



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Manuál síťování drogových služeb s konkrétními příklady dobré praxe

PROSTOR PLUS O.P.S.

Realizováno v rámci projektu „Podpora procesů v sociálních službách Prostor plus o.p.s. a síťování drogových služeb ve Středočeském kraji“, reg.č. projektu CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0001328



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Obsah

1 Úvod	3
2 Síťování	5
2.1 Metoda síťování	5
2.2 Tvorba sítě	10
2.3 Základní otázky a cíle sítě	12
2.4 Příprava na plnění stanovených cílů	13
2.5 Charakteristika vytvářené sítě a jejích subjektů	14
2.5 Kontaktování a navazování spolupráce s aktéry sítě	17
2.6 Společné setkání zástupců jednotlivých subjektů sítě	18
2.7 Výstupy síťování a evaluace	19
3 Příklad vytvoření sítě služeb	20
3.1 Aktéři sítě	21
3.1.1 Prostor plus o. p. s.	21
3.1.2 Magdaléna, o. p. s.	24
3.1.3 Semiramis, z. ú.	30
3.1.4 Laxus, z. ú.	32
3.1.5 Zařízení sociální intervence Kladno	37
3.2 Konkrétní výběr aktérů	39
3.2.1 Popis služeb	40
3.3 Ochota zapojených aktérů podílet se na síťování a vzájemné spolupráci	42
3.4 Možnosti zvýšení a podpoření ochoty jednotlivých subjektů k síťování	43
3.5 Motivace a komunikace	44



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

3.6 Překážky a rizika spojená se síťováním a návrh jejich včasného řešení	46
3.7 Metody komunikace v rámci sítě a síťování	47
3.7.1 Komunikace a vedení pravidelných setkání účastníků sítě.....	50
3.8 Zvládání konfliktů v rámci vyjednávání podmínek a fungování sítě iniciátorem a koordinátorem sítě	51
3.9 Síťování na lokálních úrovních	52
3.10 Volba témat a okruhů jednotlivých setkání sítě drogových služeb ve Středočeském kraji	53
3.11 Konkrétní příklad jednoho setkání	56
4 Zdroje.....	59



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

1 Úvod

Vytvářením tohoto manuálu reagujeme na nedostatečnou koncepci spolupráce jednotlivých poskytovatelů drogových služeb na daném území. V současné době existuje několik platform, kde se poskytovatelé drogových služeb mohou potkat - v rámci České asociace streetwork, která však sdružuje především nízkoprahové služby pro děti a mládež a drogové služby jsou zastoupeny jen minimálně, a to i ve Fóru terénní práce. Druhou platformou je Sekce HR (dále jen „HR“) v rámci Asociace nestátních organizací. Jde o „znovuvzkříšený“ subjekt, kam se opět zapojila zhruba pětina služeb (ze Středočeského kraje jedna organizace, poslední setkání proběhlo v červnu 2017, tedy ani aktivita není nijak pravidelná). V Asociaci poskytovatelů sociálních služeb jsou zastoupeny pouze dvě organizace Středočeského kraje v rámci sekce adiktologických služeb, která má kolem 30 členů, a 3 poskytovatelé kraje opět nejsou jejími členy. V neposlední řadě ještě funguje Česká asociace adiktologů.

Ve Středočeském kraji je zřízena Krajská protidrogová komise a podklady pro její jednání připravuje pracovní skupina HR. Její činnost nelze popsat, jako síťování nebo spolupráci jednotlivých poskytovatelů, ale spíše se jedná o činnost koncepční. Krajské protidrogové komise byly zřízeny za účelem zajištění spolupráce jednotlivých úrovní veřejné správy, dále koordinaci protidrogové politiky na regionální úrovni. Z toho důvodu je ustanovena funkce krajských a místních protidrogových koordinátorů.

Vedoucí pracovníci, ale i ostatní pracovníci, jednotlivých drogových služeb vnímají nedostatek prostoru pro spolupráci a sdílení, a to zejména na úrovni kraje, sousedství, plánování služeb, obrazu drogové scény ve Středočeském kraji a jejího komplexního řešení. Vzhledem k charakteru cílové skupiny drogových služeb se také často stává, že klienti mezi jednotlivými službami v kraji migrují. Díky nízké spolupráci mezi službami prakticky nedochází k předávání informací o klientech. Pracovníci tuto skutečnost vnímají jako nedostačující především s ohledem na kvalitní výkon jejich práce a efektivní poskytování služeb klientům.

Na základě poptávky po větší spolupráci poskytovatelů služeb pro uživatele drog, ve snaze spojit síly v rámci systému péče o uživatele drog, jasné formulování požadavků a potřeb i směrem k donátorům, jsme se rozhodli vytvořit síť poskytovatelů.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Hlavním cílem tohoto manuálu je provést pracovníky služeb a další odborníky, na poli práce s cílovou skupinou drogových služeb procesem tvorby sítě služeb. Dílčím cílem je představit potřebnost síťování a proces, který k vytvoření takové sítě vede, včetně hlavních kroků a postupů, které nesmí být opomenuty. Významnost síťování spočívá v potřebě řešit konkrétní problémová témata na regionální úrovni, komplexním způsobem.

Manuál obsahuje teoretické poznatky k síťování, které jsou doplněny o příklady dobré praxe. Je zde charakterizována tvorba sítě a metoda síťování, která popisuje druhy sítí, jejich charakteristiky, a hlavní výhody síťování. V podkapitole Tvorba sítě jsou popsány základní a důležité kroky nezbytné při tvorbě sítě, jakými jsou například stanovení základních otázek a cílů sítě, kontaktování potenciálních aktérů, navazování spolupráce, společné setkávání aktérů sítě, výstupy sítě atd.

Jedním z důležitých kroků při tvorbě sítě je správná motivace aktérů k síťování a k oborové spolupráci. Neméně důležité je udržení a rozvíjení této motivace v průběhu efektivní, dlouhodobé a udržitelné spolupráce. I této problematice síťování se v tomto manuálu věnujeme a předkládáme způsob a možnosti, jak lze s motivací subjektů pracovat tak, aby se ubírala žadáným směrem.

V dokumentu jsou také uvedeny metody komunikace v rámci sítě a síťování, překážky a rizika spojená se síťováním, také jsou představeni aktéři naší vytvořené sítě a je uveden konkrétní příklad jednoho síťovacího setkání.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

2 Síťování

V této kapitole jsou popsány základní principy, hlavní výhody síťování a jednotlivé typy a druhy sítí v závislosti na charakteristice jednotlivých vazeb mezi aktéry uvnitř dané sítě.

2.1 Metoda síťování

„Metoda síťování vychází ze systemického přístupu, který se dívá na člověka v celé šíři jeho sociálních a vztahových souvislostí, člověk je součástí různých sociálních systémů a sítí, které sám vytváří, stává se jejich součástí. Tyto sítě člověka současně ovlivňují, způsobují problémy, nebo ho podporují.“ (Ludewig 1994)

Charakteristika sítě a síťování

Sítí se rozumí formální nebo neformální propojení lidí a organizací. Jedná se o soubor vztahů, které umožňují vzájemnou spolupráci a komunikaci. Subjekty, které v síti jsou, mohou společně sdílet dovednosti, zkušenosti, znalosti a snaží se dosahovat stejných nebo obdobných cílů.

Formální síť tvoří pracovní skupiny, které mají za úkol tvořit nebo poskytovat produkt/službu. Pracují s daty, informacemi, znalostmi, zkušenostmi i dovednostmi. Stejně tak tomu je v případě neformální sítě, která ale nevytváří tak pevné vztahy. Každý je součástí několika neformálních sítí (v práci, mezi kamarády či známými), kde si jednotliví členové podávají informace, podporují se, pomáhají si, vyměňují si zkušenosti a pomáhají řešit problémy.

Síť služeb tvoří organizace, instituce, jednotlivci i skupiny, které jsou jednoduše identifikovatelné a lze je kontaktovat. Mají společný zájem o určité téma, problémy či potřeby. Každý, kdo může jakkoliv přispět k řešení problému nebo jeho prohloubení, je nedílnou součástí sítě.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Charakteristické znaky sítě jsou:

- **Propojenost**

- Díky sítím se mohou propojit organizace, instituce, skupiny i jednotlivci. Může se jednat o formální i neformální aktéry, kteří spolu mohou díky síti mnohem lépe komunikovat a spolupracovat. Tímto způsobem dochází k propojení jednotlivých subjektů.
- **Z naší praxe:** V našem případě jde o propojení jednotlivých poskytovatelů drogových služeb s krajským úřadem a návaznou sítí. V drogových službách se jednalo jak o pracovníky na vedoucích pozicích, tak o pracovníky v přímé práci.

- **Horizontální princip sítě**

- Síť je založena na horizontálním principu, což znamená, že každý subjekt v síti je autonomní. Nikdo zde nemá vedoucí pozici, z níž by mohl kontrolovat druhé nebo řešit interní záležitosti ostatních subjektů.

- **Společný cíl**

- Subjekty, které tvoří síť, jsou na sobě do určité míry závislé. Vzájemně se potřebují, aby mohli dosáhnout stanovených cílů. Vzhledem k tomu, že mají jednotliví členové sítě různé informace, názory či zkušenosti, měli by se umět koordinovat a směřovat k efektivnímu splnění stanoveného cíle.
- **Z naší praxe:** Hlavním cílem naší sítě a jejím smyslem bylo vytvořit platformu pro zajištění spolupráce služeb, předávání dobré praxe, zvyšování kvality drogových služeb.

- **Nová řešení**

- Každý subjekt v síti může být zdrojem doposud nevyužívaných možností, informací či způsobů pomoci, k nimž ostatní členové sítě mají díky propojenosti přístup. Vzájemná výměna zkušeností, dovedností, znalostí, kontaktů nebo zdrojů může pomoci ke vzniku nových řešení problémů a sociálních situací. Uvnitř sítě se mohou zrodit nové idey či postupy práce při řešení konkrétních situací.
- **Z naší praxe:** Samotné sdílení zkušeností a možností v rámci služeb, sdílení vyzkoušených postupů a názorů je vždy obohacující pro všechny členy sítě.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- **Efektivita**

- Vytvoření sítě usnadňuje pohyb ve formálních systémech, a to pro laickou veřejnost (neformální skupiny, jedince či organizace) i zainteresované subjekty. Sítě zjednodušují práci a uchopení právních systémů, které jsou typické pro konkrétní oblast působení.
- **Z naší praxe:** Pracovníci na základě sdílení zkušeností a propojování se spolupracujícími subjekty odstraňují ostych a zábrany pro kontakt s formálními systémy. Více do systému pronikají a rozumí mu.

Hlavní výhody síťování při koordinaci:

- jednotliví členové sítě mohou společně sdílet zkušenosti, znalosti, dovednosti, myšlenky,
- síť propojuje různé lidi, subjekty a pomáhá najít partnery,
- spolupráce,
- sítě pomáhají k efektivnější koordinaci činností,
- sítě pracují mnohem rychleji než formální instituce,
- flexibilita,
- obousměrná komunikace,
- sítě mohou přinášet vylepšení a propojení služeb v dané lokalitě, zlepšují komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými poskytovateli služeb,
- sdílením problémů mezi jednotlivými členy sítě vznikají alternativní řešení a nové myšlenky.

Druhy sítí

Sítě se dají rozdělit dle několika faktorů (např. dle velikosti, míry soudržnosti, atd.). V případě síťování služeb je důležité rozdělit sítě dle účelu, uspořádání a míry formalizace.

