené opravy či hlášení o provedené práci. Výstupy tohoto procesu jsou potom doporučené nápravné akce, doporučené preventivní akce, doporučené opravy, výhledy, požadované změny a hlášení o provedené práci – aktualizace.

Pro efektivní implementaci NAP by bylo vhodné postupovat dle základních principů tzv. projektového řízení. Projektové řízení koordinuje jednotlivé činnosti a procesy při realizaci projektu. Projekt je možno považovat za úspěšný, pokud splní tzv. projektový trojimperativ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009), což je vyjádření tří základních parametrů, kterými je

měření úspěch projektu: tedy čas, rozpočet projektu a kvalita výstupů (tedy: CO?, KDY?, ZA KOLIK?). Pro účely tvorby této metodiky byl projektový trojimperativ rozšířen v kontextu tzv. 5 W (Davison, 2007; Selig, 2015) ještě o další dvě dimenze – bylo třeba jasně definovat, jakým způsobem mají být jednotlivé cíle, resp. jednotlivá opatření naplněna a také kdo tyto činnosti má vykonávat (tzn. rozšíření o otázky JAK? a KÝM?).

Absence výše uvedených principů ve schváleném znění NAP je sice již na první pohled zřejmá, v rámci návrhu metodiky hodnocení Národního akčního plánu na krajské úrovni však bylo třeba detailně nejprve vyhodnotit cíle v NAP stanovené a to z pohledu elementárních manažerských principů. O toto vyhodnocení byli požádáni zástupci krajů v celé ČR. Výsledkem je níže uvedená tabulka (Tab. 1), kde jsou strategické a specifické cíle ohodnoceny podle toho, zda je zástupcům krajů znám výchozí stav, současný výkon či konečný stav situace ve sledované oblasti, dále dle toho, zda charakter dat umožňuje měření výchozího a výsledného stavu, zda existují či jsou někde dostupná data, na základě kterých by se dalo plnění cílů hodnotit, zda odpovídají stanovené cíle tzv. SMART principu a dále, zda je z daných opatření jasné, CO, JAK, KDY, ZA KOLIK a KÝM má být uděláno. Cíle jsou též hodnoceny podle toho, zda jsou reálně vůbec naplnitelné, zda navržená opatření související s jednotlivými cíli mohou něco reálně měnit a zda tato opatření mohou strategické cíle naplňovat, zda jsou v souladu s vizí NAP a zda je u jednotlivých opatření možné nějak vysledovat nákladovou efektivnost.

S ohledem na nelichotivý obraz, který toto shrnutí podává o zpracování NAP je pak navázání hodnocení NAP nezbytné vztáhnout k úrovni strategických cílů, někdy dokonce až k úrovni priorit.

S ohledem na absenci zcela elementárních principů bude nezbytné v rámci metodiky provést korekci formulace plánu a to do podoby, která umožňuje evaluaci. V tomto ohledu je základním postupem stanovení jednoduché vazby priorit/strategických cílů na existující odborné poznatky, návrh měřitelného popisu konečného stavu, určení způsobu měření, identifikace realisticky dosažitelných datových zdrojů pro jeho ověření, vodítka pro stanovení prioritizace a vah, vodítka pro ustanovení rolí a odpovědností, a stanovení způsobu kvantifikace naplnění.

Je na místě podotknout, že s ohledem na chybějící evidenci finančních toků je nezbytné zohlednit, že některé datové zdroje nezbytné pro vyhodnocování budou odpovědné subjekty muset získávat ve vlastní režii, popř. pracovat s odhady.

Tabulka 1: vyhodnocení cílů

	Je znám východní stav?	Je znám současný/konečný stav?	Existují data k měření (výchozího a konečného) (výchozího a konečného) stavu?	Charakter dat (výchozího a konečného) stavu	Pokud data existují, jakého typu	Splněn SMA RT? / Je ověřitelné splnění cíle?	Je pro opatření CO uděl at?	Je pro opatření JAK uděl at?	Je pro opatření KDY uděl at?	Je pro opatření ŽE uděl at?	Je pro opatření KOLIK uděl at?	Je cíl naplnitelný?	Co opatření mění?	Může opatření OVLIVNĚNÍ naplnit strategický cíl?	Je možné sledovat nákladovou efektivnost?	Relevance opatření k naplnění VIZE/strategického cíle?
A.																
REALIZACE POLITIKY PŘÍPRAVY NA STÁRNUTÍ V ČESKÉ REPUBLICE	1:1	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	NE	NE	NE	NE	NE	změna chování	NE	NE	podprůměrná
	1:2	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	ANO	NE	NE	NE	NE	regulatomní (legislativní)	NE	NE	nadprůměrná
	1:3	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	ANO	NE	NE	NE	ANO	regulatomní (legislativní)	NE	NE	nadprůměrná
B.																
ZAJIŠTĚNÍ OCHRANA LIDSKÝCH PRÁV STARŠÍCH OSOB	1:1	NE	NE	ANO	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	dosažení definovaného o výsledku	ANO	ANO	podprůměrná
	2:1	NE	NE	ANO	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	ANO	NE	NE	ANO	ANO	regulatomní (legislativní)	ANO	NE	podprůměrná
	2:2	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	NE	ANO	NE	ANO	nezařaditelné	NE	NE	minimální
C.																
CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	1:1	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	ANO	NE	NE	NE	ANO	změna chování	NE	NE	minimální
	2:1	NE	NE	ANO	Objektivní (revealed preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	ANO	NE	NE	ANO	ANO	dosažení definovaného o výsledku	ANO	ANO	průměrná
	3:1	NE	NE	NE	Objektivní (revealed preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO	dosažení definovaného o výsledku	ANO	ANO	průměrná
D.																
ZAMĚŠTNÁVÁNÍ STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ SENIORŮ	1:1	ANO	NE	ANO	Objektivní (revealed preferences)	Dostupná, ale nekompliovaná data	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	regulatomní (legislativní)	NE	NE	průměrná
	2:1	NE	NE	ANO	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Dostupná, ale nekompliovaná data	NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO	dosažení definovaného o výsledku	ANO	ANO	průměrná
	2:2	ANO	ANO	ANO	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Dostupná, ale nekompliovaná data	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	dosažení definovaného o výsledku	NE	NE	podprůměrná

	2:3	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	ANO	ANO	NE	NE	NE	změna chování	NE	NE	podprůměrná
	2:4	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE	nezařaditelné	NE	NE	minimální
	2:5	NE	NE	ANO	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	NE	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	dosažení definovaného o výsledku	NE	NE	minimální
E. DOBROVOLNICTVÍ A MEZIGENERAČNÍ SPOLUPRÁCE	1:1	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	nezařaditelné	NE	NE	minimální
	1:2	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	změna chování	NE	NE	minimální
	1:3	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	nezařaditelné	NE	NE	minimální
	2:1	NE	NE	ANO	Objektivní (revealed preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO	změna chování	NE	NE	podprůměrná
F. KVALITNÍ PROSTŘEDÍ PRO ŽIVOT SENIORŮ	1:1	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	nezařaditelné	NE	NE	minimální
	1:2	ANO	ANO	ANO	Objektivní (revealed preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	dosažení definovaného o výsledku	ANO	NE	podprůměrná
	1:3	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	nezařaditelné	NE	NE	minimální
	2:1	ANO	NE	ANO	Objektivní (revealed preferences)	Dostupná, ale nekompatibilní data	NE	ANO	NE	NE	NE	ANO	ANO	dosažení definovaného o výsledku	NE	NE	průměrná
	2:2	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	nezařaditelné	NE	NE	průměrná
	2:3	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	nezařaditelné	NE	NE	podprůměrná
	2:4	NE	NE	NE	Objektivní (revealed preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	ANO	ANO	NE	ANO	NE	dosažení definovaného o výsledku	NE	NE	minimální
	2:5	NE	NE	NE	Objektivní (revealed preferences)	Nesebratelná data	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE	dosažení definovaného o výsledku	NE	NE	minimální
	2:6	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	dosažení definovaného o výsledku	NE	NE	podprůměrná
G. ZDRAVÉ STÁRNUTÍ	1:1	NE	NE	ANO	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	dosažení definovaného o výsledku	NE	ANO	podprůměrná
	1:2	ANO	ANO	ANO	Objektivní (revealed preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	dosažení definovaného o výsledku	ANO	ANO	nadprůměrná
	2:1	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	změna chování	NE	NE	podprůměrná
	2:2	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná data	NE	NE	NE	ANO	NE	ANO	ANO	změna chování	ANO	NE	podprůměrná

H. Péče o seniory s omezenou soběstačností	2:3	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná a data	NE	NE	ANO	ANO	NE	ANO	NE	nezařaditelné	NE	NE	minimální
	1:1	ANO	ANO	ANO	Objektivní (revealed preferences)	Dostupná, ale nekompletní a data	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	regulační (legislativní)	ANO	NE	nadprůměrná
	1:2	ANO	NE	ANO	Objektivní (revealed preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO	regulační (legislativní)	ANO	NE	nadprůměrná
	1:3	NE	NE	ANO	Objektivní (revealed preferences)	Data sebratelná, ale nedostupná	NE	NE	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	regulační (legislativní)	ANO	NE	průměrná
	1:4	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná a data	NE	NE	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	regulační (legislativní)	ANO	NE	minimální
	1:5	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná a data	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	změna chování	NE	NE	minimální
	2:1	NE	NE	NE	Subjektivní zjišťování (Stated preferences)	Nesebratelná a data	NE	NE	ANO	ANO	NE	ANO	NE	změna chování	NE	NE	minimální

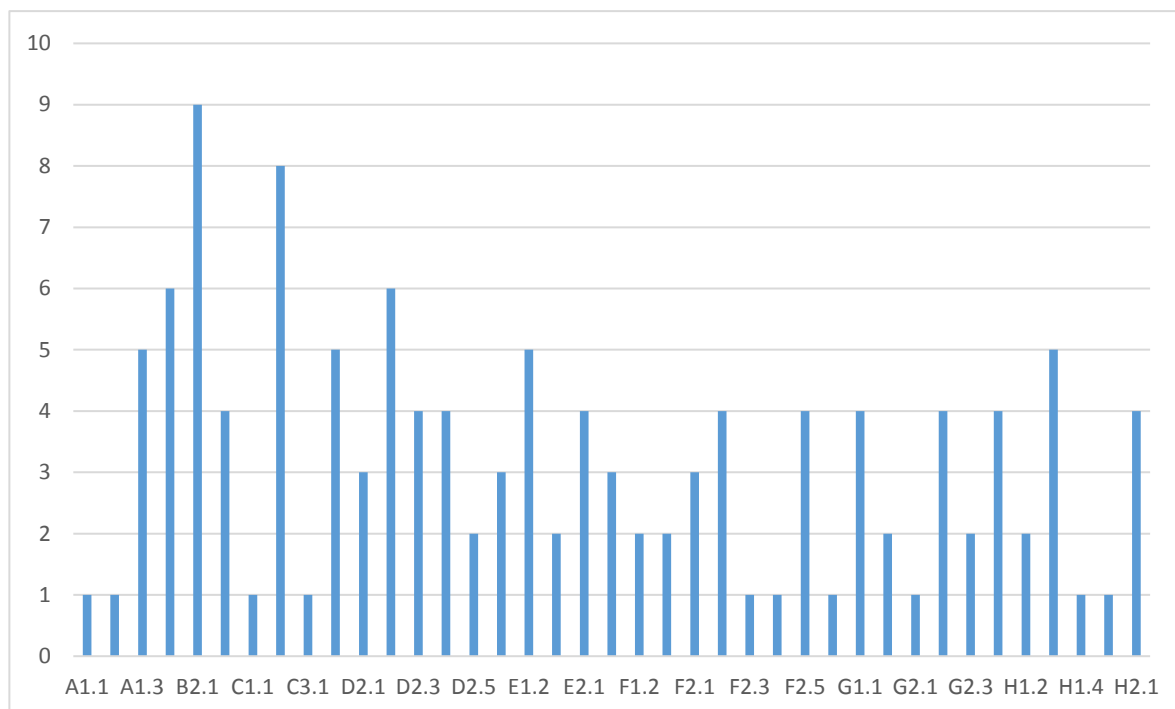
Pokud by se metodika hodnocení NAP měla vztahovat ke konkrétním opatřením Národního akčního plánu, bylo-by třeba vzít v potaz, že jednotlivé priority, respektive jednotlivé specifické cíle NAP obsahují nerovnoměrné počty opatření, viz Tabulka 2 a Graf 1. NAP obsahuje 125 opatření zařazených do 39 specifických cílů.

Tabulka 2: Počty opatření a jejich zařazení do jednotlivých specifických cílů

Strategický cíl	Počet opatření	% celkem	% kumulativně	Strategický cíl	Počet opatření	% celkem	% kumulativně
A1.1	1	0.8	0.8	F1.1	3	2.4	61.6
A1.2	1	0.8	1.6	F1.2	2	1.6	63.2
A1.3	5	4	5.6	F1.3	2	1.6	64.8
B1.1	6	4.8	10.4	F2.1	3	2.4	67.2
B2.1	9	7.2	17.6	F2.2	4	3.2	70.4
B2.2	4	3.2	20.8	F2.3	1	0.8	71.2
C1.1	1	0.8	21.6	F2.4	1	0.8	72

C2.1	8	6.4	28	F2.5	4	3.2	75.2
C3.1	1	0.8	28.8	F2.6	1	0.8	76
D1.1	5	4	32.8	G1.1	4	3.2	79.2
D2.1	3	2.4	35.2	G1.2	2	1.6	80.8
D2.2	6	4.8	40	G2.1	1	0.8	81.6
D2.3	4	3.2	43.2	G2.2	4	3.2	84.8
D2.4	4	3.2	46.4	G2.3	2	1.6	86.4
D2.5	2	1.6	48	H1.1	4	3.2	89.6
E1.1	3	2.4	50.4	H1.2	2	1.6	91.2
E1.2	5	4	54.4	H1.3	5	4	95.2
E1.3	2	1.6	56	H1.4	1	0.8	96
E2.1	4	3.2	59.2	H1.5	1	0.8	96.8
				H2.1	4	3.2	100

Graf 1: počet opatření u strategických cílů NAP



Byly detailně analyzovány také odpovědi zástupců všech krajů ČR na otázky, které u každého opatření NAP zjišťovaly následující informace:

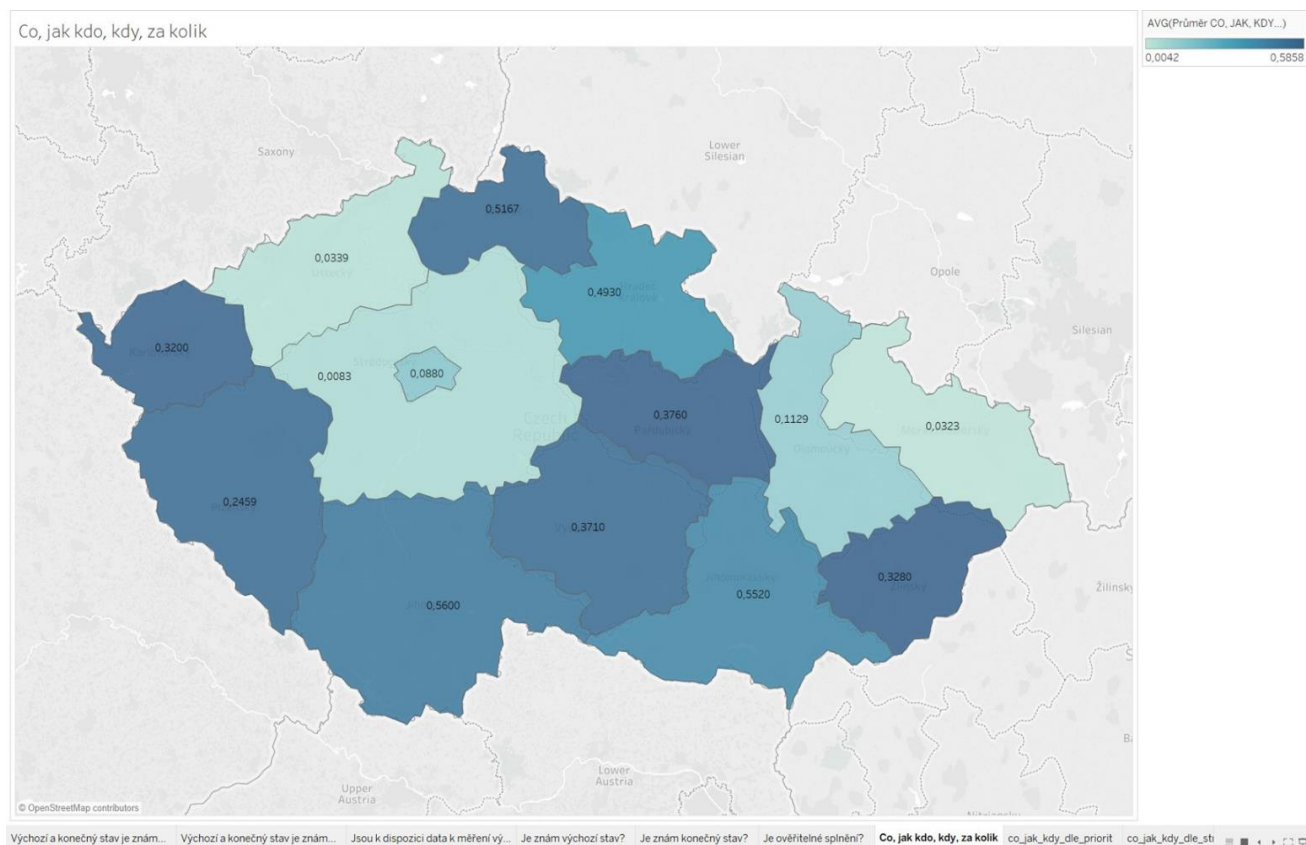
- Máte k dispozici data k měření (výchozího a konečného) stavu?
- Pokud data k měření existují, o jaké data se jedná?
- Pokud data existují, jaký je jejich původ / zdroj?
- Je ve Vaší situaci ověřitelné splnění tohoto opatření?
- Je Vám jasné, CO je pro splnění opatření nutné udělat?
- Je Vám jasné, JAK přistoupit k naplnění opatření?
- Je Vám jasné, do KDY se mají vykonat činnosti pro splnění opatření?
- Je Vám jasné, jaké náklady vynaložit (ZA KOLIK by se měly opatření udělat)?
- Je Vám jasné, KDO by měl dané činnosti pro splnění opatření vykonávat?
- Sledujete (resp. jste schopni sledovat) u tohoto opatření vynaložené NÁKLADY a PŘÍNOSY (efekty)?

Po zpracování odpovědí ze všech krajů ČR bylo možno vysledovat následující zajímavé skutečnosti: Existují zásadní rozdíly mezi kraji, každý subjektivně chápe či vnímá položené dotazy jinak. Z toho je možno odvodit, že také chápání plnění jednotlivých opatření může být zcela subjektivní a závislé na konkrétním respondentovi, což je při snaze o objektivní evaluaci

NAP byl zásadní problém. Z níže uvedeného obrázku (Obrázek 1) jsou rozdíly jasně patrné, barevné odlišení krajů je dle průměru odpovědí, zda **je krajům jasné CO** je třeba udělat, jak přistoupit k naplnění opatření, **KDY** se mají činnosti vykonat, **ZA KOLIK** a **KDO** by měl dané opatření vykonávat. Barva je pak od nejsvětější (průměr odpovědí 0,0042) po nejtmaší (průměr odpovědí 0,5858). Pro srovnání je přiložen také Obrázek 2, kde jsou odpovědi na uvedené otázky jednotlivých krajů prezentovány dle jednotlivých priorit NAP. I z tohoto obrázku jsou patrné rozdíly mezi kraji, tzn., výsledky jsou bezesporu subjektivní a závislé na osobě respondenta a je možno vyzorovat, že odpovědi napříč kraji se liší ve všech prioritách NAP – tzn., žádná z priorit výrazně neeliminuje tuto diverzitu.

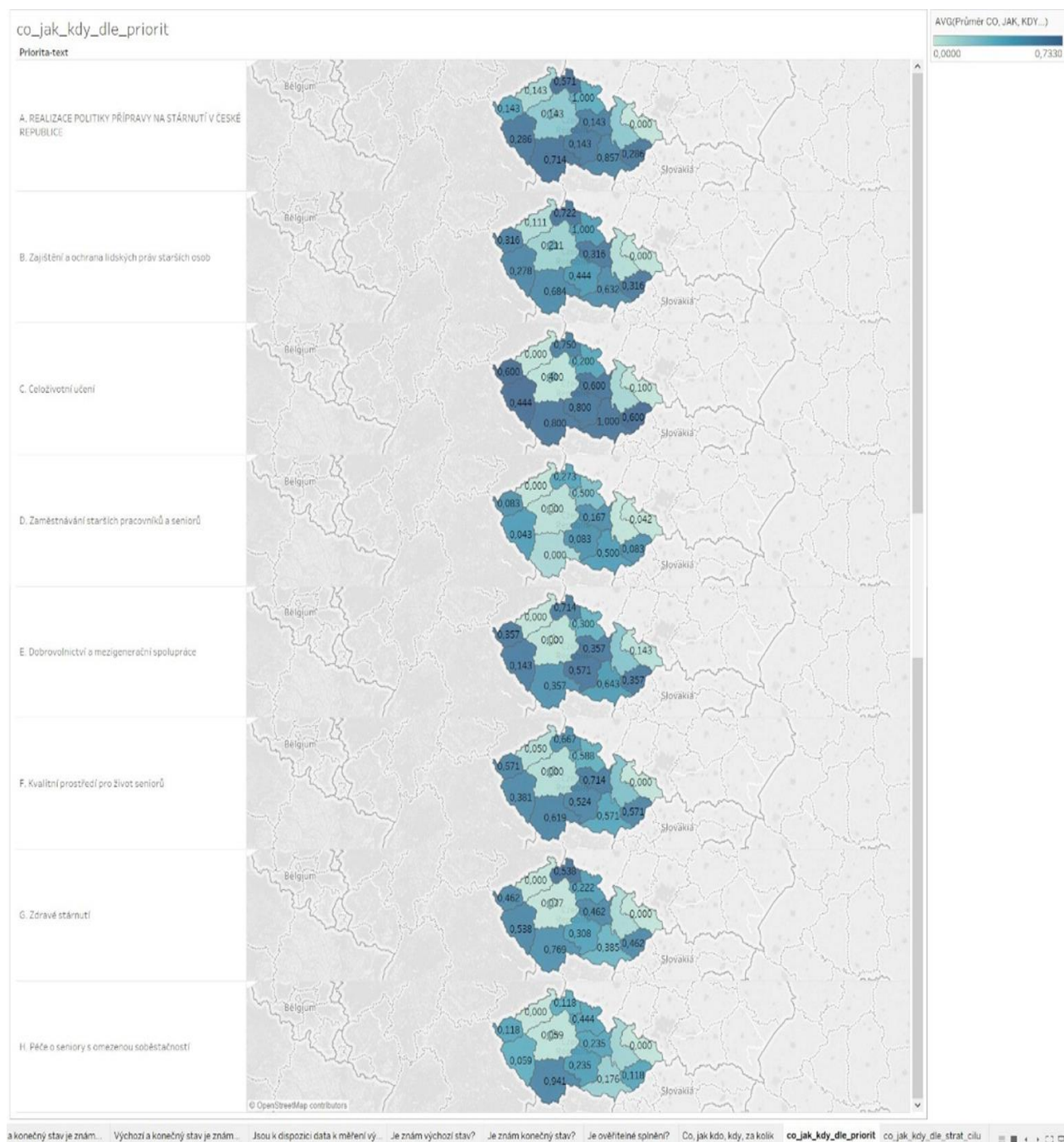
Alarmující je fakt, že zástupci krajů mají rovněž značné pochyby o ověřitelnosti splnění jednotlivých opatření – vizte Obrázek 1, kde desetinná čísla uvedená v každém kraji ukazují, že ověřitelnost dosahuje max. výše 56 % v kraji Jihočeském, v některých krajích je subjektivně vnímaná jen velmi nízká míra ověřitelnosti splnění jednotlivých opatření (např. Středočeský kraj pouze 0,8% (!).

Obrázek 1: Vyhodnocení formulace cílů dle zásad projektového řízení

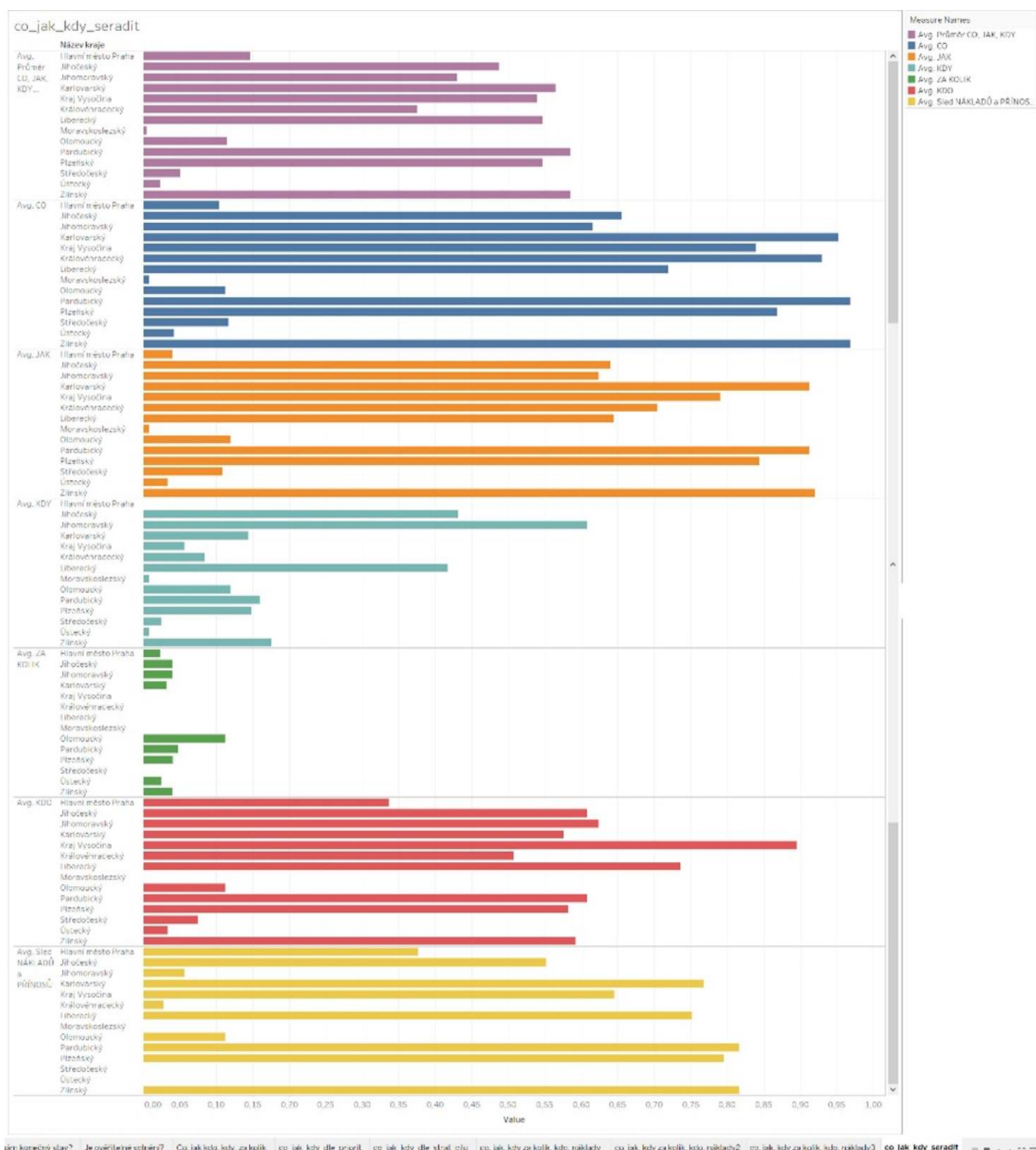


Detailnější výsledky šetření pak ukazují grafy Graf 2 a Graf 3. Zde jsou otázky odlišeny dle barev a je na první pohled zřejmé, že největší problém mají kraje určit „za kolik“ by mělo být opatření plněno (zelená barva), dále „kdy by mělo“ být naplněno (světle modrá barva). Naopak je krajům poměrně jasné „co“ a „jak“ je třeba vykonat. Tyto výsledky jen podporují dříve uvedená tvrzení, jež vzešla z prvního rozboru NAP na krajské úrovni, kde se kraje vyjadřovaly k jednotlivým prioritám NAP. V druhém grafu jsou pak uvedené otázky, respektive odpovědi všech krajů, rozděleny dle jednotlivých priorit NAP. Z tohoto grafu je patrné, že žádná z priorit se výrazně neodlišuje, u všech mají kraje problém s tím, že jim není jasné za kolik a kdy mají být opatření konkrétních priorit NAP splněna.

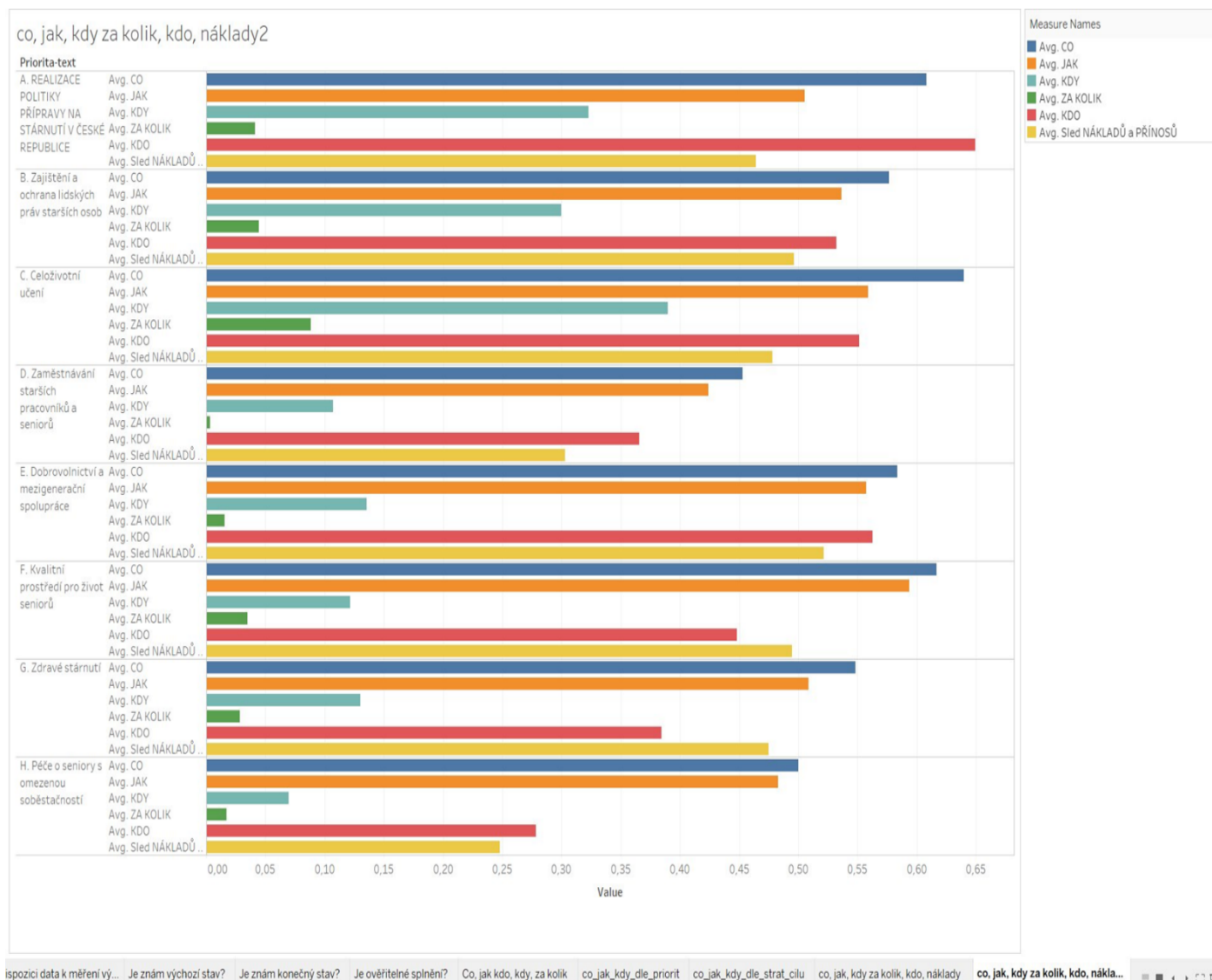
Obrázek 2: Srovnání vyhodnocení cílů dle zásad projektového řízení dle priorit NAP



Graf 2: Srovnání krajů ČR podle evaluace cílů NAP dle zásad projektového řízení



Graf 3 Vnímaní jednotlivých priorit NAP dle zásad projektového řízení

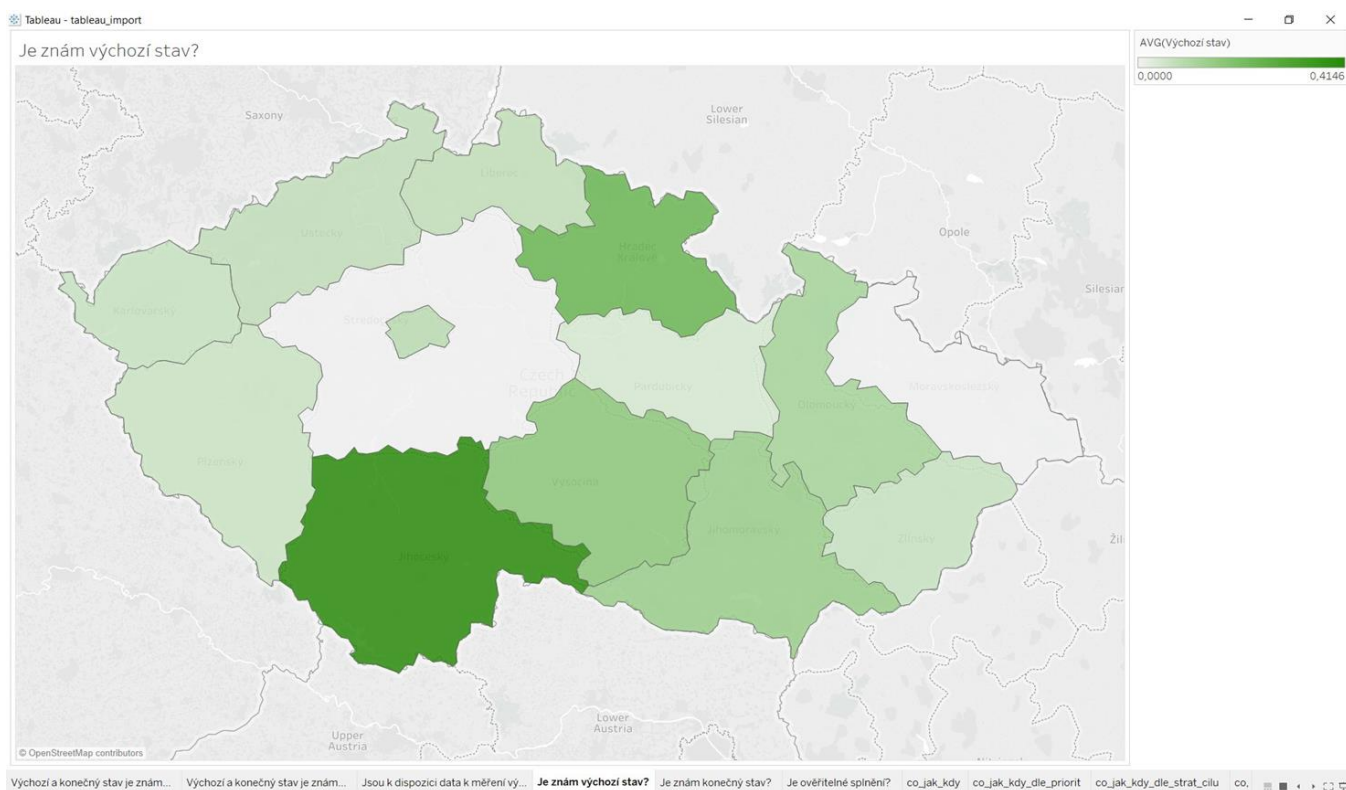


Shrneme-li tedy výsledky tohoto šetření, je možné konstatovat, že není možné vypočítat významné rozdíly mezi prioritami a je tedy možno konstatovat, že NAP je z hlediska principů projektového řízení, kdy by mělo být jasné KDO, CO, JAK, ZA KOLIK a KDY má vykonat, postaven takto „špatně“ celý.