Síť vzniká podle účelu, problému, tématu, většinou za účelem jeho řešení, je koordinovaná organizací, institucí či osobou koordinací pověřenou. Tvoří ji organizace, instituce a skupiny,



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

které se seskupují kolem zvoleného účelu, problému, tématu, a mají zájem na jeho řešení. Všichni tito aktéři mohou téma ovlivňovat.

Se zapojením institucionalizovaných i neinstitucionalizovaných aktérů souvisí i rozdílné sítě vazeb, které mezi sebou tito jednotliví aktéři mají. Zatímco pro síť jako celek je charakteristický typ sítě problémově a tematicky orientovaný, pro vazby mezi formálními zdroji pomoci je charakteristický organizační typ sítě, pro vazby mezi neformálními zdroji pomoci je potom charakteristická sociální síť vztahů.

Existují čtyři druhy sítí:

- problémové a tematické,
- organizační,
- sociální,
- podpůrné.

Problémové a tematické sítě

Vytváří je organizace, instituce a skupiny, které jsou jednoduše identifikovatelné a lze je snadno kontaktovat. Spojuje je určité téma, problém nebo také potřeba. Jednotliví aktéři mají možnost problém nebo téma ovlivnit. Díky analýze sítě se dá formulovat strategie řešení problému. Tyto druhy sítí vznikají např. v rámci komunitního plánování či na případových konferencích.

Organizační sítě

Organizační sítě propojují členy organizace, instituce a formální pracovní skupiny. Sítí se rozumí organizační jednotka, kde mohou jednotliví aktéři spolupracovat a usilovat o dosažení společného cíle. Typickým příkladem takové sítě jsou výbory, sdružení či asociace.

- Jedná se o ***náš typ sítě***.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Sociální síť

Sociální síť tvoří lidé a neformální skupiny. Typickým příkladem sociálních sítí mohou být příbuzenské vztahy, přátelé, rodiče dětí chodící na jednu školu, lidé se stejným zájmem. Lidé v síti si poskytují potřebnou podporu v případě potřeby či vzniku obtížných situací. Sociální síť tvoří důležitou součást života.

Podpůrné síť

Vytváří se z totožných subjektů, jako je tomu v případě sítí sociálních. Na rozdíl od sociálních sítí se ale tvoří s konkrétním záměrem. Příkladem podpůrné sítě je svépomocná skupina.

Rozdělení sítí s ohledem na jejich uspořádání

Charakter sítě:

- centralizovaný,
- decentralizovaný.

Centralizovaná a decentralizovaná síť

Centralizovaná síť má vždy svou radu, představenstvo, sekretariát a další členy. Členství může být na různých úrovních (mohou zde fungovat řádní členové, čestní členové,...). Členové si volí svou radu nebo představenstvo, které funguje přes sekretariát. Decentralizované síť fungují na základě koordinační zodpovědnosti jednotlivých členů. V tom případě funguje síť pouze za předpokladu, že mají všichni členové zájem o to, aby existovala. Tyto síť jsou méně finančně náročné a flexibilní.

Existují síť:

- Řetězové – Pro tento druh je typická nízká hustota i míra soudržnosti, a také menší stabilita. Okrajoví aktéři nejsou v přímé interakci se zbývajícími subjekty v síti.
- Hvězdicové – Takový typ sítě je centralistický a na centrální jednotce je závislá stabilita. Charakteristká je pro tento druh sítě nízká hustota a udržitelnost.



- Skupinové – V tomto druhu sítě je redukováno centrální působení. Koordinátor zde plní funkci organizační, zajištění setkání a práce nad tématy je dána jeho pozicí, náplní práce. Samotný průběh a práce na tématu bez mocenského vlivu hlavního aktéra. Všichni zúčastnění mají stejný vliv a právo zasahovat do průběhu setkání bez ohledu na jejich pracovní zařazení, a také na to, zda jsou partnery projektu či hosty, aktivní a pravidelní účastníci či jednorázoví aktéři sítě. Všichni členové jsou ve vzájemné interakci (právě tato interakce je i jedním ze cílů síťování). Skupinová síť je nejstabilnějším druhem sítě.
 - Tento typ *nejvíce odpovídá naší praxi*.
 - Uvědomujeme si, že skupinový typ sítě je možné uplatňovat v menších sítích. Také v našich službách je partnerský přístup a ohled na jednotlivce, rovnocenný vztah a lidský přístup, stěžejním principem při poskytování jednotlivých výkonů. Pracovníci jsou těmito principy tak prochnuti, že je uplatňují rádi a všude, kde je to možné. Navíc pokud jde o společně vnímaný cíl a jasný deklarovaný zájem na účasti v síti.

2.2 Tvorba sítě

Klíčovou roli v celém procesu tvorby sítě zaujímá její koordinátor. Síť má za úkol poskytovat všem aktérům vzájemnou výměnu informací, řešení problémů a sdílení potřeb. Díky síťování je možné společně najít řešení vzniklých problémů. Tvorba společných postupů organizací zapojených do sítě, které pracují s klienty, ještě není zárukou efektivity poskytovaných služeb. Na společných síťovacích setkáních je možné participovat na řešení konkrétních případů, analýzách a kazuistikách, ke kterým se mohou všichni aktéři vyjádřit.

Základ pro tvorbu sítě tvoří vytyčení cílů a vymezení základních otázek, tedy na který problém síť aktuálně reaguje, kdo jsou klíčoví aktéři, jakým způsobem se bude síť koordinovat, atd. Vždy je nezbytné vhodným způsobem vymezit aktéry sítě.

V případě podání nabídek pro zapojení se do sítě služeb by měla být taková nabídka vhodně formulována (musí být pro potenciální účastníky sítě aktivní, motivující, podněcující a neodrazující).

Během celého procesu tvorby sítě i využívání sítě v praxi je podstatné uskutečnit



pravidelná setkání zainteresovaných subjektů, na nichž bude realizováno průběžné hodnocení týkající se naplňování stanovených cílů, budou se řešit aktuální potíže doprovázející jednotlivé aktéry, potřeby, klientské případy, ad.

Z naší praxe:

První část práce po nápadu vytvořit síť, je komunikace s vytipovanými subjekty, zjišťování zájmu se na práci sítě podílet a hledání shody na cílech společné práce. Předběžně se domluví struktura, náplň a frekvence setkávání.

Poté přichází fáze plánování, kdy se setkávají zástupci subjektů v užším kruhu, aby dali návrh celého konceptu společné práce. Jednotlivé subjekty se setkání účastní zcela dobrovolně, ale jsou motivováni tématickými oblastmi, které by se měli společně řešit. Důležitý je rovněž společný zájem a cíl. V neposlední řadě byl celý projekt síťování plánován se spolupracujícími organizacemi, které o setkávání měli evidentní zájem.

V rámci síťování se propojují jednotliví účastníci, kteří se podílí na řešení konkrétního tématu. Společně hledají nové myšlenky, sdílí zkušenosti, snaží se vyřešit vzniklý problém a diskutují nad možnými dopady.

V projektu síťování jsou členové sítě poskytovatelé sociálních služeb, s občasnou účastí zástupců krajského úřadu. Ve fázi realizační a monitorovací se jedná o výstupy zpracování témat, sdílení dobré praxe, které probíhá na společných setkáních. Výstupem je dohoda, jakým způsobem se bude konkrétní téma řešit. Výstup může mít formu zápisu, metodiky či modelových příkladů z dobré praxe, které je možné vzájemně sdílet.

Fáze tvorby sítě

Jednotlivé fáze tvorby sítě jsou následující:

1. Vymezení základních otázek a cílů sítě
2. Základní charakteristika vytvářené sítě a jejích aktérů
3. Parametry vytvořené sítě
4. První kontakt a setkání s potenciálními subjekty sítě
5. Společné síťovací setkání, kterého se účastní jednotliví aktéři sítě
6. Výstup síťování, evaluace



2.3 Základní otázky a cíle sítě

Každý koordinátor by si měl před tvorbou a plánováním sítě služeb položit několik otázek, aby byla později samotná tvorba sítě dlouhodobá, spolupráce byla udržitelná, maximálně efektivní a přinesla všem aktérům užitek.

Z naší praxe: Ideální je, když se tato fáze konzultuje s partnerem – účastníky síťování služeb. Odpovědi na tyto otázky by měly všem zajistit jasný přehled o fungování a smyslu sítě, stejně tak by měly sloužit jako osnova pro samotnou tvorbu sítě služeb.

Otázky, které je důležité si položit jsou doplněny o praktické příklady z naší praxe s tvorbou sítě.

1. *Jaký je náš hlavní cíl?*

V našem případě se jednalo o zajištění spolupráce služeb, předání dobré praxe, zvyšování kvality drogových služeb, efektivní spolupráce, profesní rozvoj pracovníků, a tím zvyšování kvality služeb, provázání na návazné služby a instituce.

V rámci počáteční fáze se uskutečnily přípravné schůzky s řediteli všech partnerských organizací, na kterých byl projekt znovu podrobně představen, byl zjištěn zájem o zapojení se a účast na vzdělávacích a síťovacích setkáních.

2. *Kteří aktéři budou vhodní a potřební do zapojení naší sítě a dosahování stanovených cílů?*

Primárně jde o partnerské organizace, pracující s uživateli drog v rámci Středočeského kraje. Zároveň mohou být přizváni zástupci krajského úřadu, aby práce navazovala na záměry a plány protidrogové politiky.

3. *Jsou potenciální aktéři sítě ochotni zapojit se do sítě služeb?*

Tato část byla ošetřena v rámci předpřípravné fáze a to při psaní projektu, kdy jsme s partnerskými organizacemi uzavřeli dohodu o spolupráci v rámci vzniknuvší sítě služeb.

4. *Jaké jsou předchozí zkušenosti se spoluprací s jednotlivými subjekty?*

V případě, že jsou ke tvorbě kvalitní sítě zapotřebí všechny organizace, nedá se toho mnoho ovlivnit. Jestliže potřebujeme k některým tématům spolupráci všech, ale všichni se setkání nezúčastní, těžko může danou skutečnost v rámci dobrovolné spolupráce ovlivnit.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

5. ***Jakým způsobem budeme stanovené cíle a představu o správném fungování sítě prezentovat jednotlivým účastníkům, abychom je motivovali ke spolupráci?***

Vždy je důležité seznámit je se záměrem a zapojit je již do tvorby tohoto záměru. Důležité je také dát jim prostor k připomínkování.

6. ***Jak se budou účastníci sítě kontaktovat?***

Osvědčilo se nám využívat telefonický a emailový kontakt. Vždy byl harmonogram předem znám minimálně půl roku před setkáním a před samotným konáním akce byli všichni účastníci, s dostatečným předstihem, kontaktováni.

7. ***Jakým způsobem se bude následně dlouhodobě spolupracovat?***

Následná spolupráce je automaticky spojena s dvouletou zkušeností při řešení společných témat. Nyní nemáme problém komunikovat spolu telefonicky, emailem či sjednat si schůzku a propojit vše s krajským úřadem. Již navázaná spolupráce mezi organizacemi tak plynule pokračuje dle potřeb a požadavků aktérů.

2.4 Příprava na plnění stanovených cílů

Po zodpovězení základních otázek, uvedených výše, je důležité, naplánovat další postup. To se týká především otázek předmětu jednotlivých činností.

Konkrétně jde o:

- Vytvoření seznamu různých aktérů a získání jejich kontaktů. Podstatné je zjistit si veškeré informace o institucích a osobách, které budou osloveny, připravit si koncept rozhovoru a strukturu otázek, následuje samotná realizace schůzky či telefonického kontaktu.
- Kdo se plnění uvedených činností ujme – Záleží na osobních kompetencích, profesních zkušenostech i pracovním postavení. Nezbytné je naplánovat místo, kde se budou činnosti realizovat a časovou dotaci.
- Způsoby dosažení stanovených cílů, využití metody, postupy a kroky, které se při realizaci cílů budou používat.