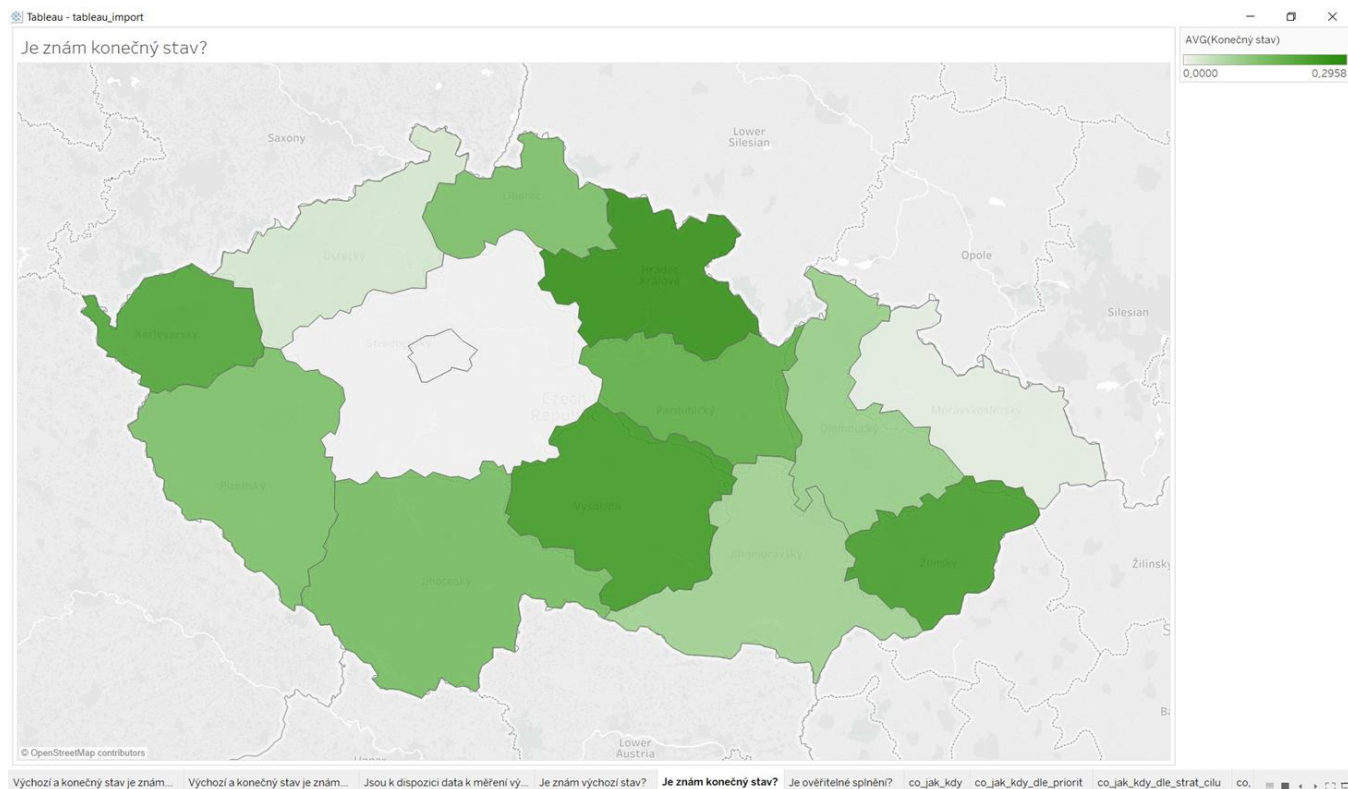
Z průzkumu jasně plyne, že krajům u jednotlivých priorit není jasné zejména „za kolik“ má být konkrétní opatření NAP realizováno (pouze 5-10 % odpovědí bylo kladných), „kdy“ má být konkrétní opatření NAP realizováno (pouze 5-35 % ANO - zejména priority A-C – pozitivní odpovědi kolem 30 %, D-H kladné odpovědi pod 15 %) a ačkoliv u otázek „Co má být vykonáno?“ a „Kdo to má vykonat?“ převažovaly kladné odpovědi, je nutno poukázat na fakt, že průměr odpovědí „ano“ je kolem 50%, což značí, že téměř jedna polovina odpovědí

vyjadřuje situaci, kdy kraj neví „CO“ a „KDO“ má v případě konkrétního opatření NAP dělat. Pro kraje je tedy těžké, aby vůbec poznaly, co mají v rámci konkrétních opatření NAP dělat, důvodem problémů může být fakt, že k jednotlivým opatřením NAP nemají pravomoci ani rozpočet a že tedy všechno je pak *de facto* vlastní iniciativa a „dobrá vůle“. Z průzkumu mezi kraji totiž také plyne, že krajům není znám výchozí stav u jednotlivých cílů NAP (max. 41 % ANO) – ref. Obrázek 3, dále, že kraje uvádí, že jim není znám konečný stav, jakého by mělo být dosaženo po splnění cílů NAP (ref. Obrázek 4) a že nemají v drtivé většině k dispozici data k měření plnění jednotlivých cílů (Obrázek 5). Graf 4 poskytuje srovnání odpovědí za jednotlivé kraje pro všechny tyto uvedené oblasti.

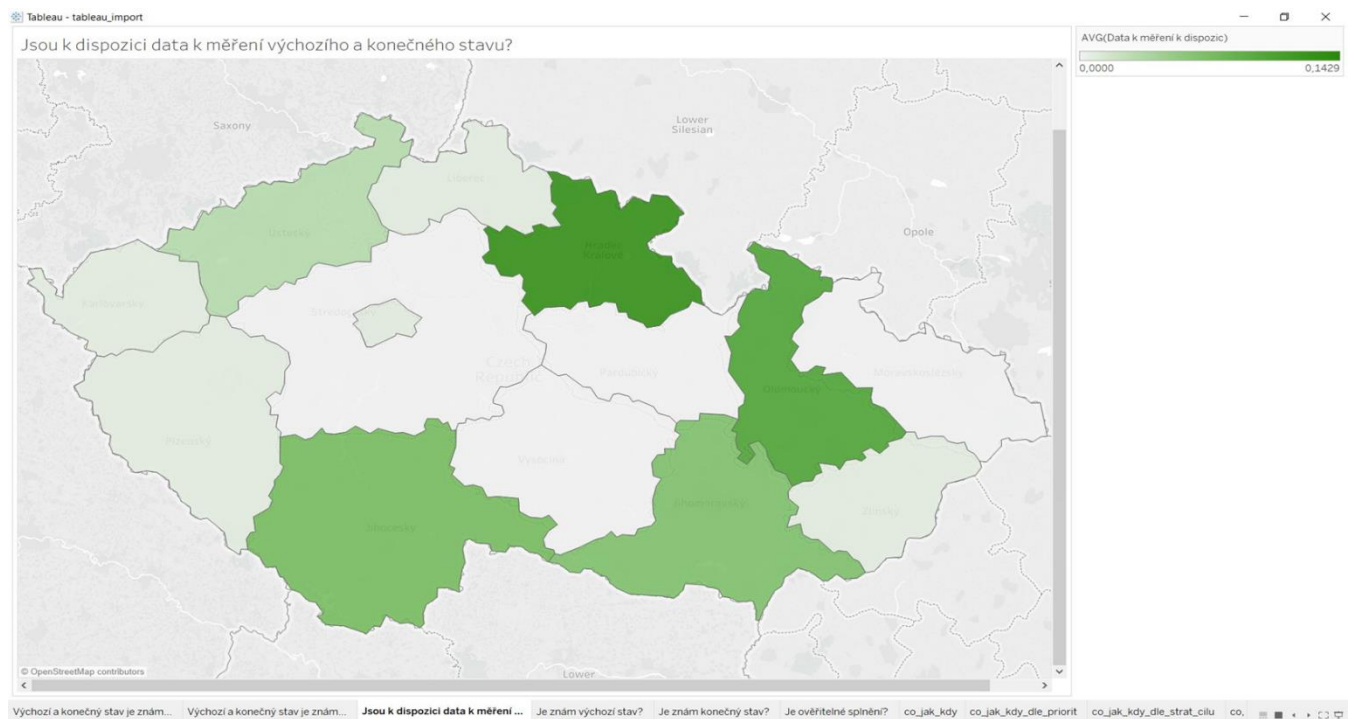
Obrázek 3: Je znám výchozí stav?



Obrázek 4: Je znám konečný stav?

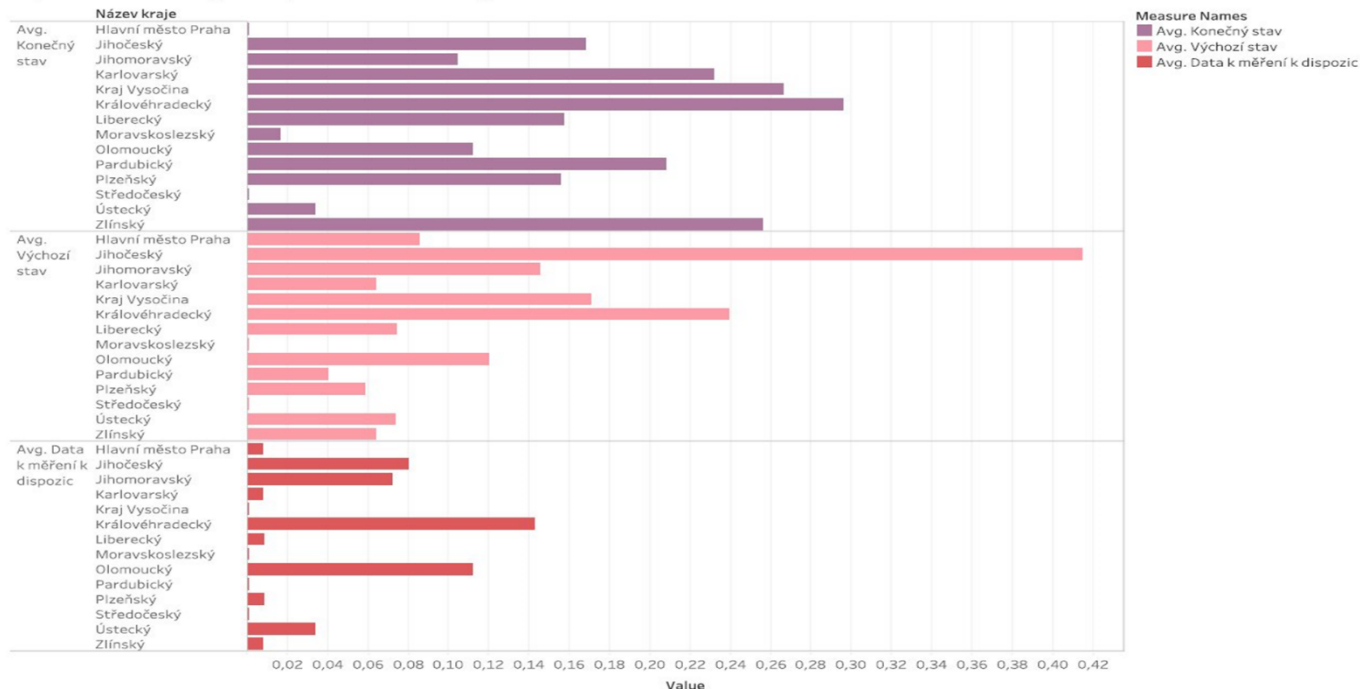


Obrázek 5: Jsou k dispozici data k měření výchozího a konečného stavu?



Graf 4: Srovnání odpovědí na otázky „Je znám konečný stav?“, „Je znám výchozí stav?“ a „Jsou k dispozici data k měření?“ mezi jednotlivými kraji

Výchozí a konečný stav je znám? - dle krajů



Avg. Konečný stav, Avg. Výchozí stav and Avg. Data k měření k dispozici for each Název kraje. Color shows details about Avg. Konečný stav, Avg. Výchozí stav and Avg. Data k měření k dispozici.

Jak již bylo uvedeno, kraje v naprosté většině indikují, že nejsou k dispozici data k měření (max. 14 % odpovědělo ANO). Zde je třeba též poukázat na fakt, že v rámci šetření jednotlivé krajské úřady byly dotázány na to, jaká data mají k dispozici k zjištění výchozího a konečného stavu u jednotlivých opatření a dále také na to, jaké existují zdroje dat. Detailní odpovědi tříděné do skupin pak shrnují Tabulka 3 a Tabulka 4.

Tabulka 3: jaká data zástupci krajů uvádí jako disponibilní

Jaká data jsou k dispozici *groups* Pokud data k měření existují, o jaké data se jedná?

#N/A, analýza, analýzu kraj nezpracoval and 18 more	#N/A
	analýza
	analýzu kraj nezpracoval
	data neexistují
	data neexistují
	data nejsou
	je neměřitelné
	kampaň realizována ze strany kraje nebyla
	metodiku daného typu kraj nezpracovával
	neexistence
	neexistence dat
	neexistují

	neexistují data	
	neexistují informace	
	neexistují-vytvořit indikátory	
	nejsou	
	nejsou informace	
	neměřitelné	
	posoudit	
	takovou analýzu kraj nezpracovával	
	Výzva krajem nebyla připravena.	
<i>čsú, data o seniorech -různé oblasti, porodnost, statistika rodin a manželství and 5 more</i>	čsú	
	data o seniorech -různé oblasti	
	porodnost, statistika rodin a manželství	
	průzkumy	
	statist.údaje	
	statistika	
	Statistiky PČR	
	všechny data o seniorech	
	<i>dotační program „Podpora budování a rekonstrukce přechodů pro chodce“ celkem 8 projektů, na které poskytl dotaci cca 1,8 mil. Kč. Z poskytnuté dotace bylo rekonstruováno 7 přechodů pro chodce a 6 míst pro přecházení. Projekty byly realizovány s prvky pro bezbariérovou úpravu, včetně intenzivního nasvětlení přechodů pro chodce tak, aby byl zajištěn bezproblémový a bezpečný pohyb občanů přes pozemní komunikace., Dotační program „Podpora výstavby a oprav cyklostezek“ zahrnoval celkem 8 projektů podpořených z dotace Olomouckého</i>	dotační program „Podpora budování a rekonstrukce přechodů pro chodce“ celkem 8 projektů, na které poskytl dotaci cca 1,8 mil. Kč. Z poskytnuté dotace bylo rekonstruováno 7 přechodů pro chodce a 6 míst pro přecházení. Projekty byly realizovány s prvky pro bezbariérovou úpravu, včetně intenzivního nasvětlení přechodů pro chodce tak, aby byl zajištěn bezproblémový a bezpečný pohyb občanů přes pozemní komunikace. Dotační program „Podpora výstavby a oprav cyklostezek“ zahrnoval celkem 8 projektů podpořených z dotace Olomouckého kraje, přičemž 5 projektů bylo dokončeno v roce 2016 s celkovou výší dotace cca 3,2 mil. Kč. Realizací těchto projektů Olomoucký kraj podporuje alternativní způsoby dopravy a umožňuje svým občanům aktivní trávení volného času.
		dotační program s názvem „Program na podporu zdraví a zdravého životního stylu, projekt „Zdravý podzim života“ ,projekt s názvem „Kvalitní péče o seniory a dlouhodobě nemocné Jesenicka v bezpečném a lidském prostředí“.
dotační tituly		

<p><i>kraje, přičemž 5 projektů bylo dokončeno v roce 2016 s celkovou výší dotace cca 3,2 mil. Kč. Realizací těchto projektů Olomoucký kraj podporuje alternativní způsoby dopravy a umožňuje svým občanům aktivní trávení volného času., dotační program s názvem „Program na podporu zdraví a zdravého životního stylu, projekt „Zdravý podzim života“ ,projekt s názvem „Kvalitní péče o seniory a dlouhodobě nemocné Jesenicka v bezpečném a lidském prostředí“. and 1 more</i></p>	
<p><i>kampaně, kampaně a projekty NNO, kraj podporuje různé semináře a programy ve spolupráci s Policií ČR a dalšími subjekty, k akcím je měřitelná návštěvnost. and 13 more</i></p>	<p>kampaně kampaně a projekty NNO kraj podporuje různé semináře a programy ve spolupráci s Policií ČR a dalšími subjekty, k akcím je měřitelná návštěvnost. krajské a oblastní koncepce politiky stárnutí Krajský úřad má přehled o vzdělávání vlastních úředníků a také osobách, jež se vzdělávají na akcích pořádaných Ústeckým krajem. Královéhradecký kraj každoročně uděluje cenu za přínos v sociálních službách.</p>
	<p>požadavky z krajů Vyhodnocení NAP a Madridského národního plánu 2012 - 2016 v rámci JČK výstup kampaně výstupy projektů a aktivit KÚ v rámci rodinné politiky, audity výstupy projektů a analýz výstupy výzkumů a projektů výzkumy, projekty, výstupy jednotlivých oblastí z ministerstev z průzkumu z výzkumu</p>
<p><i>legislativní změny, metodika, školení knihovníků, metodiky pro ředitele škol and 5 more</i></p>	<p>legislativní změny metodika, školení knihovníků metodiky pro ředitele škol metodiky, koncepce NAP (2013 - 2017)</p>

*například počet
vytištěných
publikací "Chci
zůstat doma",
počet aktivit,
počet kampaní
and 58 more*

návrh zákona
návrhy na změny legislativy
pozměňovací novely trestního zákona
například počet vytištěných publikací "Chci zůstat doma"
počet aktivit
počet kampaní
Počet seniorů držitelů seniorpasu, který Královéhradecký kraj podporuje.
počet správních deliktů a řízení v kraji v roce 2015, 2016 a 2017
počet těchto aktivit
počet výtisků a počet vydání
Počet výtisků v rámci vydávaného periodika.
počet vytištěných publikací Chci zůstat doma
počet vzdělávacích seminářů podle prac.pozic
počet zapojených knihoven
počet zapojených měst a obcí do Národní sítě zdravých měst.
počet zapojených obcí
počty
počty absolventů
počty besed, publikace, letáky, osvěta
počty center
počty diskuzí
počty dobrovolníků
počty dokumentu
počty exekucí, jaké
počty hodin výpomoci
počty informačních kampaní
počty informovaných seniorů
počty jednání
počty klientů poraden, počty besed, počty článků v mediích atd.
počty malometrážních bytů, sociální bydlení
počty neregistrovaných sociálních služeb, jaké
počty nominací, výsledky
počty nových komunitních bytů, chráněné bydlení
počty odvysílaných pořadů
počty osob
počty osvětových činností
počty periodik, vstupy
počty podpořených NNO a PO
počty poraden, kde
počty pracovních pozic
počty projektů
počty přihlášených, počty vítězů, kategorie
počty seniorů zapojených do Erasmu+
počty služeb a počty programů
počty soutěží

	počty školení
	počty takových bytů
	počty takových zaměstnání
	počty těchto seniorů
	počty účastníků
	počty vozů MHD, dopravy - bezbariérové vozy
	počty zapojených NNO a počty účastníků
	počty zapojených obcí
	počty zapojených škol
	počty zapojených škol a počty účastníků
	počty zapojených škol a účastníků
	počty zneužití
	počty, nabídka
	publikace
	publikace příkladů dobré praxe
	realizovaný web, vydaný sborník
	seznam brožur
	Současný počet existujících místních organizací
	společné akce
<i>osnovy škol, Stávající stav a počet programů U3V a Akademií U3V, školení, počty and 6 more</i>	osnovy škol
	Stávající stav a počet programů U3V a Akademií U3V
	školení, počty
	školení, pořady v TV
	Školní vzdělávací programy na všech stupních škol zahrnují témata vedoucí k posilování mezigenerační solidarity, úcty ke stáří i k osvojení kompetencí spojených s nutností celoživotního vzdělávání, a to v rámci pedagogicky přiměřených postupů k seznámení s měnícími se potřebami životního cyklu. Problematika je ve specifických tématech (např. úcta ke stáří, genderové otázky, tolerance a výchova ke zdravému životnímu stylu (rovněž řešena v rámci tzv. primární prevence), jež je ze zákona realizována na všech základních a středních školách v rámci tzv. Minimálních preventivních programů.
	školy, věnující se seniorům
	témata U3V
	U3V, počty, co dělají
	Ve školách v rámci např. dnů otevřených dveří či jiných aktivit, často již tradičních, se konají společné činnosti žáků a seniorů.
	zdravotní informace
<i>zdravotní informace & zdravotní prevence Other</i>	zdravotní prevence
	dotlačného program „Opatření pro zvýšení bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích“ dotaci 6 projektům na území kraje, jejichž realizací došlo ke zlepšení bezbariérovosti v intravilánech i extravilánech obcí. Jednalo se zejména o výstavbu a rekonstrukce chodníků a rekonstrukci autobusové zastávky. Všechny podpořené projekty byly provedeny s respektováním potřeb osob se sníženou schopností pohybu a orientace. Celková dotace Olomouckého kraje na tyto projekty činí cca 1,8 mil. Kč.
	nácvik obranných technik proti podomním prodejčům a předváděcím akcím pomocí zábavného divadelního představení.
	proběhl informační seminář programu Erasmus+ KA2 ve spolupráci se Sdružením OK4EU, Olomouckým krajem a Domem se zahraniční spoluprací. Proběhl informační den v Olomouckém kraji „Na kafe s Erasmem + a projekt „Poznej život seniorů – informační kampaň“ Cílem projektu zlepšení pozitivního obrazu seniorů ve společnosti, zvýšení povědomí široké veřejnosti o potřebách starších

osob s důrazem na mezigenerační vazby, posilování sociálního zapojení seniorů do místních aktivit a prevence proti sociálnímu vyloučení.
Akčním plánem Koncepce rodinné politiky Olomouckého kraje, spolupráce s Krajskou radou seniorů
akreditované kurzy
Aktivity podporující mezigenerační soužití patří mezi činnosti, které mohou být každoročně podpořeny v rámci dotačního programu Královéhradeckého kraje pro podporu činností, které navazují, kooperují nebo rozšiřují sociální služby, a pro podporu prarodinných aktivit v Královéhradeckém kraji. Podporována je činnost rodinných a mateřských center.
certifikáty - jaké lze možno získat
dobrá praxe
Domy dětí a mládeže poskytují dostatečnou nabídku vzdělávání pro seniory (např. aktuálně nejčastěji kurzy gramotnosti na PC) i spektrum volnočasových aktivit v rámci zájmových kroužků či jednorázových akcí. Dále je zajištěn přístup do knihoven a dostupnost univerzity třetího věku.
důch.aA nemocenské pojištění
evidence poskytovatelů služeb
Existence ucelené mediální kampaně v Jihočeském kraji, zaměřené na pozitivní obraz seniorů.
finální publikace
finance
IDOS
informace z ÚP
informace ze zdravotnictví
jak se pohybovat na invalidním vozíku ?
jaké benefity
Je vydáváno periodikum zaměřené na seniory, které plní informační a osvětovou funkci a je dostupné široké veřejnosti.
konkrétní alternativy
kulaté stoly, mediální obraz
mezinárodní programy, počty
Míra informovanosti seniorů/
množství školení a aktivit
nabídka vzdělávacích programů pro pedagogické pracovníky (NIDV, ŠZ DVPP aj.), zejména v oblasti rozvíjení etické výchovy
navyšování počtu nízkopodlažních vozů
ocenění
Odbor sociálních věcí může zajistit, aby do jeho koncepčních materiálů byla tato opatření zanesena.
odlehčovací služby
odvysílané pořady, kulaté stoly, radio, internet, média, církve
Olomoucký kraj každoročně vyhlašuje, ve spolupráci s Maltézskou pomocí, o.p.s, Uníí nestátních neziskových organizací Olomouckého kraje a společností Hestia – Centrum pro dobrovolnictví, z.ú. cenu „Křesadlo – cena pro obyčejné lidi, kteří dělají neobyčejné věci“.
Olomoucký kraj objednává a finančně podporuje veřejnou dopravu seniorů a zajišťuje dostupnost služeb. Důraz klade na bezbariérový přístup dopravních prostředků. V rámci vyhlášených veřejných zakázek na autobusové dopravy stanovil dopravcům podmínku, aby všechny nově pořizované autobusy byly nízkopodlažní, což přispěje k větší dostupnosti veřejné dopravy jak seniorům, tak i osobách s omezenou schopností pohybu. Seniorům je v rámci celokrajského integrovaného dopravního systému poskytováno zlevněné jízdné. Olomoucký kraj pořídil do svého vlastnictví víceúčelový nízkopodlažní autobus a připravuje pravidla jeho využití pro různé aktivity a zájmové skupiny.
Olomoucký kraj průběžně realizuje aktivity a projekty zaměřené na cílovou skupinu seniorů. Již několik let spolupracuje s Krajskou radou seniorů. Pravidelně realizované

akce (Svátek seniorů, Babička roku, I. Krajské sportovní hry seniorů, Dotační program Podpora aktivit směřující k sociálnímu začleňování), dále projekt Senior pas a seniorské cestování.

Olomoucký kraj se prostřednictvím koordinátora BESIP podílel na přednáškách pro seniory v rámci kampaně „Senioři v dopravě“, o které byl oproti předchozím rokům zvýšený zájem. Na těchto akcích, ale i mimo ně, byly seniorům dávány reflexní prvky pro zvýšení jejich bezpečnosti zakoupené z rozpočtu kraje. Finančně se podílel i na dalších akcích, jako např. soutěž seniorů, pořádanou Městskou policií Olomouc

Olomoucký kraj v rámci naplňování cílů a opatření střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb pravidelně zveřejňuje na svých webových stránkách v sekci střednědobé plánování příklady dobré praxe poskytovatelů sociálních služeb v Olomouckém kraji.

Organizování kurzů profesních kvalifikací příslušnými odbornými školami; realizace zájmových kurzů pro širokou veřejnost; nabídka jazykových kurzů různé úrovně pokročilosti pro širokou veřejnost. Již od roku 2006 se Královéhradecký kraj snaží motivovat občany k dalšímu vzdělávání, a to zapojením Královéhradeckého kraje do akce Týdny vzdělávání dospělých® (dále jen TVD). V roce 2016 Královéhradecký kraj vynaložil na realizaci TVD v Královéhradeckém

kraji cca 177 tis. Kč. Akce přilákaly téměř 2400 účastníků a účastnic.

Péče o osoby v terminálním stadiu nemoci je zajišťována především zdravotnickými službami (paliativní péče, ošetrovatelské služby), částečně i službami sociálními. Paliativní zdravotnickou službu, případně kombinaci ošetrovatelské služby a sociální služby (pečovatelská služba) v terénní formě zajišťují převážně charitní organizace.

Podpora akcí typu: Najdi svého veterána – rozhovory s novodobými veterány, s veterány 2.sv.války

Svět očima dětí – zachycení mezigener.vztahů- literárně, výtvarně, filmově

Podpora prostřednictvím darů různých aktivit bez systémové měřitelnosti.

Podporovány různé akce, bez systémového přístupu: S počítačem v každém věku: 1 žák - 1 senior základy počítačové gramotnosti; Poradím si s financemi i já: kurz pro seniory, základy finanční gramotnosti- využití internetbankingu, ochrana proti zneužití platební karty...; Extra třída: projekt nadace Tesco - návštěvy žáků v DD s programem a výstupy; Besedy: jak se žilo prarodičům, výroba fotoknihy

Poradním a iniciativním orgánem Rady Královéhradeckého kraje pro oblast stáří a stárnutí a současně nástrojem pro zapojení seniorů do spolurozhodování na regionální úrovni o otázkách, které se jich významně dotýkají, je již od roku 2005 Komise Rady Královéhradeckého kraje pro řešení problematiky seniorů a její výstupy. Plán sociálních služeb na území kraje.

pracovní pozice koordinátorů na jednotlivých ministerstev, funkčnost pracovní skupiny včele s MPSV

pracovní pozice, koncepce ministerstev v této oblasti, metodické vedení

programy knihoven

projekty, příklady dobré praxe

průběžně v kraji podpora různých akcí na podporu postavení seniorů ve společnosti a detabuizaci smrti, přednášková výstavní činnost, V rámci projektu „Vybrané aktivity ve prospěch seniorů v Královéhradeckém kraji. Výstava o hospicové péči apod.

příjmy a výdaje seniorů, nabídky

příklady dobré praxe

registrované sociální služby

rodinná koncepce

řešení porušení registrace soc.služeb

síť zdravých měst

Síťování sociálních služeb/kontrola registrací sociálních služeb

slevy

sociální služby

sociální služby -aktivity

standardy

v rámci působnosti registrující orgánu sociálních služeb poskytování informací o podezření na poskytování sociální služby pro seniory bez registrace

výčet spolupracujících médií a publikací na toto téma
 vytvořit konference seniorů
 výzvy, projekty, výstupy, poradenské sítě
 získané dotace kraje
 změny ve školních osnovách,
 životní náklady, nabídky

Tabulka 4: jaké zdroje dat zástupci krajů identifikují pro využití v kontextu naplňování NAP

<i>Zdroje_dat_groups</i>	<i>Pokud data existují, jaký je jejich původ / zdroj?</i>
<i>#N/A, aktivity , počty, široké pole</i>	#N/A
	aktivity , počty
	široké pole
<i>Aktivity jednotlivých obcí, MAS, ORP, jednotlivé KÚ, jednotlivé krajské úřady and 45 more</i>	Aktivity jednotlivých obcí, MAS, ORP
	jednotlivé KÚ
	jednotlivé krajské úřady
	jednotlivé KÚ
	Již probíhající setkávání v rámci mezigeneračního dialogu
	kraj
	kraj, U3V fungující
	kraje, obce
	krajský úřad, sociální odbor
	KÚ
	KÚ JMK, obce, ORP
	KÚ, ANNO
	KÚ, KORDIS
	KÚ, obce, asociace
	KÚ, OSV, NNO, PČR
	KÚ, OZ, OSV, OKP
	KÚ, Svaz knihoven, výstupy projektů např. Biblioeduka
	KÚ, výstupy projektů, např. Spokojený senior 21. století
	MD, odbor dopravy
	MK
	MK, odbor kultury
	Národní síť zdravých měst
	obce
	obce, kluby seniorů
	obce, kraj
	obce, Nno, kluby seniorů,
	odbor dopravy, MD
	odbor investic
	odbor kultury, MK
	odbor sociální, masmédiá
	odbory regionálního rozvoje

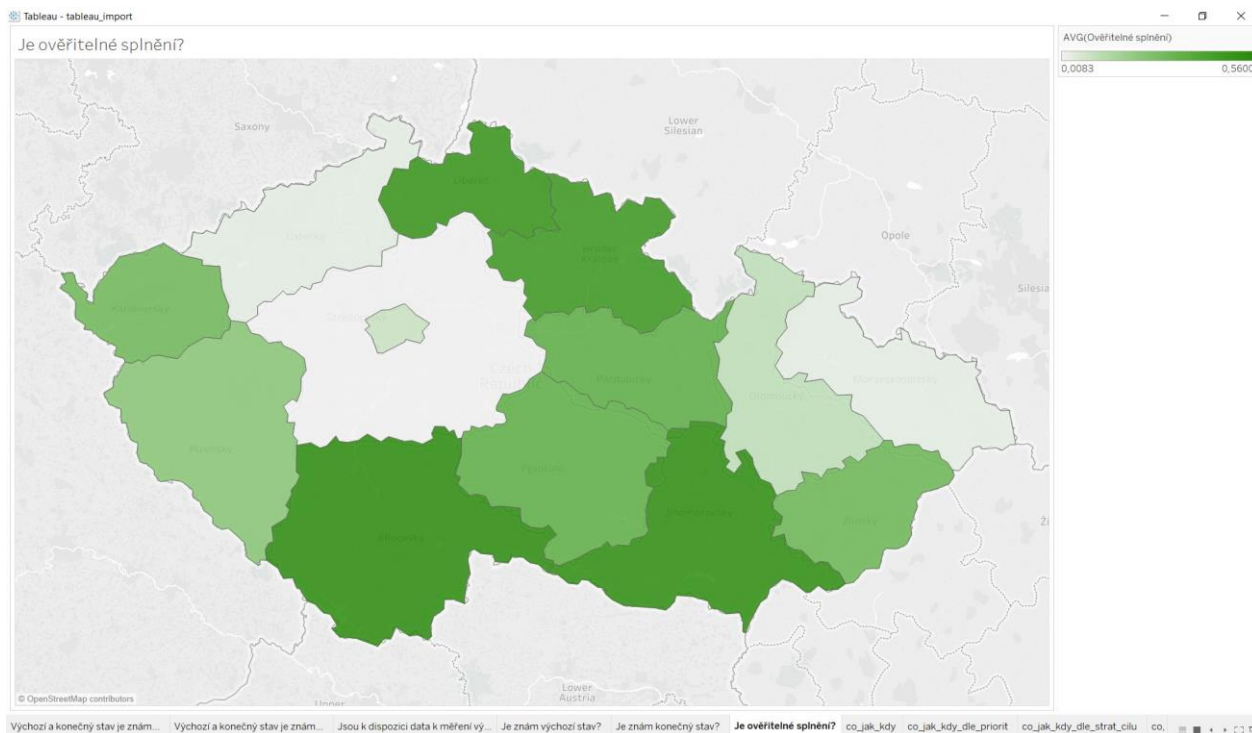
	odborní odbory? Odbor sociální
	odborní odbory zdraví, samosprávy měst, magistráty Zdravých měst WHO
	OSV
	Personální data
	požadavky z krajů
	Realizované aktivity
	rozpočty
	různé odbory
	sociální oblast
	sociální odbor
	sociální služby
	sociální služby, obce
	strategické a rozvojové plány obcí
	Ústecký kraj
	územní plány, stavební úřady
	Vlastní úřední činnost.
	získat na obcích, u sociálních poraden
<i>Asociace Sdružení obrany spotřebitele, NNO, NNO, KÚ and 3 more</i>	Asociace Sdružení obrany spotřebitele
	NNO
	NNO, KÚ
	NNO, Univerzity, obce, církve
	NO, soukromé firmy
	PO, NNO, VŠ, MPSV, MZ
<i>ČSSZ/OSSZ, jednotlivá ministerstva, kraj/ministerstvo and 25 more</i>	ČSSZ/OSSZ
	jednotlivá ministerstva
	kraj/ministerstvo
	kraje, MPSV, MZ
	KÚ, MŠMT
	MK, MPSV, MZ
	MPSV
	MPSV ve spolupráci s Kanceláří veřejné ochránkyne práv
	MPSV, CSSZ, MSSZ, UP
	MPSV, Kancelář veřejné ochránkyne práv
	MPSV, kraje
	MPSV, MZ
	MPSV, sociální odbory
	MPSV, statistiky, školství, NNO, slevy
	MPSV, ÚP
	MŠ
	MŠ, KÚ OŠ
	MŠMT
	MZ
	MZ, MPSV
	NAP (2013 - 2017)

	pojišťovny, OSSZ
	Rada vlády
	uvedené dokumenty
	uzákoněné benefity
	vyhodnocení Akčních plánů
	z ministerstev
	zákony
ČSÚ, instituce, akademici, knihovny, kulturní centra and 5 more	ČSÚ
	instituce, akademici
	knihovny, kulturní centra
	statistiky
	z knihoven
	z průzkumu
	z průzkumů
	z výzkumu
data neexistují, data nejsou, Irelevantní. and 6 more	data neexistují
	data nejsou
	Irelevantní.
	neexistují
	nejsou
	nejsou informace
	není znám
	těžko zjistitelné
	vytvořit
exekutoři, finance, firmy	exekutoři
	finance
	firmy
masmédia, církve, média, média, internet and 2 more	masmédia, církve
	média
	média, internet
	média, projekty
	TV, rozhlas, internet
počty škol, SŠ, KÚ, školství and 4 more	počty škol
	SŠ, KÚ
	školství
	školy, Nno
	U3V
	U3V, včetně virtuálních
	VŠ, MŠ
policejní vzdělávací systém, Policie ČR, Policie ČR a další organizátoři akcí and 1 more	policejní vzdělávací systém
	Policie ČR
	Policie ČR a další organizátoři akcí
	Policie ČR, Krajská ředitelství
soudy, inspekce sociálních služeb, těžko zjistitelné & soudy, poradny	soudy, inspekce sociálních služeb, těžko zjistitelné
	soudy, poradny