Aby mohla být vytvořena dlouhodobě udržitelná, fungující síť služeb je nezbytné přesně si vymezit požadavky na síť a aktéry sítě. Podstatné je jasné vymezení požadavků na síť, subjekty sítě, konkrétní definování cílů, postupů a metod, s jejichž pomocí bude cílů dosaženo. V případě,



že bude popsán jen cíl, ale ne cesta a způsob jeho dosažení, nebude možné cíleně koordinovat úsilí všech účastníků.

Koordinátor sítě musí vědět, jakou pozici budou jednotliví aktéři zaujímat. Dále také, jaký bude jejich přínos, kam budou směřovat své úsilí a jakých cílů se má dosáhnout (včetně postupů a metod, které k dosažení cílů pomohou).

Konkrétně a zcela jasně vymezený postup dosažení cílů a požadovaného stavu sítě umožňuje také průběžnou kontrolu během tvorby sítě i spolupráce zúčastněných subjektů. Díky zpětným vazbám, hodnotícím zprávám, evaluačním dotazníkům i uskutečněným síťovacím setkáním, má koordinátor sítě možnost společně s ostatními členy sítě, sledovat, jak dochází k naplnění určených cílů. Jednoduše se dají sledovat silná a slabá místa v jednotlivých probíraných oblastech. Z toho je možné identifikovat, které oblasti je třeba posílit či změnit koordinaci síťování.

Již během přípravné fáze je podstatné definovat účastníky sítě služeb a pomoci. Některé subjekty jsou již dány předem, jiné se zapojují do sítě na základě úsudku koordinátora. Jde zejména o neziskové organizace a ostatní poskytovatele sociálních služeb.

2.5 Charakteristika vytvářené sítě a jejích subjektů

Již v předchozí kapitole bylo uvedeno, jaké základní charakteristiky by měla síť a její členové. Před samotnou tvorbou sítě je důležité definovat si velikost sítě a seznam subjektů (vč. toho, jakou roli v síti budou mít, jejich stručný popis služeb a zdrojů, kterým mohou síť služeb obohatit).

Pro každého člena sítě je podstatné definovat:

- jak je aktér dostupný (územně i časově),
- prioritizace zdroje (zda jde o zásadního aktéra či je jeho potřeba pouze okrajová nebo občasná),
- role subjektu v rámci síťování,
- očekávání aktéra od síťování, jeho názory na stanovený cíl sítě,
- pravidelnost kontaktů nebo výměny informací, ideí, zkušeností a služeb, případně jestli se dá se subjektem počítat i v rámci dlouhodobé spolupráce.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Parametry sítě a služeb

Pokud je sociální služba považována za kvalitní, efektivní, dostupnou a potřebnou, je vhodné, aby byla součástí sítě služeb pomoci a získala peněžní podporu. Parametry služeb v síti jsou velmi úzce spojené s vybranými standardy kvality sociálních služeb.

Standardy kvality jsou posuzovány v následujících oblastech:

1. Parametr potřeby

Potřeba služby vždy vychází z místní znalosti služby, jejích specifíků a potřeb, které jsou v dané lokalitě. Subjekt je v síti vnímán jako potřebný, pokud je jeho působení v souladu s důležitostmi a specifickými cíli Střednědobého plánu rozvoje kraje. Na úrovni obce se subjekt považuje za potřebný, pokud vychází z konkrétních potřeb obce s rozšířenou působností (dále jen „ORP“), je součástí strategického dokumentu obce a funguje spolupráce mezi obcí a aktérem (např. poskytovatelem sociální služby).

2. Parametr dostupnosti

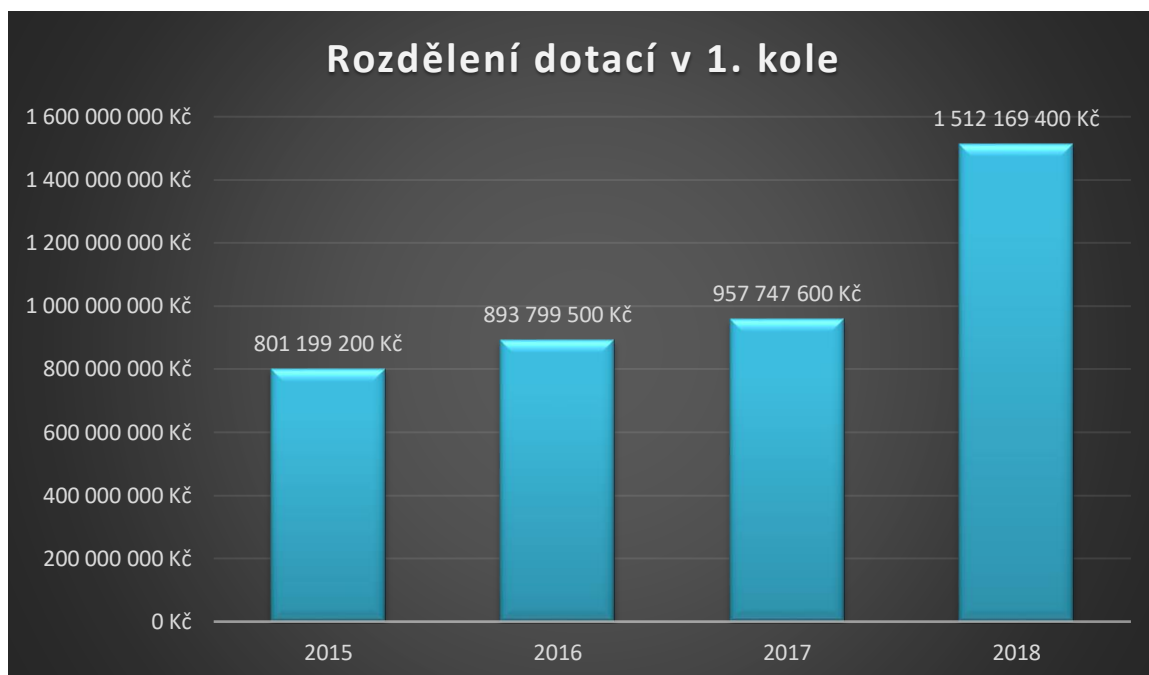
Sociální služba by měla být územně dostupná. Pokud se jedná o sociální služby, které poskytují terénní služby, měli by být ochotni dojíždět za klienty jak v rámci spádových oblastí, tak také by se mělo jezdit do obtížně dostupných míst v regionu, protože pro klienty, kteří žijí v těžko dostupných lokalitách, mohou být právě terénní služby jedním ze zdrojů pomoci.

3. Parametr nákladovosti

Největším finanční podporou sociálních služeb jsou dotace od MPSV, které pokrývají náklady na základní činnost sociální služby (ambulantní i terénní formy služby). Níže uvedený graf uvádí rozdělení dotací na sociální služby ze zdrojů MPSV v letech 2015 – 2018 ve Středočeském kraji. Z grafu je patrné, že se každoročně zvyšuje objem finančních prostředků od MPSV, které přerozděluje jednotlivým poskytovatelům, v našem případě, Středočeský kraj. Jedná se o finanční prostředky, které jsou poskytovány organizacím v rámci 1. kola dotačního řízení. Středočeský kraj zpravidla ještě vyhlašuje během daného roku výzvu na předkládání žádostí na dofinancování sociálních služeb.



Tabulka 1 - Rozdělení dotací od MPSV v I. kole dotačního řízení na sociální služby



Zdroj: *Financování a plánování* [online]. 2018 [cit. 2018-07-01]. Dostupné z: <https://www.kr-stredocesky.cz/web/socialni-oblast/financovani>

Další důležité zdroje financování jsou:

- dotace od obcí,
- dotace od krajů,
- dotace z Evropských strukturálních a investičních fondů,
- dotace od ministerstev.

Náklady sociálních služeb

Náklady sociálních služeb se dělí do následujících kategorií:

- Osobní náklady – Osobní náklady zahrnují náklady na pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, dále náklady na povinné pojištění (náklady na sociální a zdravotní pojištění) a jiné osobní náklady.
- Provozní náklady – Do provozních nákladů se řadí dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, pohonné hmoty, kancelářské potřeby, spotřební materiál, ad.
- Náklady na služby – Náklady na služby zahrnují energie, nájemné, telefonní poplatky,



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

internet, vodné a stočné, právní a ekonomické služby, školení, opravy a udržování, ad.

Při plánování tvorby sítě je důležité se zamyslet i nad finanční stránkou. Je nezbytné určit si hranice efektivity, protože každá síť musí být vymezena s ohledem na ekonomické možnosti. Dolní hranicí se rozumí stav, v němž se dá služba provozovat v požadované kvalitě. Horní hranice bere v úvahu hospodaření se získanými finančními prostředky z veřejných zdrojů.

4. Parametr kvality a provázanosti

Tento parametr vyplývá z požadavků standardů kvality sociálních služeb. Kromě toho ale musí být pro síť určeny další konkrétní podmínky, jež jsou kvalitativního charakteru. Vždy hraje důležitou roli zpětná vazba klientů služeb, výsledky inspekcí a kontrol, které jsou porovnávány v souladu s krajskou strategií a ostatními důležitými dokumenty jako jsou střednědobé plány či akční plány.

2.5 Kontaktování a navazování spolupráce s aktéry sítě

Kontaktování, správně nastavené formy komunikace a dlouhodobá spolupráce se subjekty v síti jsou zásadní kroky celého procesu síťování, jelikož bez jednotlivých aktérů by nebylo možné síť vůbec vytvořit a ani ji udržet. Právě proto je nezbytné věnovat přípravné fázi dostatečnou pozornost.

Během schůzky iniciátora sítě s potencionálním členem sítě je nutné, aby si obě strany vyjasnili několik zásadních otázek. Jestliže si aktéři vyjasní vše na samotném počátku, je následná spolupráce jednodušší a dá se tak předcházet možným neshodám v budoucnu, nedorozuměním či nepochopení.

Vždy se jedná o:

- požadavky a pravidla týkající se fungování vzájemné spolupráce,
- názory na stanovené cíle,
- objasnění si rolí a pozic v rámci sítě,
- ochotu a možnosti (jak časové, tak materiální) se do spolupráce zapojit,
- kompetence, s nimiž může člen sítě přispět k řešení společného tématu
 - **Z naší praxe:** Do základních kompetencí, které jsou nezbytné při práci v rámci sítí,



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

patří organizační schopnosti, strategické myšlení, komunikační dovednosti, schopnost vyjednávání a motivace druhých.

V případě, že dojde k navázání spolupráce s ostatními subjekty, je nutné vytvořit si následně databázi spolupracujících organizací, institucí nebo neformálních subjektů, kteří jsou zařazeni do sítě služeb.

Přehledná databáze slouží k udržení aktivní a dlouhodobé spolupráce mezi členy sítě. V každé databázi by neměl chybět název organizace/instituce/neformálního aktéra, kontakt na pověřené osoby, informace o hlavní činnosti subjektu, přínosy, kterými může být subjekt v síti užitečný a v neposlední řadě pozice aktéra v rámci sítě služeb. Každou databázi je třeba pravidelně aktualizovat.

2.6 Společné setkání zástupců jednotlivých subjektů sítě

Jakmile je vyjasněn obecný cíl sítě, proběhne úvodní setkání zástupců jednotlivých subjektů sítě. Tam je představen záměr vytvoření a fungování sítě, její význam pro řešení daných situací a problematiky. Jednotliví členové sítě mohou v průběhu setkání vznášet připomínky, náměty či změny ohledně daného tématu, které se vztahuje k řešenému problému.

Všichni zástupci sítě jsou si rovni a každý člen má právo vyjádřit svůj názor, který bude za jakýchkoliv okolností považován za relevantní. V síti je obvyklé, že pracovníci neziskových organizací vystupují jiným způsobem než pracovníci samosprávy. Pro pracovníky neziskových organizací je typická velká míra angažovanosti, kreativity a snaha vyzdvihnout svou organizaci. Pracovníci samosprávy jsou spíše konzervativnější, kladou vysoký důraz na dodržování legislativy a již zavedených pravidel. Taková různorodost se dá považovat za výhodu pro vstupní pluralitu názorů. Koordinátor by nikdy neměl poučovat ostatní členy sítě, je to expert na danou problematiku a i v případě, že to pro něho může být někdy obtížné, měl by vyčkat než se konkrétní člen sítě vyjádří k diskutovanému tématu, a to když má zkušený koordinátor odlišný názor na danou problematiku oproti aktérům sítě.

Iniciátor schůzky k síťování má, již od počátku plánování a tvorby sítě, za úkol motivovat všechny zúčastněné, aby bylo dosahováno stanovených cílů nebo úkolů. Kromě toho je také nezbytná motivace subjektů sítě k pravidelnému setkávání a dlouhodobé aktivní spolupráci. Iniciátor nese zodpovědnost za zpracování zápisu z každého jednání. Jeho kopi zasílá i



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

jednotlivým účastníkům síťovacího setkání, pokud jsou tak členové sítě domluveni.

Na úvodním setkání by neměli chybět zástupci všech potenciálních členů sítě, aby se měli možnost vzájemně poznat, představit a diskutovat nad cílem a posláním sítě. Na tomto setkání mají prostor projednat případné změny a zvolit si termín příštího setkání. Další síťovací schůzka již probíhá na stanovené téma a je zde prostor pro řešení problémů či situací, se kterými se jednotliví aktéři setkávají v běžné praxi.

2.7 Výstupy síťování a evaluace

Výstupy síťování by měly zejména následující:

- spolupráce organizací, institucí a osob,
- spolupráce v rámci návazné sítě a multioborová spolupráce,
- definované společné postupy řešení problémů,
- navázání vzájemné spolupráce,
- sdílení dobré praxe a výměna názorů, informací,
- rozvoj služeb a pracovníků.

V rámci síťování probíhá průběžné hodnocení, a to po každém setkání. S tím souvisí i případná revize plánů na další společnou činnost.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

3 Příklad vytvoření sítě služeb

V našem případě jsme síť služeb vytvořili předem v rámci přípravy projektu. Naším záměrem bylo propojit všechny organizace zabývající se problematikou drogové závislosti. Na území Středočeského kraje (území Středočeského kraje zachycuje obrázek níže) je těchto organizací pět. Spolupráce s nimi byla předem kontraktována. Ve chvíli samotné realizace tvorby sítě jsme museli konkretizovat jednotlivé aktéry – služby, a to na základě konkrétního vydefinování cílů a témat jednotlivých schůzek.

Obrázek 1 - Okresy ve Středočeském kraji



Zdroj: *Mapy - Středočeský kraj* [online]. 2018 [cit. 2018-05-30]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/stredocesky-kraj/verejna-sprava/spravni-cleneni/uzemni-cleneni-mapy/>



3.1 Aktéři sítě

V této podkapitole jsou uvedeni jednotliví aktéři sítě služeb, kteří se významně podílí na pomoci, podpoře a prevenci v rámci drogových služeb Středočeského kraje.

Aktéry sítě a partnery projektu jsou:

- Prostor plus o. p. s.,
- Magdalena, o. p. s.,
- Semiramis, z. ú.,
- Laxus, z. ú.,
- Zařízení sociální intervence Kladno.

3.1.1 Prostor plus o. p. s.

Prostor plus o. p. s. je neziskovou organizací, která poskytuje sociální služby, zabývá se vzděláváním a rozvojem regionu. Vizí organizace je prosperující klient i region, ve kterém působí. Jedná se o největšího poskytovatele sociálních služeb v kolínsko-kutnohorském regionu.

Prostor plus poskytuje následující registrované služby:

Odborné sociální poradenství pro uživatele drog a jejich blízké sociální okolí

- místo poskytování: Kolín
- forma poskytování: ambulantní, terénní
- cílová skupina klientů:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- cílová kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Odborné sociální poradenství

- místo poskytování: Kolín
- forma poskytování: ambulantní, terénní
- cílová skupina klientů:
 - osoby bez přístřeší,
 - osoby v krizi,
 - osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let),
 - mladší senioři (65 – 80 let).

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež v Kolíně – Kolárka

- místo poskytování: Kolín
- forma poskytování: ambulantní, terénní
- cílová skupina klientů:
 - děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy.
- věková kategorie klientů:
 - 13 – 26 let.

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež ve Zruši nad Sázavou – Kotelna a NZDM Klubus

- místo poskytování: Zruč nad Sázavou a Kutná Hora
- forma poskytování: ambulantní, terénní
- cílová skupina klientů:
 - děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy.
- věková kategorie klientů:



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- od 6 let.

Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi a sociálně aktivizační služby pro matky, bývalé uživatelky

- místo poskytování: Kolín
- forma poskytování: ambulantní, terénní
- cílová skupina klientů:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- rodiny s dítětem/dětmivěková kategorie klientů
 - děti předškolního věku (1 - 6 let),
 - mladší děti (7 – 10 let),
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let),
 - mladší senioři (65 – 80 let).

Terénní sociální programy

- forma poskytování: terénní
- cílová skupina klientů:
 - osoby v krizi,
 - osoby bez přístřeší,
 - osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- věková kategorie klientů:
 - mladí dospělí (19 – 26 let),



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- dospělí (27 – 64 let),
- mladší senioři (65 – 80 let),
- starší senioři (nad 80 let).

Terénní programy

- forma poskytování: terénní
- cílová skupina klientů:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

V rámci Středočeského kraje působí v oblasti snižování rizik: Kontaktní centrum, Terénní programy, sociálně aktivizační služby pro matky, bývalé uživatelky návykových látek a odborné sociální poradenství pro uživatele drog – ambulantní centrum.

3.1.2 Magdaléna, o. p. s.

Magdaléna je nestátní neziskovou organizací působící v Praze a ve Středočeském kraji. Poskytuje zdravotní a sociální služby – v oblasti prevence a léčby různých typů závislostí.

Magdaléna, o. p. s. poskytuje celkem 11 sociálních služeb:

Odborné sociální poradenství

- místo poskytování: Vlašim
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina klientů:
 - děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy,
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Kontaktní centrum Magdaléna Příbram

- místo poskytování: Příbram
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina klientů:
 - děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy,
 - osoby bez přístřeší,
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby v krizi,
 - osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy,
 - etnické menšiny.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

K-centrum Benešov

- místo poskytování: Benešov u Prahy
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina klientů:
 - děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy,
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby v krizi,
 - osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách,



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy,
- pachatele trestné činnosti.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

NZDM MeziČas Benešov

- místo poskytování: Benešov u Prahy
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina klientů:
 - děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy
- věková kategorie klientů:
 - 9 – 26 let.

Doléčovací centrum Magdaléna – Podolí

- místo poskytování: Praha
- forma poskytování: pobytová, ambulantní
- cílová skupina klientů:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Terapeutická komunita Magdaléna

- místo poskytování: Mníšek pod Brdy
- forma poskytování: pobytová



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- cílová skupina klientů:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby s chronickým duševním onemocněním,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- věková kategorie klientů:
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Následná péče CHRPA

- místo poskytování: Včelník
- forma poskytování: pobytová, ambulantní
- cílová skupina klientů:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby s chronickým duševním onemocněním.
- věková kategorie klientů:
 - 18 – 64 let.

Sociální rehabilitace

- místo poskytování: Včelník
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina klientů:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby s chronickým duševním onemocněním,
 - osoby v krizi,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy,
 - pachatelé trestné činnosti.
- věková kategorie klientů:
 - mladí dospělí (19 – 26 let),



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- dospělí (27 – 64 let).

Terénní program Magdaléna – Berounsko a Rakovnicko

- forma poskytování: terénní
- cílová skupina klientů:
 - děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy,
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Terénní program Magdaléna – Příbramsko a Praha západ

- forma poskytování: terénní
- cílová skupina klientů:
 - děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy,
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 -18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Terénní program Magdaléna – Benešovsko a Ptaha východ

- forma poskytování: terénní

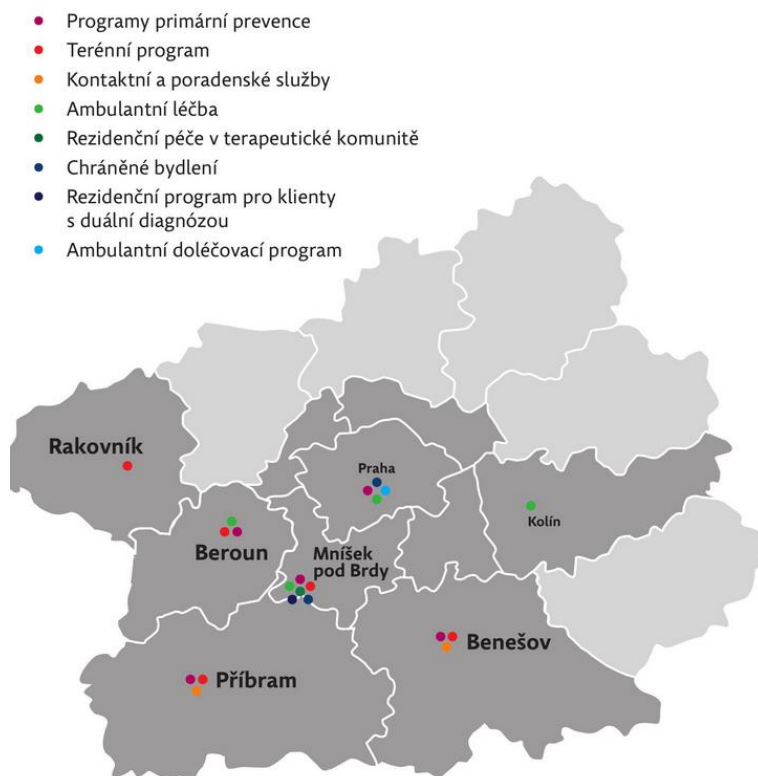


Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- cílová skupina klientů:
 - děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy,
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let)

Místní působnost organizace zachycuje níže uvedená mapa.

Obrázek 2 - Místní působnost obecně prospěšné společnosti Magdalena



Zdroj: *Magdaléna o. p. s.* [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.magdalena-ops.eu/cz/kontakt>



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Ve Středočeském kraji působí v oblasti snižování rizik:

- Centrum adiktologických služeb Benešov,
- Centrum adiktologických služeb Příbram,
- Terénní program Benešovsko,
- Terénní program Berounsko,
- Terénní program Příbramsko,
- Adiktologická ambulance Beroun,
- residenční léčby (Terapeutická komunita),
- Následná léčba Chrupa Včelník pro klienty s duální diagnózou.

3.1.3 Semiramis, z. ú.

Semiramis je organizace, která dlouhodobě poskytuje odborné služby zaměřené na závislostní a další rizikové chování. Ze své praxe ví, jak je důležité problémům předcházet a při jejich řešení věnovat pozornost jednotlivcům, rodinám, a také okolí.