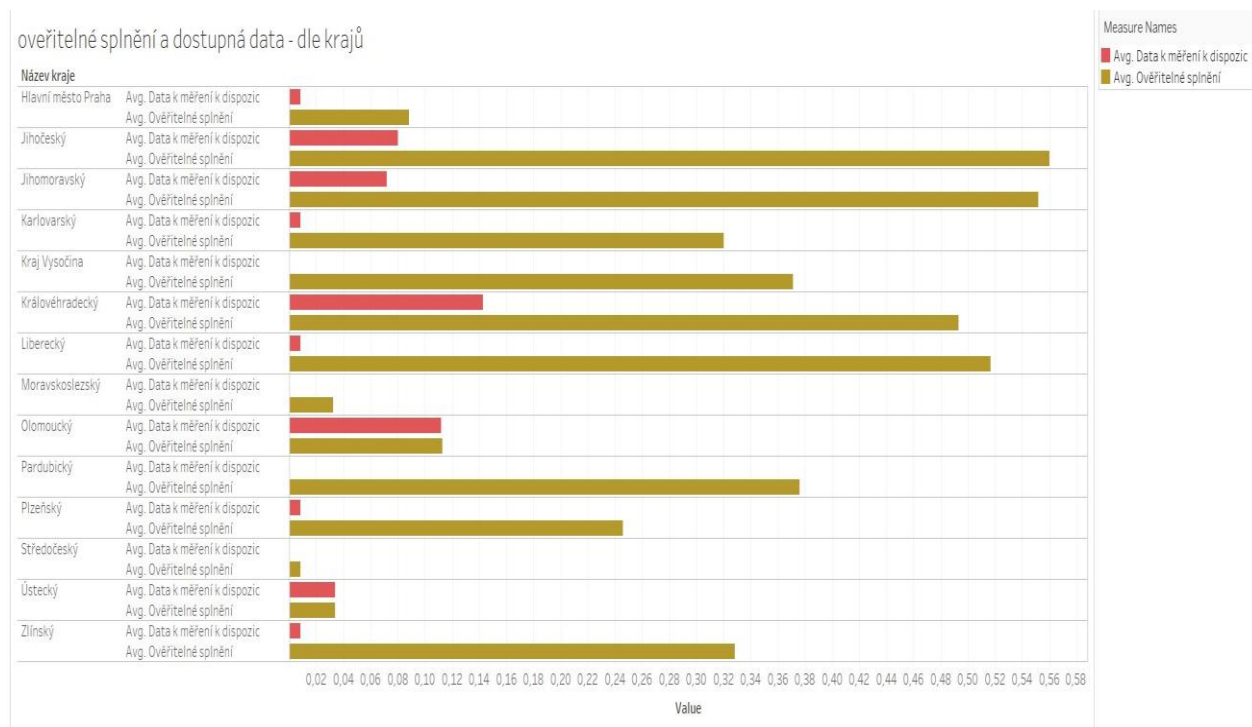
<i>ÚP, ÚP aktivní nástroje politiky zaměstnanosti a vytváření nových příležitostí, ÚP ČR and 2 more</i>	ÚP ÚP aktivní nástroje politiky zaměstnanosti a vytváření nových příležitostí ÚP ČR ÚP, sociální odbory ÚPP
<i>výstupy projektů a osvěty & výstupy projektů např. Senioři sobě</i>	výstupy projektů a osvěty výstupy projektů např. Senioři sobě
<i>zahraničí & ze zahraničí</i>	zahraničí ze zahraničí
<i>zdravotně postižení, zdravotní dokumentace, zdravotní statistiky and 2 more</i>	zdravotně postižení zdravotní dokumentace zdravotní statistiky zdravotnictví
<i>Other</i>	zdravotnictví a sociální služby jmenované dokumenty KÍ, Unie pečujících, NNO obvodní lékaři seniorpas senioři , zdravotně postižení Veřejná zakázka vzdělávání zaměstnanci

K doplnění výše uvedených tabulek je třeba zopakovat, co bylo uvedeno v komentáři výše a to, že kraje mají pochyby o ověřitelnosti splnění cílů NAP – nejvyšší průměr odpovědí ANO na otázku, zda kraj považuje splnění cílů NAP, respektive jednotlivých opatření, za ověřitelné, dosáhl max. výše 56 % (Obrázek 6), z mapy na obrázku je pak možno vysledovat, že i u tohoto faktoru jsou významné rozdíly mezi kraji (rozdílná barva). Graf 5pak shrnuje dle jednotlivých krajů vnímání dostupnosti dat a ověřitelnosti splnění cílů NAP (je vhodné poukázat na značný rozpor mezi těmito oblastmi – při absenci dostupných dat by splnění nemělo být ověřitelné).

Obrázek 6: ověřitelnost splnění cílů z pohledů zástupců krajů

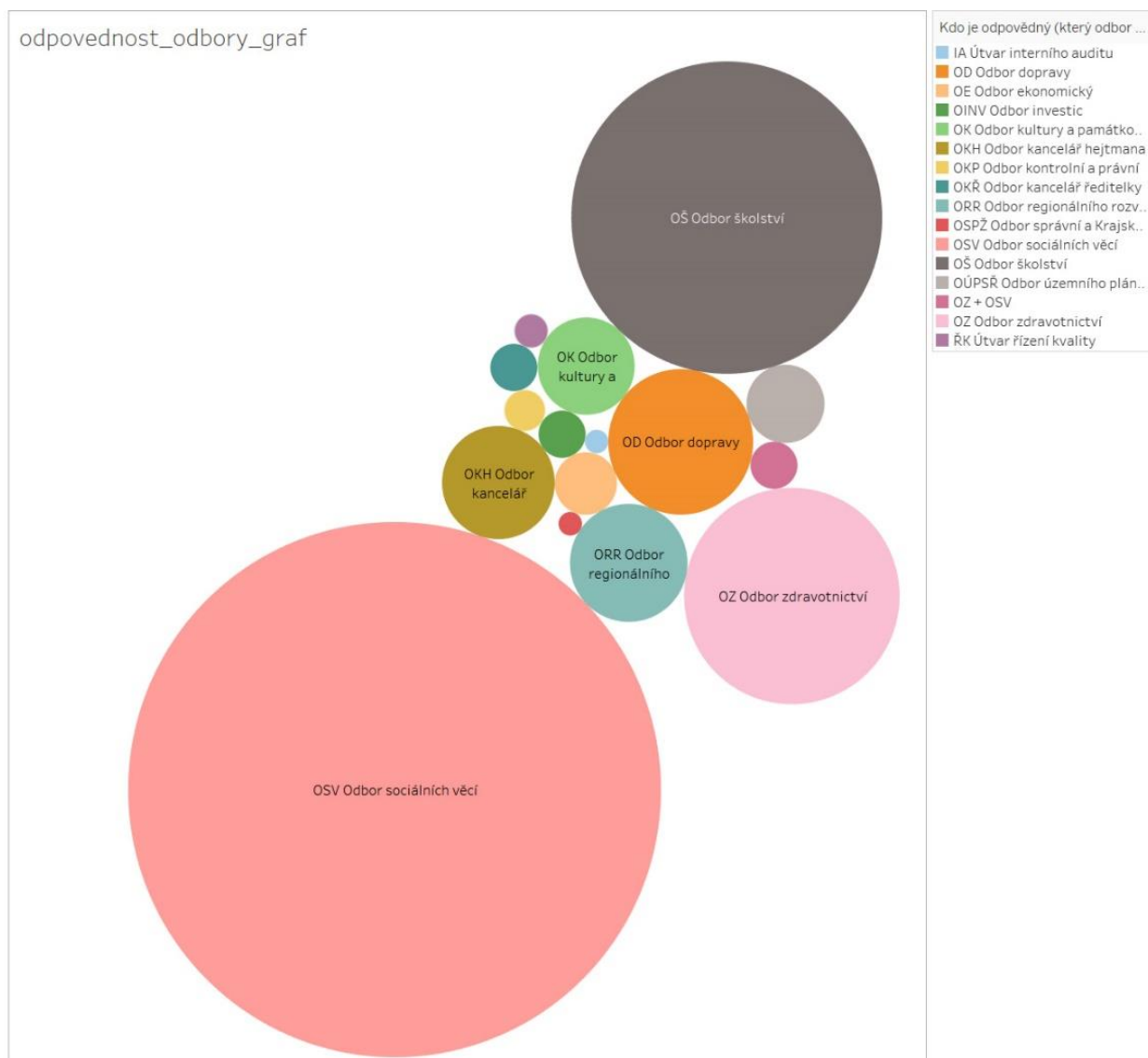


Graf 5: ověřitelnost splnění cílů z pohledů zástupců krajů a dostupnost dat k měření



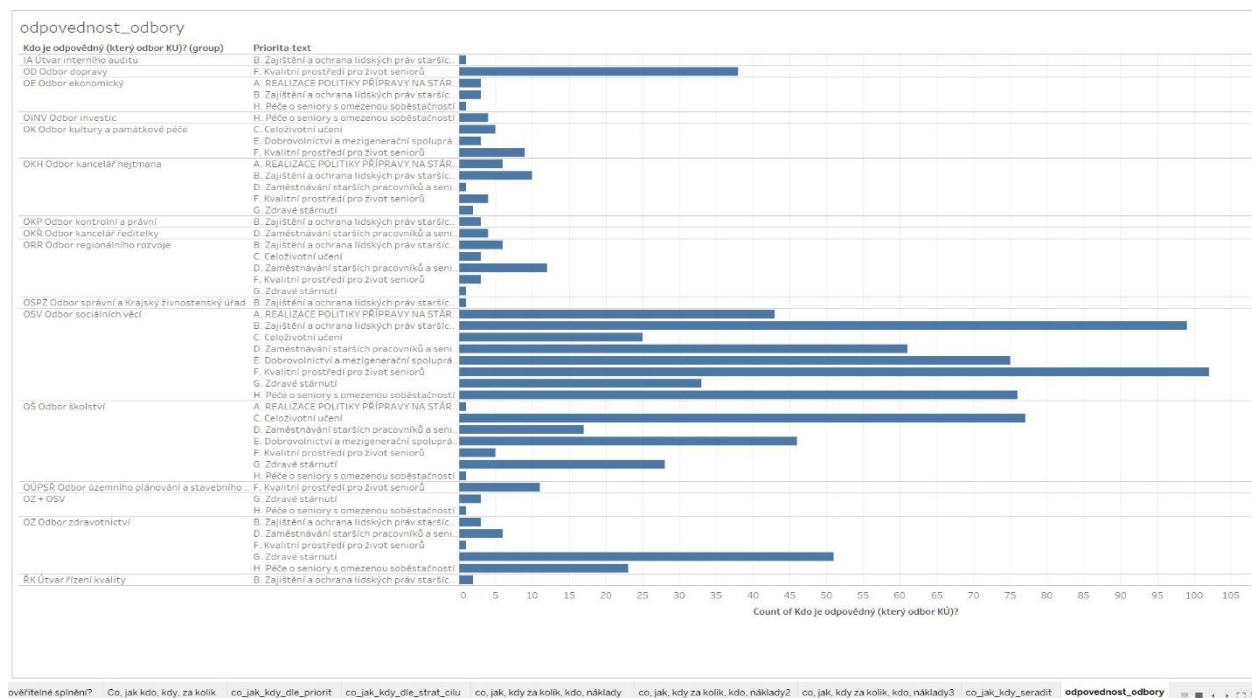
V souladu s principy projektového řízení byly kraje dotázány též na to, zda jsou schopny přiřadit jednotlivým opatřením NAP konkrétní odbory, jež by za plnění těchto opatření měly zodpovědnost. Odpovědi shrnuje následující obrázek (Obrázek 7). Je na první pohled zřejmé, že nejvíce opatření NAP padá do gesce odboru sociálních věcí, následuje odbor zdravotnictví a odbor školství.

Obrázek 7: Odpovědnost odborů krajských úřadů za jednotlivá opatření NAP.

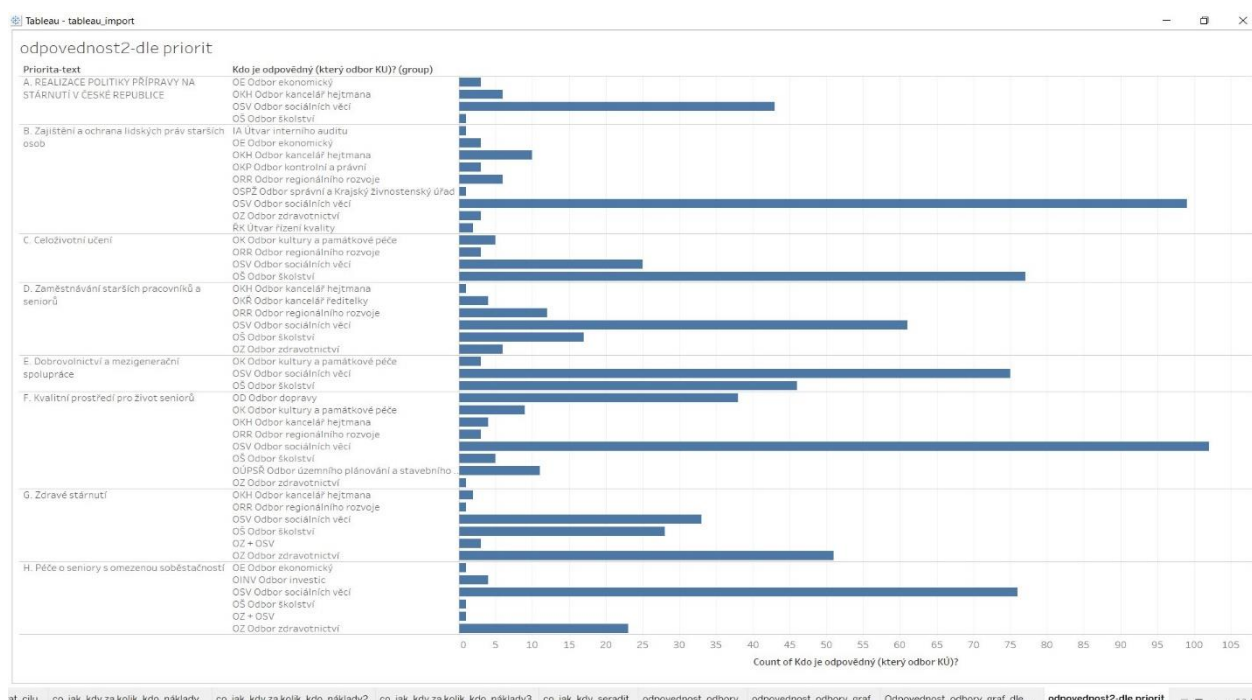


Detailní výsledky analýz odpovědností za konkrétní opatření je možno vidět i na následujících grafech – viz Graf 6 a Graf 7.

Graf 6: Odpovědnosti za plnění opatření NAP dle odborů krajských úřadů



Graf 7: odpovědnosti za plnění opatření NAP dle priorit NAP



Z uvedených analýz plyne, že pokud by se hodnocení zaměřilo pouze na konkrétní opatření stávajícího NAP, pak není možno hodnotit dosažené výsledky, ale pouze úsilí krajů. Na základě tohoto zjištění řešitelský tým, po diskusi se zástupci MPSV a zástupci krajů, došel k závěru, že výsledná metodika evaluace NAP na krajské úrovni musí využívat pouze ordinální škálu, principálně popisující „úsilí zapojení do NAP“, přestože tyto aktivity nemusí být

orientovány shodnými směry (sic!), a také proto, že kraje nemají k dispozici data o výchozím stavu, konečném stavu i možnostech měření jednotlivých cílů a opatření, což by činilo závěry vyhodnocení spoléhající na kardinální škály, nebo dokonce minimální rozsahy splnění arbitrárně zvolených efektů, činilo neuskutečnitelnými.

Z průzkumu mezi zástupci všech krajských úřadů v ČR vyplynulo, že jediná vhodná forma vykazování činností pro kraje by mohla být formou ANO/NE. V případě, že činnost je realizovaná (ANO) musí kraj dokládat podrobnosti této činnosti – např. počty akcí (číslo však pouze „podporuje/dokládá tvrzení ANO“, nelze je poměřit mezi sebou, neboť NAP nestanovil, čeho má být dosaženo). Dále vyplynulo, že nelze zavádět metodiku spoléhající na (nedostupná) data, neboť kraje jednak uvádí, že taková data nemají k dispozici (navíc jsou zde významné rozdíly mezi kraji) a dále i v případech, kdy indikují disponibilitu dat, tak je patrné, že spíše spoléhají na očekávanou dostupnost sekundárních dat (typicky u ministerstev nebo centrálních orgánů jako ČSÚ), než aby tato data samy shromažďovaly a využívaly. Vyskytl se také již zmíněný významný nepoměr mezi ověřitelností splnění a malou dostupností dat, což znamená, že kraje ve svém očekávání ověřitelnosti splnění byly zjevně přehnaně optimistické, neboť nelze věrohodně doložit splnění, pokud kraje nemají k dispozici adekvátní data.