Cílové skupiny:

- uživatelé legálních a nelegálních drog,
- gambleři,
- osoby v konfliktu se zákonem,
- děti a mládež,
- odborná veřejnost,
- rodiny a osoby blízké.

Cílem organizace je sociální a zdravotní stabilizace klientů, dále zvýšení kompetencí klientů k řešení běžných situací v životě, podpora rodinného prostředí, vyšší odolnost klientů k nejrozumnějším formám rizikového chování, podpora ochrany veřejného zdraví, spolupráce s veřejností v oblasti zvyšování kvality poskytovaných sociálních služeb a ovlivňování odborného a právního prostředí v oblasti neziskového sektoru u nás.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Registrované sociální služby poskytovatele jsou následující:

Centrum rodinného poradenství

- místo poskytování: Nymburk
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina klientů:
 - děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy,
 - rodiny s dítětem/děťmi.
- věková kategorie klientů:
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

K-centrum Mladá Boleslav

- místo poskytování: Mladá Boleslav
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina klientů
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.
- věková kategorie klientů:
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

N klub

- místo poskytování: Nymburk
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina klientů:
 - děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy,



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy,
- etnické menšiny.
- věková skupina klientů:
 - 6 – 22 let.

Centrum terénních programů Středočeského kraje

- forma poskytování: terénní:
- cílová skupina klientů:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.
- věková kategorie klientů:
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

V rámci Středočeského kraje se zaměřují následující služby na osoby ohrožené závislostí či závislé na návykových látkách: K-centrum Mladá Boleslav, Centrum terénních programů Středočeského kraje.

3.1.4 Laxus, z. ú.

Laxus působí dlouhodobě v oblasti poskytování odborných služeb, které se zabývají závislostmi a rizikovým chováním. Díky praxi v oblasti drogových služeb vědí, že je podstatné umět problémům předcházet a snažit se najít řešení.

Cílové skupiny:

- uživatelé legálních a nelegálních drog,
- gambleři,
- osoby v konfliktu se zákonem,
- rodiny a jejich blízké osoby,



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- děti a mládež,
- odborná veřejnost.

Organizace poskytuje následující sociální služby:

Ambulantní centrum Mladá Boleslav

- místo poskytování: Mladá Boleslav
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.
- věková kategorie klientů:
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Ambulantní centrum Pardubice a Ambulantní centrum Pardubice detašované pracoviště Svitavy

- místo poskytování: Pardubice a Svitavy
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách
- věková kategorie klientů:
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Centrum poradenských služeb pro obviněné a odsouzené

- místo poskytování: Hradec Králové a Mladá Boleslav
- forma poskytování: ambulantní, terénní



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- cílová skupina:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - pachatele trestné činnosti.
- věková kategorie klientů:
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Ambulantní centrum Hradec Králové

- místo poskytování: Hradec Králové
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.
- věková kategorie klientů:
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Centrum adiktologických služeb

- místo poskytování: Nymburk
- forma poskytování: ambulantní, terénní
- cílová skupina:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.
- věková kategorie klientů:
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

K-centrum Pardubice

- místo poskytování: Pardubice
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.
- věková kategorie klientů:
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

K-centrum Hradec Králové

- místo poskytování: Hradec Králové
- forma poskytování: ambulantní, terénní
- cílová skupina:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.
- věková kategorie klientů:
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Ambulantní centrum Pardubice a Ambulantní centrum Hradec Králové

- místo poskytování: Hradec Králové a Pardubice
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- věková kategorie klientů:



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- starší děti (11 – 15 let),
- dorost (16 – 18 let),
- mladí dospělí (19 – 26 let),
- dospělí (27 – 64 let),
- mladší senioři (65 – 80 let).

Centrum terénních programů Pardubického kraje

- forma poskytování: terénní
- cílová skupina:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.
- Věková kategorie klientů:
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Centrum terénních programů Královéhradeckého kraje

- forma poskytování: terénní
- cílová skupina:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.
- Věková kategorie klientů:
 - starší děti (11 – 15 let),
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

V rámci Středočeského kraje se zabývá oblastí snižování rizik: Ambulantní centrum Mladá Boleslav, Služby pro obviněné a odsouzené, Centrum adiktologických služeb Nymburk.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

3.1.5 Zařízení sociální intervence Kladno

Příspěvková organizace byla zřízena Středočeským krajem za účelem poskytování sociálních služeb (konkrétně se jedná o služby sociální prevence a odborného sociálního poradenství).

Ve Středočeském kraji působí v oblasti snižování rizik Mobilní terénní program Kladno, Ada + - Adiktologická dorostová ambulance Kladno, Následná pobytová péče Kladno – Dubí.

Zařízení poskytuje následující registrované sociální služby:

Manželská a rodinná poradna Kladno

- místo poskytování: Kladno
- forma poskytování: ambulantní
- cílová skupina:
 - osoby s chronickým duševním onemocněním,
 - osoby v krizi,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy,
 - rodiny s dítětem/děti,
 - senioři.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let),
 - mladší senioři (65 – 80 let),
 - starší senioři (nad 80 let).

Azylový Dům Kladno – Dubí

- místo poskytování: Kladno
- forma poskytování: pobytová
- cílová skupina klientů:
 - osoby bez přístřeší.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- věková kategori klientů:
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Následná péče Kladno – Dubí a Služby následné péče

- místo poskytování: Kladno
- forma poskytování: pobytová, ambulantní
- cílová skupina:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,
 - osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Terapeutická komunita Kladno – Dubí

- místo poskytování: Kladno
- forma poskytování: pobytová
- cílová skupina klientů:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Terénní programy

- forma poskytování: terénní
- cílová skupina klientů:
 - osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách,



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let).

Intervenční centrum Kladno

- místo poskytování: Kladno
- forma poskytování: ambulantní, terénní
- cílová skupina:
 - oběti domácího násilí.
- věková kategorie klientů:
 - dorost (16 – 18 let),
 - mladí dospělí (19 – 26 let),
 - dospělí (27 – 64 let),
 - mladší senioři (65 – 80 let).

3.2 Konkrétní výběr aktérů

Výběr byl dán přáním ředitelů organizací, možnostmi se do projektu zapojit i samotnými zástupci služeb.

Výběr aktérů sítě jsme nakonec zúžili primárně na služby harm reduction. Služby typu terapeutická komunita a následná péče se setkání účastnili výjimečně, o pravidelné setkání neměli zájem. Nepovažovali jsme to za zásadní, přestože při plánování účast přislíbili. Síť tak byla jednodušší při výběru témat. Ambulantní centra jsme ze sítě nevynechali, ale účastnili se dle zájmu na daném tématu.

Zklamalo nás, že se setkání neúčastnily všechny služby HR Středočeského kraje, ale nebylo v naší moci toto zajistit, vynutit a to ani tím, že původní dohoda byla jiná, s účastí počítali a vnímali ji jako smysluplnou.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

3.2.1 Popis služeb

Terénní programy

Terénními programy mohou být charakterizovány jako komunitní programy pro problémové uživatele drog. Jejich hlavním cílem je přispět ke zlepšení zdravotního stavu jedince, omezit rizika spojená s užíváním drog, poškození jednotlivců či skupin, kteří nejsou v kontaktu s fungujícími zdravotními, sociálními a zdravotně-sociálními službami a běžnými zdravotně osvětovými programy, tedy s tzv. skrytou populací.

Terénní programy jsou zaměřeny zejména na nitrožilní uživatele drog s cílem eliminovat jejich rizikové chování (sdílení injekčního materiálu, nechráněný sex) a omezit riziko přenosu i šíření HIV a virů hepatitidy B a C. Terénní programy mohou ovlivňovat uživatele drog již od začátku užívání drog, ještě před tím, než začne uživatel drogy aplikovat mnohem nebezpečnějšími způsoby.

K běžným službám, které terénní programy poskytují, patří:

- výměna injekčních jehel a stříkaček,
- distribuce materiálu pro méně rizikovou aplikaci (např. sterilní vodu, dezinfekční tampóny, bavlněné filtry, aluminiová fólie pro odklonění od nitrožilní aplikace),
- distribuce kondomů,
- základní zdravotní ošetření,
- základní poradenství a poskytování informací,
- předávání zdravotně-výchovných informačních brožur, materiálů či letáků.

Často se terénní programy zabývají i cílovou skupinou uživatelů tzv. tanečních zdrog, pro kterou existují zvláštní zdravotní rizika.

Kontaktní centra (KC)

Kontaktní centra nabízí své služby cílové skupině drogově závislých, která je tzv. skrytou populací (to znamená, že není v kontaktu s jinými zdravotními či sociálními institucemi). Kontaktní centra jsou nízkoprahová zařízení ("low threshold"), která poskytují včasnou intervenci, krizovou intervenci, základní zdravotní a sociální poradenství, služby harm reduction uživatelům návykových látek. Klienti mají ke službě přístup bez jakéhokoliv doporučení, přímo z ulice,



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

anonymně a v neformálním prostředí.

Zde jsou popsány ostatní služby ve vytvořené síti Středočeského kraje, které se na činnosti sítě účastnili pouze minimálně.

Ambulantní centra

Ambulantní centra se zabývají ambulantní léčbou. Léčba je prováděna bez vyčlenění klienta z jeho původního prostředí. Během ambulantní léčby dochází klient/pacient do zařízení, kde léčbu podstupuje, přičemž délka kontaktu, frekvence kontaktů a doba docházení na léčbu je značně individuální, přizpůsobená potřebám klienta a dána písemnou či ústní dohodou (kontraktem) s terapeutem nebo se zařízením. Nejčastějším způsobem ambulantní léčby jsou individuální poradenské nebo terapeutické rozhovory, které mají délku 30 – 60 minut a jejich frekvence je 1 – 2x týdně. V případě mimořádné situace (na začátku léčby či během krize) může být vyžadován denní kontakt, jehož délka může být i kratší. Jakmile je stav stabilizován, intervaly mezi návštěvami se prodlužují (např. 1x za 14 dní, případně může být frekvence ještě nižší).

Skupinová forma: V tomto případě se setkávají ambulantní skupiny zpravidla 1x týdně na 1,5 hodiny, frekvence setkání 2x týdně je zcela výjimečná. Farmakoterapie (funguje pouze ve zdravotnických zařízeních a je aplikovaná lékařem) se používá na začátku ke zmírnění příznaků z vysazení drogy - ambulantní detoxifikace. Dále podle potřeby i průběžně, aby byly zmírněny doprovodné psychické příznaky – úzkost, deprese či vztahovačnost. Ambulantní péči doplně ještě také sociální práce, rodinná terapie, klubové či volnočasové aktivity, pracovní poradenství, právní poradenství, atd. Ambulantní léčba se využívá zejména u pacientů/klientů, kteří mají nižší potenciál pro relaps, dokážou se lépe kontrolovat, jsou motivováni ke změně a mají podpůrné nebo ne negativně ovlivňující sociální zázemí. Prokazatelně efektivní je ambulantní léčba s 2 – 3 kontakty v týdnu, a to nejméně po dobu 3 měsíců. Tak se pak dá plynule přejít do ambulantního doléčení.

Terapeutická komunita

Jedná se o strukturované prostředí, v němž klient žije a účastní se programu léčení nebo rehabilitace. Terapeutická komunita (TK) je bezpečným a podnětným prostředím pro růst a zrání, které uskutečňuje zejména díky sociálnímu učení v kontextu určeném jasně definovanými



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

pravidly. Terapeutický potenciál TK je spatřen ve stálém rozpětí mezi skutečností a terapií, mezi každodenním spolužitím na jedné straně a podporovaným, a také monitorovaným sociálním učením či nácvikem na druhé straně.

Následná péče

Hlavním úkolem následné péče je udržet u klienta takové změny, které se uskutečnily během léčby, případně spontánně nebo po předchozích intervencích. Následná péče může mít různé formy, a to *tradiční* (jedná se o tzv. opakovací léčby) či *doléčovací skupiny*. Doléčovací skupiny se setkávají zpravidla jedenkrát za týden. Schází se klienti po skončení základní léčby i ti, kdo ještě v léčbě jsou. Cíl je v tomto případě stejný u tradičních i doléčovacích skupin, a je to posílení abstinence a výměna zkušeností.

Následná péče může být poskytována individuálními pohovory, které zajišťují AT ordinace, případně kontaktní centra či kliničtí psychologové. I zde je kladen důraz zejména na posílení abstinence, často chybí socioterapie – na rozdíl od doléčovacích programů a rekvalifikace/resocializace. Během následné péče hrají klíčovou roli svépomocné skupiny. Specializovaným pracovištěm pro následnou péči se u nás říká doléčovací centra. Působí v nich multidisciplinární týmy, které dokážou flexibilně reagovat na individuální potřeby klienta. Následná péče se tak stává intenzivnější, a také kratší.

Krajský úřad

Zástupci krajského úřadu byli pravidelně přizváni k setkáním, považovali jsme za důležité propojovat činnost sítě se státní správou. Mnohé z témat se prolínají s Akčním plánem protidrogové politiky Středočeského kraje. Tímto způsobem se dařilo informovat zástupce kraje s aktuálními potřebami pracovníků v drogových službách, dostávali jasné výstupy, které mohli použít při své práci. Zejména byl důležitý pravidelný kontakt mezi zúčastněnými.

3.3 Ochota zapojených aktérů podílet se na síťování a vzájemné spolupráci

Klíčovým faktorem, který má vliv na vytvářenou síť, názory aktérů sítě na iniciátora a koordinátora, je doba působení dané organizace na v oboru činnosti. Případně je také důležitá



zkušenost se spoluprací s organizací a neformální vazby.

Pokud jsou vybudovány dobré vztahy, není nutné překonávat nedůvěru. V takovém případě je spolupráce i komunikace s jednotlivým subjektem vždy jednoduchá. Vytváření sítě je založeno na aktivní spolupráci, kterou si však nelze vynutit. Vše funguje na principu dobrovolnosti a demokracie. Zkušení koordinátoři sítí vědí, že je často velmi nízká motivace oslovených a potenciálních členů sítí. Důvodem bývá především vyčerpání jednotlivých členů či nedůvěra ve smyslu celkového snažení vytvořit síť.

Celý proces síťování je poměrně náročný, a to jak z hlediska času, tak také organizace. Nikdy není dopředu známo, jaké budou výsledky, ani efektivita práce v síti. Právě z toho důvodu je častým problémem nejednoduchá a obtížná motivací zástupců managementů organizací i veřejné správy, kteří bývají velmi zaneprázdněni a mnohdy nemají čas ani chuť věnovat čas dalšímu řízení, komunikování či účasti na síťovacích setkáních. Nejčastěji je pro jednotlivé představitele velmi náročná tvorba strategie a koncepce sítě.

3.4 Možnosti zvýšení a podpoření ochoty jednotlivých subjektů k síťování

Při motivaci aktéra k zapojení se do sítě a spolupráce je důležité seznámit ho s účelem tvorby sítě, přínosy sítě, požadavky na činnosti aktérů sítě a potřebné kompetence. Nezbytné je také zmínit společné cíle všech členů sítě, k nimž se bude směřovat. Subjekt by měl vědět, jakou pozici bude v síti zaujímat, a také jaká bude mít práva a povinnosti s ohledem na realizaci stanovených cílů a k řešení daného problému. Měl by také vědět, jak může být síti přínosný, a proč je považován za důležitého a nepostradatelného aktéra.

Někdy může subjekty od mezioborové spolupráce v síti odrazovat zejména nejednotný postup metodik práce v rámci jednotlivých oborů či resortů, nejednotné legislativní ukotvení některých úkonů nebo odlišné představy o postavení uživatelů služeb.

Pokud se již s aktérem v minulosti spolupracovalo, ale objevil se během spolupráce nějaký problém, není nutné spolupráci odmítat. Právě v takovém případě je vhodné promluvit si o podmínkách spolupráce, způsobech komunikace a přínosech, je vhodné se domluvit tak, aby si aktéři vyjasnili své kompetence a vyhnuli se případnému nedorozumění nebo konfliktům.

Základ úspěšné sítě tvoří vzájemná komunikace, která by měla být již od začátku nastavena



takovým způsobem, aby směřovala k pozitivní spolupráci účastníků a eliminovala nízkou motivaci některých subjektů stát se členem sítě.

Některé potenciální členy sítě může motivovat forma síťovacího setkávání. Jestliže se všichni aktéři sejdou, včetně koordinátora sítě, facilitátora a dalších odborníků, a společně si vyjasní kompetence, přínosy sítě, cíle sítě a přínosy jednotlivých členů aktérů. Užitečné je také diskutovat o možných obavách či neochotě se stát součástí sítě. V tomto případě je důležitým člověkem právě koordinátor sítě, který by měl zvládat základní motivační techniky.

3.5 Motivace a komunikace

Zde jsou uvedeny motivační prvky, které se mohou používat při síťování:

- Smysluplnost práce
 - jasné vymezení cíle každého setkání a zadání úkolů, na kterých se bude pracovat
 - dobře zvolený expert, který se setkání účastní – odborník
 - využití dobré praxe, předchozích zkušeností
 - nepodceňovat neformální části programu
- Ocenění
 - důraz kladen na přínosy každého subjektu v síti k řešené problematice
 - důležité je dát najevo, že je aktér nepostradatelnou součástí sítě
 - přesah do akčního plánování krajského úřadu, vytváření podkladů pro činnost protidrogové komise
- Tvorba bezpečného prostředí
 - zájem o zkušenosti, dovednosti, myšlenky, názory, ale také obavy konkrétního člena sítě
 - tvorba prostoru pro diskuzi a vyjádření vlastních názorů
 - podpora členů sítě
 - předem určená pravidla
 - jednotné postupy a metodiky
 - objasnění kompetencí mezi jednotlivými subjekty
 - rovný přístup ke všem členům sítě



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- Dobrá spolupráce
 - pozitivní zkušenosti z minulosti
 - přátelská a pozitivní atmosféra
 - motivace mezi jednotlivými členy sítě
 - všichni členové mají rovnocenné postavení
 - fungování experta, metodika a koordinátora sítě
 - podpora komunikace mezi členy sítě
 - pravidelná osobní setkávání a komunikace mezi členy sítě
- Nové poznatky
 - rozšiřování kvalifikace
 - získávání povědomí o práci expertů v různých oblastech
 - vzájemná výměna zkušeností
 - výměna příkladů z praxe a odborných názorů
 - bližší poznání členů sítě
 - nastavení dlouhodobé udržitelné spolupráce mezi aktéry, které může v budoucnu přinést nové možnosti

Příklad aplikace vybraných motivačních prvků v praxi

Zájem – ptát se na názory, připomínky, zkušenosti účastníků setkání

Ocenění – podílu na řešení problému, rozebrání tématu

Rekapitulace – průběžné hodnocení, plnění cílů, jasné závěry, zpětná vazba

Shrnutí možných způsobů, jak motivaci a ochotu jednotlivých členů sítě zvyšovat, a také podporovat

Jak jsme se již v tomto Manuálu zmiňovali, nastavení komunikace mezi koordinátorem sítě a jednotlivými účastníky je podstatné. Nezbytné je také, aby komunikace fungovala i mezi jednotlivými aktéry navzájem. Komunikace ovlivňuje motivovanost účastníků a odhodlání společně spolupracovat a plnit stanovené cíle. Otevřená a osobní komunikace přispívá k tomu, aby se člen sítě cítil pohodlně a rovnocenně k ostatním aktérům.

Klíčová je ale také osoba koordinátora, protože jedině pokud jsou setkání dobře organizována, koordinována, účastníci jsou motivováni a funguje komunikace, může být celá síť

45



přínosem pro všechny zúčastněné. Aktéři musí znát přínosy sítě, působnost subjektu v síti, důležitost síťování i postupy práce. Nezbytná je kvalitní a efektivní koordinace komunikace, a také spolupráce mezi členy sítě, která vyplývá z praktických zkušeností, koordinačních schopností, metodických a motivačních dovedností koordinátora sítě.

Jednotliví aktéři mohou mít různě motivování, demotivování, stejně tak mohou mít i důvody, proč se nechtějí do sítě zapojit. Vždy je ale důležité, aby spolu o tom diskutovali všichni zúčastnění otevřeně, promluvili si o pozitivních stránkách i obavách, které je doprovází. Svou roli hraje také atmosféra, která mezi aktéry panuje. Pokud je vše správně nastaveno, postupem času se může změnit formální způsob jednání mezi aktéry, na neformálnější a uvolněnější.

3.6 Překážky a rizika spojená se síťováním a návrh jejich včasného řešení

V této kapitole jsou uvedeny překážky a rizika, která mohou doprovázet síťování, a s nimiž by se měl každý koordinátor sítě vždy seznámit. Zároveň jsou zde uvedeny návrhy řešení těchto překážek. Jestliže bude koordinátor sítě s možnými riziky předem počítat a navrhne preventivní opatření či si připraví řešení rizikových situací, které mohou nastat, sníží tím riziko ohrožení správného fungování celé sítě a navíc se vyhne problémům, které mohou proces tvorby a udržení sítě zpomalit, a také ji učinit nedůvěryhodnou.

Nízká ochota spolupráce a motivace:

Řešení: Spolupráce i záměr projektu byl dostatečně dopředu komunikován, připraven a odsouhlasen partnery sítě. Témata, místa i externisté dopředu vybráni na společných setkáních. Dostatečně dopředu min. 2 měsíce avízován další termín.

Přesto od plánu k realizace může uběhnout dlouhá doba, daná projektovým cyklem. A spolupracujícím organizacím se mění jejich plány, jejich priority, dokonce si nemusí ani pamatovat, že účast přislíbili.

Rozdílné názory, neshoda účastníků

Řešení: Jasně definované společné cíle, vyjasňování výstupů setkání.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Nedostatečné zajištění projektu – administrativní, kvalifikační, prostorové

Řešení: Výběr účastníků, včasné zajištění prostor a míst setkání – dostatečně dopředu, v předstihu vše domluvit. Mít v každé organizaci spolupracující – styčnou spolupracující osobu, která je přijímaná zbytkem týmů.

Nedostatek personálu

Aktuální nedostatek personálu, způsobený nedostatkem finančního ohodnocení v oboru.

Řešení: Omluva ze setkání. Změna platových tabulek sociálních pracovníků v adiktologických službách.

Nedostatek respektu, vědomostí

Řešení: Dostatečná příprava, odborné zajištění jednotlivých setkání, studium problému.

Nedostatek času

Řešení: Vytvářet si dostatečnou rezervu v časové dotaci, případně hledat náhradní řešení – vyhradit další čas a prostor na dané téma. Dopředu dané termíny scházení – předejít neúčasti.

Pořadatelská nepřipravenost koordinátora

Řešení: Dopředu připravené prostory, mít domluvené externisty, zajištění techniky, harmonogramu, dostatečná informovanost účastníků o průběhu.