4 Metodika hodnocení Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí

Hlavním cílem projektu „Tvorba metodiky pro implementaci, evaluaci a efektivnost realizace Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí“ bylo **navržení metodického postupu pro hodnocení** Národního akčního plánu a souvisejících politik a to **na krajské a místní úrovni**, tak aby umožnil **měření dopadu přijatých opatření** zaměřených na všechny strategické oblasti a priority a umožní též účinné **plánování dalších postupů** na národní, krajské i místní úrovni i **srovnání výsledků se státy EU**.

Z vypracovaných analýz jednoznačně vyplývá, že v současné situaci je splnění tohoto cíle velmi obtížné zejména díky nezvládnuté implementaci manažerských nástrojů a principů při tvorbě NAP samotného, špatné komunikaci na krajské a místní úrovni, absenci vymezení kompetencí, a také díky nedostatku potřebných datových souborů souvisejících s NAP (zejména absence dat mapujících finanční toky). Jelikož se také ukázalo, že pro krajské úřady je problém získat jak primární, tak sekundární data v některých oblastech a rovněž v důsledku

nejednoznačnosti stanovených cílů a tedy i významnému riziku subjektivity v „zaměření“ aktivit kraje, bylo odsouhlaseno zainteresovanými stranami (zástupci MPSV a krajů) převést metodiku evaluace NAP na hodnocení aktivity a indikátory formulovat do podoby, kde zástupci jednotlivých odborů budou odpovídat „ano“ popř. „ne“ pro navržený soubor indikátorů. Tyto indikátory jsou konstruovány binomickým způsobem, neboť s ohledem na absenci určení efektů v plánu (a tedy nemožnost ohodnotit diametrálně odlišné pochopení toho, čeho měly kraje dosáhnout pro naplnění NAP), je možné srovnatelně hodnotit zejména úsilí krajů v rámci jednotlivých priorit NAP, s tím že kraje mají možnost konkretizovat dosažené výsledky v textovém doplnění jejich kladné odpovědi pro daný indikátor. V případě kladných odpovědí jsou vyplňující vyzváni k upřesnění, resp. „odůvodnění“ své kladné odpovědi – tj. o doplnění příkladů, uvedení počtu sledovaných aktivit apod. Zástupci krajů měli možnost navržený set indikátorů komentovat, indikátory byly upravovány a doplňovány dle požadavků zainteresovaných stran.

Metodika hodnocení byla konzultována také se zástupci akademické sféry v ČR i v zahraničí. Po dosažení konsenzu a po odsouhlasení finálního setu indikátorů na MPSV byl upořádán kulatý stůl, kam byly pozvány zainteresované strany (zástupci MPSV, krajů, neziskových organizací, složek HSZ, Policie ČR, akademické sféry atd.). Zde byly doplněny pomocí metod brainstormingu a Delphi metody expertního odhadu váhy jednotlivým indikátorům a byla odsouhlasena finální podoba navržené metodiky hodnocení NAP na krajské úrovni. Indikátory byly zapracovány do interaktivních tabulek a byly vytvořeny hodnotící formuláře. Výsledný hodnotící nástroj pomůže pracovníkům MPSV při vyhodnocování aktivit NAP na krajské úrovni tím, že shromáždí potřebná data, srovná kraje mezi sebou, srovná úroveň plnění jednotlivých priorit NAP, stejně jako úroveň plnění jednotlivých strategických cílů mezi jednotlivými kraji i všech krajů jako celku. Hodnotící nástroj je uživateli dostupný v podobě Tabulek Google na [Google Drive](#), kde na jednotlivých listech je možno nalézt následující:

List „Odpovědi formuláře“ (Obrázek 8) kde jsou k dispozici všechny odpovědi, které byly do hodnotících formulářů kraji vyplněny (tj. surová data). V tabulce na obrázku níže je vidět v prvním sloupci časová značka (tj. kdy byl dotazník vyplněn), dále za který kraj bylo vyplňováno, kdo dotazník vyplnil, kontakty na tuto osobu a dále je uveden odbor, za který byl formuláře vyplněn. U vlastních odpovědí na konkrétní otázky se pak zobrazí ano či ne a u textových doplnění otázek je zobrazen vyplněný text. Textové odpovědi byly zařazeny proto, aby se dalo vysledovat, zda odpověď „ANO“ reprezentuje skutečné aktivity u daného

indikátoru – tzn. respondenti jsou vyzváni, aby doplnili odůvodnění u těch otázek, kde odpověděli „ano“ – např. konkrétní aktivity, počty uskutečněných akcí, druh kampaně, náklady vynaložené na aktivitu apod.

Obrázek 8: List „Odpovědi formuláře“

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Časová značka	Kraj	Příjmení a jméno	E-mail	Telefon	Odbor	F1.2.1 Pořádá kraj kulturní	Pokud jste u otázky F1.2	H1.1.4 Fungoval v daném	Pokud jste u otázky H1.1	B1.1.2 Na webu kraj
2	12.1.2018 17:06:00	PHA Hlavní město Praha	ROUNTREE, Josue	Josue@imaginarnimail.co	4.20123E+11	OE Odbor ekonomický	ANO		15	ANO	335
3	12.1.2018 17:06:00	PHA Hlavní město Praha	INGLE, Humberto	Humberto@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OKH Odbor kancelář hejtmána					NE
4	12.1.2018 17:06:00	PHA Hlavní město Praha	BELANGER, Luciano	Luciano@imaginarnimail.co	4.2067E+11	OSV Odbor sociálních věcí					
5	12.1.2018 17:06:00	PHA Hlavní město Praha	MCINTIRE, Rubin	Rubin@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OS Odbor školství					
6	12.1.2018 17:06:00	PHA Hlavní město Praha	CHOW, Adan	Adan@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OZ Odbor zdravotnictví					
7	12.1.2018 17:06:00	STČ Středočeský	ALLARD, Dannie	Dannie@imaginarnimail.co	4.20123E+11	OE Odbor ekonomický	ANO		11	NE	335
8	12.1.2018 17:06:00	STČ Středočeský	WOODY, Reinaldo	Reinaldo@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OKH Odbor kancelář hejtmána					NE
9	12.1.2018 17:06:00	STČ Středočeský	BUSCH, Sandy	Sandy@imaginarnimail.co	4.2067E+11	OSV Odbor sociálních věcí					
10	12.1.2018 17:06:00	STČ Středočeský	FUQUA, Waylon	Waylon@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OS Odbor školství					
11	12.1.2018 17:06:00	STČ Středočeský	CADY, Gregorio	Gregorio@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OZ Odbor zdravotnictví			10	ANO	336
12	12.1.2018 17:06	JHČ Jihočeský	AMES, Quinn	Quinn@imaginarnimail.co	4.20123E+11	OE Odbor ekonomický	ANO		10	ANO	336
13	12.1.2018 17:06	JHČ Jihočeský	CLIFFORD, Aldo	Aldo@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OKH Odbor kancelář hejtmána					NE
14	12.1.2018 17:06	JHČ Jihočeský	WINGATE, Harlan	Harlan@imaginarnimail.co	4.2067E+11	OSV Odbor sociálních věcí					
15	12.1.2018 17:06	JHČ Jihočeský	BRANNON, Jeffry	Jeffry@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OS Odbor školství					
16	12.1.2018 17:06	JHČ Jihočeský	SALES, Jonas	Jonas@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OZ Odbor zdravotnictví					
17	12.1.2018 17:06	PLK Plzeňský	ASBURY, German	German@imaginarnimail.co	4.20123E+11	OE Odbor ekonomický	ANO		1	NE	
18	12.1.2018 17:06	PLK Plzeňský	LAFLEUR, Roscoe	Roscoe@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OKH Odbor kancelář hejtmána					NE
19	12.1.2018 17:06	PLK Plzeňský	CORMIER, Abe	Abe@imaginarnimail.co	4.2067E+11	OSV Odbor sociálních věcí					
20	12.1.2018 17:06	PLK Plzeňský	MCHUGH, Elwood	Elwood@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OS Odbor školství					
21	12.1.2018 17:06	PLK Plzeňský	MATTOS, Sydney	Sydney@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OZ Odbor zdravotnictví					
22	12.1.2018 17:06	KVK Karlovarský	RINALDI, Gail	Gail@imaginarnimail.co	4.20123E+11	OE Odbor ekonomický	ANO		2	NE	
23	12.1.2018 17:06	KVK Karlovarský	MCGEEHEE, Derick	Derick@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OKH Odbor kancelář hejtmána					NE
24	12.1.2018 17:06	KVK Karlovarský	LUCERO, Young	Young@imaginarnimail.co	4.2067E+11	OSV Odbor sociálních věcí					
25	12.1.2018 17:06	KVK Karlovarský	REILLY, Hans	Hans@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OS Odbor školství					
26	12.1.2018 17:06	KVK Karlovarský	KIRK, Fritz	Fritz@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OZ Odbor zdravotnictví					
27	12.1.2018 17:06	ULK Ústecký	BATISTE, Cortez	Cortez@imaginarnimail.co	4.20123E+11	OE Odbor ekonomický	NE		ANO		6
28	12.1.2018 17:06	ULK Ústecký	CLIFTON, Johnson	Johnson@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OKH Odbor kancelář hejtmána					NE
29	12.1.2018 17:07	ULK Ústecký	KAUFFMAN, Dewayne	Dewayne@imaginarnimail.co	4.2067E+11	OSV Odbor sociálních věcí					
30	12.1.2018 17:07	ULK Ústecký	MCFARLANE, Davis	Davis@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OS Odbor školství					
31	12.1.2018 17:07	ULK Ústecký	AGUILERA, Ezra	Ezra@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OZ Odbor zdravotnictví					
32	12.1.2018 17:07	LBK Liberecký	RAFFERTY, Rocco	Rocco@imaginarnimail.co	4.20123E+11	OE Odbor ekonomický	ANO		15	ANO	55
33	12.1.2018 17:07	LBK Liberecký	FRIEDMÁN, Carlo	Carlo@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OKH Odbor kancelář hejtmána					NE
34	12.1.2018 17:07	LBK Liberecký	FONTENOT, Eldridge	Eldridge@imaginarnimail.co	4.2067E+11	OSV Odbor sociálních věcí					
35	12.1.2018 17:07	LBK Liberecký	VENTURA, Myles	Myles@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OS Odbor školství					
36	12.1.2018 17:07	LBK Liberecký	WERNER, Lazaro	Lazaro@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OZ Odbor zdravotnictví					
37	12.1.2018 17:07	HKK Královéhradecký	THAMES, Octavio	Octavio@imaginarnimail.co	4.20123E+11	OE Odbor ekonomický	ANO		15	ANO	1
38	12.1.2018 17:07	HKK Královéhradecký	THAO, Millo	Millo@imaginarnimail.co	4.20665E+11	OKH Odbor kancelář hejtmána					NE

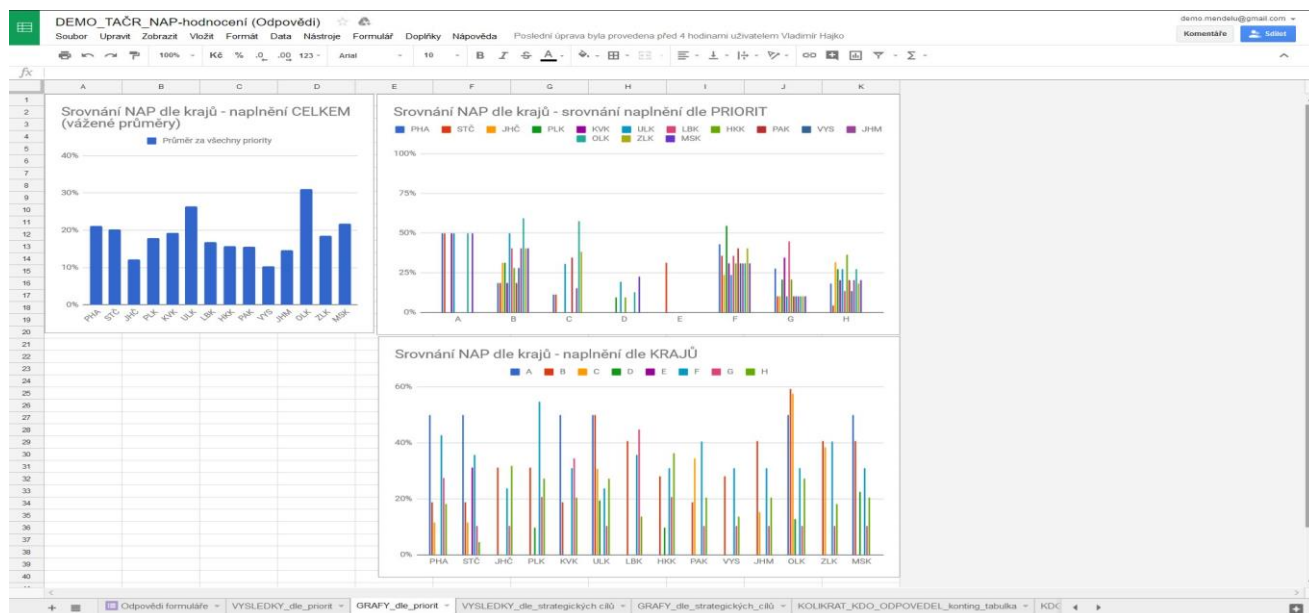
List „Výsledky dle priorit“ (Obrázek 9): v této tabulce (viz obrázek níže) je možno nalézt souhrnné výsledky dle priorit NAP (řádky tabulky) pro každý kraj (sloupce tabulky). Pro lepší orientaci v tabulce se jednotlivá pole zabarvují (podmíněné formátování) a to v intuitivní indikaci, tj. tmavší barva indikuje vyšší hodnoty (čím tmavší barva, tím více procent). Srovnání krajů je provedeno v rámci každé priority, tzn. v jednom řádku, je možno vidět, jak který kraj přispívá k plnění dané priority. Na konci tabulky (poslední sloupec) je pak vyjádření, jak byla průměrně splněna priorit za všechny kraje dohromady.

Obrázek 9: List „Výsledky dle priorit“

Priorita	PHA	STČ	JHČ	PLK	KVK	ULK	LBK	HKK	PAK	VYS	JHM	OLK	ZLK	MSK	#ODV/DI	
A	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	21%
B	19%	19%	31%	31%	19%	50%	41%	28%	19%	28%	41%	59%	41%	41%	33%	33%
C	12%	12%	0%	0%	0%	31%	0%	0%	35%	0%	15%	58%	38%	0%	14%	14%
D	0%	0%	0%	10%	10%	19%	0%	10%	0%	0%	0%	13%	0%	23%	5%	5%
E	0%	31%	24%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%
F	43%	36%	24%	55%	31%	24%	36%	31%	40%	31%	31%	31%	40%	31%	35%	35%
G	28%	10%	10%	21%	34%	10%	45%	21%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	17%	17%
H	18%	5%	32%	27%	20%	27%	14%	36%	20%	14%	20%	14%	20%	18%	21%	21%
Průměr za všech	21%	20%	12%	18%	19%	26%	17%	16%	16%	10%	15%	31%	19%	22%		

List „Grafy dle priorit“: na tomto listu (Obrázek 10) jsou k dispozici grafy, kde v prvním sloupcovém grafu vlevo nahoře je vidět plnění v průměru za všechny priority (na horizontální ose jsou jednotlivé kraje), na druhém vpravo nahoře pak je možno vidět srovnání naplnění jednotlivých priorit NAP: na horizontální ose jsou konkrétní priority NAP a sloupce v grafu jsou barevně odlišeny dle jednotlivých krajů. Srovnání dle krajů pak znázorňuje graf vlevo dole, kde jsou naopak kraje vyneseny na horizontální ose a barevně jsou odlišeny jednotlivé priority.

Obrázek 10: List „Grafy dle priorit“



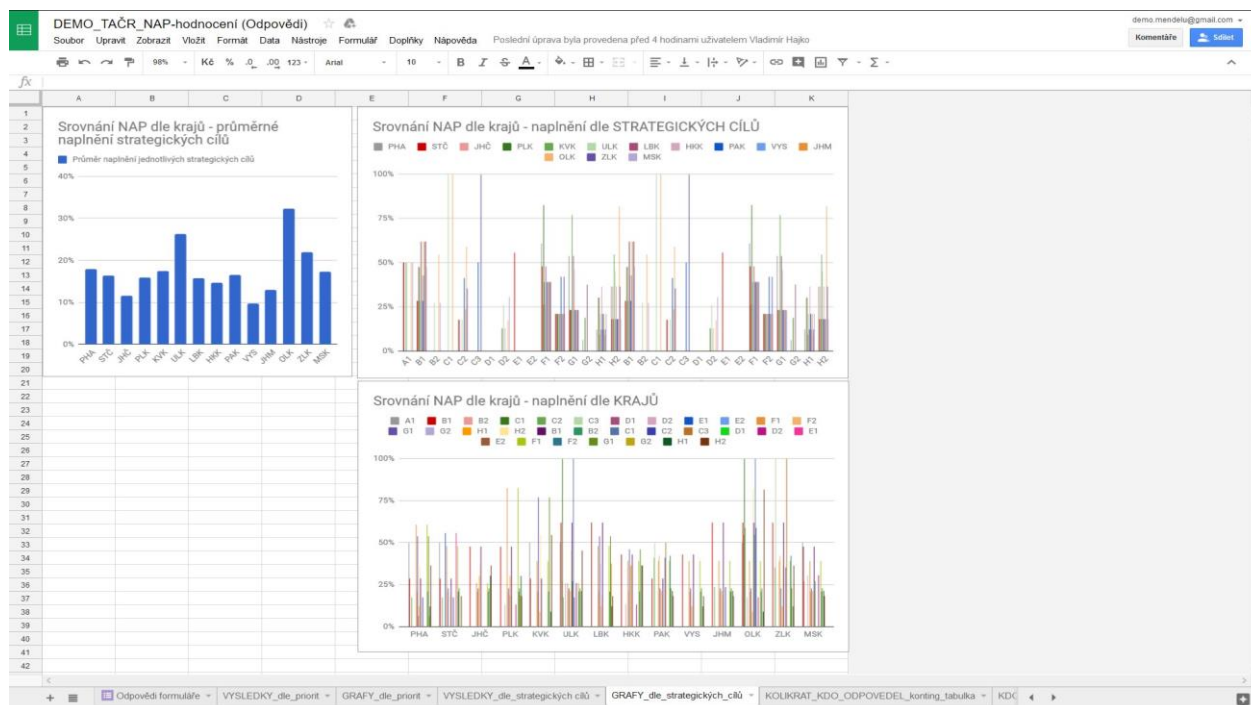
List „Výsledky dle strategických cílů“ (Obrázek 11) v tabulce je možno vidět souhrnné hodnocení výsledky plnění NAP dle jednotlivých strategických cílů. Srovnání krajů je provedeno v rámci jednoho strategického cíle, tzn. v jednom řádku, je možno vidět, jak který kraj přispívá k plnění daného strategického cíle. Na konci tabulky (poslední sloupec) je pak vyjádření, jak byl průměrně splněn každý strategický cíl, při agregaci dat za všechny kraje dohromady.

Obrázek 11: List „Výsledky dle strategických cílů“

		PHA	STČ	JHC	PLK	KVK	ULK	LBK	HKX	PAK	VYS	JHM	OLK	ZLK	MSK		
7	A1	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	21%
8	B1	29%	29%	48%	48%	29%	62%	62%	43%	29%	43%	62%	62%	62%	62%	47%	47%
9	B2	0%	0%	0%	0%	0%	27%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	55%	0%	27%	8%
10	C1	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	14%
11	C2	16%	16%	0%	0%	0%	16%	0%	0%	41%	0%	56%	56%	35%	0%	15%	15%
12	C3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	11%	11%
13	D1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
14	D2	0%	0%	0%	0%	13%	0%	26%	0%	13%	0%	0%	17%	0%	30%	0%	7%
15	E1	0%	56%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
16	E2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
17	F1	61%	48%	26%	83%	39%	26%	48%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	43%
18	F2	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	42%	21%	21%	21%	42%	21%	24%
19	G1	54%	23%	23%	23%	77%	23%	54%	46%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	33%
20	G2	6%	0%	0%	19%	0%	0%	37%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
21	H1	12%	0%	30%	30%	9%	21%	12%	36%	21%	12%	21%	9%	12%	21%	18%	18%
22	H2	36%	18%	36%	18%	55%	45%	18%	36%	18%	18%	18%	82%	36%	18%	32%	32%
24	Průměr naplnění	16%	16%	12%	16%	17%	26%	16%	19%	16%	10%	19%	32%	22%	17%		

List „Grafy dle strategických cílů“: na tomto listu (Obrázek 12) jsou k dispozici grafy, kde v prvním sloupcovém grafu vlevo nahoře je vidět plnění v průměru za všechny strategické cíle NAP (na horizontální ose jsou jednotlivé kraje), na druhém grafu vpravo nahoře pak je možno vidět srovnání naplnění jednotlivých strategických cílů NAP: na horizontální ose jsou konkrétní strategické cíle NAP a sloupce v grafu jsou barevně odlišeny dle jednotlivých krajů. Srovnání dle krajů pak znázorňuje graf vlevo dole, kde jsou naopak kraje vyneseny na horizontální ose a barevně jsou odlišeny jednotlivé strategické cíle NAP.

Obrázek 12: List „Grafy dle strategických cílů“



List „Kolikrát kdo odpověděl“: obsahuje kontingenční tabulku (Obrázek 13). Tento list slouží pro kontrolu duplicit vyplnění dotazníku. Ačkoliv jsou respondenti na krajích instruováni, že je třeba, aby za každý odbor každého krajského úřadu byl formulář vyplněn právě jednou a že není možné, aby za některý odbor vyplnili dotazník nezávisle na sobě dva lidé, tak tato tabulka hlídá, zda nedošlo k vyplnění některého formuláře dvakrát. Jelikož formuláře bohužel samy neohlídají absenci dat z jednoho odboru či uvedené duplicity (resp. je nemožné rozhodnout, která ze dvou duplicitních odpovědí „je ta správná, se kterou by se mělo pracovat“, je třeba, aby před finálním hodnocením krajů pracovník MPSV zkontroloval v této tabulce, zda u každého kraje je v posledním sloupci uveden součet 5 a aby se v tabulce neobjevilo nikde jiné číslo, než 1 (2 by značila duplicitní vyplnění). Pokud by se tento problém objevil, je třeba manuálně odstranit duplicitní odpovědi v tabulce Odpovědi formuláře na listu 1. Před manuálním odstraněním doporučujeme kontaktovat osobu uvedenou u příslušné duplicitní odpovědi a zjistit důvody duplicitního vyplnění (např. pokud by došlo k chybnému zadání / překlepům atp. u první odpovědi a příslušný pracovník se pokoušel svou odpověď opravit).

Obrázek 13: List „Kolikrát kdo odpověděl“

POZOR! Každý odbor v jednom kraji by měl vyplnit PRAVĚ JEDENKRÁT (hodnoty větší než 1 indikují duplicitní odpovědi) - cílem je pro každý odbor mít součet hodnot sloupců stejný jako počet krajů (ř. 14)

POZOR! Hodnoty v součtu řádků pro daný kraj menší než 5 indikují, že některý odbor v daném kraji nevyplnil

Kraj	OE Odbor ekonomický	OKH Odbor kancelář hejtmana	OSV Odbor sociálních věcí	OŠ Odbor školství	OZ Odbor zdravotnictví	Celkový součet
0						0
4 HKK Královéhradecký	1	1	1	1	1	5
5 JHC Jihočeský	1	1	1	1	1	5
6 JHM Jihomoravský	1	1	1	1	1	5
7 KVK Karlovarský	1	1	1	1	1	5
8 LBK Liberecký	1	1	1	1	1	5
9 MSK Moravskoslezský	1	1	1	1	1	5
10 OLK Olomoucký	1	1	1	1	1	5
11 PAK Pardubický	1	1	1	1	1	5
12 PHA Hlavní město Praha	1	1	1	1	1	5
13 PLK Plzeňský	1	1	1	1	1	5
14 STC Středočeský	1	1	1	1	1	5
15 ULK Ústecký	1	1	1	1	1	5
16 VYS Kraj Vysočina	1	1	1	1	1	5
17 ZLK Zlínský	1	1	1	1	1	5
Celkový součet	0	14	14	14	14	14

List „Kdo vyplnil kontakty“ (Obrázek 14): na tomto listu jsou vygenerovány souhrnně do tabulky kontaktní údaje těch, co dotazníky vyplnili, v posledním sloupci je pak časová značka, které se dá využít při řešení možných duplicit odpovědí.

Obrázek 14: List „Kdo vyplnil kontakty“

Kraj	Odbor	Přijmení a jméno	E-mail	Telefon	Časová značka
1 HKK Královéhradecký	OE Odbor ekonomický	THAMES, Octavio	Octavio@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
3 HKK Královéhradecký	OKH Odbor kancelář hejtmana	THAO, Mia	Mia@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
4 HKK Královéhradecký	OSV Odbor sociálních věcí	SLATTERY, Len	Len@maginamimail.c4.2067E+11		12.1.2018 17:07:00
5 HKK Královéhradecký	OZ Odbor zdravotnictví	CAMPD, Agustin	Agustin@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
6 HKK Královéhradecký	OŠ Odbor školství	WADSWORTH, Bo	Bo@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
7 JHM Jihomoravský	OE Odbor ekonomický	BARONE, Luigi	Luigi@maginamimail.c4.20123E+11		12.1.2018 17:07:00
8 JHM Jihomoravský	OKH Odbor kancelář hejtmana	TREMBLAY, Brant	Brant@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
9 JHM Jihomoravský	OSV Odbor sociálních věcí	OLDHAM, Antony	Antony@maginamimail.c4.2067E+11		12.1.2018 17:07:00
10 JHM Jihomoravský	OZ Odbor zdravotnictví	VALLES, Sherwood	Sherwood@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
11 JHM Jihomoravský	OŠ Odbor školství	BOUNDS, Bertam	Bertam@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
12 JHC Jihočeský	OE Odbor ekonomický	AMES, Quinn	Quinn@maginamimail.c4.20123E+11		12.1.2018 17:06:00
13 JHC Jihočeský	OKH Odbor kancelář hejtmana	CLIFFORD, Aldo	Aldo@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:06:00
14 JHC Jihočeský	OSV Odbor sociálních věcí	WINGATE, Harlan	Harlan@maginamimail.c4.2067E+11		12.1.2018 17:06:00
15 JHC Jihočeský	OZ Odbor zdravotnictví	SALES, Jonas	Jonas@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:06:00
16 JHC Jihočeský	OŠ Odbor školství	BRANNON, Jeffrey	Jeffrey@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:06:00
17 KVK Karlovarský	OE Odbor ekonomický	RINALDI, Gail	Gail@maginamimail.c4.20123E+11		12.1.2018 17:06:00
18 KVK Karlovarský	OKH Odbor kancelář hejtmana	MCGEEHEE, Derick	Derick@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:06:00
19 KVK Karlovarský	OSV Odbor sociálních věcí	LUCERO, Young	Young@maginamimail.c4.2067E+11		12.1.2018 17:06:00
20 KVK Karlovarský	OZ Odbor zdravotnictví	KIRK, Fritz	Fritz@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:06:00
21 KVK Karlovarský	OŠ Odbor školství	REILLY, Hans	Hans@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:06:00
22 LBK Liberecký	OE Odbor ekonomický	RAFFERTY, Rocco	Roc@maginamimail.c4.20123E+11		12.1.2018 17:07:00
23 LBK Liberecký	OKH Odbor kancelář hejtmana	FRIEDMAN, Carlo	Carlo@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
24 LBK Liberecký	OSV Odbor sociálních věcí	FONTENOT, Eldridge	Eldridge@maginamimail.c4.2067E+11		12.1.2018 17:07:00
25 LBK Liberecký	OZ Odbor zdravotnictví	WERNER, Lazaro	Lazaro@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
26 LBK Liberecký	OŠ Odbor školství	VENTURA, Myles	Myles@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
27 MSK Moravskoslezský	OE Odbor ekonomický	SILER, Theron	Theron@maginamimail.c4.20123E+11		12.1.2018 17:07:00
28 MSK Moravskoslezský	OKH Odbor kancelář hejtmana	CHAMPAGNE, Jarod	Jarod@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
29 MSK Moravskoslezský	OSV Odbor sociálních věcí	HUTCHINGS, Weston	Weston@maginamimail.c4.2067E+11		12.1.2018 17:07:00
30 MSK Moravskoslezský	OZ Odbor zdravotnictví	POGUE, Reynaldo	Reynaldo@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
31 MSK Moravskoslezský	OŠ Odbor školství	BILLS, Denis	Denis@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
32 OLK Olomoucký	OE Odbor ekonomický	GALBRAITH, Erich	Erich@maginamimail.c4.20123E+11		12.1.2018 17:07:00
33 OLK Olomoucký	OKH Odbor kancelář hejtmana	MACKAY, Onal	Onal@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
34 OLK Olomoucký	OSV Odbor sociálních věcí	ARCHULETA, Booker	Booker@maginamimail.c4.2067E+11		12.1.2018 17:07:00
35 OLK Olomoucký	OZ Odbor zdravotnictví	HOLDEN, Tyrell	Tyrell@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
36 OLK Olomoucký	OŠ Odbor školství	DEES, Connie	Connie@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
37 PAK Pardubický	OE Odbor ekonomický	HAMEL, Elroy	Elroy@maginamimail.c4.20123E+11		12.1.2018 17:07:00
38 PAK Pardubický	OKH Odbor kancelář hejtmana	RAND, Damion	Damion@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
39 PAK Pardubický	OSV Odbor sociálních věcí	MAYERS, Oswaldo	Oswaldo@maginamimail.c4.2067E+11		12.1.2018 17:07:00
40 PAK Pardubický	OZ Odbor zdravotnictví	BACHMAN, Damien	Damien@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
41 PAK Pardubický	OŠ Odbor školství	WILKES, Carmelo	Carmelo@maginamimail.c4.20665E+11		12.1.2018 17:07:00
42 PHA Hlavní město Praha	OE Odbor ekonomický	ROUNTREE, Josue	Josue@maginamimail.c4.20123E+11		12.1.2018 17:06:00

Hodnotící nástroj obsahuje dále 3 listy nazvané NEMAZAT plus název listu – tyto listy obsahují pomocné výpočty pro grafy a souhrnné tabulky. Pro samotné vyhodnocení je MPSV nemusí využívat, jejich účel je jednak podpůrný – pro agregační listy, jednak slouží k náhledu na data v kompaktnější podobě (tj. přehledného zobrazení odpovědi napříč kraji (resp. v dalším listu jejich textových odůvodnění na jednotlivé indikátory; ref. Obrázek 15, Obrázek 16, Obrázek 17)

V listu nemazat_POMOCNY3_vahy ,resp. i u listu Nemazat indikátory odpovědi za kraje – viz obr. Níže), je možno vidět v sloupci „C“ váhy, které byly přiřazeny jednotlivým indikátorům. Tyto váhy vzešly z expertního hodnocení odborné diskuse „Kulatého stolu“, který se uskutečnil na konci roku 2017 na půdě PEF MENDELU a kde se do diskuse zapojili jak zástupci MPSV, tak zástupce krajů, seniorských organizací, neziskových organizací, akademické sféry, i dalších organizací, např. HZS JMK apod. Relevantní výsledky vychází z expertního ohodnocení důležitosti daného indikátoru na škále 1-5 (vyšší číslo označuje vyšší důležitost). Suma jednotlivých vah činí vždy 100 % za konkrétní jednu prioritu. V souboru se vyskytuje ještě 7 skrytých listů (slouží pro pomocné výpočty, transformace a filtrování).

Obrázek 15: náhled na binomiální volbu pro individuální odpovědi (indikátory)

Indikátor	PRA	STC	JHC	PLK	KVK	ULK	LSK	LIB	HXK	PAK	VYS	JHM	DMK	ZLK	MSK	Průměr - B % krajů co odpovědělo ANO
Q017 50% A1.1.1 A A1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14%
Q019 50% A1.2.1 A A1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	29%
Q021 13% B1.1.1 B B1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	29%
Q011 13% B1.1.2 B B1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q023 13% B1.1.3 B B1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	29%
Q025 9% B1.1.4 B B1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	93%
Q013 9% B1.1.5 B B1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	71%
Q027 9% B1.1.6 B B1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	86%
Q035 9% B2.1.1 B B2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	14%
Q029 9% B2.2.1 B B2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	14%
Q031 9% B2.2.2 B B2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q037 9% C1.1.1 C C1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	14%
Q039 9% C2.1.1 C C2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	14%
Q0101 15% C2.1.2 C C2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	7%
Q0103 15% C2.1.3 C C2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	14%
Q0105 15% C2.1.4 C C2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	21%
Q0107 12% C2.1.5 C C2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	21%
Q0109 8% C3.1.1 C C3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	14%
Q0111 4% C3.1.2 C C3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	7%
Q0113 4% C3.1.3 C C3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	7%
Q0133 13% D1.1.1 D D1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0135 13% D1.1.2 D D1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0137 10% D2.1.1 D D2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0139 10% D2.1.2 D D2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0141 13% D2.2.1 D D2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	14%
Q0143 10% D2.2.2 D D2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	14%
Q0145 10% D2.3.1 D D2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	14%
Q0147 10% D2.3.2 D D2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7%
Q0149 17% D2.3.3 D D2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0151 21% E1.1.1 E E1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0153 13% E1.1.2 E E1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0155 13% E1.3.1 E E1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0157 19% E2.1.1 E E2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0159 25% E2.1.2 E E2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0161 10% F1.1.1 F F1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0163 12% F1.1.2 F F1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14%
Q0165 12% F1.1.3 F F1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	21%
Q0167 7% F1.1.4 F F1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	93%
Q0169 7% F1.2.1 F F1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	93%
Q0171 7% F1.3.1 F F1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	86%
Q0173 7% F2.3.1 F F2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0175 10% F2.4.1 F F2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Q0177 10% F2.4.2 F F2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Q0179 10% F2.4.3 F F2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	7%

METODIKA PRO IMPLEMENTACI, EVALUACI A EFEKTIVNOST REALIZACE NÁRODNÍHO AKČNÍHO PLÁNU
 PODPORUJÍCÍHO POZITIVNÍ STÁRNUTÍ

Metodika hodnocení Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí

Obrázek 16: náhled na individuální textové odpovědi k indikátorům

Obrázek 17: náhled na identifikaci vah jednotlivých indikátorů v kontextu dané priority

5 Závěr

Cílem řešeného projektu bylo navrhnout metodický postup hodnocení Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (dále NAP) a souvisejících politik zaměřených na realizaci komplexní podpory aktivního stárnutí v ČR a to na krajské a místní úrovni.

Navržená metodika vyhodnocuje aktivity krajů v kontextu přijatých opatření zaměřených na všechny strategické oblasti a priority NAP – na zajištění a ochranu lidských práv starších osob, celoživotní učení, zaměstnávání starších pracovníků a seniorů, dobrovolnictví a mezigenerační spolupráci, kvalitní prostředí pro život seniorů, zdravé stárnutí, péči o nejkřehčí seniory s omezenou soběstačností a dále pak účinné plánování dalších postupů na národní, krajské i místní úrovni i srovnání výsledků se státy EU. Implementace postupů uvedených v této metodice nebude vyžadovat na úrovni MPSV, ani na úrovni krajských úřadů žádné náklady.

Tento projekt byl rozčleněn do dvou na sebe navazujících fází, představujících jednotlivé roky řešení projektu. V prvním roce řešení vznikla metodická kostra projektu z pohledu navázání na nejnovější vědecké poznatky, byla publikována výzkumná zpráva obsahující deskripci hlavní vědecké základny projektu. Byly popsány jednotlivé podoblasti, určena jejich provázanost a definovány byly hlavní atributy a jejich logicko-relevantní vazby ve vztahu k formulaci cílů NAP. Uživateli metodiky (MPSV) byla předána metodická osnova pro deskripční-implemenční zpracování. V druhém roce projektu byl projekt transformován z roviny koncepčně analytické do roviny popisu odpovědností, úloh, metodických pokynů a nařízení. Všechny aktivity byly průběžně komunikovány a laděny s příjemcem výstupu projektu (MPSV). Po diskusi s příjemcem byl navržen ucelený způsob hodnocení NAP na krajské úrovni. Byl definován finální set indikátorů, pomocí kterých bude možno hodnotit činnosti spojené s NAP na krajské úrovni, a tyto indikátory byly zapracovány do formulářů, které výrazným způsobem zjednoduší zpracování a analýzu dat získaných z krajů.

Nejprve bylo třeba v rámci návrhu metodiky hodnocení Národního akčního plánu vyhodnotit cíle v NAP stanovené a to z pohledu elementárních manažerských principů. S ohledem na jejich absenci bylo nezbytné v rámci metodiky provést korekci formulace plánu a to do podoby, která umožňuje evaluaci. V tomto ohledu bylo základním postupem stanovení jednoduché vazby priorit/strategických cílů na existující odborné poznatky, návrh měřitelného

popisu konečného stavu, určení způsobu měření, identifikace realisticky dosažitelných datových zdrojů pro jeho ověření, vodítka pro stanovení prioritizace a vah, vodítka pro ustanovení rolí a odpovědností, a stanovení způsobu kvantifikace naplnění. Dále byl důležitým výstupem pilotní průzkum situace implementace NAP ve Zlínském kraji. Průzkum se týkal procesu naplňování politik souvisejících se stárnutím a identifikoval zásadní problémy související právě s absencí vymezených řídicích struktur a linií odpovědnosti, jejichž auxiliární vymezení bude obsahem koordinačních aktivit s krajskými a místními úrovněmi aktérů, kteří by měli hrát hlavní úlohu v naplňování smyslu NAP. Z vypracovaných analýz jednoznačně vyplynulo, že v současné situaci je splnění tohoto cíle velmi obtížné zejména díky nezvládnuté implementaci manažerských nástrojů a principů při tvorbě NAP samotného, špatné komunikaci na krajské a místní úrovni, absenci vymezení kompetencí, a také díky nedostatku potřebných datových souborů souvisejících s NAP (zejména absence dat mapujících finanční toky). Také šetření, jež proběhlo mezi všemi kraji v ČR, potvrdilo, že představa, že by kraje mohly při evaluaci NAP využívat vhodné datové sety (jak primárních, tak sekundárních dat), je mylná. Z šetření vyplynulo, že kraje nemají potřebná data k dispozici a že nedisponují pracovníky, kteří by uměli či měli možnost data z jiných zdrojů (např. EUSILC, ČSU apod.) pro hodnocení aktivit NAP využívat. Pro evaluaci současného NAP bylo tedy třeba navrhnout jednoduchý nástroj, který by umožnil alespoň elementární vyhodnocení dopadů NAP na krajské úrovni, využil dostupných zdrojů dat a kraje nezatížil. Byl tedy navržen set indikátorů, které byly se zástupci krajů i MPSV konzultovány. Jednotlivým indikátorům byly metodou brainstormingu a řízeného expertního odhadu Delphi metodou stanoveny váhy. Indikátory byly zapracovány do jednoduchých hodnotících formulářů, které budou rozeslány zástupcům krajů, na každém kraji pak díky filtračním otázkám budou vyplňovány na příslušných odborech pouze indikátory, které jsou činnosti související s NAP pro daný odbor relevantní. Tím by nemělo dojít k velkému zatížení úředníků krajských úřadů a dále bude zajištěno, že respondenti mají k dispozici potřebná data a informace pro hodnocení konkrétních aktivit jednotlivých odborů souvisejících s NAP. V kontextu doporučení příjemci (MPSV) je pak významně přizpůsobit plánovací část v dalších obdobích, a to zejména sledováním zásad projektového řízení a projektového plánování. Rovněž se ukazuje jako nezbytné vymezit odpovědnosti a alespoň indikativně přiřadit rozpočty nebo určit jejich prioritizaci.

6 Reference

AGE Platform Europe. (2012). Active Senior Citizens for Europe: A Guide to the EU. [online]. [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: http://www.age-platform.eu/images/stories/EN/activesenior_citizens_for_europe-_a_guide_to_the_eu.pdf

BARKER, S. Projektový management pro praxi. Grada Publishing, 2009. 155 s. ISBN 978-80-2-472838-4.

BAUMAN, A., MEROM, D., BULL, F. C., BUCHNER, D. M., a FIATARONE SINGH, M. A. (2016). Updating the Evidence for Physical Activity: Summative Reviews of the Epidemiological Evidence, Prevalence, and Interventions to Promote “Active Aging”. The Gerontologist. [online]. [cit. 2016-05-28]. DOI: 10.1093/geront/gnw031. ISSN 0016-9013. Dostupné z: <http://gerontologist.oxfordjournals.org/lookup/doi/10.1093/geront/gnw031>

BENEŠOVÁ, D. Gerontagogika: vybrané kapitoly. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2014. ISBN 978-80-7452-039-6.

BORSCH-SUPAN, A., M. BRANDT, C. HUNKLER, et al. (2013). Data Resource Profile: The Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE). International Journal of Epidemiology. [online]. [cit. 2016-05-24]. DOI: 10.1093/ije/dyt088. ISSN 0300-5771. Dostupné z: <http://www.ije.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/ije/dyt088>

BOUDINY, K. (2013). „Active ageing“: from empty rhetoric to effective policy tool. Ageing and Society. [online]. [cit. 2016-05-20]. DOI: 10.1017/S0144686X1200030X. ISSN 0144-686x. Dostupné z: http://www.journals.cambridge.org/abstract_S0144686X1200030X

CAIRNCROSS, L. (2016). Active Ageing and the Built Environment. In: Institute of Public Care. [online]. [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: https://ipc.brookes.ac.uk/publications/Housing_LIN_Active_Ageing_And_The_Built_Environment_2016.pdf

CLARKE, A. A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management [online]. International Journal of Project Management. 1999, vol. 17, no. 3, s. 139-145. Dostupné z: <http://ac.els-cdn.com/S0263786398000313/1-s2.0->

S0263786398000313-main.pdf?_tid=7da43f80-963b-11e6-a7ac-00000aacb360&acdnat=1476909473_1c2d8df92fdcded6ea3050c5b2cabdc1

CROEZEN, S., M. AVENDANO, A. BURDORF a F. J. VAN LENTHE. (2015). Social Participation and Depression in Old Age: A Fixed-Effects Analysis in 10 European Countries. *American Journal of Epidemiology*. [online]. [cit. 2016-05-20]. DOI: 10.1093/aje/kwv015. ISSN 0002-9262. Dostupné z: <http://aje.oxfordjournals.org/lookup/doi/10.1093/aje/kwv015>

ČEVELA, R., KALVACH, Z., ČELEDOVÁ, L. Sociální gerontologie: úvod do problematiky. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3901-4.

DAVISON, R. Andrew. Project Pre-Check: The Stakeholder Practice for Successful Business and Technology Change. Trafford Publishing, 2007.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. Projektový management podle IPMA – 2. aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, 2012. 526 s. ISBN 978-8-02-474275-5.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3

Dvořáčková, D. (2012). Kvalita života seniorů. Praha: Grada. 112 s. ISBN 978-80-247-4138-3.

DVOŘÁČKOVÁ, D. Kvalita života seniorů: v domovech pro seniory. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4138-3.

EMILE, M., CHALABAEV, A., STEPHAN, Y., CORRION, K. a D'ARRIPE-LONGUEVILLE, F. (2014). Aging stereotypes and active lifestyle: Personal correlates of stereotype internalization and relationships with level of physical activity among older adults. *Psychology of Sport and Exercise*. [online]. [cit. 2016-05-26]. DOI: 10.1016/j.psychsport.2013.11.002. ISSN 14690292. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1469029213001258>

EuroHealthNet. (2014). Healthy Ageing: ENVIRONMENT AND ACCESSIBILITY. [online]. 2014 [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: <http://www.healthyageing.eu/steps/environment-and-accessibility>

EuroHealthNet. (2014). Healthy Ageing: NEW TECHNOLOGIES. [online]. [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: <http://www.healthyageing.eu/steps/new-technologies>

European Commission (2015). Innovation Union: Active and Healthy Ageing. [online]. [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?section=active-healthy-ageing&pg=about

FERNANDEZ-BALLESTEROS R., ROBINE, J. M., WALKER, A., & KALACHE, A. (2013). Active aging: A global goal. *Current Gerontology and Geriatrics Research*. [online]. [cit. 2016-05-20]. DOI: 10.1155/2013/298012. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1155/2013/298012>

GAUGLER, J. E. (2014). Activity and Its Importance in Aging. *Journal of Applied Gerontology*. [online]. [cit. 2016-05-24]. DOI: 10.1177/0733464814549286. ISSN 0733-4648. Dostupné z: <http://jag.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0733464814549286>

Gilmour, H. (2012). Social participation and the health and well-being of canadian seniors. *Health Reports*. [online]. [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1115388268?accountid=28016>

GOLINOWSKA, S., SOWA, A., DEEG, D., SOCCI, M., PRINCIPI, A., RODRIGUES, R., ILINCA S. a GALENKAMP, H. (2016). Participation in formal learning activities of older Europeans in poor and good health. *European Journal of Ageing*. [online]. [cit. 2016-05-26]. DOI: 10.1007/s10433-016-0371-6. ISSN 1613-9372. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10433-016-0371-6>

GRÜNN, A. Život je teď: umění stárnout. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-749-7.

GRUSS, P. Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-605-6.

HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, J. (2014). Aktivní stárnutí jako idea, nástroj a kapitál. Kde hledat kořeny úspěchu konceptu aktivního stárnutí?. [online]. [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: http://socstudia.fss.muni.cz/sites/default/files/02_Aktivni_starnuti_jako_idea_Marhankova.pdf

HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, J. Aktivita jako projekt: diskurz aktivního stárnutí a jeho odezvy v životech českých seniorů a senierek. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2013. Studie. ISBN 978-80-7419-152-7.

HAŠKOVCOVÁ, H. Fenomén stáří. Vyd. 2., podstatně přeprac. a dopl. Praha: Havlíček Brain Team, 2010. ISBN 978-80-87109-19-9.

HILL, G. M. The Complete Project Management Methodology and Toolkit. CRC Press, 2009. 420 s. ISBN 978-1-43-980155-0.

HOGG, Michael A. a Joel COOPER (eds.). The SAGE handbook of social psychology. London: SAGE Publications, 2003. ISBN 0-7619-6636-6.

HOLCZEROVÁ, V. a D. DVOŘÁČKOVÁ. (2013). Volnočasové aktivity pro seniory. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-8891-3.

HOLCZEROVÁ, V., DVOŘÁČKOVÁ, D. Volnočasové aktivity pro seniory. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4697-5.

HOLMEROVÁ, I. Dlouhodobá péče: geriatrické aspekty a kvalita péče. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5439-0.

HOLMEROVÁ, I., JURAŠKOVÁ, B., ROKOSOVÁ, M., VAŇKOVÁ, P. a VELETA, P. (2006). Aktivní stárnutí. [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: http://www.geriatrickarevue.cz/pdf/gr_06_03_06.pdf

HROZENSKÁ, M., DVOŘÁČKOVÁ D. Sociální péče o seniory. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4139-0.

KERZNER, H. R. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons, 2013. 1296 s. ISBN 978-1-11-841585-6.

KISHIMOTO, H., OHARA, T., HATA, J., et al. (2016). The long-term association between physical activity and risk of dementia in the community: the Hisayama Study. European Journal of Epidemiology. [online]. [cit. 2016-05-26]. DOI: 10.1007/s10654-016-0125-y. ISSN 0393-2990. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10654-016-0125-y>

KRISHNA, R.V. Project Management Goal Setting: Questions to Consider. *Contract Management* [online]. 2006, vol. 46, no. 8, s. 60-61. [cit. 2016-10-17]. ISSN 01903063.

KŘIVOHLAVÝ, J. Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie: možnosti, které čekají. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. Psyché. ISBN 978-80-247-3604-4.

LABUSCHAGNEA, C., BRENTB, A. C. Sustainable Project Life Cycle Management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector [online]. *International Journal of Project Management*. 2005, vol. 23, no. 2, s. 159-168. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786304000687>

LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. Vývojová psychologie. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006. Psyché. ISBN 80-247-1284-9.

MACLEOD, Les. Making SMART Goals Smarter. *Physician Executive* [online]. 2012, vol. 38, no. 2, s. 68-70. [cit. 2016-10-19]. ISSN 08982759.

MALÍKOVÁ, E. Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3148-3.

MARTIN, P., N. KELLY, B. KAHANA, E. KAHANA, B. J. WILLCOX, D. C. WILLCOX a L. W. POON. (2015). Defining Successful Aging: A Tangible or Elusive Concept? *The Gerontologist*. [online]. [cit. 2016-05-24]. DOI: 10.1093/geront/gnu044. ISSN 0016-9013. Dostupné z: <http://gerontologist.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/geront/gnu044>

MCPHEE, J. S., FRENCH, D. P., JACKSON, D., NAZROO, J., PENDLETON N. a DEGENS H. (2016). Physical activity in older age: perspectives for healthy ageing and frailty. *Biogerontology*. [online]. [cit. 2016-05-28]. DOI: 10.1007/s10522-016-9641-0. ISSN 1389-5729. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10522-016-9641-0>

Mühlpachr, P. (2004) *Gerontopedagogika*. Brno: Masarykova univerzita. 203 s. ISBN 8021033452.

MÜHLPACHR, P. *Gerontopedagogika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3345-2.

MUNNS, A. K., BJEIRMI, B. F. The role of project management in achieving project success [online]. *International Journal of Project Management*. 1996, vol. 14, no. 2, s. 81-87.

Dostupné z:
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44087975/The_role_of_project_management_in_achieving_project_success.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1476914179&Signature=JeYrTIIQ7nWASmdP1bk%2FtGd%2FbK0%3D&response-content-](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44087975/The_role_of_project_management_in_achieving_project_success.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1476914179&Signature=JeYrTIIQ7nWASmdP1bk%2FtGd%2FbK0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_role_of_project_management_in_achiev.pdf)

Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017: aktualizovaná verze k 31.12.2014 = National action plan for positive ageing for the period 2013-2017: updated version as of 31.12.2014. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, Odbor rodinné politiky a politiky stárnutí, Oddělení politiky stárnutí, 2015. ISBN 978-80-7421-111-9.

NAVRÁTILOVÁ, D. Projektový a dotační management. Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. 54 s. ISBN 978-80-87240-21-2.

NOVOTNÝ, P., BOSNIČOVÁ, N., BŘENKOVÁ, J., ET AL. Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.

OECD. (2015). Ageing: Debate the Issues, OECD Insights, OECD Publishing, Paris. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264242654-en>

RIVA, G., MARSAN, P. A., a GRASSI C. (2014). Active Ageing and Healthy Living: A Human Centered Approach in Research and Innovation as Source of Quality of Life. Netherlands: IOS Press BV. ISBN 978-1-61499-425-1.

ŘÍČAN, P. Cesta životem. 2., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-124-7.

SAK, P., KOLESÁROVÁ, K. Sociologie stáří a seniorů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. Sociologie. ISBN 978-80-247-3850-5.

SELIG, Gad J. Implementing Effective IT Governance and IT Management. Van Haren, 2015.

SOKAČOVÁ, L. Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce. Praha: Alternativa 50+, 2014. ISBN 978-80-905711-0-5.

STEGEMAN, I., OTTE-TROLEJ, T., COSTONGS, C., a CONSIDINE, J. (2012). Healthy and Active Ageing[online]. In: Brussels. [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: <http://www.healthyageing.eu/sites/www.healthyageing.eu/files/featured/Healthy%20and%20Active%20Ageing.pdf>

SVOZILOVÁ, A. Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů - 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, 2011. 392 s. ISBN 978-8-02-477428-2.

ŠERÁK, M. Zájmové vzdělávání dospělých. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-551-6.

ŠPATENKOVÁ, N., SMÉKALOVÁ, L. Edukace seniorů: geragogika a gerontodidaktika. Praha: Grada, 2015. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5446-8.

ŠUBRT, T., BROŽOVÁ, H. MULTIPLE CRITERIA EVALUATION OF PROJECT GOALS. International Workshop on Multiple Criteria Decision Making [online]. 2012, s. 179-188. [cit. 2016-10-17]. ISSN 20841531.

TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. Vyd. 2. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.

VAĐUROVÁ, H., MŮHLPACHR, P. Kvalita života: teoretická a metodologická východiska. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-210-3754-7.

VÁGNEROVÁ, M. Vývojová psychologie. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

VIDOVIČOVÁ, L. Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2008. ISBN 978-80-210-4627-6.

WALKER, A. (2002). A strategy for active ageing. *International Social Security Review* [online]. [cit. 2016-05-20]. DOI: 10.1111/1468-246X.00118. ISSN 0020-871x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/1468-246X.00118>

Wikipedie: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_projekt%C5%AF

WHO. (2015). *World report on ageing and health*. [online]. Luxembourg: WHO Press. [cit. 2016-05-28]. ISBN 978-92-4-069481-1. Dostupné z: http://www.healthyageing.eu/sites/www.healthyageing.eu/files/resources/WHO%20report_HA2015.pdf

World Health Organisation. (2002). *Active Aging: A Policy Framework*. [online] WHO [cit. 2016-05-26]. Dostupné z: <http://www.who.int/ageing/publications/active/en/>

WYSOCKI, R. K. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. John Wiley & Sons, 2011. 816 s. ISBN 978-1-11-817975-8.

ZVONÍKOVÁ, A. (2012). *Senioři – kvalita života, zdravotní péče a sociální zabezpečení. Revizní a posudkové lékařství* [online]. [cit. 2016-03-12]. ISSN 1214-3170. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=e3fc184b-b218-4b7c-a69d-887a0c05d268%40sessionmgr198&vid=0&hid=122>