3.7 Metody komunikace v rámci sítě a síťování

Tato podkapitola je součástí Manuálu proto, aby byla zdůrazněna důležitost komunikace jako podstatná součást spolupráce, síťování a práce s lidmi obecně. I když jsou aktéři poučeni o tom, jak je komunikace důležitá, často se stává, že je v praxi komunikace problématickou oblastí. Jak zde již bylo několikrát zmíněno, komunikace je považována za klíčový faktor, který má vliv na průběh spolupráce, fungování sítě, dlouhodobost, efektivitu a dosahování společných cílů.

Zde uvádíme základní poznatky, které hrají důležitou roli v komunikaci během celého procesu síťování a spolupráce mezi členy sítě. Techniky a metody, které popisuje tato podkapitola mohou mít pozitivní vliv na správné nastavení podmínek komunikace a domluvě mezi členy sítě.

Dodržování zásad správné komunikace patří do důležitých kroků k vytvoření fungující a



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

efektivní síť služeb. Jiným způsobem probíhá sdělení po telefonu, při osobním jednání nebo prezentaci mezi větší skupinou lidí. Právě proto by si měl koordinátor uvědomit specifické znaky jednotlivých druhů komunikace, které se budou během tvorby sítě využívat.

Telefonické dotazování

Telefonické jednání může být první způsob, jak jsou kontaktováni potenciální členové sítě. Tímto způsobem se jim dá jednoduše vysvětlit, o co se přesně jedná. Hlavním cílem prvotního kontaktu s potenciálním členem sítě je domluvení si schůzky se subjektem za účelem vyjednání spolupráce a jejích podmínek v rámci sítě.

Poprvé je také možné kontaktovat aktéra emailem, avšak u tohoto způsobu není zaručena rychlá zpětná vazba. V případě telefonického spojení získává koordinátor zpětnou vazbu ihned. Zároveň je výhodou telefonického rozhovoru, že je možné ihned zodpovědět aktérovi jeho otázky. Nedochozí tedy k nedorozuměním, která by mohla nastat v případě písemného kontaktu. Telefonický kontakt je navíc osobnější a dá se při něm již budovat vzájemný vztah.

Před telefonickým kontaktováním by si měl pracovník, který bude mít síť na starosti, připravit základní strukturu telefonického rozhovoru, připravit si důležité informace, které bude chtít potenciálnímu aktérovi sdělit.

Před samotným vyjednáváním osobního setkání s aktérem je podstatné zaměřit se na:

- Stručné vysvětlení, o co se jedná – Stručné a jasné vysvětlení předmětu žádosti o společnou schůzku, uvést důležitost síťování a účast daného aktéra na tvorbě sítě. Podrobnější vysvětlení a pravidla spolupráce je vhodné nechat, až na osobní jednání. Koncept telefonického rozhovoru by měl také vyplývat z toho, zda je aktér známý a již se s ním spolupracovalo, či nikoliv. Pokud se má jednat o úplně nový subjekt, s nímž nejsou žádné předchozí zkušenosti, mělo by se s ním jednat opatrněji a spíše je vhodné si nejprve začít budovat důvěru.
- Časová dotace – Zvolený čas by měl vyhovovat oběma stranám, a také by měla schůzka trvat dostatečně dlouho, čas by neměl být omezující.
- Místo schůzky – Má být vyhovující pro obě strany. Klíčové je, aby nikdo schůzku nenarušoval a probíhala v příjemném prostředí, které bude dostupné pro všechny zúčastněné. Zpravidla se schůzka domlouvá v místě pracoviště koordinátora,



potenciálního člena sítě nebo na jiném smluveném místě.

Z prvotního telefonického kontaktu se dá usoudit, jak je daný aktér ochotný se osobně sejít a celkově se zapojit do procesu tvorby sítě. Identifikace počáteční ochoty potenciálního člena sítě může být podstatná a i užitečná při budoucím plánování osobního setkání, kdy je možné předem si zvolit strategii a přístup, jež by měl být pro subjekty motivující a u méně ochotných aktérů by měl směřovat ke změně názoru.

Pokud kontaktovaný subjekt odmítne osobní schůzku a nechce spolupracovat na síťování, měl by se s ním snažit koordinátor ještě jednat a alespoň ho přesvědčit, aby se zapojil do procesu síťování částečně.

Osobní kontakt

Ve většině případů se nejprve potenciální člen sítě kontaktuje telefonicky, a až poté dochází na osobní setkání. Jednání o osobní schůzce obsahuje:

- určení místa, kde bude osobní rozhovor probíhat, místo by mělo být vyhovující pro obě strany a pro nikoho by neměl být problém se tam dopravit, mělo by to také být místo, kde bude na osobní schůzku soukromí, pohodlí a klid,
- čas, kdy bude schůzka probíhat, a to dle časových možností, které jsou vyhovující pro obě strany, takový druh schůzky nemá předem stanovenou délku trvání, doba schůzky se může lišit u jednotlivých aktérů, a proto by si měl každý aktér uvolnit na schůzku dostatek času (aby nikoho časově neomezovala, ani neprobíhala ve spěchu)
- stanovení účastníků schůzky – je třeba jasně určit, kdo schůzku povede, např. dle osobních kompetencí (komunikačních schopností, motivace, umění vysvětlit podstatu věci, odpovídat na otázky a mít přehled o tématu, o kterém se komunikuje). Iniciátor schůzky by měl v budoucnu síťovací setkání vést nebo by se jich měl alespoň účastnit (a to kvůli tomu, že má již s aktéry vybudovaný určitý vztah z proběhlého osobního setkání).

Před osobní schůzkou je nezbytné připravit si osnovu, o čem se bude jednat, a to dle logické



souslednosti. Iniciátor schůzky by měl mít připravené faktické údaje a další informace, které jsou důležitým podkladem pro osobní jednání a působí důvěryhodně. Potenciální aktér by měl jednání vnímat jako dostatečně připravené a jasně strukturované.

3.7.1 Komunikace a vedení pravidelných setkání účastníků sítě

Během síťování se společně na setkáních schází větší množství účastníků, což s sebou nese i určité riziko týkající se vzájemné spolupráce a komunikace. Právě z toho důvodu je nutné, aby byl vždy přítomný nestranný účastník, který nadefinuje pravidla komunikace a bude dělat dohled nad průběhem celého setkání, případně bude řídit jeho průběh a koordinovat žádoucím směrem.

Přítomnost facilitátora – v našem případě experta ze spolupracujících organizací či odborníků na zvolené téma, vnímáme jako stěžejní pro hladký průběh, držení struktury a dosažení cíle. Může také sloužit jako průvodce a moderátor diskuze. Pokud je ovšem najatý na provedení tématem a jako expert, aktivně se účastní a vzdělává.

Facilitátor by měl svým jednáním předcházet rizikům a překážkám, které mohou mít vliv na průběh setkání. Jde především o dohled nad tím, aby měl každý účastník možnost vyjádřit svůj vlastní názor a byl ostatními členy respektován, a také aby do diskuze přispívali všichni členové schůzky. Facilitátor má za úkol zajistit vyváženost všech příspěvků, zmírnění účastníků, kteří chtějí vzbudit ostrou diskuzi vůči ostatním.

Facilitátor dohlíží na:

- Zajištěním stejných podmínek pro všechny zúčastněné a dělá dohled nad tím, aby se všichni vzájemně respektovali, uznávali a spolupracovali na dosahování stanovených cílů.
- Zjednodušení komunikačního procesu mezi jednotlivými členy a pomáhá vzájemnému porozumění.
- Zajištění, aby byl problém jasně vymezen, a také aby byla uvedena stanoviska všech zúčastněných.
- Unáhlené jednání skupiny s ohledem na určitou situaci či aby skupina dělala rychlé závěry. Také je podstatné zajistit, aby byly vždy volba konkrétního řešení objektivní a racionálně založená na faktech.
- Řešení problémů a konfliktů mezi účastníky sítě, a také se snaží předcházet vzniku



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

konfliktů díky nastavení vhodných a sjednocených podmínek v rámci sítě.

3.8 Zvládání konfliktů v rámci vyjednávání podmínek a fungování sítě iniciátorem a koordinátorem sítě

Celý proces síťování je založen na vztazích mezi lidmi, a také na předpokladu jejich vzájemné podpory a spolupráce. Zpravidla se dá očekávat, že se budou vyskytovat neshody, odlišné názory a pohledy na konkrétní způsob řešení sociálních potíží či situací, a v souvislosti s tím budou vznikat konflikty. Během tvorby a udržování sítě je možné riziko vzniku konfliktu umocněno složením subjektů v síti, které mohou mít na jeden sociální problém odlišné názory, postoje, a také způsoby řešení, protože v síti spolupracují aktéři jak formalizovaného, tak neformálního charakteru, jsou v ní odborníci, laikové, a také lidé mající různé sociální postavení a status, s odlišnými profesemi i pravomocemi. Každý člen má právo vyjádřit svůj názor a zmínit své postupy, i když nebudou stejné jako v případě ostatních aktérů.

Druhy konfliktů

Existují dva základní druhy konfliktů:

- destruktivní,
- konstruktivní.

Destruktivní konflikt směřuje k negativním výsledkům řešení konfliktů, což způsobuje zejména rezignace na hledání společného a klidného řešení ze strany všech zainteresovaných subjektů. Je pro něj typické trvání si na svém vlastním názoru, odmítání kompromisu nebo spolupráce. U tohoto druhu konfliktu se časem prohlubuje a zhoršuje řešení konfliktní situace.

Konstruktivní konflikt směřuje k pozitivním výsledkům, mezi něž patří především společné podílení se zainteresovaných subjektů na řešení situace, objevování nových možností týkajících se řešení problémů či sociálních situací. Konstruktivní konflikt napomáhá tzv. vyčistit vzduch. Lidé se musí přizpůsobit nové situaci či vymyslet nová řešení potíží. Přispívá také k osobnímu růstu, tvorbě skupin i vlastní identity, jelikož tvoří příležitost ke zkoušení hranic a možností.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Během tvorby sítě a síťování je nezbytné myslet na to, že je třeba mít dobrý výsledek a zvládnání stanovených cílů, ale také udržení si vztahů mezi účastníky sítě, podpora spolupráce a ochota dále spolupracovat.

3.9 Síťování na lokálních úrovních

Síťování není považováno pouze za komunikování mezi jednotlivými subjekty kvůli navázání spolupráce a určení pole působnosti, nejde ani jen o společenskou makroúroveň, ale je podstatné zahrnout i místní samosprávy.

Sociální integrace a tvorba místních partnerství z důvodu odstranění příčin a faktorů, jež negativně působí na danou skupinu obyvatel, je v rámci sítě propojována na úrovni primární, úrovni aktérů pomoci a úrovni veřejného zájmu.

Primární úroveň je mikroúroveň, kam patří oblast potřeb klientů, uživatelů sociálních služeb, dále sociální zabezpečení, kde je nutné řešit problémy, které souvisí se sociálním vyloučením, ohrožením či s dalšími nežádoucími sociálními jevy. Na primární úrovni se děje formulování a řešení konkrétních problémů.

Úroveň aktérů pomoci v sobě zahrnuje činnost, a také fungování jednotlivých subjektů, kteří jsou součástí sítě pomoci. Tyto subjekty vystupují jako jeden celek, který má stejné vize, spolupracuje na rozvíjení a fungování managementu.

Na **úrovni veřejného zájmu** (“policy analysis”) jde zejména o zajišťování základních potřeb občanů či celých komunit, formulaci cílů a naplňování veřejné politiky.

Pokud probíhá síťování na úrovni státní správy či místní samosprávy, nese to s sebou mnoho překážek. Hlavním problémem je např. vytváření strategií a koncepcí v rámci státní správy a místní samosprávy během síťování, což představuje jedinou činnost a výkaz zapojení se do sítě. Vytváření strategie nebo koncepce se vyčerpá činnost i ochota úřadů a jejich skutečný význam pak zůstává jen na deklaratorní vysvětlující pozici, ale nespočívá v praktickém využití.

Zprávy o naplnění těchto dokumentů zpravidla obsahují popis činností místních subjektů, které podpořil daný dotační titul, ale zcela schází evaluace, efektivita projektu, rozbor činností zainteresovaných subjektů, a také identifikace slabých a silných stránek (SWOT analýza), doporučení do budoucna i příklady dobré praxe.



Model sítě sociálních služeb

Minimální síť obsahuje ty služby, které zajišťují pokrytí státem dané nejnižší sociální úrovně pro nejvíce ohrožené cílové skupiny. Tyto služby plně financují veřejné zdroje, nejčastěji je to dotace od MPSV. V minimální síti jsou jen určité druhy služeb (dle pokrytí základní potřeby s ohledem na cílovou skupinu).

Základní síť zpravidla garantuje příslušný kraj a její rozvoj popisují střednědobé plány rozvoje sociálních služeb. Finanční podporu služeb zajišťují veřejné dotace od MPSV a další zdroje (např. příspěvky dotačních fondů kraje, úhrady od uživatelů služeb, ministerstva, nadační zdroje, vlastní zdroje organizace, dary). Tato síť obsahuje veškeré služby a poskytovatele, kteří tvoří součást sítě sociálních služeb na konkrétním území, bez ohledu na jednotlivé cílové skupiny.

Rozšířenou síť tvoří veškeré služby a poskytovatelé, kteří tvoří součást sítě sociálních služeb na konkrétním území, bez ohledu na jednotlivé cílové skupiny. Financování je vícezdrojové a tvoří ho zejména dotace od obcí (spolufinancování), dále dotace od dalších zřizovatelů, z fondů kraje, ad.

Síť ostatních služeb nefinancují dotace z veřejných zdrojů, ale její provoz zajišťují dotace od zřizovatele, obcí, kraje a úhrady od uživatelů dané služby.

3.10 Volba témat a okruhů jednotlivých setkání sítě drogových služeb ve Středočeském kraji

Tato podkapitola uvádí témata, která byla probírána na síťovacích setkáních a konferencích v rámci projektu síťování.

Síťovací setkání

Tabulka 2 - Seznam síťovacích setkání v rámci projektu

Síťovací setkání	Datum	Čas	Téma
1. síťovací setkání	6. 12. 2016	9:00 – 15:00	Vzdělávání: Koncepce protidrogové politiky
1. síťovací setkání (2. část)	2. 5. 2018	11:00 – 21:00	Specifika práce s lidmi s duální diagnózou – klienti s DD, teorie duševních



			onemocnění, specifika DD, techniky, diskuze
2. síťovací setkání	10. 1. 2017	9:00 – 14:00	Vzdělávání: Sjednocení sběru dat, výkaznictví
2. síťovací setkání (2. část)	3. 5. 2018	9:00 – 20:00	Práce s lidmi DD, přístup pracovníka ke klientům s DD, modelové situace, sdílení dobré praxe, diskuze
3. síťovací setkání	3. 4. 2017	10:00 – 18:30	Aktuální stav drogové scény v STK, prezentace, cílové skupiny, nové trendy, klienti, kontakty, výměny, odhady a jejich soulad, diskuze
	4. 4. 2017	10:00 – 18:30	Revize výkaznictví, změny ve výkaznictví, jeho sjednocování, program dalších setkání, aj.
4. síťovací setkání	30. 5. 2017	10:00 – 18:30	Sdílení dobré praxe v rámci Individuálního plánování s klienty v rámci HR služeb včetně písemného zaznamenávání
	31. 5. 2017	10:00 – 18:30	Úvod do kontaktní práce
5. síťovací setkání	19. 9. 2017	10:00 – 18:30	Streetwork on-line
	20. 9. 2017	8:30 – 17:00	Streetwork a měření dopadu sociálních služeb
6. síťovací setkání	7. 12. 2017	14:00 – 22:00	Terén a míchání neziskovek aneb klient dosahující na více sociálních služeb a exkurze Nemocnice Milosrdných sester sv. Karla Boromejského v Praze, Dětské a dorostové detoxikační centrum
	8. 12. 2017	9:00 – 17:30	Sociálně právní ochrana dětí
7. síťovací setkání	1. 3. 2018	9:00 – 17:00	Terénní práce v lokalitách se skrytou drogovou scénou
	2. 3. 2018	8:30 – 16:30	Revize jednotného sběru dat



8. síťovací setkání	9. 4. 2018	9:00 – 17:00	TK Karlov, práce s mladistvými a matkami
	10. 4. 2018	9:00 – 17:00	Asertivita – hranice a manipulace

Konference

V rámci projektu proběhly dvě konference. Kromě odborných témat volených podle zaměření sítě služeb, plnili velice dobře cíl navázání spolupráce s návaznými zařízeními, ale v neposlední řadě i s kolegy z oboru napříč republikou.

Tabulka 3 - Seznam konferencí v projektu

Konference	Datum	Čas	Téma
„jdešempodzimem“ kolínská adiktologická konference	23. 11. 2018	10:00 – 19:00	Drogově závislá těhotná; Aktuální model protidrogové péče v ČR pro drogově závislé děti a mládež; Jak dnes léčíme Hepatitidy; Zneužívaná psychofarmaka; Utržená ruka anebo názornost především; Sdílení zkušeností z projektu, dosavadní hodnocení činnosti, plánování
	24. 11. 2018	9:30 – 18:00	Základy první pomoci – péče o drogově závislé z pohledu zdravotnictví
2. adiktologická konference a Letní škola Harm reduction 2018	12. 6. 2018	10:30 – 20:00	Práce v sociálně vyloučené lokalitě v Kolíně; Doklady, registrace na ÚP, dávky hmotné nouze,...; Vývoj HR v české kotlině; Sdílení zkušeností z projektu, hodnocení dosavadní činnosti
	13. 6. 2018	9:15 – 20:45	Bálintoidní skupina; Co po mně chcete?; Zavádění měření dopadů do NGO; Kungfu Terapie



3.11 Konkrétní příklad jednoho setkání

Jedním palčivým tématem byl **jednotný sběr dat** a následná práce se sbíranými čísly v rámci statistik, databází.

10. 1. 2017 jsme se sešli na krajském úřadě, abychom se seznámili s možnostmi sjednoceného sběru dat. Vybrali jsme databázi, kterou budou používat všechna zúčastněná zařízení HR (vyjma příspěvkové organizace kraje, jsou to všechny služby všech organizací na území kraje).

Proběhlo školení k používání databáze a k vyjasnění a definici jednotlivých položek viz. Zápis ze setkání, který zde uvádíme.

Zápis ze setkání ke sjednocení vedení výkaznictví v rámci sítě drogových služeb ve Středočeském kraji

Zápis je stručný, pouze zaznamenává dojednané změny v databázi Boris

Přikláníme se k definici výkonů RVKPP. I k časové dotaci.

První kontakt - služby vykazují první kontakt po prvním setkání s klientem

Oslovení (= Úkony pro zajištění práce s klientem)– shoda

- Název zůstává. A bude se zaznamenávat i oslovení, ze kterého vznikne PK a párovat klienta.

Výměna a **distribuce HR materiálu** – jedno číslo, jeden výkon

Kontaktní práce – shoda

Nebudeme vykazovat kontaktní místnost, neb to není výkon.

Informační servis – nebude se měnit – časem se k tomu připojí **odkazy** – které nejsou samostatným výkonem.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Případová práce – změna na **sociální práci** – rozdělení dle výkonů – sociálně – právní, zprostředkování, asistence

- Odebere se **předléčebné poradenství** - to bude v individuálním poradenství

Základní poradenství – bude **individuální poradenství** – rozdělí se na dle tab. Výkonů – obecné poradenství (tady a teď), strukturované poradenství (cíl – plán), garantský pohovor (revize individ.plánování)- sem by mohl spadat in-come po roce, předléčebné porad, poradenství s rodičem a nebo osobou blízkou

Pomoc v krizi – změna na krizovou intervenci

Vyplnění Incomu – bude vstupní zhodnocení stavu klienta (papírový income není podmínkou)

Telefon – sem bude patřit i domluva na výměnu, objednání rodičů

Využití tel klientem – bude sociální práce (zprostředkování) – sem spadne i internet

Zvlášť nová služba – **Práce s rodinou**

Samospráva je **pracovní terapie**, sem se vykazuje i schůzka, porada k výkonu samosprávy a do pracovní terapie spadá i OPP

Pošta je **korespondenční práce**. Tzn ne vydání pošty klientovi – ale písemný kontakt s klientem ve vězení apod.

Uzavření dohody o poskyt .sl. je první kontakt – takže bychom tuhle kolonku zrušili.

Telefonický a písemný kontakt spadá pod kontaktní práci. Je-li to v duchu poradenství - výkon Telefonické, písemné a internetové poradenství (založit nový výkon).

Těhotenský test se mění na **Orientační test z moči** – a ten se dělí na těhotenský a drogový



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Intervence v prostředí zábavy – zjistíme vykazování v jiných službách, a upraví se poté v databázi

XTP – budou vedené jako virtuální město a budou se samostatně počítat.

Konec zápisu.

V tomto tématu jsme pokračovali **4. 4. 2017**, kdy proběhla revize vedení výkaznictví (kdo již databázi plně používá, jaké změny byly zapracovány, jaké ještě ne, jak jsme s používáním a funkčností spokojeni, co chybí, co dalšího potřebujeme).

20. 9. 2017 se v rámci tématu streetwork a měření dopadu sociálních služeb dostáváme oklikou znovu k databázi a sběru dat. Kdy se začíná objevovat téma, jak měření dopadu naší činnosti promítnout do databáze a co nejvíce ji využít nejen ke statistickým sběrům, které požadují donátoři.

2.3. 2018 se k funkčnosti databáze vracíme naposledy, a to ve stavu, kdy již všechny služby databázi používají a měření dopadu je se správci databáze rozpracováno a hledá se nejvhodnější způsob, jak uvést dané do praxe.

Jednotný sběr dat je zároveň jedním z témat Akčního plánu Středočeského kraje 2017 - 2018.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

4 Zdroje

Knižní publikace

JANOUSHKOVÁ, Klára, ed. *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách: sborník studijních textů pro metodiky sociální prevence a sociální kurátory pověřené koordinační činností*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta, katedra sociální práce, 2007. ISBN 978-80-7368-229-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.

SLAVÍK, Milan. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4054-6.

Internetové zdroje

Financování a plánování [online]. 2018 [cit. 2018-07-01]. Dostupné z: <https://www.kr-stredocesky.cz/web/socialni-oblast/financovani>

Lexus z. ú. [online]. 2018 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.lexus.cz/>

Magdaléna o. p. s. [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.magdalena-ops.eu/cz/kontakt>

Prostor plus o. p. s. [online]. 2018 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://www.prostor-plus.cz/>

Registr poskytovatelů sociálních služeb [online]. 2018 [cit. 2018-08-01]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do;jsessionid=EE2F9C96FA748904FED85355109F25B0.node1?SUBSESSION_ID=1535345842656_1

Semiramis z. ú. [online]. 2018 [cit. 2018-05-18]. Dostupné z: <http://www.os-semiramis.cz/>

Zařízení sociální intervence Kladno [online]. 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.zsi-kladno.cz/>



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost