

# Průvodce síťováním služeb pro děti a jejich rodiny

Ministerstvo práce a sociálních věcí



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



PRÁVO NA DĚTSTVÍ

Mgr. Štěpán Bolf, Bc. Simona Zatloukalová, Mgr. Kristýna Jůzová Kotalová

© Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019

ISBN 978-80-7421-179-9

Tento materiál vznikl v rámci projektu **Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí** Ministerstva práce a sociálních věcí. Najdete ho na [www.pravonadetstvi.cz](http://www.pravonadetstvi.cz).

Na zpracování materiálu se podíleli lokální síťáky a síťáři a pracovnice a pracovníci krajských kanceláří projektu.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



PRÁVO NA DĚTSTVÍ

Průvodce  
síťováním služeb  
pro děti a jejich rodiny





# Obsah

<b>ÚVODNÍ SLOVO</b>	<b>7</b>	<b>IMPLEMENTACE A UDRŽITELNOST SÍŤOVÁNÍ</b>	<b>64</b>
<b>CO NAJDETE V PRŮVODCI?</b>	<b>8</b>	<b>OHLASY AKTÉRŮ NA SÍŤOVÁNÍ</b>	<b>65</b>
<b>TRANSFORMACE SYSTÉMU PÉČE O OHROŽENÉ DĚTI</b>	<b>9</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ SÍŤOVÁNÍ</b>	<b>66</b>
• Úmluva o právech dítěte a Národní strategie ochrany práv dětí	10	<b>ZÁVĚREM: SÍŤOVÁNÍ JAKO CESTA KE SPOLUPRÁCI</b>	<b>69</b>
• O projektu	11	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>70</b>
<b>1. ČÁST: METODIKA LOKÁLNÍHO SÍŤOVÁNÍ, PRÁCE A VEDENÍ LOKÁLNÍCH SÍŤAŘŮ</b>	<b>12</b>	• Příloha č. 1 Tabulka zjištěných potřeb	71
<b>I. Metodika lokálního síťování</b>	<b>12</b>	• Příloha č. 2 Analýza potřeb aktérů sítě služeb & Strategie síťování	72
• Teoretická východiska – Proč síťování?	12	• Příloha č. 3 Popis rolí aktérů sítě	77
• Akademická východiska	12	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>89</b>
• Základní principy a pojmy síťování	14	<b>POUŽITÁ LITERATURA</b>	<b>90</b>
• Kompetence síťáře	15	<b>MOJE POZNÁMKY, NÁPADY, INOVACE...</b>	<b>91</b>
<b>II. Metodika práce a vedení lokálních síťářů</b>	<b>17</b>		
• Průběh procesu síťování	18		
• Vedení lokálních a krajských síťářů	24		
• Specifické situace síťování a příklady dobré praxe	34		
– Síťování dle typu aktérů	35		
– Síťování s ohledem na specifika území	47		
– Síťování v rámci stávajících i nově sestavených platforem	52		
<b>2. ČÁST: METODIKA PRO VYTVOŘENÍ MINIMÁLNÍ SÍTĚ SLUŽEB</b>	<b>56</b>		
• Koncept potřeb dítěte a úrovní podpory	56		
• Optimální a reálná síť	58		
• Spolupráce aktérů v rámci sítě služeb	60		
• Postup pro zpracování analýzy sítě služeb a návrhu její optimální podoby	62		

*„Cílem síťování je především postupně odstraňovat současnou roztržitost systému péče a usilovat o sjednocení postupů a přístupů k dítěti. Jeho záměrem je navrátit dítě s jeho potřebami do středu pozornosti a zájmu všech zúčastněných aktérů, v rámci veškerých jejich agend. Respekt k potřebám dětí a úsilí o maximální možné naplnění těchto potřeb je třeba chápat jako hlavní společný cíl všech účastníků systému péče o ohrožené děti a jejich rodiny.“*

# Úvodní slovo

## Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

tento materiál je jedním z výstupů projektu „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“, který byl realizován v letech 2016–2019 Ministerstvem práce a sociálních věcí. Jeho cílem je shrnout zkušenosti z celkem třech let realizace tzv. **síťování služeb pro děti a jejich rodiny** na území krajů České republiky, jež se do projektu zapojily (jednalo se o 11 krajů ze 14, celkem ve více než 120 obcích s rozšířenou působností). Průvodce vyvozuje z těchto zkušeností metodické principy a doporučení. Jeho ambicí je přispět k tomu, aby síťování bylo vnímáno jako jeden z významných funkčních nástrojů decentralizace systému péče o děti a rodiny. Síťování přímo reaguje na základní principy ochrany práv dětí tak, jak je definovala Národní strategie ochrany práv dětí, zejména na princip, dle kterého má systém ochrany práv dětí a naplňování jejich potřeb fungovat „integrovane a ve spolupráci všech zúčastněných aktérů“.

## Síťování jako základní prvek efektivní podpory dětí a rodin

V českém prostředí je **síťování** možné označit za inovativní nástroj v tom smyslu, že reaguje na potřebu, která v současném standardním systému není adekvátně řešena, zejména na potřebu užší a efektivnější spolupráce nejrůznějších úřadů a služeb v rámci systému. V projektu byl nástroj síťování v první řadě vztahován k výkonu agendy sociálně-právní ochrany dětí (dále jen SPOD). Ohraničení agendy SPOD, dané především zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí (dále jen zákon o SPOD), ale nebylo pro působnost síťování v projektu nepřekročitelné. Naopak v průběhu projektu, na základě řady lokálních poznatků, vyplynula nezbytnost přesahu z oblasti aktivit a služeb pro specifickou skupinu ohrožených dětí také do sféry veškerých dostupných či existujících služeb a aktivit, jež jako svou cílovou skupinu deklarují děti a jejich rodiny, resp. aktivity zaměřené obecně na podporu dětí. Tím došlo k rozšíření pole síťování z oblasti aktivit téměř výhradně intervenčních i na rozsáhlou oblast preventivních aktivit a služeb.

Klíčová je v této souvislosti především sociální práce, realizovaná v přirozeném prostředí dětí a rodin, a veškeré navazující služby – nejrůznější typy odborného poradenství, služby a činnosti související se zdravím, vzděláváním nebo bezpečností. Nutnost těsnější a otevřenější spolupráce orgánů SPOD

s dalšími prvky systému, včetně subjektů věnujících se prevenci ohrožení dítěte, se v průběhu projektu ukázala jako zcela přirozená a logická. Právě posilování těchto vazeb mezi sektory dosud spolupracujícími pouze v omezené míře, spíše však fungujícími odděleně je jedním z hlavních předpokladů pozitivní změny v systému péče o ohrožené děti. Taková změna se jeví, na základě zkušeností z tříletého projektu, jako nezbytná.

## Dítě v centru pozornosti

Síťování coby dlouhodobá a systematická činnost vnáší na lokální úroveň institucionálního zajištění péče novou dynamiku. Jeho cílem je především postupně odstraňovat současnou roztržitost péče a usilovat o sjednocení postupů a přístupů k dítěti. I z tohoto důvodu je významný záměr, který stojí v základu síťování, totiž záměr navrátit do středu pozornosti a zájmu všech zúčastněných aktérů, v rámci veškerých jejich agend, dítě s jeho potřebami a především **učinit z respektu k potřebám dětí a z úsilí o maximální možné naplnění těchto potřeb hlavní společný cíl všech účastníků systému péče o ohrožené děti a jejich rodiny**. Právě tyto potřeby v současnosti nejsou, zejména v segmentu institucionalizované a často byrokratizované péče, dostatečně zohledňovány, nebo jsou dokonce zcela opomíjeny.

Síťování jako proces pak podporuje decentralizaci systému péče o ohrožené děti a jejich rodiny, vyzdvihuje důležitost lokálních kapacit pro řešení situace cílové skupiny, a tím i podporuje odpovědnost všech aktérů. Zároveň vědomí příslušnosti k síti služeb a aktivizace aktérů k důslednější znalosti vlastní role i rolí ostatních aktérů přirozeně vede ke zvyšování jejich kompetencí.

Mgr. Jana Hanzlíková  
náměstkyně pro řízení sekce sociální politiky  
Ministerstvo práce a sociálních věcí

# Co najdete v průvodci?

**Průvodce je rozdělen do dvou komplementárních částí:**

**1. část – Metodika lokálního síťování a práce a vedení lokálních síťů<sup>1</sup>** je věnována definování kontextu a základních východisek a pojmů, souvisejících se síťováním služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny. Metodika se zabývá nejrůznějšími aspekty efektivního síťování, včetně doporučení pro jeho praktický výkon v různých typech lokalit a pro efektivní síťování různých typů aktérů, doporučení pro personální zajištění síťování, pro zhodnocení možností zajištění zdrojů financování na síťovací aktivity. Tato část metodiky stručně popisuje i organizační schéma a metody vedení síťů v projektu a zmiňuje také zkušenosti, které přinesly tři roky průběhu projektu, včetně podnětů, jež vzešly ze zkušeností s vedením síťů.

**2. část – Metodika pro vytvoření minimální sítě služeb** se věnuje především představení konceptu potřeb dítěte a úrovní podpory v rámci sítě služeb a z něho vycházejícího postupu pro zpracování analýzy místní sítě služeb a návrhu její optimální podoby. Tento model byl vyvinut v průběhu projektu a jeho smyslem je vytvoření návrhu reálné (minimální) sítě služeb pro děti a jejich rodiny na úrovni ORP a kraje. Je pomůckou zejména pro obce a další instituce, které by v procesu síťování chtěly pokračovat po ukončení projektové podpory síťování, a v tomto smyslu je také praktickým nástrojem pro udržitelnost síťování na lokální úrovni.

V závěrečné části se věnujeme **doporučením pro rozvoj síťování**, a to jak ke spolupráci aktérů v rámci sítě, tak samotné realizaci síťování. Obsahuje též doporučení k implementaci síťování do stávajícího systému.

---

<sup>1</sup> Z důvodu lepší přehlednosti je v tomto materiálu použito převážně generické maskulinum, tzn. je užitý podstatný jmen mužského rodu pro souhrnné označení žen a mužů.





# Transformace systému péče o ohrožené děti

Česká republika se přistoupením k Úmluvě o právech dítěte (dále jen Úmluva) zavázala k respektování a zabezpečení práv stanovených touto Úmluvou. Řada poznatků však dokládá, že současný systém péče o ohrožené děti k naplnění práv dětí garantovaných Úmluvou plně nesměřuje, a proto je nutné jej transformovat za účelem co nejkomplexnějšího naplňování práv dětí. Transformace systému péče o ohrožené děti a rodiny je v podmínkách České republiky systematicky realizována od roku 2006.

## Jejím cílem je:

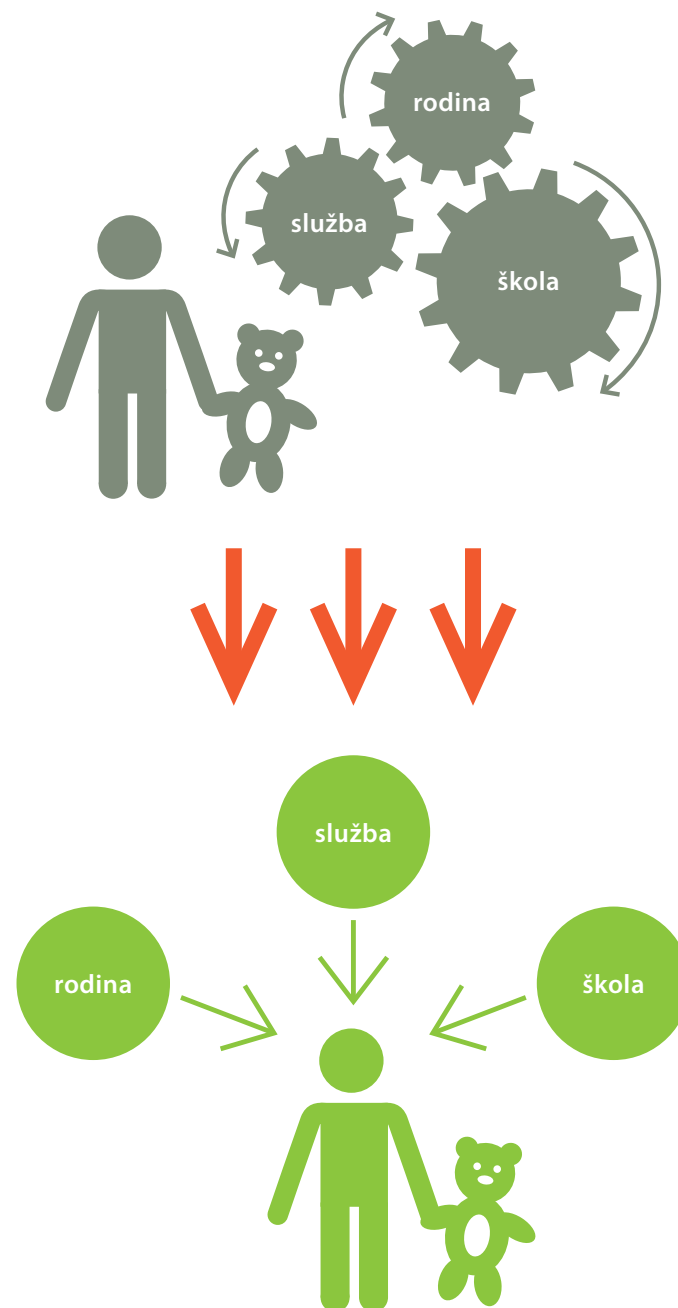
- zajistit důslednou ochranu práv každého dítěte a naplnění jeho individuálních potřeb;
- podpořit kvalitu života dítěte a rodiny;
- eliminovat diskriminaci a nerovný přístup k dětem;
- podporovat všestranný rozvoj dítěte doma v jeho přirozeném rodinném prostředí, a nebude-li to možné, tak primárně v náhradním rodinném prostředí;
- podpořit účast dítěte na rozhodování o záležitostech, které se ho týkají.

## Zmíněná transformace reaguje na neuspokojivý stav péče o ohrožené děti a rodiny, tedy zejména na:

- **roztržitost péče o ohrožené děti a rodiny** (služby pro ohrožené děti probíhají v odlišných legislativních rámcích a spadají pod různá ministerstva i úrovně veřejné správy; v systému se prolínají různé způsoby řízení, přístupy k naplňování práv a potřeb dítěte, metodického vedení a financování);
- **nedostatek preventivních služeb na podporu dítěte a rodiny** (nedostatek terénních, ambulantních a nízkokapacitních pobytových služeb zaměřených na včasnou pomoc rodině);
- **návaznost financování péče o ohrožené děti a rodiny na rezortní příslušnost služeb a institucí, nikoliv na potřeby dítěte** (v případě pobytových zařízení dílčí návaznost financování na kapacity).

V rámci současného systému je dítě obvykle „přesouváno“ mezi jednotlivými službami, avšak nikým není garantována koordinace péče, soulad cílů jednotlivých aktérů, participace dítěte a aktivní postavení rodičů. Oproti tomuto stavu je žádoucí systém, ve kterém je maximální míra pozornosti soustředěna na dítě, odpovědnost za zajištění pomoci dítěti je ponechána rodičům a v němž je péče o dítě koordinována a finanční prostředky jsou vázány na dítě.

## Stávající a žádoucí podoba systému péče o ohrožené dítě



## Úmluva o právech dítěte a Národní strategie ochrany práv dětí

Základním východiskem transformace systému péče o ohrožené děti je již zmíněná *Úmluva o právech dítěte*, kdy je ve vztahu ke službám pro rodiny a děti úkolem členských států:

### Článek 3:

1. *Zájem dítěte musí být předním hlediskem při jakékoli činnosti týkající se dětí, ať už uskutečňované veřejnými nebo soukromými zařízeními sociální péče, správními nebo zákonodárnými orgány.*
2. *Státy, které jsou smluvní stranou úmluvy, se zavazují zajistit dítěti takovou ochranu a péči, jaká je nezbytná pro jeho blaho, přičemž berou ohled na práva a povinnosti jeho rodičů, zákonných zástupců nebo jiných jednotlivců právně za něho odpovědných, a činí pro to všechna potřebná zákonodárná správní opatření.*
3. *Státy, které jsou smluvní stranou úmluvy, zabezpečí, aby instituce, služby a zařízení odpovědné za péči a ochranu dětí odpovídaly standardům stanoveným kompetentními úřady, zejména v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví, počtu a vhodnosti svého personálu, jakož i kompetentního dozoru.<sup>2</sup>*

### Článek 18:

1. *Státy, které jsou smluvní stranou úmluvy, vynaloží veškeré úsilí k tomu, aby byla uznána zásada, že oba rodiče mají společnou odpovědnost za výchovu a vývoj dítěte. Rodiče nebo v odpovídajících případech zákonní zástupci mají prvotní odpovědnost za výchovu a vývoj dítěte. Základním smyslem jejich péče musí při tom být zájem dítěte.*
2. *Za účelem zaručení a podpory práv stanovených touto úmluvou poskytují státy, které jsou smluvní stranou úmluvy, rodičům a zákonným zástupcům potřebnou pomoc při plnění jejich úkolu výchovy dětí a zabezpečují rozvoj institucí, zařízení a služeb pro děti.*
3. *Státy, které jsou smluvní stranou úmluvy, činí všechna potřebná opatření k tomu, aby bylo zabezpečeno právo dětí pracujících rodičů využívat služeb a zařízení péče o děti, která jsou pro ně určena.<sup>3</sup>*

Optimální podoba systému péče o děti a rodiny v podmínkách ČR byla vymezena v dokumentu *Národní strategie ochrany práv dětí „Právo na dětství“<sup>4</sup>* (dále jen Strategie). Tento dokument nadřezortního charakteru byl schválen vládou v roce 2012, v současné době je v řešení jeho aktualizace.

Principy Strategie jsou nicméně univerzálně platné, přičemž mezi ně patří zejména:

### Principy systému, který zajišťuje ochranu práv dětí a naplňování jejich potřeb

1. Je plně zaměřen na dítě.
2. Respektuje potřeby a vývoj dítěte.
3. Sleduje dlouhodobý zájem dítěte, podporuje jeho jedinečnost a vývoj.
4. Umožňuje rovné příležitosti pro všechny děti bez ohledu na jejich pohlaví, schopnosti, rasu, etnikum, zdravotní postižení, okolnosti nebo věk.
5. Zahrnuje do řešení situace děti a rodiny, stejně tak jako celé jejich sociální okolí.
6. Staví na silných stránkách dětí a rodin a identifikuje problémová místa.
7. Funguje integrovaně a ve spolupráci všech zúčastněných subjektů.
8. Je trvalým a interaktivním procesem.
9. Vytváří a reviduje opatření a poskytované služby.
10. Je založen na objektivně zjištěných skutečnostech a důkazech.

Výše uvedených principů bylo doposud částečně dosaženo prostřednictvím naplňování následujících priorit:

#### Strategie – které oblasti jsou klíčové a průřezové pro ochranu práv dětí?

- Priorita A: Participace dítěte
- Priorita B: Eliminace diskriminace a nerovného přístupu vůči dětem a mladým lidem
- Priorita C: Právo na rodinnou péči
- Priorita D: Zajištění kvality života pro děti a rodiny

Hlavním cílem Strategie je vznik funkčního systému zajišťujícího ochranu všech práv dětí a naplňování jejich potřeb, a to na bázi deseti základních principů.

<sup>2</sup> Úmluva o právech dítěte, článek 3, online, dostupné z: <https://www.osn.cz/wp-content/uploads/2015/03/umluva-o-pravech-ditete.pdf>

<sup>3</sup> Úmluva o právech dítěte, článek 18, online, dostupné z: <https://www.osn.cz/wp-content/uploads/2015/03/umluva-o-pravech-ditete.pdf>

<sup>4</sup> Strategie je dostupná na: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/14309/NSOPD.pdf>.

## O projektu

MPSV podporuje naplnění cílů transformace mimo jiné prostřednictvím projektu s názvem *Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí*.

### Co jsou hlavní cíle projektu?

- podpora transformace systému péče o ohrožené děti v praxi;
- posílení mezirezortní a multidisciplinární spolupráce;
- podpora orgánů sociálně-právní ochrany dětí (dále jen OSPOD) a dalších klíčových aktérů v oblasti síťování služeb pro ohrožené děti a rodiny (jako jsou např. školy, sociální a volnočasové služby, lékaři, soudci, policie, představitelé samosprávy a zástupci komunit a další);
- vytváření, podpora a rozvoj sítí služeb na lokální, krajské a celostátní úrovni;
- podpora nástrojů vedoucích k nastavení, zjišťování a rozvoji kvality systému sociálně-právní ochrany dětí (dále jen SPOD);
- nastavení modulů celoživotního vzdělávání pracovníků OSPOD;
- podpora a rozvoj náhradní rodinné péče (dále jen NRP).

### Tyto cíle jsou naplňovány prostřednictvím realizace klíčových aktivit (dále jen KA) projektu:

- **KA 1: Podpora a rozvoj služeb v oblasti sociálně-právní ochrany dětí (SPOD)** – výstupem aktivity jsou analýzy místních sítí služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny a návrh jejich optimální podoby (na úrovni obcí s rozšířenou působností a krajů), krajské zprávy ze síťování, metodika síťování služeb, návrh ukotvení preventivních služeb (tj. tato publikace), soubor inovativních principů a služeb, interaktivní katalog jevů a služeb pro rodiny s dětmi;
- **KA 2: Monitorování systému ochrany práv dětí** – výstupem aktivity je návrh statistického monitorovacího systému v oblasti SPOD a návrh monitoringu a řízení kvality v oblasti SPOD;
- **KA 3: Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD** – výstupem aktivity je soubor doporučení pro optimalizaci vzdělávání pracovníků OSPOD;
- **KA 4: Rozvoj náhradní rodinné péče** – výstupem aktivity je manuál inovativních postupů v procesu odborného posuzování zájemců o náhradní rodinnou péči, soubor doporučení systémových změn v oblasti zajištění příprav a následného vzdělávání žadatelů o náhradní rodinnou péči a návrh implementace systému průběžného vzdělávání a supervize lektorů PRIDE a jejich akreditace, baterie doporučení pro zprostředkování náhradní rodinné péče dětem se specifickými potřebami a manuál postupů při zprostředkování, návrh služeb a dalšího vzdělávání příbuzenských pěstounů a ucelený vzdělávací program věnovaný problematice attachmentu u dětí v náhradní rodinné péči;

- **KA 5: Osvěta** – výstupem aktivity je realizace osvětové kampaně v oblasti náhradní rodinné péče.

### A proč?

Fungující spolupráce klíčových aktérů v systému, podpora profesionality pracovníků a zvyšování kvality práce a systému SPOD jako takového pomohou ve svém důsledku včasné eliminovat ohrožení dětí. Stejně tak je nezbytné posílit včasnou práci s rodinou prostřednictvím profesionální podpory zapojených odborníků. Chceme, aby tento projekt přispěl k tomu, aby co nejvíce dětí mohlo vyrůstat ve svých rodinách, případně v rodinách náhradních, což je klíčové poslání pro oblast péče o ohrožené děti a jejich rodiny.

### Jak dlouho a kde je projekt realizován?

Od 1. 1. 2016 do 30. 6. 2019 ve 12 zapojených krajích: Jihočeském, Jihomoravském, Královéhradeckém, Karlovarském, Moravskoslezském, Olomouckém, Pardubickém, Praze, Středočeském, Ústeckém, Zlínském a v Kraji Vysočina.



### Seznamte se s webem [pravonadetstvi.cz](http://pravonadetstvi.cz)

#### Co zde najdete?

- aktuality a souhrnné informace o projektu;
- interaktivní katalog jevů a služeb pro rodiny s dětmi;
- metodiky a dokumenty k ochraně práv dětí;
- aktuality z akcí v oblasti sociálně-právní ochrany dětí a mnohé další...

# 1. část: Metodika lokálního síťování, práce a vedení lokálních síťů

Tato část *Průvodce* je rozčleněna na úvod do problematiky síťování (*I. Metodika lokálního síťování*), včetně odkazů na vybrané odborné analýzy a studie, které se tématu věnují, a na akademická východiska síťování coby metody uplatňované zejména v oblasti sociálních služeb. Obsahuje také definice základních pojmů síťování a poznatky o kompetencích, vhodných pro výkon pozice síťáře. Navazující oddíl (*II. Metodika práce a vedení lokálních síťů*) pak zhodnocuje především zkušenosti, načerpané během realizace síťování v projektu „Systémový rozvoj a podpora sociálně-právní ochrany dětí“, spojené zejména s výkonem síťování a jeho organizací a managementem.

## I. Metodika lokálního síťování

### Teoretická východiska – Proč síťování?

Vedle výše uvedených strategií a koncepčních materiálů, vztažených zejména na oblast sociálně-právní ochrany dětí, potvrdily potřebu plošného rozšíření síťování v rámci systému služeb pro děti a jejich rodiny i rozsáhlé analýzy realizované v uplynulých letech v souvislosti s transformací služeb pro ohrožené děti.

Zejména je to „Analýza sítě služeb pro práci s rodinami a dětmi“, kterou v roce 2014 pro Ministerstvo práce a sociálních věcí zpracovala společnost SocioFactor. Z tohoto dokumentu vyplývá mimo jiné výrazná potřeba v rámci systému zlepšit a koordinovat především práci všech aktérů s biologickou rodinou dítěte, neboť nedostatky v této oblasti, včetně neprovázanosti služeb, vedou k tomu, že systém se zaměřuje především na řešení důsledků formou intervencí a zásahů do rodin než na včasné podchycení jejich příčin – otud například pramení stále ještě výrazná systémová podpora institucionální pobytové péče, ač odborné poznatky jasně hovoří o negativních dopadech na děti, které tímto systémem procházejí.

Další studií je pak „Metodická příručka vytváření komplexního systému služeb pro rodiny s dětmi – metodika síťování“ (Sociotrendy, 2015). Materiál na základě poznatků z terénu konstatuje výraznou roztržičnost systému péče o (ohrožené) děti a jejich rodiny a navrhuje, aby byl vytvořen „otevřený, prostupný a dostupný systém, který bude pružně reagovat na aktuální potřeby rodiny a dítěte, standardizovat práci s informacemi, a vymezí jasný

management multidisciplinární spolupráce podle potřeb dítěte. Zároveň také jasně rozdělí a vymezí kompetence jednotlivých odborníků – aktérů.“ Podle autorů materiálu je dále „důležitá povinná a vymahatelná součinnost rezortů a subjektů systému v poskytování sociálně-právní ochrany dětí při řešení nepříznivých krizových situací rodin a dětí (tedy součinnost státní správy, samosprávy a nestátních organizací), to by mělo zajistit pro dítě optimální postup pro jeho ochranu. Proto by měla být mezirezortní multidisciplinární součinnost zařazena do zákonné podoby všech dotčených rezortů. Měl by být rovněž vypracován postup, který by konkretizoval spolupráci jednotlivých složek podílejících se na ochraně dítěte. **Síťování je metodou, která by měla sloužit k výše uvedenému účelu.**“ (Sociotrendy 2015, s. 161)

Další významnou studii, jež se věnuje především oblasti preventivních služeb, je studie „Rodina a dítě v kontextu – Možnosti prevence, podpory a spolupráce“, kterou v roce 2017 vydala Nadace Sirius. Je výstupem rozsáhlého šetření, provedeného na základě zpracování objemného souboru dat i formou skupinových rozhovorů s experty. V tomto materiálu je v sekci doporučení pro rozvoj služeb u cílů na úrovni státní správy vedle mnoha dalších doporučení uvedeno i „provádění síťování služeb (nejen sociálních) tak, aby reagovaly na místní či regionální potřeby. Flexibilní nastavování sítí a jejich stálá aktualizace.“ (Nadace Sirius 2017, s. 81)

### Akademická východiska

V úvahách o síťování vycházíme z dostupných definic sítě v české odborné literatuře, resp. v sociálních vědách, kdy je síť chápána jako „formální či neformální spojení a vztahů lidí a organizací [...] umožňující vzájemnou komunikaci a spolupráci. Subjekty v síti mohou navzájem sdílet zdroje, dovednosti, kontakty a znalosti, usilují o dosažení stejných či podobných cílů.“ (Gojová 2007, s. 143)

Definici doplňují následující charakteristiky: „Při práci se sítěmi se [...] nesoustředíme na jednu organizaci či osobu, ale na všechny subjekty (organizace, skupiny a osoby), které jsou vzhledem k našemu problému či cíli ve vzájemném vztahu, a zkoumáme charakter tohoto vztahu. U spojení mezi jednotlivými subjekty nás zajímá jejich intenzita, frekvence a kvalita (např. zda jsou vztahy konfliktní či dobré). V sítích jsou na sobě jednotliví aktéři v různé míře závislí.“ (Gojová 2007, s. 148)

Výhody síťování jako metody uplatněné při koordinační práci pak autorka shrnuje takto:

- *Subjekty v síti mohou sdílet zdroje, kontakty, dovednosti a znalosti.*
- *Umožňuje spojení lidí a subjektů na různých úrovních (formální a neformální instituce, laici, profesionálové). Síť není vystavěna na mocenských pozicích, má charakter horizontálních vztahů, a tak umožňuje partnerství subjektů různých úrovní.*
- *Pomocí sítí můžeme najít vhodné partnery pro další spolupráci, projekty.*
- *Můžeme předcházet duplicitní práci a svoji činnost efektivněji koordinovat.*
- *Sítě pracují rychleji než formální instituce a jsou flexibilnější.*
- *Sítě usnadňují pohyb ve formálních systémech a jsou ku prospěchu klientů. Mohou jim přinést zlepšení a propojení služeb v lokalitě, vzájemnou komunikaci a spolupráci mezi poskytovateli služeb a komplexní řešení jejich potřeb.*
- *Sítě pomáhají také profesionálům zvládat pracovní zatížení a stres.*
- *Sítě mohou přispívat ke vzniku alternativních řešení, mohou se v nich rodit nové myšlenky a přispívají k udržitelným změnám. K udržitelnosti změn přispívá to, že se na nich podílí všichni zainteresovaní, a tudíž jsou všemi akceptovány. (Gojová 2007, s. 149)*

Síťování v sociální sféře se v těchto souvislostech ukazuje jako jednoznačně užitečný organizační nástroj, uplatnitelný při řešení společenských jevů, které ze své podstaty vyžadují mezioborovou spolupráci. Výchozí pro tento přístup jsou principy case managementu v sociální a komunitní práci. Tento přístup pochází ze zahraničí, konkrétně z Velké Británie a dalších západních zemí. Cílem takto uchopeného síťování je dosažení synergického efektu poskytovaných služeb směrem ke klientovi tak, aby se úsilí jednotlivých pracovníků a služeb vzájemně netříštilo, ale posilovalo (Šotola, Zatloukal 2010). Zatímco u **případové sociální práce** je centrální jednotkou, kolem níž je vytvářena síť spolupracujících subjektů (odborníků, pracovníků služeb atd.), vždy jedinec nebo rodina, u **komunitní práce** je tímto středobodem širší skupina klientů, kterou spojuje místo bydliště i jiné, méně formální vazby (sousedství, společné zvyky atd.).

Na rozdíl od výše uvedených typů síťování představuje síťování institucí **komplexní organizační činnost**, která nemá za centrální jednotku, kolem níž se vytváří síť, konkrétního jedince, rodinu ani místem či jinak definovanou komunitu, ale typově předem definovanou cílovou skupinu, která je v našem případě charakteristická z hlediska potřebnosti a naplnění či nenaplnění přirozených potřeb dítěte (viz dále).

**Síťování vyrůstá z principů interdisciplinární spolupráce, které v současném systému nejsou standardem.** Naopak stále ještě běžný je přístup, kdy jednotliví aktéři s cílovou skupinou pracují výhradně z vlastní odborné či oborové perspektivy, nahlíží na ni skrze její vybrané potřeby, jejichž naplnění se z hlediska svého oboru a jeho metodami věnují (lékaři se soustředí v první řadě na zdravotní stránku, resp. na identifikaci příčin nenaplnění zdravotních potřeb dětí, oproti tomu pedagogové primárně řeší vzdělávací potřeby dětí ve školách atd.). Přitom ostatní potřeby a případné projevy jejich nenaplnění aktéři reflektují různě, často pouze okrajově, nebo je

přehlížejí a nepřikládají jim význam, který mohou mít. Právě to se ukazuje být výrazným limitem zejména dlouhodobějších úspěchů při řešení situací, kdy dochází k ohrožení dětí. Příčiny ohrožení jsou však často z podstaty komplexní, týkají se více oblastí života dětí a rodiny, v níž dítě žije. Navíc příznaky jejich vzniku by bylo při účelné mezioborové spolupráci možné odhalit dříve, a nemuselo by tudíž dojít k eskalaci a prohloubení dopadů na celkový stav dítěte. Například dítě, které je ve škole označeno za „dítě s výchovnými problémy“, často v prostředí mimo školu, v prostředí rodiny, zažívá deficit naplnění vztahových, zdravotních, materiálních či jiných potřeb. Obvykle jde o shluk nedostatků, které, pokud nejsou včas podchyceny, se vzájemně v negativním slova smyslu podporují a posilují. Dítě pak reaguje chováním, jež je hodnoceno jako nevhodné či nepřípustné, nastupují projevy agrese apod. S jistou mírou zjednodušení lze říci, že „ohrožené dítě obvykle signalizuje ohrožení celé rodiny“ (SocioFactor 2014, s. 36), přičemž otázkou, kterou chce síťování pomoci řešit, je, jak systém služeb a vztahy mezi aktéry co nejlépe nastavit tak, aby k ohrožení dítěte a rodiny vůbec nedocházelo.

Z toho je zřejmé, že včasnost řešení a spolupráce aktérů, kteří se na řešení mohou podílet, je naprosto klíčová. I z tohoto důvodu je nutné cílovou skupinu definovat, tj. vymezit ji co nejucelněji, a zároveň tento popis aktérům zprostředkovávat – v rámci různých jednání, ve strategických dokumentech, v informačních materiálech – tak aby se k němu mohli kdykoli vracet a konfrontovat s ním dopady odborných, z pohledu komplexnosti naplňování potřeb dítěte však dílčích, intervencí.

Síťování, které má být úspěšné, předpokládá schopnost aktérů neustále směřovat k obohacení vlastního náhledu na dítě o perspektivy, jež jsou vlastní jiným oborům, resp. jiným aktérům v síti. Důvodem je mimo jiné i to, že takto může dojít k objasnění příčin jevů, které se z jedné perspektivy mohou jevit jako nejasné, těžko pochopitelné a neřešitelné, či jsou dokonce vysvětlovány jako vrozené (s tím se nejčastěji setkáváme v souvislosti s příslušností „problémového jedince“ či „problémové rodiny“ k určité sociální či etnické skupině). Princip síťování oproti tomu může mj. vést aktéry k přehodnocení takovýchto postojů, které se jinak mohou stát jednou z příčin stagnace rozvoje sítě služeb.

Snazším dosahování shody v rámci sítě pak napomáhá definování společných cílů. Jejich hlavním účelem je nasměrování systému k pozitivní změně. Tyto společné cíle mohou být formulovány obecně a stručně, zároveň však musí být srozumitelné proto, aby je akceptovali všichni aktéři, resp. aby tyto cíle nebylo možno zpochybnit v rámci sítě a zároveň aby si je jednotliví aktéři z různých oborů nemohli interpretovat tzv. „po svém“: Takovým společným cílem může být např. **snaha všech aktérů sítě o to, aby děti mohly vyrůst bezpečně ve svém vlastním prostředí, primárně v rodině.**

V ideálním případě síťování jako komplexní organizační činnost předchází realizaci konkrétních služeb na úrovni komunity a jednotlivých klientů a rodin. Fakticky však síťování obvykle probíhá v lokalitách, kde aktéři už s klienty a komunitami různé dlouhou dobu a různými metodami pracují a také do různé míry spolupracovali či spolupracují mezi sebou. Představa, že tato činnost je zahájena až poté, co se např. vyjasní procedurální záležitosti a pravidla vzájemné spolupráce mezi aktéry sítě, je čistě teoretická.

Právě proto je nutné síťování vždy realizovat s respektem k místním aktérům, k jejich historii a k jejich znalosti specifík lokality, ke zkušenostem s aktivitami obdobného typu v minulosti, a čerpat i ze zkušeností z dosavadní spolupráce mezi aktéry, a snažit se všechny tyto skutečnosti zúročit pro rozvoj celé sítě.

Síťování dále chápeme jako vytváření partnerství organizací a institucí, které má vést k identifikaci lokálních potřeb, k jejichž naplnění jsou společně následně hledány nástroje i zdroje (Šotola a kol. 2012, s. 14). Je to organizační činnost, jejímž cílem jsou změny systému péče o ohrožené děti a jejich rodiny tím směrem, aby tento systém v nejvyšší možné míře a dlouhodobě akceptoval různost strategií jednotlivců a rodin k naplňování vlastních potřeb a aby jim k tomu utvářel co nejlepší podmínky. Není smyslem síťování hledat konkrétního viníka např. toho, proč určitá aktivita či služba v lokalitě funguje hůře než jiná, anebo řešit otázku, zda, podle názoru některého aktéra, jsou klienti-rodice za situaci svou či svých dětí zodpovědní v první řadě sami svým (špatným, nevhodným, nekonstruktivním, nepochopitelným či hodnotově neakceptovatelným) přístupem k výchově. Síťování se naopak snaží směřovat systém a aktéry v něm k posílení vědomí společenského a institucionálního kontextu, který podníká a umožní žádoucí změny přístupu u aktérů a přeneseně, skrze jejich působení, přivodí i pozitivní změny v situaci klientů.

Síťování v konceptu, který byl aplikován v projektu a také v rámci tohoto Průvodce, představuje současně i „**návrat k rodině a dítěti**“, snahu podpořit vybudování pevné podpůrné sítě v bezprostřední blízkosti rodin, a to s maximálním využitím dostupných zdrojů. Síťování je proto v první řadě prací s lidmi a dosavadní výsledky ukazují, že právě osobní kontakt síťáře s aktéry tvoří základ úspěšného rozvoje sítě podpory. Současně síťář je kromě samotného propojování lidí také nositelem důležitých principů transformace systému péče o ohrožené děti a rodiny, přispívá k jejich lepšímu porozumění a jejich akceptaci aktéry na úrovni lokality, a tím i k žádoucímu směřování práce s rodinami a dětmi.

**Síťování služeb je tedy ze své podstaty transformací služeb na místní úrovni.**

## Základní principy a pojmy síťování

K naplnění výše popsaných charakteristik síťování, jako je podpora interdisciplinární spolupráce, pohled na síť služeb skrze (ne)naplňování potřeb cílové skupiny, společné definování cílů aktéry a dále také nasměrování procesu síťování k žádoucím cílům, tedy k efektivitě a úspěšnosti, je vhodné vycházet ze základních předpokladů, které byly ověřeny během realizace projektu.

Jedná se především o tyto předpoklady:

- **Zmapování aktérů v lokalitě:** v maximálním možném rozsahu jsou zmapováni aktéři v lokalitě a jejich potřeby směrem k fungování sítě ve prospěch dětí a rodin, samotný výčet může být vůbec prvním popisem

služeb pro děti a rodiny z nadrezortního hlediska a přispívá k akceptaci rolí jednotlivými aktéry.

- **Zvědomění rolí jednotlivých aktérů:** každý z aktérů si uvědomuje svou (i dílčí) roli v síti služeb pro děti a rodiny, tj. zná své kompetence a úkoly dané jednak zákony, jednak specifickými podmínkami v lokalitě, ale uvědomuje si také význam spolupráce s dalšími aktéry. Aktéři tak přesně znají svou vlastní roli a zároveň rozumí rolím ostatních aktérů.
- **Propojení aktérů v lokalitě:** aktéři spolu komunikují ve smyslu případové práce, tj. ve smyslu potřeb dětí a rodin, s ohledem na zákonnou mlčenlivost a s ohledem na integritu dětí a rodin, s důrazem na působení v rovině prevence.
- **Implementace základních principů transformace do síťování,** a tedy i činnosti jednotlivých aktérů: síťování lze vnímat jako aktivizaci terénu, která by se měla odvíjet od **základních principů transformace:**
  - participace dítěte, respekt k dítěti;
  - potřeba vývoje, otevřená budoucnost, perspektivy;
  - zdravé prostředí;
  - jistota, stabilita, bezpečí;
  - zapojení celé rodiny.

## Co je SÍŤ SLUŽEB?

Síť služeb pro děti a jejich rodiny je soubor institucí, organizací a dalších subjektů, propojených vzájemnými funkčními vztahy, které na určitém geograficky vymezeném území (obec, město, obec s rozšířenou působností, region či kraj) svou činností ovlivňují situaci ohrožených dětí a rodin, ať už formálně na základě pravomoci vyplývající z legislativy nebo neformálně, svým deklarovaným či připsaným společenským posláním. Základními principy fungování sítě je partnerství, mezioborová spolupráce, sdílená odpovědnost, respekt k různosti odborných přístupů a případné překonávání bariér, jež spolupráci brání.

## Kdo je AKTÉR?

Aktéři sítě jsou subjekty poskytující sociální i navazující služby dětem a rodinám a také tuto činnost na různých úrovních koordinující. Jde v první řadě o orgány samosprávy (městské a obecní úřady, zejména agenda odboru sociálních věcí, konkrétně oddělení sociálně-právní ochrany dětí, dále sociální a terénní pracovníci obcí, krajské úřady), o neziskové organizace pracující s ohroženými dětmi a jejich rodinami, o vzdělávací instituce včetně škol a poradenských zařízení (pedagogicko-psychologické poradny, speciálně pedagogická centra, střediska výchovné péče), subjekty z oblasti zdravotnictví (lékaři, pediatři, psychologové atd.), z oblasti justice (soudci, pracovníci probační a mediační služby atd.) a také z oblasti bezpečnosti (městská a státní policie), případně i úřad práce a církve. Aktéry sítě jsou též dobrovolné organizace či aktivní jednotlivci, kteří realizují činnost sloužící k omezení ohrožení dětí a mládeže (volnočasové aktivity).

## Kdo je SÍTAŘ?

Sítař je nezávislý aktér sítě pomoci ohroženým dětem a jejich rodinám. Jeho cílem je udržitelně propojit aktéry sítě, aby navzájem znali své možnosti a potřeby a mohli efektivně spolupracovat při řešení situací ohrožených dětí a rodin. Ve svém konání vychází z principů deinstitucionalizace a ze zmapovaných potřeb aktérů a jejich klientů směrem k fungování sítě jako celku. Vytváří prostor pro jejich spolupráci napříč rezorty.

Mezi základní principy lokálního síťování patří:

- 1. NEUTRALITA** – sítař se věnuje mapování potřeb aktérů, analýze místní sítě, je facilitátorem a organizátorem informací a kontaktů, není realizátorem ani hodnotitelem – nehodnotí primárně kvalitu služeb, nezávazně hodnotí některého z aktérů na úroveň ostatních, vytváří prostor pro řešení v rámci místní sítě služeb;
- 2. LOKÁLNOST** – východiskem pro práci sítaře jsou lokální možnosti a místní aktéři, kteří dobře znají svou oblast působnosti, navazují na existující propojení a strategie;
- 3. UDRŽITELNOST** – aktivity jsou plánovány na nejvyšší strategické úrovni, se zapojením všech adekvátních aktérů, s ohledem na udržení aktivit v čase;
- 4. OTEVŘENOST a SDÍLENÍ** – činnost sítaře je transparentní, výstupy jsou sdílené, oslovuje všechny relevantní aktéry, naslouchá jejich potřebám, postupy vždy opírá o potřeby zjištěné v síti;
- 5. AKTIVIZACE** – sítař je hybatelem změn, nikoli jejich tvůrcem – řešení vytvářejí sami aktéři sítě<sup>5</sup>.

## Kompetence sítaře

Průběh projektu ukázal, že činnost sítaře, jehož náplní práce je v první řadě koordinace spolupráce aktérů v síti, podpora ve vzájemném vyjasňování jejich rolí a zájmů, hledání společných východisek a také překonávání překážek ve spolupráci, je náročná v mnoha ohledech. Pro kvalitní výkon síťování je důležité, aby osoba, která se mu bude věnovat, měla základ informací a odborných znalostí, týkajících se systému péče o děti a rodiny. Neméně podstatné jsou ale i osobnostní předpoklady sítaře, jež není možné zredukovat na univerzálně přenositelný „model“, lze je však popsat v základních rysech, které mohou vhodnou osobu pomoci vytipovat.

Níže uvedený přehled není soupisem povinných a nutných kompetencí pro síťování služeb pro děti a jejich rodiny. Organizacím či institucím, které by chtěly tuto pozici vytvořit, má přehled spíše umožnit nasměrování na okruhy, jež by při výběru vhodné osoby měly být brány v potaz. Na individuální rovině je vždy třeba vycházet ze specifických dispozic uchazeče, které mohou být v určité oblasti rozvinutější než v jiné, na doplnění kompetencí je však možné následně pracovat.

## Odborné kompetence sítaře

Pro úspěch síťování je podstatná odborná znalostní výbava jedince. K tomu, aby zvládal rozsáhlou agendu síťování, by měl mít především:

1. základní přehled o problematice sociálně-právní ochrany dětí (agenda SPOD, problematika práv dětí v ČR a v mezinárodním kontextu), povědomí o fungování systému služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny v ČR, včetně znalostí o tradičních vazbách mezi aktéry sítě (tj. jak obvykle funguje spolupráce mezi aktéry na místní úrovni);
2. základní přehled o metodách práce jednotlivých odvětví aktérů sítě – tedy aktérů ze sociální oblasti, z oblasti zdravotnictví, školství a vzdělávání, bezpečnosti a justice atd.;
3. znalostí fungování veřejné správy, státní správy a samosprávy v ČR, včetně znalostí kompetencí krajů, měst a obcí (obce I., II. a III. stupně) a jejich volených orgánů (zastupitelstvo, rada obce/města, starosta/primátor) i orgánů úředních (tajemník, vedoucí odborů atd.);
4. povědomí o agendách jednotlivých rezortů, které se v systému služeb pro cílovou skupinu dětí a jejich rodin v ČR angažují, o jejich dlouhodobějších prioritách v oblasti této péče. Zejména jde o rezorty Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstva zdravotnictví, Ministerstva vnitra a Ministerstva spravedlnosti;
5. základní přehled o způsobech financování relevantních služeb a aktivit (průběžné financování z rozpočtů ministerstev, obcí a krajů, dotační programy ministerstev, krajů a obcí atd.), stejně tak přehled o dalších významných zdrojích financování (operační programy EU).

Pro výkon funkce sítaře je dále vhodné, aby byl schopen spolupracujícím aktérům zprostředkovat **systemový náhled na situaci**, kterou síť služeb řeší jako celek: tedy na situaci dítěte a jeho rodiny, jež se z nejrůznějších důvodů ocitají v rizikové situaci, vypořádávají se s jejími následky či žijí ve složitých životních podmínkách, například v podmínkách sociálního vyloučení. Právě takový náhled umožňuje popsaný koncept potřeb a aktérů, aplikovaný v rámci projektu, který obrací optiku od dílčích, tzv. sektorových pohledů ke komplexnímu zaměření na dopad a účel aktivit skrze naplňování/nenaplňování potřeb dětí. Rovněž vyjasnění „ideálních“ rolí jednotlivých aktérů tak, aby pro ně tyto role byly srozumitelné a akceptovatelné, je významnou kompetencí sítaře.

Výhodou sítaře pro výkon jeho práce je **orientace v pojmosloví**, které jednotlivá odvětví, resp. jednotliví aktéři používají v rámci komunikace s ostatními aktéry sítě. Není výjimkou, že stejný pojem má v různých oborech různé – širší či užší – významy. Příkladem je samotný termín „ohrožené dítě“, který část aktérů může vnímat výhradně ve vymezení daném zákonem. Jiní aktéři vnímají tento pojem v širším kontextu, zabývají se problematikou včasnosti detekce ohrožení, hlouběji se např. věnují charakteristikám prostředí, v němž děti a rodiny žijí, a tomu, jaká případná rizika pro děti z toho vyplývají apod. Sítařovým úkolem je vhodným způsobem motivovat aktéry

<sup>5</sup> Principy jsou adaptovány z publikace První střípky ze síťování aneb Pomoc ohroženým dětem a jejich rodinám z pohledu síťování, 2017. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí.

k reflexi tradičně či zvykově přijímaných pojmů a definic a směřovat je k větší otevřenosti v komunikaci, která následně zvyšuje pravděpodobnost dohody aktérů.

Stejně jako je samozřejmostí zájem síťáře průběžně svoje znalosti prohlubovat, je také podstatné **zlepšovat schopnost porozumění** v rámci mezioborových jednání a diskuzí, tedy také zprostředkovávat „překlad“ jednotlivých odborných diskurzů do významů srozumitelných těm, kdo jsou do řešení konkrétní situace zapojeni, a předcházet tak dezinterpretacím a nedorozuměním. Typické jsou tyto situace například mezi aktéry z oblasti zdravotnictví či justice na jedné straně, což jsou obory, kde je tradičně kladen velký důraz na přesnou terminologii a jednoznačné významy, a mezi prakticky všemi ostatními obory, resp. aktéry, kteří se v síti pohybují, u nichž terminologie nemusí být vždy striktní. Jak ukázala zkušenost ze síťování v projektu, velkým rizikem pro nefunkčnost sítě je nesrozumitelnost odborných stanovisek pro širší okruh aktérů a z toho pramenící obava z jejich špatného výkladu. To může vést k tomu, že aktéři, kteří by měli v určité konkrétní situaci jednat, zůstanou pasivní, a síť tímto způsobem může být ve výsledku paralyzována. Přitom samotná situace ohrožení dítěte se během této doby může významně prohlubovat, což je nebezpečí, jemuž by se měla funkční síť snažit předcházet.

Předpokladem úspěchu síťování je vycházet z jasně definovaných cílů, podložených konkrétními výstupy, ke kterým se mohou aktéři vracet a v nichž najdou ujištění o správném směřování toho, co dělají a proč to dělají – proto je důležité důkladně se věnovat mapování sítě a informovat aktéry o jeho výsledcích, udržovat a rozvíjet síť žádoucím směrem, na základě kvalitně zpracované strategie. K tomu přispívá, je-li síťář schopen ošetřit vztahy mezi aktéry – osvědčily se např. postupy s prvky mediace a facilitace, zejména v situacích, které vytvářejí prostor pro možný konflikt mezi aktéry, při skutečném či domnělém střetu kompetencí apod., nebo v situacích, kdy některému z aktérů chybí motivace k další práci v rámci sítě.

Předpokladem, který je rovněž podstatný a jenž patří spíše k funkčním kompetencím, je **místní a časová flexibilita** síťáře. Ta je rozhodující zejména pro práci v terénu, neboť pro jednání s nejrůznějšími typy aktérů, jejichž výkon práce probíhá v rozličných časových rámcích, je nutné často se jejich možností přizpůsobovat (s lékaři, pediatry je obvykle jednání možné pouze mimo ordinanční hodiny, časová dostupnost soudců je rovněž velmi omezená). Nejinak je tomu při domlouvání mezioborových setkání, kdy se časová omezení nezdídká střetávají, a je potřeba, aby síťář byl schopen dojednat kompromis. Stejně tak musí být síťář i místně flexibilní a dostavit se na jednání za aktérem například do vzdálenějšího místa jeho působnosti, pokud to situace vyžaduje.

## Osobnostní kompetence síťáře

Ani tříletá zkušenost realizace síťování ve více než stovce lokalit v rámci ČR neumožňuje přesně určit, jaké všechny konkrétní osobnostní předpoklady jsou užitečné pro zdárný výkon práce síťáře. Je velmi diskutabilní generalizovat v tomto směru jakékoli jednoznačné závěry. Důvodem je i to, že požadavky, které okolí na síťáře má, se významně liší v závislosti na konkrétních podmínkách v lokalitě i na různorodém personálním obsazení aktérů

sítě, se kterými je síťář v kontaktu a s nimiž ze své pozice jedná. Někam síťář přichází jako vítaná pomoc, která je vnímána od prvního okamžiku jako posila, již bylo v lokalitě dlouho zapotřebí a která přináší místním aktérům úlevu v jejich kapacitách, jinde se u aktérů síťář setkává spíše s odmítáním a nedůvěrou, kterou musí teprve postupně překonávat.

Přesto však lze říci, že základní předpoklady pro výkon síťáře jsou tyto:

1. komunikativnost, trpělivost, schopnost otevřené komunikace;
2. schopnost samostatné, systémové a organizované práce;
3. schopnost koncepčního a analytického uvažování.

Jak již vyplynulo z výše popsaného, velké nároky klade výkon síťování především na organizační a komunikační schopnosti osoby, která se síťování věnuje. Zde vychází síťář nejen ze zkušeností, jež si přinesl z předchozí praxe, ale předpokládá se, že se v nich bude dále rozvíjet nad rámec zkušeností, které získá při výkonu síťování. Ideální formou jsou doplňující kurzy a školení, přínosná je i forma individuální, případně skupinové supervize, jež pracuje také s osobnostním nastavením síťáře.

Známe-li výše uvedené odborné požadavky na výkon síťování a zkombinujeme-li je se zkušenostmi, které přinesly četné situace, s nimiž se síťáři museli v rámci projektu vypořádat, zdá se, že určité osobnostní či charakterové rysy jsou pro zdárný výkon síťování více vhodné než jiné. Výmluvně je shrnuje následující příspěvek síťářky, která měla na starosti síťování ve středně velkém městě – obci s rozšířenou působností. Příspěvek rovněž naznačuje, že síťář v průběhu síťování musí počítat s tím, že může přijít situace, kdy určité „zkoušce odolnosti“ bude podrobeno i jeho osobnostní nastavení:

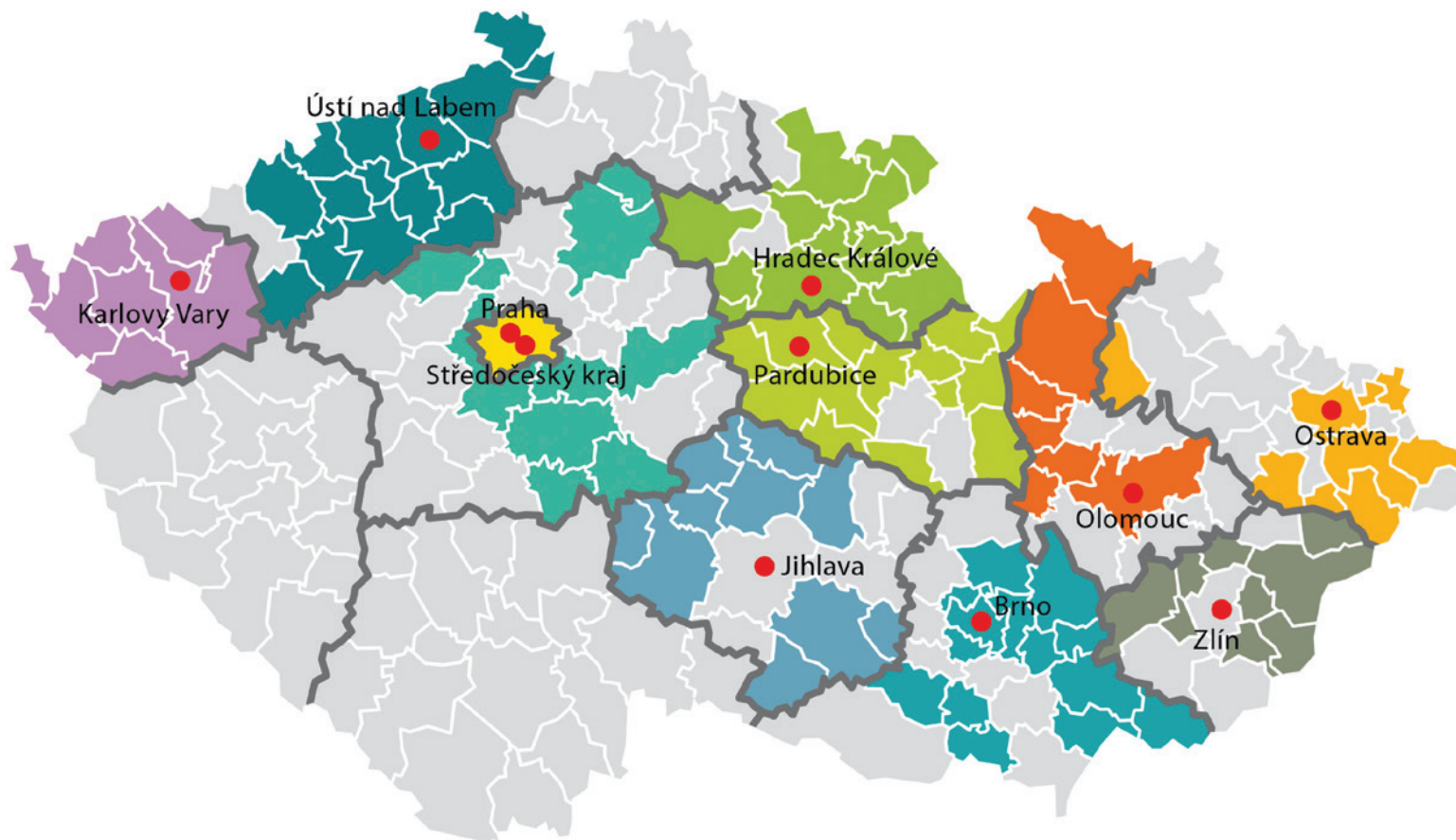
*„Nejpodstatnější výbavou musí být trpělivost – trpělivost opakovaně se vracet tam, kam nejste zváni. Trpělivost znovu dokola vysvětlovat zásady a předpoklady projektu, i když je v podstatě nikdo nechce slyšet. Trpělivost a odhodlání hledat nové cesty a řešení k navázání spolupráce, byť situace vypadá beznadějně. Oporou při těchto snahách mi byli další aktéři sítě, z jejichž potřeb evidentně vyplývala i potřeba změnit atmosféru v lokalitě a začít spolupracovat. Krystalizovaly důležité pilíře mého úsilí, které se ukázaly být klíčovými pro moje další setrvání v projektu a v mých snahách o změnu v lokalitě. Vedle trpělivosti to byla otevřenost a lidskost – jen lidský a transparentní přístup může být v dlouhodobějším horizontu přesvědčivý, což se projevilo právě při vyjednávání s vedoucí OSPOD – až poté, co náš vztah nabyl jisté blízkosti a důvěrnosti, ona se o mě víc dozvěděla, stoupla také její důvěra ve mě a moji práci. Osvědčilo se mi také zůstat nezávislá a neutrální, tj. nikomu nenadržovat, přistupovat ke všem jako k rovnocenným partnerům. Jako přínosné se ukázalo využít jistou hravost při řešení problémů, nemít strach stát si za tím, v co věřím, a současně volit i nové, netradiční cesty, i když mohou zpočátku narážet na nepochopení ze strany aktérů. Jednalo se např. o využití brainstormingu, myšlenkových map, přiřazování preferenčních hlasů apod. To vše jsou hodnoty, na nichž se mi dařilo síť stavět.“*



## II. Metodika práce a vedení lokálních sítí

Sítování bylo nejrozsáhlejší aktivitou projektu „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“, ve smyslu personálního zajištění i ve smyslu dopadu v rámci území České republiky. Bylo realizováno v 11 krajích ze 14 a celkem ve více než 120 obcích s rozšířenou působností.

### Kraje a ORP zapojená do sítování



V souvislosti s výše uvedenými zjištěními odborných studií a analýz, které zahrnovaly téma sítování služeb podílejících se na výkonu sociálně-právní ochrany dětí a jež byly jedním z podkladů pro přípravu projektu, byl při plánování sítování kladen důraz na vyhledávání řešení a zdrojů v rámci stávajícího systému a také na podporu partnerství a komunikace mezi jednotlivými OPR, mezi OPR a kraji i mezi kraji navzájem. Za zásadní je též považováno zintenzivnění a zkvalitnění mezirezortní spolupráce.

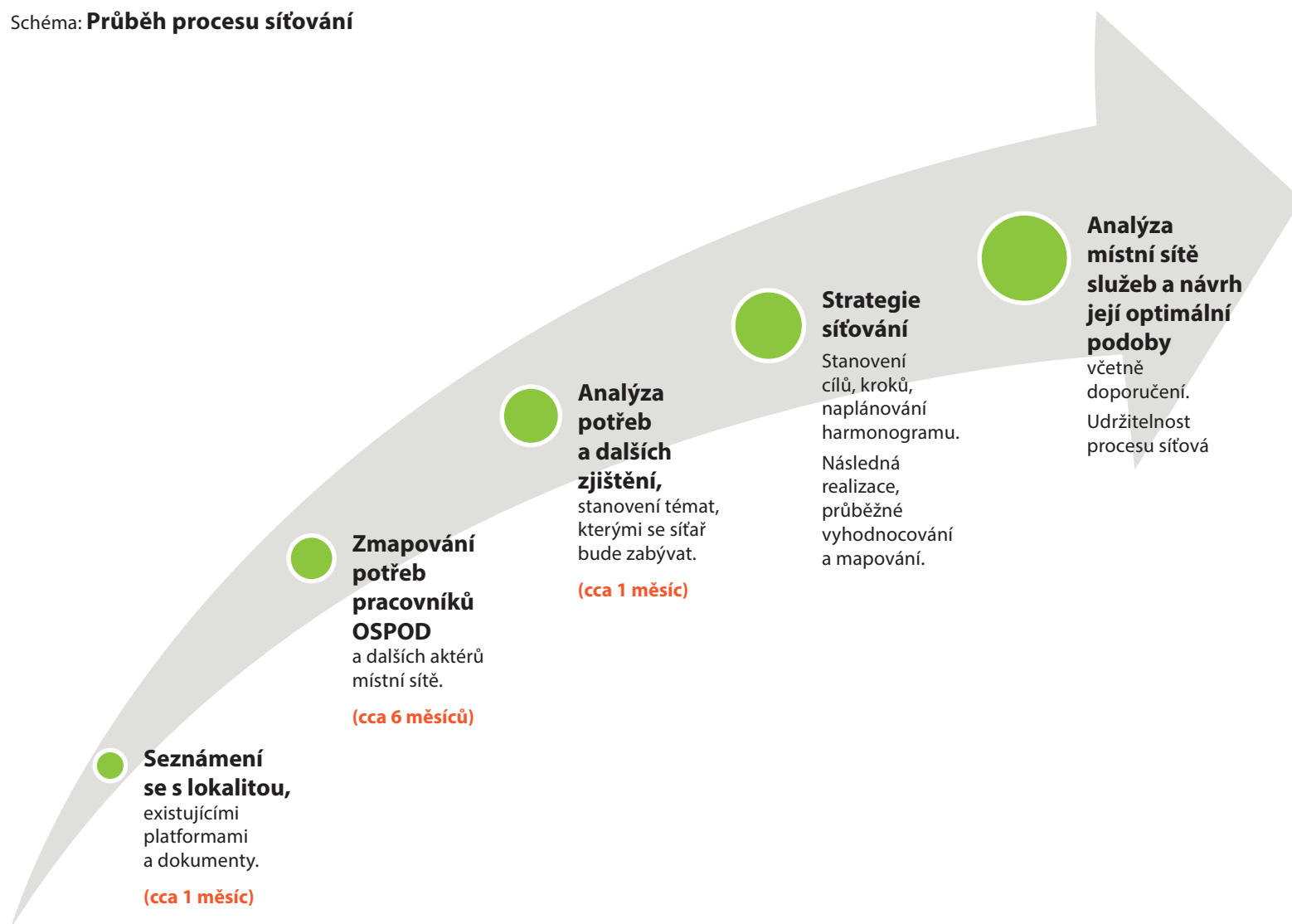
## Průběh procesu síťování

K základní charakteristice síťování patří, že sice směřuje k dílčím cílům, které aktéři s podporou síťáře definují na základě mapování potřeb, a jejich naplnění je možné hodnotit coby splněné či nesplněné, samotné síťování je však dlouhodobý, v podstatě nikdy nekončící proces, na němž je možné neustále pracovat, a funkčnost sítě tak zlepšovat.

Následující grafické znázornění zachycuje fáze procesu síťování na území ORP tak, jak bylo uplatněno v projektu. Jde o modelové schéma průběhu

síťování, tedy v situaci, kdy měl síťář dostatečný, především časový, prostor k realizaci všech fází v plném rozsahu. Průběh procesu síťování se v jednotlivých lokalitách mohl od výše uvedeného schématu lišit. Délka jednotlivých fází závisela na mnoha faktorech, především pak na velikosti lokality, množství aktérů i jejich ochotě ke spolupráci. V některých lokalitách již mezirezortní spolupráce byla rozvinutá před příchodem síťářů, v dalších probíhala spolupráce nahodile a setkávání byla spíše formální a v části lokalit neprobíhala spolupráce takřka vůbec. Roli hrálo také to, zda měli síťáři v lokalitě již vytvořené vazby, či do ní vstupovali zcela nově.

Schéma: **Průběh procesu síťování**



## Fáze 1: Seznámení se s lokalitou a existujícími platformami a dokumenty

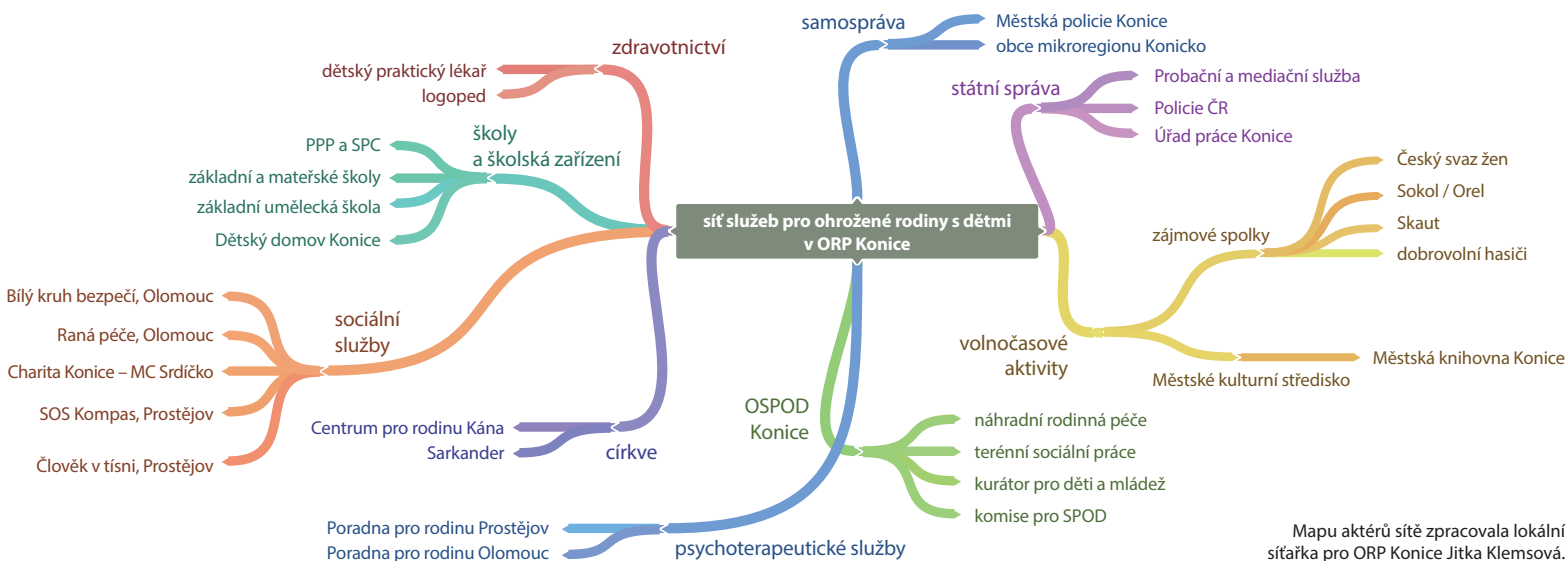
V této fázi síťáři prováděli rešerši všech dostupných strategických dokumentů, které se týkaly problematiky ohrožených dětí či s touto problematikou úzce souvisely a byly platné v rámci daného území. Seznamovali se s existencí platform, jež byly v místě organizovány, ať už místní samosprávou, či jinými subjekty, a pokud jim to bylo umožněno, do setkávání se zapojili. Dále síťáři zjišťovali, zda a jaké případné další projekty související s problematikou ohrožených dětí a rodin jsou v lokalitě realizovány. K zadání rovněž patřilo obeznámit se z dostupných zdrojů (ČSÚ atd.) se sociodemografickými údaji týkajícími se dané lokality, s přihlédnutím k těm, které se týkaly sociální oblasti a cílové skupiny dětí a rodin. Doporučená byla též rešerše místního tisku (radniční noviny atd.), pro získání prvotního vhledu, zda vůbec, případně jakým způsobem, je problematika ohrožených dětí (či obecněji sociální tematika, tematika sociálně znevýhodněných rodin atd.) v místních médiích uváděna.

Mezi úkoly síťářů pro tuto fázi patřilo též uskutečnit první setkání s vedoucím pracovníkem OSPOD (za účasti krajského koordinátora síťování), cílem setkání bylo vzájemné představení a dohoda na:

- úvodním společným setkání se všemi pracovníky OSPOD;
- individuálních rozhovorech s jednotlivými pracovníky OSPOD za účelem mapování jejich potřeb ve vztahu k síti služeb;
- závěrečném společném setkání ke shrnutí zjištění z individuálních rozhovorů.

Krajští síťáři postupovali v této fázi obdobně, zaměřovali se však na dokumenty, platformy a projekty platné pro celé území kraje.

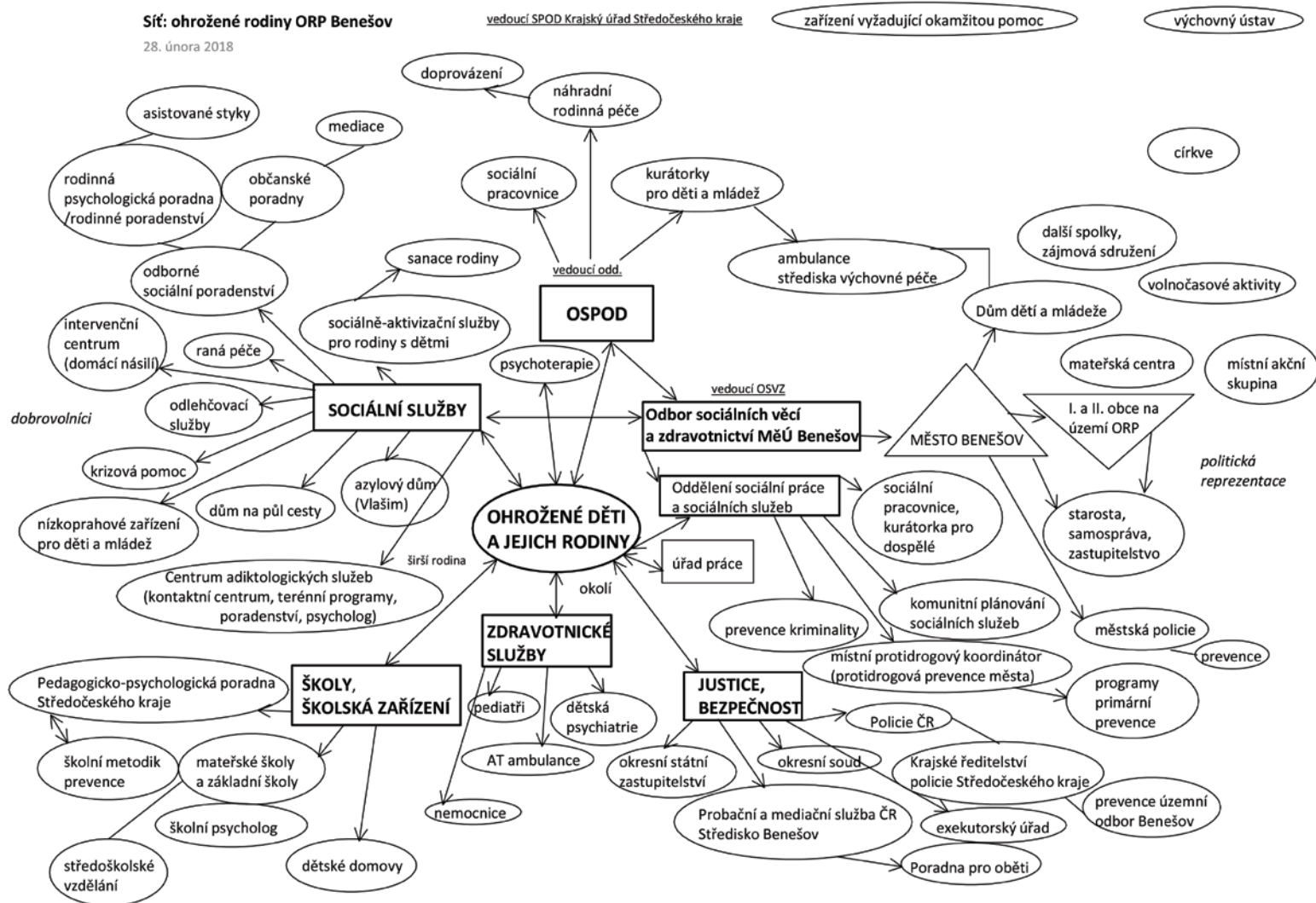
### Schéma: Příklad mapy aktérů sítě – ORP Konice



## Fáze 2: Zmapování potřeb pracovníků OSPOD a dalších aktérů místní sítě

Síťáři v lokalitě kontaktovali místní aktéry a po úvodním představení cílů své činnosti prováděli mapování jejich potřeb. Mapování zpravidla začínalo u pracovníků OSPOD jakožto stěžejního aktéra, do jehož agendy síťování služeb pro děti a rodiny služeb spadá, a nejčastěji probíhalo formou individuálních, příp. skupinových rozhovorů. Kromě mapování potřeb síťáři zjišťovali, se kterými aktéry OSPOD nejčastěji spolupracuje a jak tato spolupráce probíhá. Postupně se snažili uskutečnit osobní setkání se zástupci všech aktérů sítě. V případě příliš velkého množství aktérů využívali dotazníková šetření či se osobně setkali pouze s vybranými zástupci aktérů. Nejčastěji se tak dělo u základních škol, kterých bylo v některých ORP i několik desítek. Výběr pak probíhal tak, aby se jednalo o dostatečně reprezentativní vzorek (škola z centra města, venkovská škola, velká škola, menší škola, škola spolupracující s dalšími aktéry, škola, kde spolupráce s dalšími aktéry sítě naopak neprobíhá apod.). Z každého setkání síťáři vyhotovili dokument Zápis ze setkání, který zaslali krajskému koordinátorovi síťování, a po jeho odsouhlasení jej ukládali na sdílené úložiště. Zjištěné potřeby též evidovali do Tabulky zjištěných potřeb (viz Příloha č. 1), která sloužila jako příprava na tvorbu strategie síťování. Dále síťáři tvořili přehled aktérů sítě – tzv. Mapu aktérů sítě v lokalitě, ideálně i s graficky znázorněnými vazbami mezi aktéry, průběžně ji doplňovali a aktualizovali. Pro mapu aktérů nebyla vytvořena žádná formální předloha, její podoba byla ponechána na jednotlivých síťářích. Mapa aktérů sítě sloužila jak síťářům, tak i samotným aktérům, a to především pro zpřehlednění složení sítě a znázornění vazeb mezi jednotlivými aktéry.

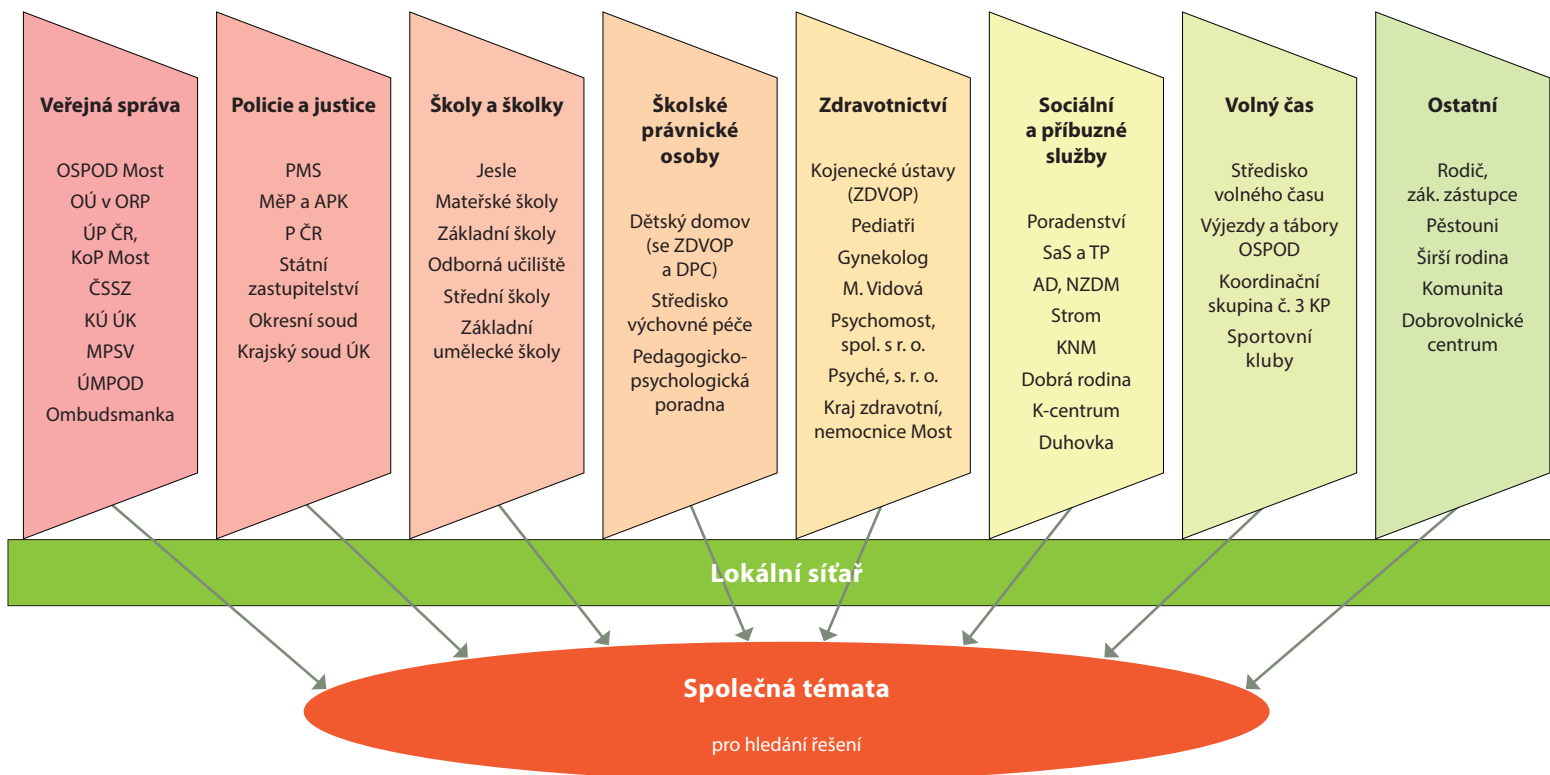
## Schéma: Příklad mapy aktérů sítě – ORP Benešov



Síť ohrožené rodiny ORP Benešov - stránka 1

Mapu aktérů sítě zpracovala lokální síťka pro ORP Benešov Andrea Košanová.

## Schéma: Příklad mapy aktérů sítě – ORP Most



Mapu aktérů sítě zpracovala lokální síťka pro ORP Most Jana Pánková.

Na krajské úrovni probíhalo mapování částečně odlišně. Krajské síťky mapovali především potřeby všech do projektu nezapojených OSPOD daného kraje a dále se zaměřovali na aktéry působící ve vícero lokalitách či na celokrajsky působící aktéry. Úzce spolupracovali s lokálními síťkami a vzájemně si předávali informace.

### Fáze 3: Analýza potřeb a dalších zjištění, stanovení témat, kterými se síťka bude zabývat

Po důkladném zmapování potřeb a zjištění všech dalších důležitých souvislostí týkajících se sítě služeb nastala fáze analytická, kdy síťky zaznamenávali všechna zjištění do první části dokumentu s názvem Analýza potřeb aktérů sítě služeb & Strategie síťování (viz Příloha č. 2). Zároveň všechny zjištěné potřeby síťky zanesli do dokumentu Tabulka zjištěných potřeb, který sloužil ke zprehlednění dosavadních zjištění. Oba tyto dokumenty byly interně připomínkovány a sloužily jako podklad pro následující fázi – zpracování strategie síťování. Síťky v této fázi vybírali téma či témata, jimiž by se rádi při síťování zabývali.

Krajské síťky postupovali obdobně, zaměřovali se však na zjišťování potřeb u příslušných pracovníků krajského úřadu, u pracovníků oddělení sociálně-právní ochrany dětí obcí s rozšířenou působností, které nebyly v rámci daného kraje do projektu zapojeny, a u pracovníků institucí a organizací, jež měly působnost ve více ORP či měly působnost celokrajskou.

## Fáze 4: Strategie síťování

V této fázi síťáři, společně s krajskými koordinátory síťování a za podpory metodiky síťování, odborného garanta KA 1 a externích spolupracovníků, zpracovávali druhou část dokumentu s názvem Analýza potřeb aktérů sítě služeb & Strategie síťování. Postupovali dle zásad strategického plánování, tedy definovali obecnější cíle, které byly formulovány coby popis ideálního stavu a jež byly dále rozpracovány do dílčích cílů a kroků, které k naplnění obecnějších cílů vedly. Dílčí kroky byly velmi konkrétně definovány, včetně aktérů, jichž se přímo týkaly, součástí strategie síťování byl též časový harmonogram.

Po zpracování strategie síťování nastala hlavní část síťování a tou byla samotná realizace naplánovaných kroků. Z činností, které v této fázi probíhaly, šlo především o organizování nejrůznějších akcí, setkání, workshopů, vzdělávání, řada síťářů se soustředila na podporu vzniku mezioborových platforem apod. Mnohdy se jednalo o vůbec první mezioborová setkání aktérů v lokalitě, typicky např. zástupců OSPOD a školských zařízení. Vedle přínosu bezprostředního setkávání a kontaktu mezi pracovníky institucí, kteří se tímto způsobem mohli osobně poznat, šlo na těchto setkáních o vyjasňování kompetencí a polí působnosti, vzájemné seznámení s pracovními postupy a metodami, nastavování pravidel spolupráce různých subjektů, diskuze o typových případech z praxe, předávání informací o dobrých praxích z jiných lokalit atd. **Setkávání sama o sobě nejsou cílem síťování, ale prostředkem ke zlepšení komunikace a spolupráce mezi aktéry sítě.**

Skrze síťáře též docházelo k přenosu informací v rámci sítě. Síťáři se v maximální možné míře účastnili setkávání již existujících místních platforem (např. komunitního plánování, komise SPOD apod.). Mnohé činnosti vykonávali v úzké spolupráci s pracovníky Místních akčních skupin, tedy místních partnerství, zaměřených na komplexní rozvoj daného regionu<sup>6</sup>. Průběžně revidovali strategii síťování a dle aktuálních potřeb upravovali kroky a harmonogram. Tato fáze trvala až do ukončení činnosti lokálních síťářů.

Postup u krajských síťářů byl v této fázi totožný.

## Příklady akcí pořádaných síťáři

**Název akce:** Workshop na téma spolupráce mateřských a základních škol, sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi (dále jen SAS RD) a orgánu sociálně-právní ochrany dětí (dále jen OSPOD) v sociální oblasti

**Termín a místo konání, hodinová dotace:** 26. 11. 2018, Olomouc, 3 hodiny.

**Cíl akce:** Cílem workshopu bylo zmapování současné podoby spolupráce škol, neziskových organizací a orgánu sociálně-právní ochrany MM Olomouc a získání podnětů k jejímu zefektivnění, dále představení možností rozvoje sociální práce ve školách na základě výzkumu a inspirací ze zahraničí, Slovenska a České republiky.

**Role síťářky:** Spoluorganizátorka, moderátorka pracovní skupiny.

**Co akci předcházelo:** Zmapování potřeb pracovníků ZŠ.

**Spolupracující subjekty:** Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Odbor sociálních věcí a školství Magistrátu města Olomouce, Charita Olomouc – SAS RD, Krajský úřad Olomouckého kraje a ZŠ Boženy Němcové Přerov.

**Počet účastníků:** 45.

**Popis akce:** První část workshopu byla věnována čtyřem příspěvkům, tři vyjasňovaly možnosti i limity práce ZŠ a MŠ, OSPOD a SAS RD v sociální oblasti. Poslední se věnoval významu a praktickému nastavení sociální práce ve školství, ať už v podobě sociálního pedagoga nebo sociálního pracovníka. V druhé části byli přítomní rozdělení do tří pracovních skupin tak, aby v nich měly zastoupení všechny přizvané subjekty. Bylo probíráno aktuální nastavení spolupráce mezi zástupci ZŠ a MŠ, OSPOD a SAS RD a zástupci škol vyjádřili své potřeby vzhledem k sociální oblasti. Proběhly zajímavé diskuze ohledně možností spolupráce SAS RD / OSPOD se školami a jejich většího propojení. Workshop byl zakončen prezentací výstupů z jednotlivých pracovních skupin a došlo ke zhodnocení jejich využití.

**Zhodnocení akce:** Povedlo se zmapovat současné podoby spolupráce uvedených subjektů a získat podněty k jejímu zefektivnění. Zúčastnění se mimo jiné shodli na tom, že jedním z nástrojů podpory spolupráce je potenciální konzultant OSPOD / konzultant SAS RD pro školy v ORP Olomouc, který by školám poskytl základní poradenství v sociální oblasti. Je zde zájem pořádání akce opakovat.

**Zpětné vazby:** Neproběhla písemná forma zpětné vazby, nicméně odezvy na workshop byly velice pozitivní.

**Jméno lokální síťářky:** Eliška Moravcová.

<sup>6</sup> Více k Místním akčním skupinám na webových stránkách Národního střediska Místních akčních skupin České republiky: <http://nsmascr.cz/o-nas/mistni-akcni-skupiny/>.

**Název akce:** Setkání s přesahem na veřejnost: Pro-action café

**Termín a místo konání, hodinová dotace:** 28. 2. 2018, Veselí nad Moravou, 2 hodiny.

**Cíle akce:** Zapojit veřejnost do dění kolem sebe, podpořit projekty, které mohou ovlivnit společnost kolem nás v oblasti environmentální, sociální a kulturní. Pro podporu dětí a jejich rodin byly rozpracovány projekty „Pochod pro rodiny s dětmi“ a „Zajištění bezpečného prostoru pro děti a mládež na sídliště Hutník“.

**Role síťářky:** Organizátorka, zapisovatelka.

**Co akci předcházelo:** V rámci síťování se objevila potřeba zajistit bezpečný prostor pro děti a mládež na sídlišti Hutník. NZDM jako sociální službu nebylo možné zřídit (nebylo podporovanou aktivitou v rámci plánu rozvoje sítě sociálních služeb v Jihomoravském kraji), proto se hledal způsob, jak bezpečný prostor pro děti vytvořit. Síťářka téma konzultovala s lokálním konzultantem Agentury pro sociální začleňování a vznikl nápad zapojit do plánování širokou veřejnost. Pro-action café je metoda, v rámci níž si veřejnost navzájem pomáhá rozpracovat nápady ke konkrétním společensky prospěšným projektům. Metodu jsme vybrali proto, aby akce přilákala širokou a různorodou společnost. Zároveň jsme tak pomohli aktivovat veřejnost a rozpracovat i jiné přínosné projekty. Samotné akci předcházelo oslovení spolků v ORP, rozšíření nabídky přihlášení nápadů pro veřejnost v celém regionu a aktivní komunikace s veřejností. Nápad, jak zajistit bezpečný prostor, rozpracoval zástupce DDM (Dům dětí a mládeže), který měl mít na starosti vedení aktivity.

**Spolupracující subjekty:** DDM, Agentura pro sociální začleňování, Veselské kulturní centrum.

**Počet účastníků:** Na akci se podílelo 6 nositelů nápadů, 6 zapisovatelů a veřejnost – cca 25 osob.

**Popis akce:** Veřejnost byla na pozvánce seznámena se 6 konkrétními nápady, které se na akci měly rozpracovat. Účastníci se postupně vystřídali u jednotlivých nápadů a pomohli rozvést s nositeli jejich myšlenky. Na závěr akce nositelé rozhodli, kam se svým projektem postoupili a co jim to přineslo. V tématu bezpečný prostor na sídlišti Hutník se rozpracovalo, jakým způsobem efektivně zapojit děti, jaké organizace mohou pomoci při zajištění aktivit atd.

**Zhodnocení akce:** Došlo k propojení aktivních lidí, zajímavých osobností z různých oborů, a tím i k rozpracování nápadů z různých úhlů pohledů. Na závěr akce ředitel Veselského kulturního centra vysvětlil přítomným možnost využití grantového systému města a nabídl spolupráci při hledání dotačních programů.

**Zpětné vazby:**

„Poznal jsem velmi zajímavé a zdá se, že i nezištné lidi.“

„Dostala jsem mnoho otázek, které jsem si nedokázala položit sama ani nikdo jiný z mého okolí, který o mém nápadu ví. Byly mi navrženy nejen otázky, ale i tipy a kontakty k rozjezdu mého projektu.“

„Setkala se zde spousta zajímavých lidí, různé názory a pohledy na věc.“

**Jméno lokální síťářky:** Josefína Filípková.

**Název akce:** Vzdělávací akce pro základní školy na téma Včasná detekce ohroženého dítěte

**Termín a místo konání, hodinová dotace:** 6. 11. 2018, Holešov, 2 hodiny.

**Cíl akce:** Posílení a rozvoj spolupráce mezi pracovníky orgánu sociálně-právní ochrany dětí a pracovníky základních škol – především předání informací o kompetencích a fungování OSPOD, vyjasnění pravidel vzájemné spolupráce a možnost doptat se na konkrétní případy z praxe. Šlo o první akci ve spolupráci s pracovníky Místního akčního plánu, kteří přislíbili, že pokud se akce osvědčí, zajistí udržitelnost setkávání i do budoucna.

**Role síťářky:** Inicie a organizace setkání, zajištění lektorky, zajištění místnosti, pořízení výstupů ze setkání – zápis, fotodokumentace, zpětná vazba, článek o setkání do místních periodik.

**Co akci předcházelo:**

- zmapování potřeb pracovníků OSPOD a dalších aktérů, zejména z oblasti školství;
- projednání návrhu na uspořádání setkání s vedoucí OSPOD, konzultace setkání s krajskou koordinátorkou;
- jednání s manažerkou MAS o zapojení akce do Místního akčního plánu vzdělávání (žádost o finanční zajištění lektorky, občerstvení), předání zmapovaných potřeb základních škol;
- zajištění lektorky a místnosti pro konání akce;
- tvorba pozvánek na akci, jejich schválení a rozeslání do sítě škol, evidování účasti.

**Spolupracující subjekty:** Místní akční skupina, OSPOD, základní školy, lektorka, římskokatolická farnost.

**Počet účastníků:** 14.

**Popis akce:** V úvodu setkání lokální síťářka uvedla návaznost setkání na předchozí aktivity v síťování a předala slovo lektorce. Lektorka setkání vedla formou workshopu – ne jako klasickou přednášku, snažila se o co největší zapojení účastníků do diskuze a sdílení jejich zkušeností. V přednášce se zabývala typy a způsoby ohrožení dítěte, jejich identifikací a možnostmi jejich dokazování, nejčastěji se však

zaměřovala na způsob, jakým by pedagogové při podezření na zneužívání či jiné ohrožení dítěte měli postupovat a jak k tomu účastníky setkání motivovat. Na mnoha případech ze své praxe dokazovala prospěšnost vzájemné spolupráce i osobních kontaktů pedagogů s pracovníky oddělení sociálně-právní ochrany dětí a dalšími aktéry sítě pro ohrožené děti a jejich rodiny, jako jsou sociální služby, psychologové, terapeuti, pediatři či policie.

V průběhu setkání dostala slovo vedoucí OSPOD a přítomné sociální pracovnice, které krátce představily činnost svého oddělení a vysvětlily zástupcům základních škol, jaké jsou možnosti a bariéry jejich vzájemné spolupráce (případové konference, anonymní konzultace k případům, mlčenlivost – možnosti zpětné vazby na oznámení školy apod.). Společně si vyjasňovali i nastavení pravidel pro spolupráci škol a OSPOD (zejména psaní zpráv pro OSPOD).

Lektorka se ve své přednášce zaměřila také na to, jak nejlépe jednat např. s rodiči dětí, kteří nedokážou nastavit/udržet dětem hranice chování, jak postupovat, když učitel zaznamená, že se s dítětem něco děje, na téma šikany a postoj školy k jejímu řešení. Podpořila pedagogy v nelehké práci s dětmi s různými psychickými potížemi (např. ADHD), při často vyhrocených jednáních s rodiči a zaměřila se i na otázku nutnosti psychohygieny.

V průběhu setkání probíhala diskuze mezi přítomnými, kdy zástupci škol probírali postup a situace, s nimiž se setkávali ve své praxi.

Ze setkání byl pořízen zápis, který byl jako ověřený přítomnými účastníky rozeslán pro informaci zástupcům základních škol, které se neúčastnily. O setkání byl sepsán článek do místního tisku.

**Zhodnocení akce:** Vzdělávací akce byla úspěšná. Pracovníci na obou stranách se osobně poznali a zejména díky zkušené facilitátorce bez problémů projednali podstatné otázky vzájemné spolupráce. Podařilo se skloubit formát vzdělávacího semináře s mezirezortním setkáním. Osvědčila se také spolupráce s Místní akční skupinou, která je ochotná podílet se na organizaci dalších mezirezortních setkání. (Poznámka: V lednu 2019 proběhlo setkání mezi mateřskými školami, OSPOD a sociálními službami.)

**Zpětné vazby:** Lokální síťářka zaznamenala pozitivní zpětné vazby. Účastníci ze základních škol ocenili zejména přínos osobního setkání s pracovníky OSPOD a možnost probírat řešení konkrétních situací, se kterými se setkávají na půdě své školy. Také kladně hodnotili možnost sdílení svých zkušeností se zainteresovanými lidmi a psychologem i připomenutí nutnosti péče o vlastní psychickou stránku u pedagogů.

**Jméno lokální síťářky:** Martina Janečková.

## Fáze 5: Analýza místní sítě služeb a návrh její optimální podoby

Tato fáze se časově částečně překrývala s fází 4. Smyslem vytvoření analýzy místní sítě služeb a zejména návrhu její optimální podoby bylo umožnit aktérům komplexní náhled na situaci v lokalitě (ORP), vztažený k cílové skupině dětí a rodin. Síťáři zpracovávali analýzu do připravené struktury. Zásadní součástí analýz byla doporučení pro rozvoj sítě a také doporučení směřující k udržitelnosti procesu síťování po skončení projektu. Všechny zpracované analýzy jsou zveřejněny na [www.pravonadetstvi.cz](http://www.pravonadetstvi.cz). Srovnání aktuálního stavu sítě s návrhem optimální podoby by dle našich poznatků mělo procházet aktualizací, jako vhodný se jeví interval 1 roku. Více ke zpracování analýz místních sítí služeb naleznete v kapitole „Metodika pro vytvoření minimální sítě služeb“.

Na krajské úrovni zpracovávali krajsí síťáři dokument s názvem *Síťování služeb pro děti a rodiny v ... kraji*, ve kterém shrnovali svou činnost a taktéž navrhovali doporučení pro rozvoj sítě i doporučení směřující k udržitelnosti procesu síťování.

## Vedení lokálních a krajských síťářů

Na úvod této kapitoly, která popisuje zejména způsob, jakým bylo v projektu zajištěno vedení lokálních (a krajských) síťářů, je nutné poznamenat, že koncept vedení síťářů v podobě, jak je zde uveden, byl nastaven vzhledem k charakteristikám projektu (zejména vzhledem k provázanosti s dalšími aktivitami projektu) a také rozsahu aktivity síťování. Při síťování na úrovni jednotlivých ORP lze jen stěží očekávat využití vícestupňové koordinace a metodického vedení tak, jak tomu bylo v tomto projektu. Domníváme se však, že i přesto bude možné využít některé postupy uvedené níže.

V každém zapojeném kraji byla vytvořena krajská kancelář, která sloužila jako zázemí krajskému koordinátorovi síťování, krajskému síťáři a krajskému odbornému pracovníkovi. Zároveň byla využívána pro porady a setkávání s lokálními síťáři.

Výkon síťování v jednotlivých ORP zajišťovali lokální síťáři, které řídili krajsí koordinátoři síťování. Krajské koordinátory síťování vedla metodička síťování, do jejíž kompetence spadalo i vedení krajských síťářů, kteří se věnovali síťování na úrovni území celého kraje. Přenos informací směrem od projektu ke krajské samosprávě a zpět, rozšiřování výstupů a do určité míry i publicita projektu v daném kraji, to vše spadalo do pracovní náplně krajských odborných pracovníků. Tento model řízení byl zárukou jednotného metodického přístupu k síťování a předávání informací mezi jednotlivými ORP a kraji.

V projektu působili síťáři zpravidla v rozsahu 0,5 úvazku na jednu ORP, v případě velmi malých lokalit pak síťovali ORP dvě až tři. V obcích nad 100 tisíc obyvatel síťovali na 1,0 úvazku a v obcích nad 200 tisíc obyvatel



bylo síťářů více. Krajsští síťáři, krajsští koordinátoři síťování a krajsští odborní pracovníci byli zpravidla zaměstnáni na 1,0 úvazku.

Síťáři vystupovali především v roli externích subjektů, ideálně tedy v nezaujaté pozici vůči místním aktérům a bez předchozích vazeb k nim<sup>7</sup>. Takové postavení umožňovalo síťářům v první řadě soustředit se na funkčnost sítě jako celku a na udržování a průběžné zkvalitňování vztahů mezi aktéry. Postavení vně místních vazeb snižovalo riziko případného vědomého či nevědomovaného upřednostňování zájmů některých aktérů na úkor jiných. Souběžně (a tomu byla věnována péče kromě jiného i v rámci intervizí krajských týmů s metodickým vedením) to umožňovalo síťářům koncentrovat se na prosazování principů transformace péče o ohrožené děti, na podporu začleňování dětí s nejrůznějšími znevýhodněními a také na průběžné navigování aktérů z výhradně dílčích, oborových perspektiv na společná, mezioborová východiska a cíle práce.

Schéma: **Organizační schéma vedení lokálních a krajských síťářů**



## Výběr a přijímání síťářů

Zájemci o pozici **lokálního síťáře** posílali motivační dopis a profesní životopis metodičce síťování, která v případě naplnění základních požadavků předala informaci a zaslané materiály krajskému koordinátorovi síťování. Ten si se zájemcem domluvil osobní pohovor, na němž jej blíže seznámil s obsahem projektu, jeho vizí a cílem síťování. Dále jej seznámil s organizačními záležitostmi spojenými s pozicí, např. s tím, že posledním kolem výběrového řízení je absolvování dvoudenního školení síťování. Od zájemce zjišťoval jeho představu o pozici a náplni práce, jeho motivaci, zkušenosti a znalosti v oblasti problematiky SPOD a celkově dispozice a kompetence k pozici síťáře.

Postup u zájemců o pozici **krajského síťáře** byl obdobný, s tím rozdílem, že pohovor probíhal s odborným garantem a metodičkou síťování. Třetím kolem výběrového řízení bylo taktéž absolvování dvoudenního školení síťování.

## Dvoudenní školení síťářů

Školení zajišťovali pracovníci projektu, zejména metodička síťování a odborný garant KA 1. Na části školení se podíleli externí spolupracovníci. Školení bylo zaměřené především na:

- principy ochrany práv dětí;
- informování o východiscích projektu;
- představení jednotlivých aktivit projektu a jejich cílů;
- seznámení se s organizační strukturou;
- představení principů síťování, role síťáře;
- zamyšlení se nad tím, kdo všechno jsou aktéři sítě služeb a jaké jsou jejich role;
- praktické nácviky osobní komunikace – představení se aktérům;
- strategické stanovování cílů síťování;
- seznámení se s administrativními náležitostmi patřícími k práci síťáře.

Součástí školení byla osobní účast a prezentace „zkušeného“ lokálního síťáře působícího v předchozím projektu či později v projektu aktuálním.

## Po uzavření pracovního poměru

Krajský koordinátor síťování (u krajských síťářů metodička síťování) uskutečnil zejména tyto kroky:

- seznámil síťáře se všemi důležitými informacemi;
- proškolil síťáře ve vyplňování dokumentů (Zápis ze setkání, Tabulka zjištěných potřeb atd.), včetně termínů pro jejich vyplnění, předal další důležité materiály;
- pokud síťář navazoval na práci předchozího síťáře, předal mu zpracované materiály, případně zprostředkoval setkání s odcházejícím síťářem;
- při nejbližší příležitosti seznámil síťáře s ostatními členy týmu;
- zajistil, aby měl síťář vše potřebné ke své práci: e-mail, přístup na sdílené úložiště, vizitky, letáky síťování apod.;
- informoval síťáře o aktuálních možnostech dalšího vzdělávání;
- proškolil síťáře ve využívání sdíleného úložiště a v používání sdíleného kalendáře.

Lokální síťáři měli za úkol vyplňovat dokument s názvem Měsíční plán/reflexe, a to minimálně po dobu prvních 3 měsíců pracovního poměru (o děletrvajících povinnostech vyplňování rozhodoval krajský koordinátor síťování). Cílem bylo, aby si síťáři efektivně plánovali svou činnost a následně zrevidovali, jak se jim podařilo stanovené plány naplnit. Dokument rovněž pomáhal krajskému koordinátorovi síťování ve sledování činnosti síťářů.

<sup>7</sup> Ne vždy tomu tak v praxi bylo, síťáři se nezdědkou rekrutovali ze zaměstnanců místních úřadů či neziskových organizací, z důvodu personálních kapacit v jednotlivých lokalitách bylo složité se této situaci vyhnout.

## Činnost krajských koordinátorů síťování

Krajští koordinátoři síťování byli hlavním spojovacím článkem mezi realizačním týmem projektu a lokálními síťáři. Jejich úkolem bylo především každodenní řízení lokálních sítí, které sestávalo z mnoha činností. Jednalo se zejména o:

- podporování a motivování – krajský koordinátor síťování byl s každým síťářem v pravidelném kontaktu;
- doprovázení síťářů na úvodní setkání k mapování potřeb či (v případě potřeby) na obtížnější jednání, poskytování podpory a zpětné vazby;
- výpomoc při definování cílů síťování, stanovení kroků vedoucích k jejich naplnění a sestavení harmonogramu činností;
- konzultování zpracovávaných výstupů;
- výpomoc při přípravě a realizaci akcí, které síťář v rámci síťování uskutečňoval;
- pomoc při zpracování výstupů;
- kontrolu plnění úkolů;
- konzultování případných koncepčních otázek s realizačním týmem.

Krajští koordinátoři síťování se kromě výše uvedených činností podíleli i na mnoha dalších úkolech. Mezi hlavní z nich patřil sběr a evidence statistických dat o síťování a průběžná komunikace s vedoucími pracovníky zapojených OSPOD. Dále např. organizačně zajišťovali porady a intervizní setkávání týmu a účastnili se pravidelných měsíčních porad krajských koordinátorů síťování organizovaných metodickou síťováním.

## Další činnosti síťářů (lokálních i krajských)

### Články v lokálních médiích

Do činnosti síťářů patřilo také psaní a vydávání článků v lokálních médiích, na obsahu spolupracovali primárně s krajskou odbornou pracovníci.

Na začátku působení síťářů bylo cílem článků především informovat veřejnost, že zde začínají působit a co je náplní jejich činnosti. V dalších článcích pak seznamovat čtenáře o aktuálním dění v oblasti síťování na území. Všechny články zároveň podléhaly schválení příslušnými pracovníky realizačního týmu.

## Příklady článků v lokálních médiích

### Síť služeb pro ohrožené děti – Rýmařov má svého lokálního síťáře

Rád bych čtenářům představil roli síťáře v projektu Ministerstva práce a sociálních věcí „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“. Projekt je realizován v období od 1. 1. 2016 do 30. 6. 2019 ve dvanácti krajích ČR a usiluje mimo jiné o to, aby se nadále snižoval počet dětí, které musí svou rodinu opustit, podporuje a rozvíjí náhradní rodinnou péči. Jednou z jeho mnoha aktivit je **podpora síťování služeb na lokální úrovni**, v rámci které od června 2017 působím jako lokální síťář v obci s rozšířenou působností Rýmařov. Rýmařov se tak stal jednou ze 124 obcí s rozšířenou působností, které se do aktivity zapojily.

**V čem moje práce spočívá?** Zaměřuji se na posílení spolupráce orgánu sociálně právní ochrany dětí (OSPOD) a dalších klíčových aktérů sítě služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny působících na Rýmařovsku – jde např. o sociální pracovníky, pracovníky volnočasových aktivit, učitele, dětské lékaře a další. V praxi se snažím o to, aby jednotliví zástupci sítě znali své možnosti a potřeby směrem k fungování sítě a uměli efektivně spolupracovat při řešení konkrétních případů ohrožených dětí a rodin.

**Co potřebují ohrožené děti a jejich rodiny?** Cílem síťářské práce je

rovněž to, aby místní síť pružně reagovala na potřeby dětí a jejich rodin, např. formou poradenství a podpory rodinám při zvládání výchovných a jiných obtíží, získávání dostupného bydlení aj.

Kdo tvoří místní síť služeb? Jak probíhá spolupráce s ostatními? Jaké služby dětem a jejich rodinám chybí? Nejen těmito otázkami se v praxi zabývám.

Moje práce proto nejprve zahrnovala mapování potřeb pracovníků OSPOD, sociálních služeb, školství, zdravotnictví, komunitních služeb, bezpečnostních složek a dalších. Po analýze potřeb se věnuji rozvoji spolupráce zástupců sítě a práci na tématech, která jsou důležitá pro fungování místní sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny. **V současné době se zaměřuji na dvě témata** – je to absence služby pro děti ohrožené rizikovým trávením volného času a podpora přiblížení služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny tak, aby tyto služby byly místně dostupné. Aktivně při tom spolupracuji s odborem sociálních věcí městského úřadu Rýmařov a s dalšími zástupci místní sítě.

Více informací o projektu a všech jeho klíčových aktivitách naleznete na [www.pravonadetstvi.cz](http://www.pravonadetstvi.cz).

*Tomáš Vaněk  
lokální síťář pro ORP Rýmařov, [tomas.vanek@mpsv.cz](mailto:tomas.vanek@mpsv.cz)*

Zdroj: Rýmařovský horizont, 8/2018

## Lokální síťka a její činnost spojená s MČ Brno-střed

Sociální a zdravotní odbor městské části Brno-střed se od loňského roku aktivně zapojil do projektu Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí, který je realizován Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Cílem projektu je podpora výkonu orgánu sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) na všech úrovních a další zkvalitnění a zefektivnění práce všech zapojených účastníků, tzv. aktérů sítě.

Do projektu se zapojilo celkem 11 krajů a 120 pracovišť OSPOD z celé ČR, mezi kterými je i to naše na Brně-střed. V rámci projektu u nás pracuje lokální síťka Jana Cempírková, která v první fázi mapovala potřeby našich pracovníků OSPOD, neziskových organizací a školských zařízení. Letos budou probíhat schůzky se zástupci samosprávy, církví, Policie České republiky a všemi dalšími aktéry, jejichž společný zájem se ubírá směrem k podpoře a pomoci ohroženým dětem a rodinám. Na

zjištěné potřeby bude navazovat tvorba strategií, které budou probíhat za účasti již všech zapojených aktérů sítě. Sama lokální síťka Jana Cempírková ke své práci dodává: „Sociální oblast je dlouhodobě přehlížena a veřejnost si možná neumí moc představit, co všechno sociálně-právní ochrana dětí zajišťuje a v jakých případech se s ní mohou setkat. Přitom řeší závažné problémy rodin, které se ocitnou v krizi. My se v rámci našeho projektu snažíme pečovat o síť, pomoci rodi-

nám s dětmi a zmapovat bílá místa v systému tak, aby se jim dostalo nejlepší možné podpory a péče.“ Projekt by měl přispět k tomu, aby se nadále snižoval počet dětí, které musí svou rodinu opustit a aby pro děti, které se dostávají do systému náhradní péče, byla zajištěna co nejkvalitnější individuální péče. Lokální síťka Jana Cempírková úzce spolupracuje s pracovníky OSPOD z městské části Brno-střed a všem tímto děkuje za dosavadní vstřícné přijetí a poskytnuté informace. ■ (kad)

Zdroj: Zpravodaj městské části Brno-střed, 3/2017

### POMOC OHROŽENÝM DĚTEM: SÍŤOVACÍ PLATFORMA NEZAHÁLÍ



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



PRÁVO NA DĚTSTVÍ

S dětmi, které jsou ohrožené domácím násilím, rodičovskými spory, chudobou, užíváním návykových látek a jinými situacemi, se mohou setkat různí zástupci sítě služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny. Jsou to nejen pracovníci orgánu sociálněprávní ochrany, ale i sociální služby pro děti a rodiny, volnočasové služby, školy či školská zařízení, pediatři, psychologové, soudci a další. Podporou jejich spolupráce a komunikace se v praxi zabývá lokální síťka pro oblast Valašských Klobouk Pavla Levitová, která je pracovník projektu Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálněprávní ochrany dětí ministerstva práce a sociálních věcí.

A jak probíhá místní spolupráce aktérů sítě ve prospěch ohrožených dětí? Již potřeťi se sešli aktéři sítě v rámci tzv. síťovací platformy, která funguje od června 2017 a svolává ji síťka. Její součástí jsou zástupci sociálních služeb, komunitního centra, terapeuti a psychologové, pracovníci orgánu sociálněprávní ochrany dětí Městského úřadu Valašské Klobouky a samosprávy. „Cílem platformy je prostor pro otevřenou diskusi, navázání kontaktů či prohloubení spolupráce tak, aby se dětem a jejich rodinám dostalo včasné pomoci,“ doplnila síťka. I proto vznikl – na základě zjištěných potřeb – tzv. přehled aktérů sítě služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny, který zpracovala síťka ve spolupráci s aktéry sítě a slouží pro základní orientaci v sociálních, psychologických a volnočasových službách pro děti a jejich rodiny. Tento „adresář“ byl rozeslán aktérům působícím na Valašskokloboucku a je možné si ho rovněž vyžádat přímo od síťky.

Cím bylo třetí setkání síťovací platformy, které proběhlo v únoru ve Valašskoklobouckém podnikatelském centru, specifické? Pozvání přijali i výchovní poradci a metodici prevence ze základních a středních škol z Valašskokloboucka. Na setkání proběhla tzv. burza akté-

rů, kde se jednotliví aktéři vzájemně představili všem přítomným, přiblížili své činnosti a možnosti další spolupráce. Zástupci sítě se rovněž shodli, že je zapotřebí více probrat témata, jakými jsou například vzájemná výměna informací mezi jednotlivými aktéry v rámci legislativních norem, oznamovací povinnost a další navazování meziřesortní spolupráce s větším důrazem na zkušenosti a praktické příklady ze stran pedagogů. Tato témata budou síťkou reflektována při přípravě dalšího setkání platformy, které je plánováno na přelom dubna a května.

Více informací o projektu Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálněprávní ochrany dětí a o aktivitě lokálního síťování služeb pro ohrožené děti najdete na [www.pravonadetstvi.cz](http://www.pravonadetstvi.cz).

Mgr. Pavla Levitová, DiS.,  
lokální síťka ORP Valašské Klobouky

Zdroj: Kloboucký zpravodaj, 4/2018

## Sít'ování služeb pro ohrožené děti na Vlašimsku stále pokračuje

V září 2018 proběhly ve Vlašimi v rámci projektu Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí tři akce zaměřené na problematiku užívání návykových látek, pěstounskou péči a záškoláctví. Setkání, jejichž hlavním cílem bylo propojit aktéry pomoci a společnou včasnou prevencí těmito situacím u ohrožených dětí a jejich rodin předcházet, se účastnily desítky odborníků na danou problematiku.



Ve čtvrtek 6. září 2018 připravili Mgr. Jiří Zatloukal společně s Mgr. Tomášem Žákem z neziskové organizace Magdaléna o.p.s. vzdělávací seminář zaměřený na práci s uživateli návykových látek, který byl zpestřený i řadou praktických příkladů a názorných ukázek.

Akce byla určena pro zaměstnance Diakonie Českobratrské církve evangelické Střední Čechy střediska Vlašim a sociálního a zdravotního odboru Městského úřadu Vlašim. „Z hlediska projektu, v rámci kterého běží sít'ování, lze tento seminář považovat za velký krok kupředu. Bylo velice zajímavé sledovat, jak se sít'ují sami aktéři, jak si vzájemně předávají své letité zkušenosti a snaží se být oporou svým kolegům v jejich profesích,“ poznamenala Mgr. Petra Rajmanová, lokální síťačka pro oblast Vlašim.

V rámci Týdne pěstounství proběhl 12. září 2018 Den otevřených dveří zaměřený na problematiku pěstounské péče. Akci uspořádali pracovníci Orgánu sociálně-právní ochrany dětí Městského úřadu Vlašim ve spolupráci s lokální síťačkou. Dopolední program byl věnován žákům a studentům škol z obce s rozšířenou působností Vlašim. V úvodu děti zhlédly film k pěstounské péči zapůjčený Nadací N&J. Žáci se dozvěděli, jaké činnosti vykonává Orgán sociálně-právní ochrany dětí (dále OSPOD), a vyslechli si prezentace neziskových organizací Rozum a cit a Úsměv, které se zaměřují na pomoc pěstounům.

V závěru programu si děti i vyučující mohli promluvit s pěstouny, kteří s nimi sdíleli svůj příběh, jak se stali pěstouny.

Multidisciplinárního setkání na téma Děti ve škole a za školou, jež proběhlo 20. září 2018, se zúčastnili zejména sociální pracovníci, pedagogové, psychologové a policisté. V první části setkání pohovořila lokální síťačka o dosavadních aktivitách a přínosech sít'ování. Poté se slova ujali Mgr. Jan Fiala (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, dále MŠMT), Mgr. Matouš Korbel (Ministerstvo práce a sociálních věcí, dále MPSV), Mgr. Pavla Kovalská (OSPOD), Mgr. Blanka Šmídová (Městský úřad Vlašim, oddělení školství) a Mgr. Marek Stránský (Středisko výchovné péče Dobříčovice), který na setkání představil terénní program střediska, v němž působí. „Čím mladší přijdou klienti k nám do služby, tím lépe se s nimi pracuje. Ideální je, pokud rodina přijde sama nebo na doporučení školy,“ řekl Stránský a dále poznamenal: „Efektivnější se nám jeví forma ambulantní spolupráce, kdy může být přítomen i rodič a my tak pracujeme s celou rodinou. Kdežto na pobytu pracujeme pouze s dítětem.“ Dalším velmi diskutovaným tématem setkání byly rozličné výklady v metodických doporučeních MPSV a MŠMT k řešení záškoláctví či „hledání“ dětí, které nenastoupily k povinné školní a předškolní docházce. Kromě záškoláctví a úlohy OSPOD v kontextu záškoláctví byl na setkání představen i model preventivních služeb pro

rodinu či přestupkové řízení na úseku školství.

V závěru hovořily i pedagožky Mgr. Alena Matějovská (MŠ Velíšská, Vlašim), Mgr. Květa Kuželová (ZŠ Trhový Štěpánov) a Mgr. Květa Koktová (SOŠ a SOU Vlašim) o svých zkušenostech z praxe, o komunikaci s dětmi a jejich rodiči, o chování svých žáků a o řešení záškoláctví.

### O projektu:

Projekt Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí realizuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ve 12 krajích ČR prostřednictvím Operačního fondu Zaměstnanost. Zaměřuje se na posílení mezirezortní a multidisciplinární spolupráce v oblasti péče o ohrožené děti a jejich rodiny. Cílem projektu je i nadále snižovat počet dětí, které musí svou rodinu opustit, a dětem, jež se dostávají do systému náhradní rodinné péče, zajistit co nejkvalitnější individuální péči. V rámci projektu probíhá v 11 krajích ČR aktivita Podpora sít'ování služeb na lokální úrovni (Sít'ování), kterou provádí 87 lokálních a krajských síťařů, zaměstnanců ministerstva.

Mgr. Petra Rajmanová,  
lokální síťačka pro oblast Vlašim  
Projekt Systémový rozvoj a podpora nástrojů  
sociálně-právní ochrany dětí  
Ministerstvo práce a sociálních věcí  
petra.rajmanova@mps.v.cz  
www.pravonadestvi.cz



Zdroj: Zpravodaj města Vlašimi, 8/2018

## Reportingy o činnosti sítí

Ve spolupráci s krajskou koordinátorkou síťování síťáři pravidelně (cca 1krát za 3 měsíce) zpracovávali tzv. reportingy, zpravidla se jednalo o informační

### Příklady reportingů

Vážení a milí (aktéři sítě pro ohrožené rodiny s dětmi),

ráda bych Vás informovala o své činnosti a dění v lokalitě ORP Mariánské Lázně na poli síťování služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny.

#### Co se děje a daří

V listopadu se uskutečnilo další z řady setkání s pracovním názvem **MARIÁNSKOLÁZEŇSKO V SÍTI II.**, které tentokrát cílilo na možnosti **spolupráce aktérů sítě se školami**, na představení **případových konferencí** a v neposlední řadě na možnosti práce s **cizinci na školách**. Setkání se zúčastnili aktéři nejen ze sociálních služeb, ale také zástupci rodinných center, školských zařízení, škol a i vedení města. Došlo na **výměnu kontaktů, informací** a hlavně na **osobní setkání** s kolegy z branže i mimo ni. Na místě získaná zpětná vazba odkázala na potřebu v setkávání pokračovat i do budoucna a tomuto směřování jsou nakloněni i zastupitelé města.

O týden později se v Karlových Varech uskutečnil **krajský seminář o síťování** služeb pro ohrožené rodiny s dětmi, kde byly prezentovány výsledky a výstupy procesu síťování v jednotlivých ORP v Karlovarském kraji. Velký dík za účast patří zástupcům města a Dobrovolného svazku obcí. **Analýzu**, která v rámci lokálního síťování vznikla, **přikládám**.

Nabitý konec roku v minulém týdnu završila **Mezinárodní konference „Inovace v práci s ohroženými dětmi a jejich rodinami“**, která se uskutečnila v Praze v rámci projektu MPSV „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“. Zde, mimo jiných velmi podnětných informací, např. o práci **sociálního pracovníka** či sociálního pedagoga **na školách**, zazněly i velmi **inspirativní příklady dobré praxe** z Dánska, Velké Británie, Holandska, Polska, Slovenska a Švédska. Více informací již brzy naleznete na <http://www.pravonadetstvi.cz/konference-a-seminare/2018/inovace/vystupy-a-prezentace/>.

#### Co nás čeká

Kromě vánočního klidu, pohody a zaslouženého odpočinku následujících dnů nás v novém roce čeká **setkání u kulatého stolu**, kde, jak doufám, se opět sejdem v hojném počtu a rozmanitém zastoupení.

Budou pokračovat také **setkávání zástupců OSPOD s výchovnými poradci a preventisty škol** s cílem vzájemně se informovat, spolupracovat, a předejít tak případným nežádoucím jevům. Po Novém roce je

e-maily. Jejich účelem bylo shrnout aktuální dění v jednotlivých lokalitách či kraji a informovat o plánech síťářů na další období.

také plánováno další setkání pracovní skupiny **Rovné příležitosti**, jež funguje v rámci Místního akčního plánu vzdělávání na Mariánskolázeňsku a kterou organizuje Dobrovolný svazek obcí Mariánskolázeňsko.

Na jaře 2019 se pak bude konat závěrečná konference, která završí systémový projekt, v rámci něhož se síťování služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny odehrává. O bližších termínech a podrobnostech Vás budu ještě informovat.

#### Věděli jste, že:

Ministerstvo práce a sociálních věcí vypsalolo k 1. 11. 2018 **výzvu** k předkládání žádostí o podporu v rámci **rozvoje inovativních služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny**? Zajímavostí této výzvy je, že se na jejím znění „spolupodíleli“ mladí lidé, kteří sdíleli své příběhy a popsali, jaká intervence a pomoc je pro ně důležitá v různých náročných situacích. Žádat mohou příspěvkové organizace obcí a krajů a poskytovatelé širokého spektra služeb pro rodiny a děti, a to do 15. 3. 2019. V průběhu ledna se budou konat semináře pro žadatele o dotaci a více informací také naleznete na webových stránkách Právo na dětství. <http://www.pravonadetstvi.cz/aktuality/ministerstvo-podporuje-rozvoj-inovativnich-sluzeb-pro-ohrozene-deti-a-jejich-rodiny.html>

#### Inspirace pro Vaši práci

Organizace Lumos, která **zapojuje mladé lidi** do rozhodování a která se také účastnila již zmiňované mezinárodní konference, vydala zprávu **„Investice do dětí“**, jež mimo jiné ukazuje, že:

- až polovina dětí by při adekvátní podpoře v komunitě nemusela být odebrána z rodiny,
- prevence odebrání je 15–40krát levnější než náhradní péče o děti.

Celou výzkumnou zprávu Lumosu a další informace si můžete přečíst na <https://www.wearelumos.org/vyzkumy/>.

**Na závěr** mi dovoluete popřát Vám klidné prožití svátků vánočních, čas na sebe a své blízké, čas na zastavení a v nadcházejícím roce hodně trpělivosti, respektu a energie pro další práci, a to nejen s ohroženými dětmi a jejich rodinami.

Kateřina Binková  
lokální síťáčka pro ORP Mariánské Lázně

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovolte mi, abych Vás ve stručnosti informovala o aktivitách v rámci projektu „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“, které byly realizovány v ORP Karviná za období duben–červenec 2018 a které připravujeme na podzim letošního roku.

Léto máme v plném proudu, stejně tak jako síťování.

### **Jak šel čas aneb Ohlédnutí za uplynulými měsíci**

Jednou z aktivit, vyplývajících ze vzájemné spolupráce všech organizací doprovázejících pěstouny při výkonu pěstounské péče se sídlem v Karviné a orgánu sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD), bylo setkání s pedagogy Základní a mateřské školy Družby v průběhu dubna. Beseda byla zacílena **na přiblížení různých oblastí náhradní rodinné péče (NRP) s důrazem na specifické projevy dítěte v pěstounské péči v prostředí školy**. Zástupkyně jednotlivých organizací a OSPOD představily témata týkající se kompetencí pěstounů ve vztahu ke škole, forem NRP, činnosti doprovázejících organizací včetně možností spolupráce se školou, poruchy citové vazby (attachmentu) nejen u pěstounských dětí. Velký zájem vzbudila praktická ukázka jedné z technik terapeutické práce s pěstounskými dětmi a také diskuze. Lektorský tým doprovázejících organizací a OSPOD je připraven v průběhu následujícího školního roku uskutečnit setkání i na dalších školách. Zájemcům ochotně poskytnu další informace.

Počátkem května se ve Spolkovém domě v Karviné sešli k **diskuzi u kulatého stolu na téma „Možnosti systémové práce s rodinou ohroženou závislostí“** zástupci odborného poradenství v oblasti závislosti na alkoholu a jiných návykových látkách, organizací doprovázejících pěstouny při výkonu pěstounské péče, pobytových služeb, poraden pro rodiny s dětmi, sociální asistence a OSPOD. Účastníci se seznámili se současným stavem a situací rodin s nezletilým dítětem, které jsou v Karviné ohroženy závislostí. Diskutovali o možnostech efektivní, systémové práce se závislými rodiči nezletilého dítěte, kteří jsou pozitivně motivováni svou nepříznivou situací řešit. V průběhu zaznělo několik inspirativních podnětů ke spolupráci včetně příkladů dobré praxe z domova i zahraničí. Aktéři se shodli, že pokračování diskuze na toto téma je potřebné, a vznesli mnoho iniciativních návrhů pro příští jednání, které plánujeme zorganizovat na začátku příštího roku.

**Seznamovací setkání aktérů sítě služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny v ORP Karviná**, které bylo plánováno na konec května, jsme z důvodu malého zájmu zástupců škol v tomto termínu přesunuli na počátek října, konkrétně 3. 10. Akce, jejímž cílem je mezirezortně propojit jednotlivé aktéry tak, aby o sobě navzájem věděli, znali své možnosti a byli schopni vhodně a včas reagovat na potřeby cílové skupiny, považujeme za jednu ze stěžejních aktivit v rámci lokálního síťování.

**Jak podpořit a motivovat klienty pobytových služeb pro rodiny s dětmi, aby se aktivně podíleli na řešení své nepříznivé životní situace, vyprostili se ze sítě sociálních služeb a vedli zodpovědný občanský život?** Téma, které přivedlo k jednomu stolu zástupkyně azylových domů pro rodiny s dětmi v Karviné a Petrovicích u Karviné, poraden pro rodiny s dětmi a OSPOD. V průběhu setkání byly diskutujícími zřehledněny současné možnosti práce s klientem včetně stanovení jednotlivých kroků vedoucích k prohloubení systémové komunikace mezi jednotlivými aktéry. Účastnice se dále dohodly na zavedení a odzkoušení konkrétních inovativních postupů v rámci poskytování služeb pro rodiny s dětmi. Zda se navrhovaná opatření v praxi osvědčila, zhodnotí při dalším setkání koncem letošního roku.

V průběhu května a června jsem zorganizovala několik **dvoustranných setkání aktérů, zaměřených na naplňování konkrétní cílů v rámci vzájemné spolupráce**. Například vedení poradny pro rodiny s dětmi Sluníčko se setkala se zástupci poradny SPOLU Akademického ústavu Karviná, Modrým křížem a koordinátorkou komunitního plánování sociálních služeb MMK.

Stále probíhá jednání se zástupci vedení Územního odboru PČR Karviná k možnostem **rozšíření současných specializovaných prostor pro práci s dětskými svědky a oběťmi násilné, sexuálně motivované trestné činnosti** o pracoviště dislokované přímo na území města Karviná.

Měsíc červenec jsem věnovala především **zpracování analýzy místní sítě služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny v ORP Karviná**. S návrhem její optimální podoby budete seznámeni v rámci připravovaného semináře, viz níže, kde bude materiál k dispozici rovněž v tištěné podobě.

V průběhu tohoto měsíce jsem se také v rámci **aktualizace potřeb v oblasti zdravotnictví** setkala s MUDr. Pavlou Tvrdoňovou, mimo jiné členkou Sdružení praktických lékařů pro děti a dorost, místopředsedkyní pro Moravskoslezský kraj a pověřenou okresní zástupkyní pro Karvinsko. Diskutovaly jsme o současném stavu a dostupnosti lékařské péče pro karvinskou klientelu a možnosti zapojení pediatrů na Karvinsku do aktivit lokálního síťování.

S cílem zjistit aktuální informace o stavu a budoucí dostupnosti pedopsychiatrické péče v Karviné a blízkém okolí jsem navštívila dětského psychiatra MUDr. Mieczysława Ciešlu. S ukončením jeho lékařské praxe v září 2018 budou klientele mladší 15 let k dispozici specialisté v Ostravě.

Téma týkající se zřehlednění služeb v oblasti péče o duševní zdraví pro cílovou skupinu projektu je pro síťování i nadále aktuální.

### **Co bude dál?**

Dne **3. října** se ve Spolkovém domě v Karviné uskuteční odložené seznamovací setkání aktérů sítě služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny v ORP Karviná.

Již v předstihu jsme avizovali termíny konání dvou seminářů, které jsou realizovány v rámci aktivity Podpora a rozvoj služeb v oblasti sociálně-právní ochrany dětí, projektu Ministerstva práce a sociálních věcí „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“.

Na semináři k síťování služeb, který se uskuteční **13. listopadu v Ostravě**, Vám budou představeny místní analýzy sítí služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny a návrhy jejich optimální podoby včetně dobré praxe síťování v rámci Vašeho kraje. V rámci tématu „Inovace v práci s ohroženými dětmi a rodinami“ se **29. listopadu** uskuteční v Ostravě seminář, jehož cílem bude představení a diskuze inovativních principů práce s ohroženými dětmi. Konference k inovacím s rozšířenou účastí zahraničních hostů proběhne ve dnech **13.–14. prosince v Praze**.

Bližší informace ke všem výše uvedeným aktivitám budou k dispozici s dostatečným předstihem.

O dalších aktivitách v rámci lokálního síťování Vás budu i nadále pravidelně informovat.

Pokud si nepřejete, aby Vám byly zprávy zasílány, nebo byly zasílány na adresu jiné, Vámi označené kontaktní osoby, informujte mne prosím.

K průběhu síťování ve Vaší ORP přivítám jakékoliv nápady, podněty či připomínky.

Přeji Vám hezké letní dny a těším se na další spolupráci.

Vladana Ščurková  
lokální síťarka pro ORP Karviná



## Tvorba přehledových materiálů

Síťáři se na základě zjištěných potřeb podíleli na řadě různých elektronických či písemných výstupů, často se jednalo o výstupy navazující na uskutečněná setkání. Zpracovávali např. přehledy či adresáře místních sítí služeb, jejichž účelem bylo především zpřehlednění sítě místním aktérům. Dalším typem výstupu byly letáky, jejichž smyslem bylo informovat o specifické problematice (např. leták k postupu řešení záškoláctví).

### Příklad vytvořeného materiálu

## Nebo cítíte, že dítě negativně ovlivňuje obtížná situace ve vaší rodině?

**6. KRIZE V RODINĚ**  
Dítě je svědkem násilí. Člen naší rodiny se stal obětí trestného činu. Rozvádíme se, naše rodina se rozpadá...



**7. ZVLÁDÁNÍ RODIČOVSTVÍ**  
(rodičovské role, jak být dobrým rodičem?)  
Nerozumím našemu dítěti, nevím, jak s ním mluvit, vůbec mě neposlouchá. Občas použiji na dítě násilí, nedokážu to ovládnout. Mně taky v dětství ubližovali a nestarali se, co potřebuji...



**8. EKONOMICKÁ SITUACE RODINY**  
Jsme dlouhodobě nezaměstnaní, žijeme na dávkách. Máme dluhy. Jak zacházet s penězi?

**9. BYDLENÍ**  
Přišli jsme o bydlení, prostředí, ve kterém žijeme není vhodné k výchově dítěte. Necítíme se tady dobře. Dlouhodobě využíváme sociální bydlení.

**10. OHROŽENÍ SOCIÁLNÍM VYLOUČENÍM**  
Cítíme se vyloučení, nemáme přístup ke službám a pomoci, kterou potřebujeme. Nemáme dostatečný kontakt s okolím. Naše dítě má zdravotní znevýhodnění (fyzické, mentální, duševní), potřebujeme pomoc.



**11. RODINA Z CIZINY**  
Přišli jsme z ciziny, neorientujeme se v novém prostředí a kultuře. Potřebujeme pomoci s vyřízením dokumentů, s komunikací se školou, lékařem apod.

**Poradna pro rodinu PAK**, psychologické služby, krizová pomoc, sociální poradenství, sociálně-právní poradenství, Mozartova 449, Pardubice (zabývá se situacemi 6,7,8,10)  
466 263 080, 603 273 948, [www.poradnapardubice.cz](http://www.poradnapardubice.cz)

**Pedagogicko-psychologická poradna**, Sukova třída 1260, Pardubice, 466 410 327, [www.ppp-pardubice.cz](http://www.ppp-pardubice.cz) (zabývá se situacemi 6,10)

**Středisko výchovné péče Pyramida**, Sokolovská 146, Rybitví 723 134 604, [www.svpppyramida.cz](http://www.svpppyramida.cz) (zabývá se situací 6)

**RK centrum** - rodinné konference, Městský park 274, Chrudim 774 452 077, [www.rk-centrum.cz](http://www.rk-centrum.cz) (zabývá se situacemi 6,8,9,10)

**Centrum J.J. Pestalozzi o.p.s.** - krizová pomoc, asistovaný kontakt, Štěpánkova 107 a 108, Chrudim 469 623 899, <https://web.pestalozzi.cz> (zabývá se situacemi 6,7,9,10)

**SKP Centrum, o.p.s.** - Intervenční centrum (pomoc obětem domácího násilí), Erno Košťála 1014, Pardubice (zabývá se situací 6) 466 260 528, 775 755 744, [www.skp-centrum.cz](http://www.skp-centrum.cz)

**Bílý kruh bezpečí** - pomoc obětem trestných činů, 17. listopadu 237, Pardubice (Dům služeb) 732 923 462, [www.bkb.cz](http://www.bkb.cz) (zabývá se situací 6)

**Linka bezpečí** - rodičovská linka 606 021 021 (zabývá se situacemi 6 - 10)

**Probační a mediální služba** - pomoc obětem trestných činů, Husova 1747, Pardubice (zabývá se situací 6) 720 970 392, 734 353 618, [www.pmscr.cz/pro-obeti/](http://www.pmscr.cz/pro-obeti/)

**Občanská poradna** - odborné sociální a právní poradenství, 17. listopadu 237, Pardubice (Dům služeb, 5. patro) 466 989 574, [www.obcanskaporadnapardubice.cz](http://www.obcanskaporadnapardubice.cz) (zabývá se situací 8)

**Středisko rané péče o.p.s.** - rodiny s dětmi se zdravotním postižením do 7 let věku, Bělehradská 389, Pardubice, 736 512 613-6, 466 641 031, 030, 022, [www.ranapece-pce.cz](http://www.ranapece-pce.cz) (zabývá se situací 10)

**Dětské centrum Veská** - služby pro rodiny s dětmi (odlehčovací, respitní), služby pro těhotné nezletilé, Veská 21, Sezemice, 466 934 001, [www.dcveska.cz](http://www.dcveska.cz) (zabývá se situacemi 7, 10)

**Rodinné Integroční Centrum z.s.** - pomoc rodinám s dětmi a lidem s poruchou autistického spektra, Náměstí Republiky 2686, Pardubice, 739 025 071, [www.ric.cz](http://www.ric.cz) (zabývá se situací 10)

**Energeia o.p.s.** - psychologicko sociální pomoc, Jahnova 8, Pardubice, 604 464 839, [www.energeia.cz](http://www.energeia.cz) (zabývá se situacemi 6, 7, 10)

**Most Pro o.p.s.** - poradna pro cizince, 17. listopadu 216, Pardubice 467 771 170, [www.mostip.eu](http://www.mostip.eu) (zabývá se situací 11)

**Oddělení sociálně právní ochrany dětí** - odborné sociální poradenství rodičům a dětem, U Divadla 828, Pardubice, 466 859 632, [www.mmp.cz](http://www.mmp.cz) (zabývá se situacemi 1- 11)

Leták vznikl v rámci projektu:  
"Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně právní ochrany dětí"

# PARDOBICE

## Všimli jste si u svého dítěte v poslední době podezřelé změny v chování?

Je uzavřenější, nejistější, smutnější nebo naopak nezvykle hyperaktivní, vzteklý, agresivní? Děti změnou ve svém chování volají o pomoc. Pravděpodobně prochází nesnadnou situací doma, ve škole v kolektivu či mohou mít problém s vlastním sebepřijetím. Úkolem rodičů je poskytnout dětem podporu a provést je těmito situacemi.

## Co je pro to možné udělat?



Některé materiály byly zveřejněny také na webových stránkách obecních úřadů, např.:

- na webových stránkách Frenštátu pod Radhoštěm je zveřejněn Adresář psychologických, psychiatrických a vybraných psychosociálních služeb pro děti a jejich rodiny. <https://www.mufrenstat.cz/adresar-psychologickych-psihiatrickych-a-nbsp-vybranych-psychosocialnich-sluzeb-je-nove-na-webu-mesta/d-207636/p1=48583>;

- na webových stránkách Moravského Krumlova je zveřejněn adresář s názvem Psychologická pomoc pro děti a jejich rodiny v ORP Moravský Krumlov. <http://77.48.246.108/index.php/co-resi-porad>;
- na webových stránkách města Hodonín je zveřejněn dokument s názvem Přehled psychopomoci v ORP Hodonín. <http://www.pomocobca-num.kyjovsko.cz/dokumenty-ke-stazeni/145/prehled-psychopomoci-v-okrese-hodonin/>.


**ZMĚNA CHOVÁNÍ**  
- dítě smutné, uzavřené, zlobivé, hyperaktivní



**VŠIMNĚTE SI (ROZHOVOR S DÍTĚTEM)**  
- dejte dítěti najevo, že jste si změny všimli, zkuste od něj zjistit, jak se cítí, jestli ho něco netrápí...



**ZAPOJTE RODINNÉ ČLENY, PŘÁTELE**  
- pokud se vám svěří s něčím, na co sami nestačíte, zkuste se zamyslet, kdo z vašeho okolí by mohl pomoci




**SPOLUPRACUJTE SE ŠKOLOU, ŠKOLKOU...**  
- zkuste se také poradit s někým ze školy, komu důvěřujete (třídní učitelka, výchovný poradce, školní psycholog). Dítě ve škole /školce tráví velkou část svého času. Případně se můžete obrátit na kohokoliv dalšího, o kom víte, že v něj má dítě důvěru (vedoucí kroužku, trenér, družinářka, lékař...)



**SPOLUPRACUJTE S ODBORNÍKY**  
- využít můžete celou řadu služeb, které se na tyto situace specializují a ví, jak v nich jednat (viz seznam na konci letáčku)

## Poznáváte své dítě v některém z následujících projevů?

- 1. VZDĚLÁVACÍ POTÍŽE**  
Naše dítě se špatně učí, ve škole nestihá.


- 2. VÝCHOVNÉ POTÍŽE**  
(šikana, kyberšikana...)  
Naše dítě se chová agresivně a rizikově, svým chováním ohrožuje své okolí, je předčasně sexuální aktivní. Často chodí za školu.


- 3. ZÁVISLOSTI**  
Naše dítě užívá alkohol, kouří, bere drogy, hraje automaty.


- 4. PSYCHICKÉ PROBLÉMY**  
Dítě má deprese, potíže s příjmem potravy, poškozuje se, pokusilo se o sebevraždu, prožilo trauma, je hyperaktivní.


- 5. TRÁVENÍ VOLNÉHO ČASU ANEB JAK A KDE SE SMYSLUPLNĚ ROZVÍJET, KDYŽ JE VOLNO?**  
Naše dítě se po škole fláká, nudí se a vymýšlí hlouposti. Kde se dozvědět, jak zdravě žít, co v životě dělat?



**DaR Centrum Pro dítě a rodinu o.p.s.**  
- sociálně aktivizační služba, Bělehradská 513, Pardubice  
466 260 711, 466 414 012 [www.darops.cz](http://www.darops.cz)  
(zabývá se situacemi 1-10)

**Oblastní Charita Pardubice** - sociálně aktivizační služba,  
V Ráji 732, Pardubice  
466 335 026, 775 296 843, <https://pardubice.charita.cz>  
(zabývá se situacemi 1- 10)

**Amalthea z.s.** - sociálně aktivizační služba,  
Městský park 274, Chrudim  
777 752 826, [www.amalthea.cz](http://www.amalthea.cz)  
(zabývá se situacemi 1- 10)

**Abatab** - Spolek pro péči o rodinu- sociálně aktivizační služba,  
nám. Čs legií 500, Pardubice  
724 667 641, [www.abatab.cz](http://www.abatab.cz) (zabývá se situacemi 1- 10)

**SKP Centrum, o.p.s.** - nízkoprahové centrum pro děti a mládež- Free klub, Jungmannova 2550, Pardubice  
464 629 614, [www.skp-centrum.cz](http://www.skp-centrum.cz) (zabývá se situacemi 2,3,5)

**Centrum J.J. Pestalozzi o.p.s.** - krizová pomoc,  
Štěpánkova 107 a 108, Chrudim  
469 623 899, <https://web.pestalozzi.cz>  
(zabývá se situacemi 2,3,4)

**RK centrum** - rodinné konference, Městský park 274, Chrudim  
774 452 077, [www.rk-centrum.cz](http://www.rk-centrum.cz) (zabývá se situací 2)

**Laxus z.ú. kontaktní centrum**- nízkoprahové zařízení pro uživatele drog, sociální poradenství, Češkova 2701, Pardubice 734 316 539, [www.laxus.cz](http://www.laxus.cz) (zabývá se situací 3)

**Poradna pro rodinu PAK** - Mozartova 449 Pardubice.  
466 263 080, 603 273 948, [www.poradnapardubice.cz](http://www.poradnapardubice.cz)  
(zabývá se situacemi 3,4)

**Pedagogicko-psychologická poradna**  
Sukova třída 1260, Pardubice  
466 410 327, [www.ppp-pardubice.cz](http://www.ppp-pardubice.cz) (zabývá se situacemi 1,4)

**Středisko výchovné péče Pyramida**  
Sokolovská 146, Rybitví  
723 134 604, [www.svpppyramida.cz](http://www.svpppyramida.cz) (zabývá se situacemi 1,2,4)

**Linka bezpečí** 116 111 (zabývá se situacemi 1-5)

Lze využít také zpoplatněné či pojistovnou hrazené psychologické, psychiatrické a terapeutické služby (zabývá se situacemi 2,4)

Kontakty jsou platné k 1.3. 2019.

Leták zpracovala lokální síťka pro ORP Pardubice Helena Bláhová a krajská koordinátorka síťování v Pardubickém kraji Jana Krivánková.

## Porady, vzdělávání a další podpora síťů

Ve všech krajích, ve kterých síťování probíhalo, se každý měsíc konalo tzv. intervizní setkání, které sloužilo především pro metodickou podporu síťů. Intervizí se zpravidla účastnila i metodička síťování, odborný garant KA 1, případně vedoucí projektu. Účast na intervizích byla povinná pro všechny síťáře. Na intervizích síťáři sdíleli svou činnost za uplynulou dobu a plánovali, na co se budou dále zaměřovat. Společně byly také prodiskutovány otázky, které při činnosti síťů vyvstávaly.

Síťům byla po celou dobu trvání projektu nabízena možnost interního vzdělávání i externí supervize. Ve spolupráci s externími spolupracovníky byly vytvořeny semináře zaměřené např. na prohloubení znalostí v problematice sociálně-právní ochrany, na zlepšení orientace v tématu sociální bydlení či na rozvoj komunikačních dovedností. Nabídka vzdělávání také reagovala na aktuální otázky a témata – např. se uskutečnil seminář týkající se systému prevence ve školství nebo agendy Místních akčních skupin.

Dvakrát do roka bylo realizačním týmem organizováno tzv. „Celočeské“ a „Celomoravské“ setkání síťů a pracovníků krajských kanceláří. Setkání se konala v Praze (pro týmy z Čech) a v Olomouci (pro týmy z Moravy). Cílem těchto setkání bylo především zvýšit kompetence síťů a pracovníků krajských kanceláří pro další činnosti. Stěžejní náplní byly workshopy na různá témata – např. překážky v síťování, jak do spolupráce zapojit obtížně zapojitelné aktéry apod. Součástí setkávání byl také prostor pro sdílení dobré praxe, diskutování o aktuálních otázkách a v neposlední řadě i příležitost pro navázání kontaktů mezi síťáři napříč kraji. Pracovníci zde měli možnost dozvědět se také o aktuálním dění v projektových aktivitách.

## Specifické situace síťování a příklady dobré praxe

Z hlediska potřeb dětí a rodin je klíčové sjednocení postupů a strategií jednotlivých aktérů na úrovni obcí, krajů i státu, tedy překonání rezortních bariér. Mimo snahy o provedení změn na vládní úrovni je paralelně možné uskutečnit řadu kroků přímo v praxi, a to i za stávajících zákonných podmínek. Pole působnosti jednotlivých aktérů a možnosti jejich spolupráce jsou natolik široké, že lze efektivně vyplňovat mezery vzniklé rezortním dělením a nalézt dostatek prostoru pro vznik funkčních mezioborových týmů a platform.

Na úrovni ORP nebo na jakékoliv lokální úrovni je možné role aktérů rozšiřovat v návaznosti na to, jaké jsou odborné kompetence pracovníků, jejich časové možnosti, zákonné pravomoci nebo role, které jim v dané lokalitě přísluší z hlediska návaznosti na aktivity dalších aktérů.

Pro to, aby byla síť co nejvíce kompaktní, je nutné, aby aktéři byli směřováni k jednotnému pohledu na naplňování potřeb dětí. Je tedy žádoucí, aby

aktéři sítě na místní úrovni své role rozšiřovali, případně si pomáhali navzájem vykrývat bílá místa sítě. Tomu často brání nedostatečná znalost vlastních i cizích kompetencí a osvěta aktérů v tomto smyslu je nezbytná.

V této kapitole jsme se proto zaměřili na vybrané specifické situace, které se při síťování v projektu nejčastěji vyskytovaly právě v souvislosti s větší provázaností sítě místních aktérů. Tyto typové situace prokládáme konkrétními vybranými příklady dobré praxe tak, jak je zaznamenali síťáři. Situace jsou rozděleny do třech odlišně vymezených okruhů, přičemž každý z jiného úhlu ilustruje jednak široký potenciál procesu síťování, jednak zároveň na některých konkrétních příkladech ukazuje i jeho limity. Jedná se o tyto okruhy:

- 1. síťování podle typů aktérů – situace ovlivněné zaměřením aktérů, jejich odborností a rolí v rámci sítě služeb;**
- 2. síťování podle specifík území – situace ovlivněné charakteristikou území, kde síťování probíhá;**
- 3. síťování v rámci stávajících i nově sestavených platform – situace ovlivněné typem komunikační platformy, která je k síťování využita.**

S faktem, že síť sestává z aktérů různých odborností, zaměření a cílů, musí být srozuměn každý síťář před zahájením síťování. Aktéři sítě reprezentují různé obory činnosti, které ovlivňují situaci dětí a rodin, a vztahují se k cílové skupině z různých perspektiv a s různými funkcemi, jež jsou od nich společností očekávány, a v neposlední řadě také s různou ochotou k síťování, resp. k tomu nechat se do síťování vtáhnout a přizpůsobit mu svou činnost. Během síťování se síťáři setkají s aktéry, kteří mají k této aktivitě, resp. její podstatě různý přístup.

## Spolupracující aktér

Spolupráce s ostatními aktéry je pro některé z nich zcela běžná, jsou k ní vstřícní, vnímají její přínos a nemají tendence se spolupráci vyhýbat. Obvykle mezi takové aktéry patří neziskové organizace a dobrovolné iniciativy, které povětšinou vznikají z potřeby angažovanosti části populace, k níž patří snaha být v kontaktu s co největším okruhem potenciálních partnerů. Obdobná otevřenost k síťování je však běžná i u dalších typů aktérů, také u těch s více formalizovanou společenskou funkcí. Existuje např. řada samospráv v obcích a městech ČR, pro něž je zásadní princip spolupráce a které si uvědomují všechny výhody možnosti využití zkušeností a expertizy jiných aktérů. Stejně tak řada základních i mateřských škol přijala za vlastní principy otevřenosti a partnerství s jinými subjekty, a rozšiřují tak svoje pole působnosti směrem např. ke komunitním principům a většímu zapojení rodičů do chodu školy. Takto by mohl výčet pokračovat. Pro spolupracujícího aktéra je charakteristické, že je schopen promítnout aktivity související se síťováním do portfolia činností, které standardně vykonává, resp. ztotožní se s principy spolupráce, včetně pravidelných mezioborových setkávání s ostatními aktéry sítě, má znalosti o kompetencích svých

i ostatních aktérů, vnímá potřebnost sdílení relevantních informací v rámci sítě a rozšíří svou náplň práce o metodu společného řešení potřeb dětí. Právě takoví aktéři jsou pro účely síťování ideální a pro síťáře je jednoznačnou výhodou, pokud se mu podaří tento typ aktéra/aktérů v místní síti co nejdříve identifikovat a navázat s ním užší spolupráci. Společnými silami pak mohou mj. motivovat skeptičtější aktéry.

## Nespolupracující aktér

Pro co nejuplněnější naplnění potřeb dětí, jež je společným cílem sítě, je potřeba, aby do ní byli zapojeni všichni relevantní aktéři, kteří k tomu mohou přispět. Je tedy nutné usilovat i o zapojení těch aktérů, kteří nejsou motivováni ke spolupráci, jsou k principům síťování rezervovaní, či je dokonce odmítají. Důvody k tomu jsou různé, nejčastěji je to neochota měnit tradiční způsoby práce, jež jsou obvykle označovány za nevhodnější, případně ověřené, zároveň jsou ale spojeny s rizikem sklouznutí k rutině a zautomatizovanosti. Právě tito aktéři se mohou cítit být konfrontací s ostatními aktéry sítě a s jinými postupy práce ohroženi. Poměrně často se vyskytuje nedůvěra ve smysl síťování, resp. spolupráce obecně. Aktéři nezářídka poptávají rychlý a hmatatelný výsledek práce, ten však síťování ze své podstaty nepřináší. Tato v jistém smyslu nepraktičnost, až abstraktnost síťování slouží jako argument proti jeho zavádění a rozvoji v lokalitě. Za odmítavým postojem aktérů může být skryta i špatná historická zkušenost s interakcemi s ostatními aktéry místní sítě a prvotní předpoklad, že ani vstup cizího elementu do lokality (síťáře) s těmito místními danostmi nic významnějšího nezmuže.

Je pak jeho úkolem přesvědčit aktéry o tom, že síťování přináší nejrůznější druhy benefitů, o které neúčastí v něm ochuzují aktéři jak sebe, tak především cílovou skupinu. Situace, kdy významný aktér odmítá síťování, navzdory opakovaným snahám síťáře, je také výzvou pro jeho metodické vedení. V takových chvílích je vhodné více než jindy dbát na udržení motivace samotného síťáře, vyjádřit zřetelně podporu jeho práci, společně reflektovat jeho dosavadní působení v lokalitě a snažit se nalézt nové možnosti pro vyjednávání atd., případně mu zprostředkovat odbornou supervizi.

## Represe versus prevence

Jiným způsobem pohledu na různorodost sítě služeb je rozčlenění aktérů dle formální povahy jejich služeb. Aktéry v tomto smyslu můžeme rozdělit na ty, kteří plní z podstaty **represivní roli** – společností na ně delegovala úlohu udělovat sankce za nedodržování obecně uznávaných pravidel. V první řadě je to policie (v ČR městská i státní), ale i další orgány justice. Mezi represivní orgány však počítáme vzhledem k rozsahu pravomocí i OSPOD a některé správní úřady.

Jejich protipólem jsou organizace a instituce, jejichž hlavním posláním je předcházet rizikům, která by dítě mohla ohrozit, působí tedy **preventivně**. Jejich významnou část tvoří organizace zaměřené na obhajobu zájmů a práv klientů a také na pomoc ve zvládnutí nejrůznějších obtížných životních situací. Tvoří ji široká škála neziskových organizací,

občanských poraden, komunitních rodinných center atd. Nejpočetnější je však skupina institucí pohybujících se v širokém prostoru mezi sankcí a podporou, které se svou každodenní činností podílejí na „běžné“ ochraně zájmů dítěte ve společnosti a na jeho zdravém vývoji.

Mezi tyto služby lze počítat mateřské a základní školy, stejně jako například služby pediatra či volnočasové aktivit pro děti a mládež (kroužky, skautské oddíly atd.).

Jedním z výchozích předpokladů, s nímž síťování pracuje, je nezbytnost „překročení“ formálních rolí a snaha o maximálně možné rozšíření perspektivy aktérů vůči sobě navzájem, jinými slovy snaha o co nejmenší roztržičnost sítě. V tomto směru by místní normou měl být stav, kdy jsou si aktéři vědomi nejen formální role (kterou od nich systém očekává a již – často ze zákona – plní), ale i schopnost překročení této role (v rámci zákonných hranic a při respektu k pravomocem dalších aktérů), s neustálým připomínáním společného cíle – co nejkompaktnějšího naplnění potřeb dítěte. Příkladem může být aktér z řad policie, který je ochoten se účastnit jednání, jež se primárně nezabývají tematikou bezpečnosti a kriminality, ale probírají se na nich například témata ze sociální či zdravotní oblasti, vztažená k situaci v lokalitě. Pokud se tímto způsobem aktér z řad policie např. seznámí se souvislostmi zdravotně-sociálních rizik spjatých s konzumací alkoholu dětmi a získá současně povědomí o kompetencích OSPOD, může pak lépe a cíleněji nastavit vlastní intervence.

## Síťování dle typu aktérů

V následující části *Průvodce* shrnujeme nejčastější situace, které vznikají během síťování v kontaktu s různými typy aktérů. Představujeme shrnující charakteristiky, jež vycházejí ze zkušeností se zapojováním aktérů do procesu síťování, a definujeme jejich nejvýraznější funkční specifika v systému služeb a aktivit na podporu dětí a rodin. Tyto shrnující charakteristiky jsou ilustrovány příklady dobré praxe v podobě, jak je zaznamenali síťáři. Shrnující charakteristiky spolu s příklady dobré praxe mají posloužit zájemcům o síťování k bližšímu seznámení s praktickou stránkou síťování, k prezentaci obvyklých pracovních postupů, které jsou síťáři používány v kontaktu s různými aktéry a jež se na základě zkušenosti jeví jako efektivní. Text by měl napomoci také k nastavení realistických očekávání, která je třeba k síťování zaujmout, před jeho zahájením i v jeho průběhu.

## Síťování a OSPOD

Původním cílem aktivity síťování v projektu bylo posílení kapacit OSPOD v oblasti síťování služeb pro ohrožené rodiny a děti, stejně jako vytvoření pozice lokálního síťáře ve struktuře pracovišť OSPOD, včetně zpracování doporučení k implementaci této pozice do systému, s cílem zajistit stabilizaci a udržitelnost této pozice. Samotná povinnost orgánů sociálně-právní ochrany dětí věnovat se v rámci své agendy i zajišťování podpůrných služeb vyplývá ze zákona o SPOD, resp. související vyhlášky.

Jak vyplynulo z realizace síťování v desítkách lokalit v rámci celé ČR během tří let trvání projektu, původní očekávání v souvislosti s pozicí síťáře a s funkcí tohoto nového článku v systému bylo vhodné **uzpůsobit reálným potřebám aktérů místních sítí, včetně samotných OSPOD, a tím i napomoci lepším zacílení aktérů na potřeby cílové skupiny**. V tomto směru se jako efektivnější pro žádoucí procesy, jako je podpora interdisciplinární spolupráce a větší důraz na propojenost a provázanost aktérů zejména v oblasti preventivních aktivit, ukázalo rozšíření cílové skupiny z dětí a rodin ohrožených dle definice dané zákonem o SPOD na všechny děti a rodiny žijící v konkrétní lokalitě, jejíž území kopíruje i území dopadu sítě (ORP, kraj). Z toho vychází výrazný posun do roviny prevence a rozšíření sítě o aktéry, kteří by v ní v užším pojetí nebyli podchyceni (např. aktéři širší a komunitní podpory).

V této souvislosti se nabízí i širší spektrum možností ukotvení pozice síťáře v systému, než je bezprostřední propojení výhradně s agendou SPOD na obecních a městských úřadech. Síťování se v tomto pojetí může věnovat subjekt kompetentní ke koordinaci, pokud možno neutrální ve vztahu k ostatním aktérům sítě. Vedle obcí samotných, kde síťář může efektivně působit v oblasti komunitní sociální práce či v úloze koordinátora s širší vymezenou, hraniční agendou, která zasahuje oblasti zajišťované sociálním, zdravotním i školským odborem, jsou to například i subjekty z řad nestátních neziskových organizací. Předpokladem je shoda s obcí, na jejímž území se síťování odehrává, na jeho potřebnosti a dohoda o aktivní participaci obce.

Poznatky načerpané v projektu se v tomto směru shodují s expertními poznatky k tématu síťování, resp. koordinace služeb a aktivit pro děti a rodiny v současném systému: *„Nedostatek víceoborových a tím pádem i vysoce specializovaných poskytovatelů lze nahradit funkční spoluprací a koordinací několika typů služeb a jejich odborností. Tato koordinace by měla probíhat mezi službami samotnými. V České republice je určitý tlak na to, aby byl koordinátorem orgán sociálně-právní ochrany, pokud však nedojde k zásadní změně koncepce činnosti těchto orgánů vykonávajících státní správu v tzv. přenesené působnosti, bude systém stále narážet na skutečnost, že pomoc je rodinám poskytována pozdě (již ve fázi rozvinutých problémů). Orgán sociálně-právní ochrany bude navíc vždy mít úlohu kontrolního a „represivního“ orgánu ochrany dítěte. Větší příležitost v tomto směru nabízí (obecní) komunitní sociální práce nebo koordinace mezi poskytovateli samotnými.“* (IPŘ 2017, s. 157)

Přestože v průběhu projektu došlo k výše popsanému posunu ve vymezení působnosti síťáře ve směru k orgánům SPOD, výrazný podíl aktivit síťářů byl věnován tematicky agendě sociálně-právní ochrany, obvykle šlo o vymezení pravomocí jednotlivých aktérů (starostové, školy, lékaři) v oblasti SPOD. Odtud se následně generovala další témata směřující k užší spolupráci aktérů sítě. I proto řada příkladů v tomto Průvodci popisuje síťování různých typů aktérů ve vztahu k účasti nebo s účastí OSPOD.

## Síťování samospráv

Vzhledem k tomu, že obce jsou klíčovou jednotkou v systému české veřejné správy, definují místní politiky a často i koordinují finanční zdroje na jejich podporu, je přirozené, že hrají i klíčovou roli v síťování, které je zacílené na rozvoj služeb pro děti a rodiny na místní úrovni. Větší či menší schopnost samosprávy reflektovat potřebu rozvoje v této oblasti má podstatný vliv na reálnou podobu síťování v místě i na jeho (ne)úspěšnost. Zatímco absence jiného aktéra v procesu síťování není pro síť zásadním způsobem ohrožující a jednotliví aktéři jsou v rámci odbornosti a profesí do značné míry zastupitelní, pro samosprávu to neplatí. Pokud by se obec na síťování nepodílela, nebo by mu dokonce bránila, byla by to pro síťování, resp. síťáře zcela zásadní výzva.

Ze zkušeností, získaných v rámci projektu, lze však odvodit, že většina samospráv se podpoře aktivit pro cílovou skupinu dětí a jejich rodin nebrání, a dokonce ji aktivně provozuje. Je to obvykle projevem reálné či deklarované odpovědnosti za kvalitu života dětí a rodin v rámci obce.

Situace se však komplikuje, když více rozkryjeme dílčí charakteristiky cílové skupiny a adekvátní péče o ni. Konkrétní agendu SPOD vykonávanou v rámci přenesené působnosti samospráva svěřuje obvykle sociálnímu odboru, resp. oddělení sociálně-právní ochrany dětí. V souladu se zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí jsou přítom cílovou skupinou primárně děti, u nichž bylo identifikováno ohrožení. Přítom povědomí o tom, že jde pouze o výsek z možných aktivit v této oblasti, kam spadají i služby ohrožení předcházející, mají pouze některé samosprávy, např. ty, na jejichž území působí aktivní poskytovatelé sociálních služeb. Vzniká tak „šedá zóna“ situací, které ještě nespádají do agendy SPOD, a ostatní aktéři sítě včetně samosprávy přesně nevědí, kdo a jak by na ně měl reagovat.

Síťování také nutně tematizuje oblasti problémů, které nejsou veřejností všeobecně pozitivně přijímány. Pro lokální politiky může být problém se k nim jednoznačně a veřejně postavit. Jako příklad je možné uvést oblast péče o sociálně znevýhodněné obyvatele, která je politiky méně vyhledávána a podporována než např. oblast péče o seniory. Síťování však vychází z předpokladu, že **obec dle zákona o obcích je povinna postarat se o všechny svoje obyvatele**<sup>8</sup>. Současně má síťování přispět k tomu, aby obce nediferencovaly dopředu nárok obyvatel na podporu a pomoc, resp. služby, například dle často velmi vágních a diskutabilních kritérií (ne)zásluhovosti či (ne)slušnosti. To je bohužel v ČR praxe, kterou se daří jen velmi pomalu měnit.

<sup>8</sup> „Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů“ (Zákon č. 128/2000 Sb., Hlava I, Díl 1, § 2).

## Příklad dobré praxe – síťování samosprávy I.

Při prvotní sondě mezi různými aktéry v našich ORP se ukázalo, že zejména zástupci samosprávy mají jen malé povědomí o problematice SPOD a velmi nejasnou představu o tom, jak například identifikovat ohrožené dítě. Informace o sociálně-právní ochraně dětí získávají pouze na základě oslovení ze strany příslušných orgánů (např. OSPOD) nebo na setkáních starostů a starostek, kde jsou předávána především sdělení, jež se týkají zejména administrativních a ekonomických úkonů, nikoliv samotné podstaty výkonu SPOD. Přitom právě zástupci samosprávy představují velmi důležitý prvek v celém systému péče o ohrožené děti a rodiny.

Zástupci samosprávy byli do síťování tedy zapojeni nejen z důvodu osvěty o problematice SPOD, ale stejnou měrou i kvůli jejich roli při nastavování místních politik. Z našich zkušeností se totiž ukázalo, že **pokud je obec nakloněna aktivnímu řešení témat spojených s ohroženými dětmi a rodinami, funguje spolupráce na místní úrovni v rámci sítě lépe, než když tomu tak není.**

V našich ORP jsme se rozhodly pro dvě varianty, jak zapojit samosprávu do síťování. Vždy jsme vycházely ze zmapovaných potřeb.

**První variantou**, se kterou jsme pracovaly, bylo zapojení starostů a zástupců samosprávy do námi organizovaných kulatých stolů. Tato platforma sloužila pro setkání odborníků (např. pracovnice OSPOD, metodici prevence, výchovní poradci, ředitelé ZŠ, pediatři, pracovníci pedagogicko-psychologické poradny, SAS a NNO), kteří se v dané ORP věnují dětem. Kulaté stoly se vždy soustředily na určité téma, jež bylo pro danou oblast specifické a vycházelo z mapování potřeb. Tato setkání především otevírala prostor pro nastavení mezirezortní spolupráce mezi aktéry. Byly zde obvykle prezentovány možnosti a potřeby každého aktéra vztahující se k zajištění jejich pracovní povinnosti, ale i „běžné“ ohlašovací povinnosti. Uspořádaly jsme čtyři setkání v rámci dané ORP; aktéři byli rozděleni dle obcí v návaznosti na spádovost základních škol od 1. do 9. třídy. Zde si aktéři mohli vyjasnit nesrovnalosti ve vzájemné spolupráci nebo při hledání možné podpory pro ohrožené děti. Starostové umožnili využít obecních prostor k realizaci setkání, případně zajistili občerstvení, a také se zapojovali do diskuzí. Další setkání proběhla na půdě základní školy či domu dětí a mládeže.

**Druhou variantou**, kterou jsme při síťování zvolily, bylo přímé oslovení starostů. K tomuto kroku jsme se rozhodly na základě zjištění, že je v ORP zapotřebí finančně podpořit psychologické služby. OSPOD má svého interního psychologa, který dokáže pracovat s různými zakázkami (např. posílení rodičovských kompetencí, včasná psychologická první pomoc klientovi, pomoc při rozvodech apod.). OSPOD nemá dostatečné prostředky na financování jeho činnosti, proto hledá cesty, jakým způsobem psychologa na OSPOD zachovat. Na základě konzultací s vedoucí sociálního odboru jsme se rozhodly přímo

oslovit a navštívit všechny starosty v ORP, představit jim situaci v oblasti SPOD v jejich lokalitě a požádat obce o finanční podporu zmiňovaného psychologa, jenž se ve své praxi věnuje rodinám z obcí z celé ORP. První krok, který jsme učinily, ještě než jsme začaly starosty navštěvovat, spočíval v tom, že jsme se představily na společném setkání zástupců vedení obcí. Poté jsme si s nimi telefonicky individuálně sjednávaly schůzky a postupně je navštěvovaly. Nutno podotknout, že tyto schůzky jsme absolvovaly s vedoucí sociálního odboru, která starosty žádala o finanční podporu psychologa, a z pozic síťárek jsme informovaly o oblasti SPOD a současně mapovaly jejich potřeby. Toto spojení se ukázalo jako šťastné, protože vedoucí odboru pro starosty představovala velmi významnou autoritu a pro nás důležitého partnera. Často především díky její přítomnosti nebo odvolání na její jméno jsme se starosty dohodly termín setkání nebo získaly potřebné informace pro další práci v síti. Přítomnost vedoucí odboru na všech schůzkách vnímáme velmi pozitivně. Díky možnosti trávit společný čas jsme také hlouběji pronikly do problematiky SPOD v naší ORP. Samotné schůzky trvaly kolem půl hodiny. Schůzku obvykle uváděla vedoucí odboru, která vysvětlovala situaci týkající se financování psychologa na OSPOD, poté jsme představily síťování v ORP. Mnohdy jsme narazily na příklady dobré praxe, kdy se obec snaží různým způsobem podporovat rodiny s dětmi, často nejen ohrožené. Tyto příklady dobré praxe jsme následně předávaly v celé ORP. Tato setkání se starosty se v OPR realizovala opakovaně, konkrétně dvakrát.

Díky spolupráci s vedoucí sociálního odboru jsme mohly zrealizovat setkání ve všech 58 obcích obou ORP. Všechny schůzky se starosty proběhly v přátelské atmosféře, nikdy jsme se nesetkaly s odmítnutím či nějakou organizační komplikací. Ze setkání bylo zřejmé, že osobní a individuální zájem o každou jednotlivou obec starostové vnímají pozitivně, zejména proto, že cílem setkání je nabídnout jim pomoc a navázat spolupráci, nikoli je kritizovat či kontrolovat.

Hlavně díky osobnímu kontaktu a neoblomnosti při domlouvání termínu setkání se nám následně mnohem snáze zapojovali zástupci samospráv do návazné spolupráce. Díky osobním setkáním jsme mohly také plánovat nejen zmiňované kulaté stoly, ale získaly jsme i přehled o situaci v obcích a v neposlední řadě též příslib finanční podpory pro psychologické služby.

K intenzivnějšímu zapojení samospráv do sítě služeb a do procesu síťování napomáhá, pokud se síťáři podaří vhodným způsobem zpřehlednit pro ně poměrně rozsáhlou problematiku sociálně-právní ochrany dětí, zejména pak oblast kompetencí, které samosprávy včetně starostů v této oblasti mají. Vzhledem k tomu, že síťář síťuje na území ORP, kam kromě centrální tzv. trojkové obce spadají i další obce II. a I. stupně, je ideální, aby se toto zpřehlednění odehrálo koordinovaným, jednotným způsobem, například během společného jednání starostů, případně bylo podpořeno písemným výstupem k tematice SPOD, který je všem starostům k dispozici. Dobře to ilustruje následující případ dobré praxe.

## Příklad dobré praxe – síťování samosprávy II.

Oblast, kterou síťuji, skýtá 33 obcí, z čehož je jedna obec III. typu (ORP), jedna II. typu a zbytek jsou obce I. typu. Během mého mapování potřeb na úrovni samosprávy se mi podařilo individuálně setkat se všemi starostkami a starosty v regionu.

Starostové se setkávají několikrát do roka v rámci ORP, kde se seznamují s různými tématy. Po předchozí domluvě s vedoucí odboru sociálních věcí (OSV) jsem využila jednoho z těchto setkání a představila sebe a především svou činnost lokální síťářky. Mým cílem bylo informovat přítomné o projektu MPSV „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“ a připravit starostky a starosty na osobní schůzku. Jelikož účast na setkání nebyla moc vysoká, posla-la jsem starostům, kteří se jednání neúčastnili, vysvětlující dopis.

S odstupem několika dní jsem začala starostky a starosty telefonicky kontaktovat za účelem domluvy osobní schůzky (zde mi pomohly telefonické kontakty, které jsem obdržela od pracovníků OSPOD), v několika případech se mi je však nepodařilo zastihnout. Zhruba třetina starostů jednotlivých obcí v ORP je neuvolněných, proto úřední hodiny mají ve večerních časech.

Při následujících osobních setkáních jsem pak zjišťovala, jak se starostkám a starostům daří zajišťovat sociálně-právní ochranu dětí (SPOD) v jejich obci, dotazovala jsem se na pozitivní i negativní zkušenosti. Zjišťovala jsem, zda starostky a starostové vědí, jak se zachovat v případě zjištění ohrožení dítěte, vyptávala jsem se, jaké sociálně patologické jevy ve své obci nejčastěji řeší a s jakými problémy se při řešení potýkají. Dále jsem se zajímala o povědomí o sociálních službách, které působí v regionu, zda považují síť služeb za dostatečnou, zda jsou o ní informováni a jestli a případně jak předávají občanům informace o těchto službách.

Nejvíce zmiňovanou potřebou v rámci mapování bylo vyjasnit si, jaké má obec, potažmo starostové, povinnosti a pravomoci v oblasti SPOD. Na tuto potřebu jsem reagovala spoluprací s organizací Centrum společných služeb v ORP, která pomáhá menším obcím s administrativní zátěží. Společně jsme vytvořili vzorový materiál pro starosty, který obsahuje povinné informace, o nichž by každá obec měla informovat své občany, a instrukce pro starosty, jak mají postupovat v případě, že se v jejich obci setkají s ohrožením dítěte. Tento materiál jsem zaslala metodikům z krajského úřadu ke schválení. Schválený vzorový materiál jsem rozeslala starostům všech obcí, jako inspiraci pro tvorbu vlastního materiálu.

Na další zjištěné potřeby – potřeba zpětné vazby od OSPOD, potřeba vyjasnění role starosty při účasti na soudních sporech občanů obcí, potřeba mít více informací o sociálních službách v regionu – jsem reagovala na setkání starostů a pracovníků OSPOD. Zde si obce

a starostové vyjasnili své kompetence, prodiskutovali, jaké jevy je třeba hlásit na OSPOD, a které naopak mohou starostové řešit na úrovni obcí sami, ozřejmili kompetence při předávání informací o klientech OSPOD. Starostům jsem následně představila sociální služby pro ohrožené děti a rodiny, jež působí v regionu.

Jako síťářce mi nejvíce pomohla vlastní příprava na setkání. Zejména zjištění informací o obci – demografické údaje, informace o školských zařízeních na území obce, užitečná byla rešerše informací z oblasti SPOD na webových stránkách obce apod. Okruhy otázek pro rozhovor jsem měla předem připravené. Při osobních schůzkách jsem starostkám a starostům předávala letáky sociálních služeb působících v regionu s kontakty a také leták o lokálním síťování.

Významným partnerem v mapování samosprávy byl pro mě odbor sociálních věcí, zejména jeho vedoucí, která mě uvedla na setkání se starosty. Důležitými partnery byli také jednotliví pracovníci OSPOD, kteří mi ochotně zprostředkovali kontakty na starosty.

## Síťování sociálních služeb

Jak již bylo řečeno výše, obvyklými neaktivnějšími partnery síťářů v lokalitách byly nestátní neziskové organizace, pro něž patří principy spolupráce s co nejširším spektrem aktérů a síťování k základům vlastního fungování, jsou pro ně přirozené. Síťování poskytovatelů sociálních služeb proto obvykle není výrazný problém – lze ho v různých místních podmínkách různě rozvíjet, ale není obvykle třeba ho v případě těchto organizací nastartovávat tzv. „od nuly“. V souvislosti se sociálními službami samozřejmě vystávají důležité, ale z naší perspektivy již dílčí témata, odvíjející se od podmínek v lokalitě (v ORP či v kraji), jako je např. různá kvalita poskytovaných služeb nebo kapacity služeb vzhledem k potřebám cílové skupiny apod. Tato témata jsou však obvykle řešena v rámci již funkční sítě. Z toho důvodu jsme se v oblasti dobrých praxí soustředili spíše na situaci, kdy síťář v místě identifikuje potřebu sociální služby, která zde není dostupná, a na popis toho, jaké aktivity je třeba uskutečnit, aby se službu do lokality podařilo přivést. K tomu je potřeba nejen zajistit poskytovatele, který bude ochoten službu realizovat, ale stejně tak nezbytné je i vyjednat podporu této služby od dalších aktérů sítě, v první řadě od samosprávy (obce, kraje atd.), která je obvykle klíčovým subjektem i v souvislosti se zajištěním finančních prostředků na provoz a rozvoj služeb.

## Příklad dobré praxe – zavedení nové služby I.

Dle mých zjištění v průběhu mapování potřeb v ORP síť služeb pro ohrožené děti a rodiny funguje poměrně spolehlivě. Aktéři hodnotí dosavadní spolupráci v síti kladně, vnímají však nedostupnost některých důležitých služeb přímo v ORP. Jsou jimi například terapeutické

služby pro děti s potřebami v oblasti duševního zdraví či s výchovnými obtížemi a služby pro rodiny v krizi a rodiny, které se rozpadají (mediace, rodinné terapie). Na tyto služby byla v době mého mapování čekací lhůta v rozmezí od 3 do 6 měsíců, zejména z důvodu omezené personální kapacity. Klienti byli nuceni čekat nebo za těmito službami dojíždět do 20 km vzdáleného většího města, kde sídlí další poskytovatelé. Pro některé rodiny je cestování za službou obtížné, z ekonomických i logistických důvodů. Na tyto zjištěné potřeby jsem tedy zaměřila část své pozornosti a aktivit.

Uskutečnila jsem několik setkání s poskytovateli služeb, kteří se věnují i výše uvedeným chybějícím službám, a projednávala s nimi možnosti a podmínky pro případné pokrytí potřeb v ORP. S jedním z poskytovatelů služeb došlo k předjednání rozšíření služeb o poskytování rodinné terapie, mediace a odborného poradenství a terapií pro rodiny s dětmi, jež mají výchovné obtíže. Podmínkou poskytování služeb však bylo zajištění zdrojů na rozšíření služby. Během práce na tomto tématu jsem zorganizovala řadu dílčích setkání s potenciálními poskytovateli služeb i větší mezirezortní setkání pro nastavení pravidel spolupráce se zástupci střediska výchovné péče, odděleními sociálně-právní ochrany dětí a kurately či se zástupci bezpečnostního odboru a soudci okresního soudu. Cílem těchto setkání bylo nastavení spolupráce při využívání nově zavedených služeb, stanovení kritérií pro efektivní práci s klienty, domluva předávání informací mezi aktéry a klienty tak, aby byla zajištěna co nejvyšší efektivita služeb. Prostřednictvím pracovní skupiny komunitního plánování „Děti, mládež a rodina“, již jsem se účastnila, jsem zmíněné potřeby doporučila k implementaci do střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb. Zpracovala jsem podklady prokazující potřebnost uvedených služeb včetně návrhu vhodných kapacit, formulovala jsem návrhy cílů atd. Současně jsem mapovala i možnosti získání zdrojů na financování služeb. Poskytovatel pak s mojí podporou sestavil dvě dotační žádosti. První žádost o dotaci však nebyla schválena a aktér se rozhodl z tohoto důvodu odstoupit i od druhé žádosti, která měla sloužit k dofinancování aktivit. V průběhu několika následujících dní se mi podařilo oslovit další aktéry v síti, kteří byli potenciálně schopni služby odborného poradenství a terapie pro rodiny s dětmi zajistit. Jednoho z nich se mi povedlo motivovat k podání projektu. Ve velmi krátké době poskytovatel sestavil a podal na městský úřad žádost o finanční podporu. Zastupitelstvo města přidělení dotace schválilo a aktuálně je v přípravě setkání k nastavení využívání služby OSPOD a dalšími aktéry. Co se týká oblasti zajištění mediace a rodinných terapií, iniciovala jsem jednání s náměstkem městského úřadu, který má na starosti sociální problematiku. Na schůzku byli přizváni i vedoucí relevantních odborů a byly projednávány možnosti zajištění těchto služeb v ORP. Výsledkem jednání bylo nalezení řešení v podobě zajištění navýšení financování úvazků rodinných terapeutů a mediátorů pro dva již v síti zavedené aktéry. Došlo k setkání s těmito aktéry a k vyladění potřeb a podmínek pro navýšení úvazku. Od června 2019 by mohly být služby rodinné terapie a mediace poskytovány.

Na základě této zkušenosti lze říci, že pro zdárné zajištění chybějících služeb se jako klíčová jeví výdrž a kontinuita při vyjednávání s aktéry, jejich aktivizace a podpora při prosazování potřebnosti služby, o jejíž podpoře jsme dlouhodobě jednali, a vzhledem k dlouhodobému neúspěchu postupně i ztráceli motivaci. Při zapracování chybějících služeb do návrhu střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb se osvědčila soudržnost pracovní skupiny věnující se dětem a rodinám a shoda aktérů ohledně potřebnosti výše zmíněných služeb. Díky dobrým vztahům mezi členy skupiny se také podařilo vytipovat aktéra, který se rozhodl své služby rozšířit právě o poptávané služby. Celkově lze říci, že je důležité se nevzdávat, i když to v některých chvílích může vypadat, že veškerá práce byla marná.

Následující příklad dobré praxe ukazuje důležitost mapování sítě služeb v místě s cílem předem se vyhnout konkurenčním tlakům mezi poskytovateli služeb, kteří by se mohli svou nabídkou překrývat. Zároveň tento příklad dobře ukazuje důležitost navázání kvalitního vztahu síťáře s aktéry v síti, zde zejména se zástupci sociálního odboru obce, kteří na fundovaný vhled do situace, zprostředkovaný síťářem, reagují jednoznačnou podporou rozvoje sociálních služeb.

### Příklad dobré praxe – zavedení nové služby II.

ORP, v níž síťuji, leží v nejzápadnějším cípu kraje, v podhůří, v regionu zaměřeném zejména na turistiku a zemědělství. Síť služeb pro ohrožené děti a rodiny dle mapování funguje poměrně spolehlivě. Aktéři hodnotí dosavadní spolupráci v síti kladně, vnímají však nedostupnost některých důležitých služeb přímo v ORP. Jsou jimi například sociální, právní, finanční, protidrogové a rodinné poradenství a mediace. Za těmito službami musí rodiny dojíždět do 20 km vzdáleného města, které je sídlem většiny poskytovatelů. To je často problémem u některých rodin a jednotlivců, protože pro ně bývá obtížné této formy služby využít, ať už z důvodů ekonomických, časových či dopravních. Aktéři také pojmenovávali omezenou personální kapacitu některých subjektů (zejména psychologové, psychiatři), což ztěžuje jejich dostupnost z důvodu dlouhých objednacích lhůt. Jedna z aktéry nejčastěji jmenovaných chybějících služeb bylo bezplatné právní poradenství.

O výstupech z mapování jsem na začátku roku 2018 informoval vedoucí odboru sociálních věcí a vytipovali jsme službu právního poradenství jako první službu, jejíž dostupnost se pokusím se zapojením poskytovatelů v ORP zajistit. Z mapování potřeb jsem získal přehled o portfoliu služeb u jednotlivých poskytovatelů a oslovil jsem jednoho z nich, sídlícího v jiném městě, který se zabývá i právním poradenstvím. Setkal jsem se s vedením této organizace a seznámil je se zjištěnou potřebou a záměrem přivést službu přímo do ORP. Vedení organizace bylo rozšíření svého právního poradenství do ORP nakloněno, ale

podmínkou, kterou tato organizace deklarovala, bylo, aby město rozšíření služby podpořilo. Tato podpora měla zejména spočívat v uznání potřebnosti služby vedením města a v zajištění prostor pro realizaci aktivit, které budou pro poskytování služby k dispozici zdarma. Organizace nabídla hrazení nákladů služby z vlastního rozpočtu do doby, než se služba stabilizuje a zdroje na ni budou zařazeny do rozpočtu města. Následně jsem zprostředkoval a zúčastnil se setkání vedoucí odboru sociálních služeb a ředitelky zmíněné organizace, na němž byly domluveny možnosti spolupráce a budoucí podoba služby. Výstupy z tohoto setkání prezentovala vedoucí odboru sociálních služeb na jednání sociální komise města. Komise uznala potřebnost služby a předložila návrh radě města k bezplatnému zapůjčení prostor v majetku obce pro tuto službu. Rada návrh schválila a vytypovala vhodné prostory.

Od září 2018 zahájila právní poradna zkušební provoz, v rozsahu jeden den jednou za tři týdny, kdy je přítomen právník organizace. Navíc v ORP funguje ještě terénní pracovnice organizace v rámci jiného typu služby, která pro právní poradnu připravuje a zpracovává podklady od klientů, řeší jejich objednávání a zajišťuje další organizační a administrativní činnosti související s fungováním poradny. Tím se provoz právní poradny zefektivňuje. Služba se úspěšně rozjíždí a informace z terénu hovoří o tom, že je klienty hojně využívána.

Ze strany organizace je ochota službu udržet, případně rozšířit o další den v měsíci, a také zavést další chybějící služby (mediace, rodinné poradenství). Rovněž vedení města je s dosavadním fungováním spokojeno. Finanční zajištění služby je však provizorní a k zajištění dlouhodobé udržitelnosti je potřeba další jednání s vedením města a také s krajským úřadem. Toto jednání je aktuálně naplánováno a zúčastní se ho vedoucí odboru sociálních věcí, místostarostka města, ředitelka organizace, zástupci krajského úřadu z odboru rozvoje sociálních služeb a předsedkyně okresního soudu, která potřebnost zavedení této a dalších služeb do města také vnímá.

Klíčovým faktorem úspěchu bylo navázat vztah důvěry a otevřenosti mezi lokálním síťářem a vedoucí odboru sociálních věcí tak, aby ukázání lokálního síťáře na chybějící služby nebrala jako kritiku práce jí vedeného odboru, ale absenci služby vnímala v první řadě jako prostor pro rozvoj a obohacení sítě služeb. Základem bylo věnovat pozornost jejím potřebám, obavám a starostem. Druhým předpokladem je také kvalitní zmapování poskytovatelů služeb a zjištění jejich možností a rozvojových strategií, aby se předešlo vzniku konkurenčního prostředí. Díky tomuto důkladnému mapování se ukázalo, že ze tří aktérů, kteří poskytují v dostupné vzdálenosti právní poradenství, se pouze u jednoho z nich snaha o zavedení služby do ORP kryla s dlouhodobou strategií rozvoje organizace.

## Sítování škol

S přihlédnutím k širokému věkovému rozpětí skupiny dětí, které svou činností školy ovlivňují (6–15 let u ZŠ, resp. 2–6 let u MŠ), patří zejména základní školy ke klíčovému aktérům nejen v oblasti vzdělávání, ale v rámci celého procesu lokálního sítování aktivit pro děti a jejich rodiny. Zároveň je to typ aktéra, jehož role ve společnosti prochází v současnosti širokou diskuzí a jsou k němu vztahována velmi různorodá očekávání. Aktuálně je největším tématem v této oblasti přechod od již překonaného, čistě vzdělávacího typu instituce, poskytující dětem v první řadě informační výbavu pro uplatnění, k moderní instituci, která zásadním způsobem – i vlivem svého klimatu a tím, jak se v ní pracuje s dětmi s nejrůznějšími potřebami – formuje též širší hodnotovou orientaci dětí a zvyšuje jejich kompetence pro život. Vlivem těchto procesů školy nabývají ve větší míře nejen vzdělávací, ale i výchovnou funkci.

Složitost sítování škol částečně spočívá v tom, že na území větších obcí působí často hned několik škol, výjimkou nejsou ani desítky škol na území jedné ORP. Ochota a motivace k zasítování je přitom odlišná, především v závislosti na tom, jakou zkušenost mají jednotlivé školy, resp. jejich vedení, s nejrůznějšími koordinačními aktivitami a platformami a s jejich přínosem pro konkrétní školu. Vliv hrají i jiné faktory, včetně personálních kapacit, jichž se ve školách k aktivitám stále ještě vnímaným nad rámec běžné činnosti školy spíše nedostává. V tomto směru je výhodou, pokud obec či škola disponuje osobou např. koordinátora inkluze, který je zodpovědný za rozvoj aktivit podpůrných pro větší otevřenost a inkluzi škol v místě. Napomoci k rozvoji sítování škol též může, podobně jako u řady dalších aktérů, podaří-li se v rámci ORP síťáři zapojit alespoň některé ze škol, přičemž těm méně motivovaným budou zprostředkovány informace o konkrétních výsledcích sítování. Obvyklou zakázkou škol ve vztahu k SPOD je pak vyjasnění kompetencí s pracovníky příslušného oddělení sociálně-právní ochrany dětí, domluva bezpečných postupů předávání informací atd.

Pozitivní vliv na přesnější formulování problémových okruhů v územích jednotlivých ORP a v regionech má existence Místních akčních plánů (MAP) rozvoje vzdělávání, což je platforma, která se soustředí na komplexní rozvoj školství a zvyšování kvality vzdělávání v rámci regionu, v němž každý MAP působí. Agenda MAP a sítování se v některých oblastech prolíná (zejména užší spolupráce OSPOD a škol) a v regionech, kde působil MAP souběžně se sítováním, se obě aktivity obvykle účinně podporovaly a doplňovaly.

Následující příklad dobré praxe popisuje proces sítování škol a OSPOD odehrávající se na území rozlehlé ORP s velkým množstvím škol, s výraznými kapacitními nároky na síťáře, který musí při snaze o provázanost služeb a aktivit vynaložit maximální úsilí i vynalézavost při vhodných způsobech mapování potřeb aktérů i při organizaci různých typů mezioborových setkání.



## Příklad dobré praxe – síťování škol (spolupráce škola a OSPOD)

V rámci své činnosti jsem nejprve mapovala a analyzovala potřeby aktérů v síti. Jednala jsem individuálně se všemi pracovníky OSPOD, kterých je celkem 25, včetně vedoucí – jedná se o větší ORP. Jednala jsem také s pracovníky základních škol, jichž je v ORP celkem 18, z toho 11 je zřízených městem, 3 v rámci rozšířené působnosti obce, 2 jsou zřízené krajem a 2 jsou soukromé. Na základních školách jsem zpravidla jednala s týmem složeným z ředitele, výchovného poradce a metodika prevence.

Následně jsem zjištěné potřeby analyzovala a vytvořila z nich anonymizované souhrny zjištěných potřeb, se kterými jsem aktéry v síti postupně při různých jednáních seznamovala. Zúčastnila jsem se společné porady pracovníků OSPOD, na níž jsem je seznámila se zjištěným souhrnem potřeb OSPOD vůči dalším aktérům sítě, ale taktéž jsem je seznámila se zjištěnými potřebami základních škol vůči OSPOD. Stejně tak jsem na poradě ředitelů základních škol, které pravidelně pořádá městský úřad jakožto zřizovatel největšího počtu škol v ORP, seznámila ředitele se zjištěnými potřebami škol vůči dalším aktérům sítě, vůči OSPOD, ale i s potřebami pracovníků OSPOD vůči základním školám.

Řada zjištěných potřeb se týkala vyjasnění kompetencí, povinností, pravomocí a možností jednotlivých stran, vyladění a harmonizace vzájemné spolupráce, nastavení pravidel pro komunikaci a výměnu zpětné vazby.

Vzhledem k tomu, že aktérů bylo opravdu hodně, nezdálo se být příliš praktické uspořádat jedno velké společné setkání pracovníků OSPOD se všemi základními školami. Vedoucí OSPOD proto navrhl uspořádat jednotlivá setkání pracovníků OSPOD na konkrétních školách. Tato forma síťování byla z organizačního hlediska velmi náročná, ale jevila se pro praxi jako mnohem přínosnější a ředitelé škol s takto pojatým síťováním souhlasili.

Síťování aktérů bylo tedy pojato formou individuálních návštěv pracovníků OSPOD na základních školách. Organizační role jsem se ujala já. Pracovníci OSPOD pracují tzv. „rajonově“, tj. nemají klienty rozdělené podle abecedy, ale každá pracovnice OSPOD má konkrétní vymezenou oblast v rámci města, ve které pracuje se všemi dětmi a rodinami. Každá základní škola tak spadá do oblasti jiného pracovníka OSPOD – jde vždy o pracovníci/pracovnici péče o dítě a kurátorku/kurátora. Na každé škole tedy proběhlo jednání ve složení: lokální síťářka, vedoucí OSPOD, pracovnice/pracovník péče o dítě, kurátor/ka pro mládež, ředitel/ka ZŠ, výchovná poradkyně/výchovný poradce, metodička/metodik prevence, event. další osoby z řad školy, jako například speciální pedagožka/pedagog. Zorganizovat takové množství setkání a sladit pracovní harmonogramy tolika osob nebylo vůbec jednoduché a vyžádalo si to velké časové nasazení mě jakožto síťářky. Všichni účastníci však vnímali tato setkání jako přínosná a vyjadřovali

žádost o jejich opakování, k čemuž nyní v ORP dochází, a to i z důvodu průběžných personálních obměn na OSPOD i některých základních školách, kdy je potřeba do procesu dojednávání spolupráce zapojovat nové pracovníky.

Výhodou těchto individuálních návštěv bylo, že jsme se mohli věnovat přesně daným potřebám konkrétní základní školy vůči pracovníkům OSPOD a naopak. Zúčastněné osoby, které jsou spolu v kontaktu nejčastěji přes telefon nebo e-mail či dopisy zasílané poštou, měly možnost se vidět a seznámit se osobně, pracovníci OSPOD měli možnost prohlédnout si prostředí školy a seznámit se s tím, jak konkrétní škola funguje. Přesto, že se potřeby jednotlivých aktérů do určité míry lišily, bylo možné vysledovat témata a oblasti, kterým jsme se věnovali nejčastěji. Vzhledem k tomu, že se mění legislativní podmínky a vyvíjí se i metodická doporučení obou rezortů (MPSV i MŠMT), nejčastějším tématem bylo vyjasňování kompetencí a vzájemných možností spolupráce. Dále docházelo ke zpřesňování rolí jednotlivých aktérů a jejich metodického směřování, řešila se spádovost, péstounská péče a role doprovázejících organizací, probírala se spolupráce a postupy při pohovorech OSPOD s dětmi na půdě školy či fungování systému včasné intervence. Velkým tématem setkání byla též absence a skryté záško-láctví. Jednali jsme o možnostech a efektech pořádání případových konferencí a výchovných komisí.

Z každého setkání byl vždy vytvořen podrobný zápis, který mají všichni účastníci k dispozici, a v případě potřeby z něj mohou čerpat. Další pokračování této aktivity budou zajišťovat pracovníci OSPOD dle svých časových a organizačních možností a dle individuálních potřeb zapojených aktérů.

Zapojování škol v rámci mezioborových setkávání mělo často i velmi konkrétní cíle – např. posílení služby, aktivity či nástroje, který na určité škole/školách není zaveden, ale objektivně se jeví jako účinný k většímu naplnění potřeb dětí. V mnoha školách, zapojených do síťování v rámci ČR, byla takto síťářem identifikována potřeba intenzivnější a koordinované práce s rodinami dětí. Ta totiž může účinně pomoci zareagovat na podněty, jež škola u dítěte zaregistruje a které mohou být signálem zhoršené situace v rodině. Přitom však není ještě namístě mluvit o ohrožení dítěte, a není proto vhodné reagovat nástroji, které se v situaci ohrožení nabízejí (např. intervence OSPOD). V tomto směru se jako jeden z efektivních nástrojů, na jehož prosazování a zavádění se síťáři v různých lokalitách podíleli, jeví například využití školních sociálních pedagogů. Ačkoli v zahraničí je tato pozice běžně využívána<sup>9</sup>, v ČR dosud není uzákoněna, a není tedy ani systémově řešeno její financování. Školy jí proto zřizují v první řadě v závislosti na zvážení potřebnosti z perspektivy školy a také v závislosti na dostupnosti zdrojů financování.

<sup>9</sup> Téma rozvoje školské sociální práce je zpracováno podrobněji v dalším z výstupů projektu, v materiálu Inovace v práci s ohroženými dětmi a rodinami. Materiál je dostupný na [www.pravonadestvici.cz](http://www.pravonadestvici.cz).

## Síťování aktérů v oblasti zdravotnictví

Funkční zdravotní služby, zejména služby pediatrií, ale i dětských psychologů, patří k nejzásadnějším v situaci ohrožení dítěte. Pro včasnou identifikaci ohrožení je klíčové, aby aktéři z oblasti zdravotnictví komunikovali s ostatními aktéry v síti, předávali informace srozumitelnou formou, znali role ostatních aktérů a rovněž aby byli srozuměni se svou rolí v síti.

Ze síťování vyplynul základní poznatek, že aktéři z oblasti zdravotnictví patří tradičně k nejméně zastoupeným v rámci nejrůznějších koordinačních platforem. Je to dáno velkou vytižeností lékařů a zdravotníků na jedné straně, zároveň ale i jejich postojem, kdy svoji adekvátní roli v síti s ostatními aktéry sami ne vždy nacházejí. Vesměs však ve většině případů, kdy síťáři oslovili zdravotníky za účelem zapojení do sítě, byla jejich reakce vstřícná a snaha síťáře úspěšná. Napomohlo tomu často přesnější definování okruhu témat, jemuž se síť v rámci zapojení lékařů věnovala (např. oblast duševního zdraví dětí jako v prvním případě dobré praxe uvedeném níže), případně precizní nastavení platformy, v rámci které se lékaři a zdravotníci setkávají s ostatními aktéry (platforma spolupráce pediatrií a pracovníků OSPOD jako ve zde uvedeném druhém příkladu dobré praxe).

### Příklad dobré praxe – síťování aktérů v oblasti zdravotnictví I.

Když jsme začínaly s lokálním síťováním, domnívaly jsme se, že zapojit do sítě služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny rezort zdravotnictví bude velmi obtížné. Vycházely jsme z toho, že tento rezort nebyl dosud zapojen do žádných již existujících platforem, a to ani do komunitního plánování sociálních služeb, jež má ve městě dlouholetou tradici. Další naší obavou byla nedostatečná znalost odborné zdravotnické problematiky a také absence osobních kontaktů s aktéry z této oblasti.

Současně však v průběhu mapování všichni aktéři opakovaně zdůrazňovali potřebu navýšení kapacit a dostupnosti služeb dětské psychiatrie a klinické psychologie. Na tuto zjištěnou potřebu jsme se rozhodly reagovat. S tím souvisela nutnost podívat se na síť a na pojmenovanou potřebu jejich očima. Bylo nezbytné je zapojit do mezirezortní spolupráce. Položily jsme si otázku, u koho začít.

Oslovily jsme dětského psychiatra, na něhož jsme získaly doporučení přímo od aktérů sítě. Pan doktor byl ochoten se s námi setkat a sdílet své poznatky o potřebách v oblasti služeb pro děti i v oblasti spolupráce. Díky tomuto setkání nás kontaktoval jeho nadřízený, primář psychiatrického oddělení nemocnice, který byl nadšený myšlenkou mezioborové spolupráce, což je jeden z hlavních principů našeho projektu. Dohodly jsme společné setkání všech lokálních síťáři, krajského koordinátora a krajského síťáře s týmem psychiatrického oddělení nemocnice (psychiatrii, kliničtí psychologové, sociální pracovníci a primář), probraly jsme možnosti a dojednaly konkrétní kroky vzájemné spolupráce. Na úvod jsme uspořádaly velké mezioborové setkání, kde se sešli zástupci profesí zabývajících se duševním zdravím dětí,

vyjasňovali si vzájemně role a možnosti spolupráce v našem městě. Z tohoto setkání nám vyplynula další témata, která je nutné v síti řešit.

Setkání splnilo svou úlohu především v tom, že se většina aktérů poprvé setkala tváří v tvář a navázala spolupráci. Hlavním tématem se stalo efektivní využívání sítě služeb v oblasti duševního zdraví dětí. Účastníci setkání potvrdili, že mnoho dětí končí v péči dětského psychiatra zbytečně a že je nutné jeho roli v síti dobře vysvětlit, ukázat, kdy dítě spadá do jeho péče a kdy nikoli, kdo jiný může s dítětem účinně pracovat atd. Pozice dětského psychiatra je pro ostatní aktéry profesí, o níž mají jen velmi kusé informace a nejasné představy. Proto jsme se snažily dětského psychiatra zapojit do jednání tak, aby s ním mohli aktéři diskutovat. Nejednalo se jen o mezioborová setkání, ale také o schůzku aktérů z jednoho oboru (např. výchovni poradci). Zpětná vazba byla velmi pozitivní, aktéři o dané problematice živě debatovali a setkání byla pro všechny zúčastněné přínosná.

Vzhledem k velikosti našeho města nebylo možné zmapovat a zapojit všechny lékaře pro děti a dorost, proto jsme hledaly zastřešující organizaci a také jsme ji našly. Cíleně jsme zkontaktovaly předsedkyni daného sdružení pro naši ORP. Na základě mapovacího rozhovoru jsme v ní získaly nepostradatelného partnera, který se zapojuje do všech našich aktivit, je velkým přínosem a podporou pro síťování.

Ukázalo se, že jednou z hlavních překážek většího zapojování zdravotníků do sítě bylo nedostatečné povědomí nás i dalších aktérů o zdravotnickém prostředí – neorientovali jsme se v poměrně složitém systému vzdělávání lékařů, atestací, medikací a diagnóz. Také zdravotníci neměli informace z jiných oblastí, z toho pak plynula nedorozumění. Společná práce na odstranění těchto překážek všem účastníkům ve výsledku přinesla nové poznatky a rozšíření obzorů.

Nepotvrdila se naše obava, že pracovníci velmi vytižení lékaři s námi nebudou chtít spolupracovat. Jejich zájem o propojení se sítí a zaměření na nejlepší zájem dítěte nás mile překvapil a potěšil. Domníváme se, že připojení zdravotníků do sítě mělo pozitivní efekt i pro ně. Získali informace o službách, které předcházejí jejich práci či na ni navazují. Spojili se s poskytovateli služeb. Aktéři z nezdravotnických oblastí poznali zdravotníky blíže i jako kolegy, s nimiž mají společný zájem – zájem o dítě a jeho zdravý vývoj.

### Příklad dobré praxe – síťování aktérů v oblasti zdravotnictví II.

V ORP, v níž síťuji, jsou zdravotní služby zajišťovány především nemocnicí a zdravotním střediskem. V nemocnici se nachází dětská pohotovost a dětská psychiatrická nemocnice. V ORP působí celkem 7 pediatrií. Počet se jeví jako dostačující, všichni mají kapacity na registraci nových pacientů.

Jako ve většině lokalit nebyli místní pediatři navázáni na aktéry v síti služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny a s nikým úzce nespolupracovali. Žádný z pediatrů se neúčastnil pracovních skupin ani místních platforem. Z důvodu velkého pracovního vytížení se dětští lékaři na lokální úrovni pravidelně nescházejí, vídají se pouze na společných školeních pořádaných krajským úřadem.

Při mapování byla u pracovníků OSPOD reflektována potřeba vyjasnění formy a obsahu předávání informací a nastavení vzájemné komunikace s pediatry. Také u základních škol byli při mapování potřeb zmiňováni pediatři, a to v souvislosti s vyjasněním postupů při omlouvání žáků.

Mapování potřeb u pediatrů v mé ORP se neobešlo bez potíží. Několikrát jsem se snažila kontaktovat je telefonicky nebo e-mailem, ale pouze se dvěma byla domluvena osobní schůzka – vždy u nich v ordinaci během přestávky mezi dopoledními a odpoledními ordinačními hodinami. Oba pediatři hovořili o nevyjasněných postupech především s pracovníky OSPOD. Pediatry nejvíce tížila situace dětí z migrujících a nespolupracujících rodin, kterým chybí očkování a u nichž nelze dohledat jejich současný pobyt.

Na základě výše zmíněných potřeb jsem se rozhodla pokusit se o zapojení pediatrů do síťování a propojit je s ostatními aktéry, především s pracovníky OSPOD.

Při zapojování pediatrů je dle mé zkušenosti potřeba pracovat se třemi důležitými aspekty: s vhodnou formou oslovení, zajímavým tématem vzájemného setkání a s přijatelným termínem a časem, který by vyhovoval všem. Pro stanovení termínu vzájemného setkání jsem mapovala pracovní dobu všech pediatrů a hledala jsem společný volný termín. Tím se jevílo být páteční odpoledne, jelikož všichni lékaři v lokalitě mají pouze tento den ordinační hodiny do 11:00 nebo 12:00 hod. Dále bylo potřeba motivovat pracovníky OSPOD, aby byli ochotni zůstat v práci v pátek déle a přizpůsobit se časovým možnostem pediatrů.

Avšak nejdůležitějším aspektem bylo zvolení vhodného tématu, které by bylo pro pediatry zajímavé a lákavé a bylo zároveň přínosné pro ostatní aktéry a pro cílovou skupinu. Cílem setkání bylo nastavení efektivní spolupráce mezi aktéry a předávání informací po zavedení GDPR. Jednalo se o zacházení s osobními údaji – jak zachovat anonymitu klientů, jak postupovat v případě, když omluvenky dítěte má u časté absence vystavovat pediatr, dále se řešilo zasílání zprávy o zdravotním stavu dítěte poštou, datovou zprávou nebo e-mailem atd. Na setkání si pracovníci OSPOD s pediatry vyjasnili, jak zacházet s osobními údaji, co uvádět a jakou formou si informace předávat. Setkání bylo zaměřeno na projednání kompetencí aktérů, procesní záležitosti a témata ke společnému řešení.

Pediatry jsem oslovila pomocí doporučeného dopisu zasláního do jejich ordinace. Pro potvrzení účasti jsem poté všechny kontaktovala

telefonicky, vysvětlila jim účel setkání a motivovala jsem je k účasti. Setkání se zúčastnili všichni pediatři (kromě jednoho, který měl pohotovost) a také ředitel dětské psychiatrické nemocnice.

Následné setkání pediatrů a pracovníků OSPOD bylo zásadním průlomem. Setkání proběhlo v přátelské atmosféře. Došlo k osobnímu seznámení jednotlivých aktérů, byly probrány možnosti vzájemné komunikace, dále forma a obsah předávání informací po zavedení EU GDPR a omlouvání žáků i téma migrujících a nespolupracujících rodin.

Aktéři se při vzájemném setkání poznali tváří v tvář, ujasnili si, na koho se obrátit v konkrétním případě, proč je důležité psát o ohrožených dětech, jak bude probíhat zacházení s osobními údaji, vzájemná telefonická komunikace. Byla vyjasněna forma předávání informací. Kromě posílání zpráv datovými zprávami byla domluvena spolupráce při předávání informací, kdy bylo zajištěno, aby kurýrka z městského úřadu nejen nosila zprávy lékařům, ale aby také lékaři mohli využívat její služby. Tím se zrychlí předávání informací mezi aktéry a pomoc a podpora nezletilým dětem může být efektivnější.

Zpětná vazba byla zjišťována formou dotazníku, který jsem vytvořila a na konci jednání jsem požádala všechny účastníky o jeho vyplnění. Dle dotazníku bylo setkání pro všechny přínosné a mezi účastníky převládá zájem pravidelně ho opakovat. Do dotazníku pro získání zpětné vazby jsem zahrнула otázku, jaká témata jsou pro aktéry nejzajímavější. Na základě toho byla definována další témata k řešení pro příští setkání. Dle pracovníků OSPOD se po setkání komunikace s pediatry zlepšila, uvolnily se mezirezortní bariéry, a tím se zefektivnila práce s ohroženými dětmi a jejich rodinami. Pediatři jsou bráni jako součást sítě služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny a jsou zváni na různá setkání.

## Síťování policie

Nutno říci, že policie patří k nejsložitějším partnerům pro spolupráci a síťování. Je to zejména proto, že se obvykle velmi striktně drží svojí role, která je jí připsána ze zákona, a podněty k zapojení do širších mezioborových platforem jsou pro ni výzvou, jež vyžaduje větší dávku kreativity a často i osobního zájmu jejich konkrétních zástupců, aby z této role byli schopni vykročit k větší otevřenosti. Menší je ochota ke sdílení informací, metod i postojů, zejména typicky se subjekty z neziskového sektoru, které např. pracují s lidmi se závislostí (zejména oblast protidrogových služeb) či s obyvateli se sociálním handicapem. Jednání se zástupci policie účastní často spíše formálně.

Přesto v tomto směru dochází v posledních letech k postupnému prolomování tradičních postojů. V lokalitách vzniká celá řada mezioborových platforem, které zapojují i policejní složky, a mezi policisty se objevuje stále více jedinců, kteří si důležitost spolupráce na místní úrovni dobře uvědomují, dokážou dobře vymezit pole své působnosti a najít svoji roli

ve spolupráci i s těmi aktéry, jejichž metody práce jsou zcela odlišné od těch policejních. Praxe hovoří o tom, že zmíněný nejednoznačný postoj k aktivní účasti v platformách často vychází z nedostatečné vzájemné obeznamovanosti o metodách a cílech práce různých subjektů, a díky větší informovanosti se daří nalézat i shodné cíle s ostatními aktéry.

### Příklad dobré praxe – síťování policie I.

V rámci řešení mezioborové spolupráce aktérů v obou lokalitách, ve kterých síťuji, vzešla od pracovníků OSPOD potřeba setkávání s cílem vyjasnění kompetencí a rolí, zejména s aktéry v oblasti bezpečnosti – konkrétně s Policií České republiky.

Řízení jednotlivých organizačních složek Policie České republiky je zaštitěno Územním odborem, který vykonává funkci na okresní úrovni. Oslovil jsem tedy kolegu lokálního síťáře ze sousední ORP, která také patří do bývalého okresu. Ten mi potvrdil, že tato potřeba je v jeho lokalitě též aktuální. Zaměřili jsme se detailněji na témata, která by měla být v rámci společného setkání řešena – týkala se zejména přesahové spolupráce v krizových situacích, ale i v běžné spolupráci. Ze strany pracovníků OSPOD zaznívala potřeba vyjasnit otázku výživného, a to v souvislosti s jeho vymáháním a vymáháním trestního práva u rodičů-neplatičů.

Do společného setkání jsme zapojili výše zmíněné aktéry – tedy pracoviště OSPOD ve všech třech ORP, dále také Územní odbor Policie České republiky jakožto řídicí prvek jednotlivých výkonných prvků na území okresu – tedy cca 7 policejních stanic a služby kriminální policie a vyšetřování – a také Okresní státní zastupitelství. Účast přislíbila i okresní státní zástupkyně. Naším úkolem bylo zajistit organizační a obsahovou přípravu, včetně zajištění účasti aktérů. Policii České republiky jsem oslovil přes tiskovou mluvčí, s níž jsem se setkal již v průběhu mapování potřeb. Ta mi zprostředkovala kontakt na vedoucí Územního odboru, se kterou jsem již dojednal konkrétní podobu zapojení ÚO PČR do pořádání plánované akce. Dohodli jsme se, že se zapojí všichni vedoucí policejních stanic a detašovaných pracovišť policejních stanic v okrese. Dále jsem domluvil využití prostor Územního odboru Policie České republiky.

Na akci se setkali všichni pozvaní aktéři – vyjasňovali si kompetence, vysvětlovali si postupy a domlouvali vzájemnou spolupráci v situacích krizového charakteru. Byla dohodnuta pravidelná frekvence setkávání a také zde byla nabídnuta možnost obrátit se v případě potřeby na konkrétní vedoucí policejních stanic, zástupce Územního odboru či Okresního státního zastupitelství. Jednotliví aktéři se v současné době scházejí v rámci jiných platform, a navazují tak na spolupráci nastavenou během společného setkání.

### Příklad dobré praxe – síťování policie II.

Zapojení bezpečnostních složek do síťování, obzvláště Policie České republiky, se může zdát jako obtížný úkol. Policejní postupy, řídicí se přísnou hierarchií, jsou přece jen jiné než u většiny ostatních aktérů. Současně je ale policie, jak městská, tak státní, pro síť služeb pracujících v zájmu ohroženého dítěte důležitým aktérem a partnerem. Pokud bychom tyto složky pominuli, znamenalo by to s velkou pravděpodobností, že se připravíme o specifické poznatky a informace, kterými žádný jiný aktér nedisponuje.

V průběhu mapování jsem postupně zjišťovala, že policie sice nestojí zcela mimo síť, ale její působení, např. v různých platformách, je ostatními aktéry vnímáno pouze jako formální. Například účast zástupců policie v týmu pro mládež byla velmi sporadická. Nadto byla, ne zcela vhodně, do týmu delegována pracovníce oddělení prevence, která ze své pozice nebyla schopna kompetentně reagovat na většinu témat souvisejících s probíranou problematikou. Ze strany aktérů sítě (OSPOD, školy) zaznívalo v průběhu mapování mnoho zajímavých podnětů k navázání či prohloubení spolupráce s policií.

Mou výhodou pro nastavování spolupráce se zástupci policie byla osobní a místní znalost tohoto prostředí. Policii jsem zasvětila podstatnou část své předchozí profesní kariéry, navíc v postavení specialistky na útvaru, který řešil nejzávažnější případy trestných činů, kde figurovaly děti jako pachatelé i oběti. I s touto nezanedbatelnou devízou jsem při navazování kontaktu postupovala obdobně jako u ostatních aktérů. V praxi to znamenalo důkladnou přípravu, tj. zjištění maxima dostupných informací – které útvary policie (obvodní/místní oddělení, kriminální oddělení, oddělení prevence apod.) na území ORP působí, koho kompetentního oslovit (vždy nejlépe vedoucího) a na jaká témata se zaměřit. V této fázi mohou být vhodnými zdroji i aktéři, kteří s policií v případě výskytu ohroženého dítěte úzce spolupracují, např. OSPOD, městská policie, intervenční centra, zdravotníci. Mnoho zajímavých informací, které pomohou při základní orientaci v problematice, je dostupných na webových stránkách policie ([www.policie.cz](http://www.policie.cz)) nebo Ministerstva vnitra ČR, sekce prevence kriminality ([www.prevencekriminality.cz](http://www.prevencekriminality.cz)).

V mé ORP jsou dislokovány dva základní policejní útvary a také sídlo územního odboru, kde působí v rámci služby kriminální policie a vyšetřování specialisté na problematiku mládeže. Kontakt jsem navazovala prostřednictvím písemné žádosti o spolupráci, v níž jsem stručně vysvětlila, o co v projektu jde a s jakým cílem a očekáváním bych se chtěla sejit. Z vlastní zkušenosti vím, že písemná forma žádosti je vysokou zárukou, že se dostane ke kompetentní osobě, bude na ni reagováno a v neposlední řadě bude dohledatelná. Nevylučuji však ani jiný způsob kontaktu (osobní, telefonický).

Nejprve jsem postupně navštívila policisty na dvou ze tří obvodních oddělení v ORP, kteří mají díky působení v terénu faktický přehled o tom, jaká je situace v jejich okrsku. Jsou také v častém kontaktu s dalšími aktéry, např. se školami, s pediatry, nízkoprahovými zařízeními, pobytovými službami pro rodiny s dětmi apod. S mapováním jsem pokračovala mezi specialisty služby kriminální policie a vyšetřování (SKPV). Ze všech setkání vyplynula řada potřeb a podnětů. Policisté napříč útvary nejčastěji zmiňovali potřebu zpřehlednění sítě, nastavení funkční komunikace a spolupráce zejména s OSPOD a školami. Jako akutní vnímají také potřebu vybudovat vhodné výslechové prostředí pro práci s dětskými svědky, bez nutnosti dojíždění mimo lokalitu ORP.

Začala jsem tedy s naplňováním potřeb prostřednictvím dílčích kroků. Uskutečnila jsem sérii jednání na různých úrovních policie, propojování policistů s dalšími aktéry v rámci různých aktivit (kulaté stoly, seznamovací setkání apod.).

V současné době, i díky lokálnímu síťování, je tým pro mládež posílen o dvě kriminalistky, které se specializují na problematiku mládeže. Spolu s vedením týmu si vyjasnily nejvhodnější formu komunikace, aby informace o jeho činnosti byly doručeny do správných rukou a včas.

Soustředila jsem se také na téma minimalizace rizik vzniku sekundární viktimizace (druhotného zraňování) u dětských obětí a svědků trestné činnosti v ORP. Velmi oceňuji vedení územního odboru a SKPV, které k tomuto tématu přistoupilo zodpovědně a aktivně. Přímou v budově sídla územního odboru byly upraveny speciální prostory, jež mohou policisté využívat pro účely výslechů dětských či dospělých svědků trestné činnosti. S tématem souvisí také zjištěná potřeba policie navázat stálou a bezpečnou spolupráci s psychology, kteří by byli schopni se účastnit výslechů dětských svědků jako jejich podpora. Podařilo se mi propojit Územní odbor PČR s rodinnou poradnou, ve které pracují poradenští psychologové. V současné době probíhají dvoustranná jednání policie se zástupci této poradny o možnostech spolupráce v oblasti psychologické podpory dětských svědků při provádění procesních úkonů. Nejen policisté, ale i psychologové vnímají spolupráci jako potenciálně velmi užitečnou a osobně obohacující.

Při zapojování policie do procesu síťování považuji za nejdůležitější oprostít se od předsudků a obav z odmítnutí. Důležité je učinit první vstřícný krok. Klíčem k úspěchu bylo v tomto případě vzbudit důvěru v projekt, objasnit partnerskou roli policie ve vztahu k dalším aktérům v síti, podpořit otevřený dialog a smysluplnou spolupráci na multidisciplinární úrovni.

## Síťování aktérů v oblasti justice

Zapojení aktérů z řad justice, obzvláště soudců, přináší také celou řadu specifik. Zejména je to přirozená celospolečenská účast a respekt k nim a představa jakési jejich nedostupnosti, která někdy brání ostatním aktérům vůbec uvažovat o jejich zapojení do mezirezortních debat na lokální úrovni. Přitom síťování v projektu jednoznačně ukázalo, že tato potřeba existuje i ze strany soudců, ovšem kvůli nedostatku kapacit na intenzivnější zapojení se do síťování či na organizování různých nestandardních typů setkávání k tomu dosud dochází jen zřídka. Síťáři museli v této souvislosti často vytipovávat konkrétní soudce, kteří byli otevřenější než jejich kolegové ve stejných pozicích, a skrze jejich zapojení pak postupně ke spolupráci získávat další soudce.

Pro zapojení aktérů z řad justice, zejména soudců, je rovněž třeba co nejpresněji definovat okruh témat, jimž se bude buď dílčí jednání, nebo platforma věnovat. V oblasti péče o ohrožené děti byla v projektu nejčastější styčnou plochou soudců s ostatními aktéry spolupráce v rámci opatrovníckého řízení, konkrétně při řešení rozvodových situací, kdy se jako významný a po všech stránkách přínosný prvek jeví zapojení mediačních a terapeutických postupů k eliminaci nepříznivých dopadů zejména na děti z rozvádějících se manželství. Za tímto účelem proběhla řada síťovacích aktivit na lokální úrovni.

Spolupráce s probační a mediační službou se pak odehrávala především na půdorysu tzv. týmů pro mládež, které jsou mezioborovou platformou, jež se v některých lokalitách účinně zabývá určitými situacemi ohrožení dětí a mládeže, resp. vhodnými postupy pro resocializaci mladých pachatelů trestné činnosti, a v některých případech se se síťovacími aktivitami vhodně doplňovala.

### Příklad dobré praxe – síťování soudců I.

ORP, v níž síťuji, je středně velká, působí v ní několik aktérů sítě služeb pro děti a jejich rodiny. Některé služby nejsou dostatečně zajištěny, což se projevuje buď několikaměsíčními čekacími lhůtami, či úplnou absencí služby. Jedná se například o služby pro děti s rizikovým chováním a pro rodiny v rozpadu a rodičovském sporu. Velmi často se klienti obracejí na služby působící ve vedlejší ORP. Aktéři sítě služeb se navzájem znají a výhodou je, že jsou téměř všichni zapojeni do platformy setkávání v rámci komunitního plánování sociálních služeb.

Během mapování potřeb jsem oslovila i soudce okresního soudu, kteří se věnují opatrovníckému řízení. Poptávala jsem u aktérů sítě služeb pro děti a jejich rodiny informaci, který soudce okresního soudu je vnímán jako proaktivní a vstřícný k potřebám dětí a inovativním přístupům. Takto vytipovaného soudce jsem oslovila s žádostí o setkání. Během něj vyplynula i potřeba zajištění služeb rodinných mediací a rodinných terapií pro rozvádějící se rodiče, jež v dané chvíli byla nedostupná jak místně, tak i časově, a nebylo možné při jejím uložení

dodržet stanovené zákonné lhůty při přerušení opatrovnického řízení. Toto zjištění korespondovalo s mapováním potřeb dalších aktérů v síti. Potřeba zajištění mediací a rodinných terapií se ukázala jako jedna z nejpálčivějších.

Během dalšího průběhu lokálního síťování se mi podařilo nalézt aktéra – organizaci poskytující sociální služby v ORP, která byla ochotna se ujmout naplnění dané potřeby a byla připravena rozšířit své služby i o práci s dětmi, přijmout na tyto služby odborníky a hledat finanční zdroje na jejich pokrytí.

Tyto informace jsem předala spolupracujícímu soudci a domluvili jsme se, že by bylo přínosné zajistit setkání s tímto aktérem sociální služby, aby si mohli soudci i poskytovatel rodinných terapií a mediací nastavit pravidla spolupráce. Zájem o toto setkání projeví i další čtyři soudci okresního soudu a společně jsme vyhodnotili, že bude efektivní přizvat i vedoucí OSPOD z ORP patřících do soudního okresu. Svolali jsme tedy první větší mezirezortní setkání, jehož se účastnilo pět soudců ze sedmi, kteří se zabývají opatrovnickým řízením, zástupce sociální služby, jež nabídla poskytování rodinných terapií a mediací, a šest sociálních pracovníků ze tří spádových ORP, které vedou OSPOD či na něm dlouho působí.

Na tomto setkání jsme projednali požadavky na poskytování rodinných mediací, vyladily se požadavky na formát a obsah mediací tak, aby byly provedeny v zákonných lhůtách pro odročení řízení, dále se vyjasňovaly postoje soudu, pracovníků OSPOD a poskytovatele sociálních služeb v jednotlivých postupech u konkrétních případech a nastavovala se efektivní spolupráce do budoucna. Byly projednány i jednotlivé soudní nálezy a z nich plynoucí postoje soudu a problematika předávání informací o proběhlých mediacích mezi poskytovatelem služeb a soudem.

Setkání mělo velmi pozitivní ohlas mezi všemi přítomnými, kteří se přímo na místě domluvili na dalším termínu. Na něj byli přizváni i vedoucí OSPOD poslední ORP soudního okresu, která není zapojena v aktivitě síťování, a také zástupce OSPOD ze sousedního soudního okresu, který je zapojen do pilotování tzv. cochemské praxe, aby nám předal příklady přínosu této metody. I na tomto druhém setkání byly projednávány anonymizované kazuistiky, soudní nálezy, posuny v aktivitě zajištění rodinných terapií a mediací atd. Aktuálně je domluveno třetí návazné setkání ve stejném složení. Tato setkávání se pořádají přibližně jednou za šest měsíců.

Při oslovení soudců a jejich zapojení do spolupráce se mi osvědčil lidský a partnerský přístup, empatie, pokora a nabídka spolupráce řešící vyřčené potřeby. Důležité bylo prvotně oslovit soudce, který je nakloněný mezirezortní spolupráci, zároveň je znalý potřeb dětí a ochotný podílet se na snížení traumat, která jim rozchod rodičů může způsobit. Zapojení tohoto soudce napomohlo tomu, že se do jednání připojili

i jeho kolegové. Pracovníci OSPOD se zapojili do aktivity také ochotně, neboť já i kolegové lokální síťací z dalších ORP soudního okresu jsme s nimi již měli vzájemnou spolupráci dobře nastavenou a rozvinutou.

## Příklad dobré praxe – síťování soudců II.

Na začátku mapování sítě se ukázalo, že jsou tři sousedící ORP společně silně provázány, dříve totiž tvořily jeden územní celek – okres. Od roku 2002 se okres rozdělil na tři obce s rozšířenou působností. Z dob okresu však zůstalo několik společných institucí, jejichž sídlo je zpravidla v původním okresním městě – příkladem může být okresní soud nebo státní zastupitelství. V rámci bývalého okresu působí i preventista Policie ČR.

Z mapování vyplynulo, že pracovníci OSPOD mají potřebu setkat se s pracovníky soudů a justice s cílem urychlit řízení, např. tím, že se vyjasní náležitosti dokumentace, aby nedocházelo k prodlužování procesů a řízení, dále že bude dohodnuto, jak společně postupovat při vykázaní agresora, dojde také ke vzájemnému vyjasnění si kompetencí a v neposlední řadě k dohodnutí spolupráce do budoucna u pozice kolizního opatrovníka atd. Nejdříve však bylo potřeba podpořit různá pracoviště OSPOD v rámci bývalého okresu v komunikaci mezi sebou. Proto jsme nejprve realizovaly setkávání pracovníků OSPOD, kde se pomalu bořily ledy a zaměstnanci pracovišť OSPOD byli schopni mezi sebou otevřeně hovořit.

Následovalo zmapování konkrétních potřeb v oblasti spolupráce OSPOD a aktérů z justice. Na první setkání se podařilo přizvat všechny tři soudkyně opatrovnického řízení i státní zástupkyni. Znamenalo to, že jsme se časově a místem konání akce museli přizpůsobit soudkyním, aby bylo možné pozvat všechny účastníky z okresního soudu. Na setkání se podařilo projednat mnoho předem definovaných oblastí, ale zároveň se vynořily nové otázky. Ze zpětných vazeb vzešlo, že všichni přítomní vnímali setkání jako přínosné. Bylo dohodnuto, že schůzky budou pokračovat. Na příští setkání bylo stanoveno téma náhradní rodinné péče. Zde již nebyla nutná účast státní zástupkyně, naopak bylo třeba pozvat zástupce Úřadu práce a pracovníky organizace, která ve většině případů zpracovává psychologické posudky pro pěstouny.

V jednotlivých ORP proběhly akce zaměřené na spolupráci s Policií ČR, hlavním tématem bylo domácí násilí. Na jednom setkání byla přítomna státní zástupkyně a zástupci PČR, městské policie a pracovníci OSPOD. Tyto akce byly realizovány v jednotlivých ORP, aby se spolupráce nastavovala přímo dle potřeb lokality s respektem ke specifickým územím.

Spolupráce s okresním soudem se postupně zintenzivnila a umožnila rovnocennou diskuzi. Důležitou roli sehrálo i jmenování nové soudkyně okresního soudu, jež nový trend v interdisciplinární spolupráci akceptovala a podpořila. Díky tomu se potkala myšlenka síťování a posilování spolupráce s potřebou okresního soudu zefektivnit soudní procesy v opatrovnickém řízení. Aktivita plynule získaly charakteristiky interdisciplinární spolupráce, shodné s tzv. „cochemským přístupem“.

Jedním z faktorů, který přispěl k navázání spolupráce se soudem, byl především respekt ke kapacitním možnostem a limitům soudkyň. Proto jsme je zvaly opravdu jen tam, kdy byla jejich přítomnost nezbytná. Snažily jsme se, aby setkání byla tematicky ucelená a čas všech přítomných byl co nejefektivněji využit. Při prvním kontaktu bylo důležité, aby okresní soud oslovili vedoucí odborů. Následně už jsme komunikovaly my, síťářky. I z tohoto důvodu byla důležitá funkční spolupráce s OSPOD nebo nadřazeným odborem. Také to znamenalo rozsáhlejší přípravu na setkání, ať už s větším časovým předstihem či odbornou přípravou. Na druhou stranu jsme také musely respektovat aktuálně vzniklé důvody nepřítomnosti účastníků. Proto například došlo dvakrát ke zrušení setkání z kvůli omluvené nepřítomnosti státní zástupkyně.

Cíleně jsme posilovaly vzájemný respekt ke kompetencím jednotlivých účastníků a také rovný přístup vůči všem zapojeným aktérům. Záměrně jsme zdůrazňovaly, že jde o jejich prostor, který mají k dispozici k vyjasnění kompetencí a stanovisek, a tím také ke zrychlení celého soudního řízení v nejlepším zájmu dítěte. Zároveň jsme argumentovaly přínosem užší spolupráce pro jejich každodenní práci a pro efektivnější využití jejich pracovního času.

Další organizace plánovaných mezioborových setkání aktuálně přechází na tajemnici okresního soudu. Jako síťářky jsme nabídly realizaci úvodního školení a zprostředkování metodického vedení v oblasti interdisciplinární spolupráce.

## Síťování s ohledem na specifika území

Dalším faktorem, který ovlivňuje kvalitu procesu síťování, je také to, na jak vymezeném území se odehrává. Zcela odlišné podmínky pro síťování, a tím specifické nároky na síťáře lze očekávat ve velké, hustě obydlené aglomeraci s početným zastoupením nejrůznějších aktivit a služeb, oproti lokalitě typu ORP v méně obydleném a hůře dostupném regionu – v podmínkách ČR např. v pohraničních oblastech severních či západních Čech nebo na severu Moravy. Přitom rozhodně nelze říci, že v izolovanějších regionech je problematika ohrožení dětí méně akutní. Naopak, izolovanost regionu a horší dostupnost podpůrných služeb může v konkrétních

případech ohrožení stupňovat. Specifické nároky má pak síťování na úrovni vyššího územního celku, než je velké město – v první řadě jde o síťování na úrovni kraje či bývalého okresu.

## Síťování na úrovni kraje

Na krajské úrovni jsou role jednotlivých aktérů více rezortně vymezeny – jedná se často o aktivity nadřazené lokální úrovni z hlediska metodického řízení, kontroly nebo financování, spíše než o přímou práci s cílovou skupinou. Z tohoto důvodu je snaha o propojení krajské sítě zaměřena zvláště na význam vzájemné spolupráce aktérů. Spolupráce by měla cílit na zvyšování vzájemného povědomí o rolích jednotlivých aktérů a jejich právech, povinnostech a možnostech spolupráce, sladování cílů práce s dětmi a rodinami, podporu rozvoje multidisciplinární spolupráce na všech úrovních, poskytování přesahové metodické opory (např. společná metodická stanoviska rezortu sociálních věcí, školství, zdravotnictví, nastavování společných postupů pro řešení typových kazuistik apod.), společné prosazování návrhů a politik ve prospěch ohrožených dětí (např. podpora bydlení, vzdělávání, náhradní péče apod.), nastavení efektivního směřování finančních prostředků, včetně využívání ESIF, shodná definice priorit (např. zaměření na prevenci, alternativní formy péče, deinstitucionalizaci apod.).

Žádoucí formy spolupráce aktérů sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny na úrovni kraje spočívají v trvale nastavených týmech fungujících na bázi pravidelného setkávání, kdy jsou tento model, jeho principy a výstupy činnosti přenášeny dále na úroveň lokalit (ORP). Tj. mělo by se jednat o funkční mezioborové, obecně známé platformy.

Ke konkrétním zkušenostem z krajského síťování odkazujeme na *Síťování služeb pro děti a rodiny v ... kraji*, kterých v projektu vzniklo 9 z celkem 11 zapojených krajů.

## Příklad dobré praxe – krajské síťování v Moravskoslezském kraji

Hlavním tématem krajského síťování byla komplexní a včasná podpora dětí s rizikovými projevy chování na území Moravskoslezského kraje. Práce síťáře spočívala zejména v oslovování specializovaných a v terénu poptávaných odborníků – psychiatrů a klinických psychologů. Podle názoru oslovených odborníků z těchto profesí je systém spolupráce s aktéry sítě nastaven tak, že spíše supluje služby pro děti s výchovnými problémy. Děti, které navštíví ordinaci dětského psychiatra, odcházejí s diagnózou, jež ovlivňuje to, jak o tomto dítěti další aktéři v síti i samotní rodiče uvažují a jakou nadále budou sehrávat roli. Oslovení psychiatři a psychologové zdůrazňovali, že při práci s dítětem není důležité znát jeho diagnózu, ale vědět, jak dítě funguje a jak na něj působit. Předčasná snaha dítě diagnostikovat z tohoto pohledu může být zbytečná a stigmatizující.

Činnost krajského síťáře tedy ve spolupráci s dětskými psychiatry a psychology reagovala především na jejich potřebu informovat aktéry v síti o tom, které potřeby dětí a jakým způsobem dětská psychiatrie může naplňovat. Z pohledu odborníků je velká část problematiky řešitelná už na školách, například ve školních poradenských pracovištích a zařízeních (PPP, SPC a SVP).

Z této spolupráce také nelze vynechat roli praktických lékařů pro děti a dorost, kteří mají zájem, aby se k nim dostávaly informace o tom, jakými obtížemi trpí jejich pacienti, a praktičtí lékaři de facto rozhodují, na jaká zdravotnická vyšetření jsou děti odeslány. Dle názoru praktických lékařů oslovených v rámci síťování bývá v současné praxi role praktického lékaře dítěte v některých procesech opomíjena a stává se, že se praktický lékař o zdravotních a psychologických vyšetřeních dozvídá zpětně, spíše náhodně. I praktičtí lékaři mají zájem znát nabídku sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny a stojí o to, aby se k nim dostávaly informace, jak jí mohou využít, a chtějí prohlubovat spolupráci. Při naplňování vybraných cílů síťování krajský síťář s aktivním zapojením dalších aktérů pořádal mezioborová setkání, na nichž se aktéři měli možnost domluvit, jak budou spolupracovat a předávat si informace. Probíhala nejen tato jím svolávaná setkání celokrajsky působících aktérů, ale ve spolupráci s lokálními síťáři byla k danému tématu také organizována a uskutečňována setkání relevantních lokálních aktérů v zapojených ORP.

Více informací naleznete v dokumentu *Síťování služeb pro děti a jejich rodiny v Moravskoslezském kraji*, která je k dispozici pod odkazem:  
<http://www.pravonadetstvi.cz/dokumenty/krajske-zpravy-ze-sitovani/>.

### Příklad dobré praxe – krajské síťování v Pardubickém kraji

Krajský síťář v Pardubickém kraji v rámci mapování potřeb identifikoval dvě klíčová témata, kterým se při své práci v kraji především věnoval, a stanovil cíle, k jejichž naplnění síťování směřoval. Těmito tématy byla:

1. změna přístupu k rodičovským sporům;
2. spolupráce základních škol s dalšími aktéry sítě služeb.

Hlavním cílem v oblasti **rodičovských sporů** je rozvoj spolupráce všech zainteresovaných aktérů za účelem podpory společné rodičovské odpovědnosti, předcházení konfliktům mezi rodiči a docílení co nejmenší zátěže na dítě v průběhu rozchodu rodičů. Nejpodstatnější a nezastupitelní aktéři jsou v této problematice OSPOD a okresní soud. Relevantnost pojetí tématu na celokrajské úrovni určují právě soudy, jejichž působnost kopíruje bývalé okresy. V rámci strategie krajský síťář detailněji mapoval i další aktéry, kteří v dané problematice působí. Síť služeb, jež mohou být potenciálně

zapojené do řešení, je velmi široká – advokáti, poradenská zařízení, sociální, psychologické či terapeutické služby, soudní znalci, mediátoři, škola, úřad práce a vzhledem k funkcím zřizovatele organizací poskytujících sociální služby a vytváření podmínek pro zřizování zařízení sociálně-právní ochrany dětí také krajský úřad. Na rozvoji této praxe krajský síťář spolupracuje s Poradnou pro rodinu Pardubického kraje. Krajský síťář oslovil vedoucí pracovníky jednotlivých OSPOD a soudce okresních soudů s dotazem na možnost zavedení tohoto systému do praxe. Jako značná výhoda se ukázalo, že již před touto strategií ji začal praktikovat Okresní soud Chrudim, kde se na jeho etablování podílel lokální síťář pro Chrudim a Hlinsko. Kromě přenosu inovativní praxe se ukazuje jako velmi přínosné samotné setkávání pracovní skupiny, která systém zavádí. Tato setkání umožňují následně zefektivnění spolupráce i v řadě dalších témat.

Zároveň se ukazuje, že pro děti v rozvádějících se rodinách chybí ideální služba či program, který by se cíleně zaměřoval na komplexní podporu dítěte v průběhu rozvodu rodičů. Část této činnosti může zastávat například krizové centrum (rychlá psychologická podpora apod.), to však nemá v kraji zcela ideální pokrytí. Psychologické služby pro děti jsou dostupné ještě hůře. Krajský síťář proto inicioval setkání s vybranými organizacemi za účelem představení inovativního programu CODIP vyvinutého v USA, který se formou vrstevnické (peer) skupiny zaměřuje na podporu dítěte v průběhu rozvodu. Cílem bylo poukázat na potřebnost větší participace a podpory dítěte v období rozchodu rodičů.

Dalším tématem byla **spolupráce základních škol s aktéry sítě služeb**. Potřeba spolupráce mezi základními školami a dalšími aktéry sítě služeb se objevovala jak u celokrajských poskytovatelů a KÚ, tak u dalších aktérů z většiny zapojených ORP Pardubického kraje. Krajský síťář se tedy zaměřil na toto téma na celokrajské úrovni, přičemž spolupracoval s organizací LUMOS. Vznikla tak několika úrovně strategie na podporu včasné identifikace rizik u žáků základních škol a na podporu následné adekvátní včasné intervence. Tato podpora se opírala zejména o spolupráci všech zainteresovaných aktérů na mezirezortní úrovni. Ze setkání se zástupci základních škol, krajského úřadu, sociálních a poradenských služeb a s dalšími důležitými aktéry vyplynula potřeba podpory v několika oblastech, na něž reagovaly tyto aktivity:

#### 1. Seznámení se s aktéry v síti služeb

V rámci této aktivity proběhla úvodní setkání „Spolu a včas ohroženým dětem“ s představením problematiky ohrožených dětí v rámci sociálně-právní ochrany dětí. Setkání se účastní zástupci základních škol a dalších aktérů sítě služeb – OSPOD, PPP, SVP, pediatr, Policie ČR, sociální služby (SAS, raná péče, NZDM atd.), romský koordinátor a další. Cílem setkání bylo podpořit zúčastněné v seznámení se s nabídkou služeb a zároveň si s místními aktéry domluvit formát spolupráce.



## **2. Podpora právního povědomí o možnostech spolupráce a 3. Podpora včasného vyhodnocení situace ohrožení dítěte**

V návaznosti na informace z mapování potřeb i ze setkání „Spolu a včas ohroženým dětem“ se objevila potřeba podpory vedení škol v právním rámci komunikace a spolupráce s dalšími aktéry sítě služeb, jako jsou OSPOD, orgány veřejné moci, neziskové organizace, ale i rodiče dětí... Ze setkání „Spolu a včas ohroženým dětem“ vyplynulo, že řada zástupců škol má obavy poskytnout informace nebo navázat spolupráci s organizací, která by jinak mohla například dlouhodobě podpořit rodinu, jež obtížně zvládá rodičovské kompetence. Případně si nejsou jistí při kontaktování OSPOD, PČR nebo dalších aktérů. Právě obava z porušení právních předpisů nebo z neadekvátního zásahu často brání včasné akci a spolupráci. Přitom navázání spolupráce je mnohdy na překážku spíše právě ona obava než právní předpisy. Proto byl vytvořen model semináře pro ředitele škol, složený z právního a sociálního bloku, na němž budou projednávána klíčová témata, která školy řeší v kontextu SPOD (role školy v SPOD a prevenci, práva a povinnosti OSPOD ve vztahu ke škole atd.). Podobně pro pedagogů základních škol byl vytvořen koncept kurzu Vzdělávání pro učitele prvního stupně – Identifikace zanedbávaného a týraného dítěte ve třídě; vzhledem k tomu, že třídní pedagog je dětem na ZŠ velmi blízko a setkává se s nimi denně, je to právě on, kdo může jako první zaznamenat projevy ohrožení. Předmětem této aktivity bylo včasné rozpoznání problému a následná intervence.

## **4. Podpora sociální práce na ZŠ**

Ze setkání „Spolu a včas ohroženým dětem“, z mapování potřeb, ale i dalších podkladů vyplývá, že ve škole chybí pozice, která by pomáhala s „přemostěním“ mezi školou (učitel, vychovatel) a rodinou (rodiče, širší okolí, případně další podpůrné služby). Takovou pozicí by mohl být sociální pedagog, případně školní sociální pracovník. Tento zaměstnanec by byl jednak podporou pedagogů při diagnostikování a řešení potenciálních sociálních problémů ve třídách (v souladu s dalšími pozicemi školního poradenského pracoviště a v návaznosti na ně) a zároveň by nabízel podporu dítěti i jeho rodině s doporučením adekvátní pomoci, navazováním spolupráce a také v komunikaci se školou.

Krajský síťář ve spolupráci s dalšími partnery vytypoval aktéry, kteří by potenciálně činnost školské sociální práce v kraji mohli realizovat. Aktuálně probíhá diskuze s těmito aktéry, kdo by se do realizace této pozice zapojil.

Více informací naleznete v dokumentu Sítování služeb pro děti a jejich rodiny v Pardubickém kraji, která je k dispozici pod odkazem:

<http://www.pravonadetstvi.cz/dokumenty/krajske-zpravy-ze-sitovani/>.

## **Sítování na území bývalého okresu**

V některých případech jsme během sítování narazili na formát sítování na půdorysu bývalých okresů. Ačkoli tyto územní celky byly k počátku roku 2003 formálně zrušeny, pro část aktérů zůstaly okresy zachovány v rámci jejich organizační struktury (policie, soudy, úřady práce atd.). V některých lokalitách přetrvávají mezi aktéry neformální vazby, jež se promítají do fungování místních platforem, resp. vymezení území, které taková platforma zahrnuje, i do intenzity spolupráce. Některé ORP se na území bývalých okresů spojují při určitých strategických a plánovacích činnostech – například vytvářejí společné komunitní plány. Obce, které takto dokážou spojit síly a mluvit společným jazykem, společně formulovat priority rozvoje atd., vytvářejí větší celek, a tím zvyšují šanci na ovlivnění celkového klimatu v regionu.

## **Příklad dobré praxe – sítování na území bývalého okresu**

Ze začátku jsem jako síťářka plánovala sítovat každou ORP odděleně. Během mapování potřeb se však ukázalo, že jednotlivé ORP řeší obdobné potřeby a jejich síť služeb je velmi provázaná, aniž by si to samy uvědomovaly. Spolupráce jednotlivých ORP v rámci bývalého okresu se ukázala být důležitá i při sdílení dobré praxe, díky němuž se navazovala nová spolupráce, vznikaly nové služby, nebo došlo k rozšíření těch stávajících.

Z důvodu provázanosti sítě služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny bylo nutné do společného sítování zapojit všechny městské úřady a další aktéry z celého bývalého okresu. Pokud je v celém regionu zapotřebí určité služby, je vždy jednodušší, a v tomto případě i levnější, zapojit všechny zmíněné subjekty za účelem spolufinancování. Aktéři si během sítování uvědomovali, že své potřeby vůči síti služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny uspokojí nejlépe, když budou spolupracovat.

Svolávat setkání na úrovni okresu, kde by měli být přítomni všichni zástupci ze všech možných rezortů, je velmi náročné. Začala jsem potřebnost služeb sítě řešit se všemi najednou. Díky tomu vznikala nová partnerství a rozvíjely se takové aktivity, které vedly až k vybudování chybějících služeb, např. dostupné bydlení pro ohrožené děti a jejich rodiny, nebo k jejich rozšíření (navýšení pracovních úvazků v rámci psychologických poraden). V neposlední řadě to přispělo i ke vzájemnému osobnímu poznání aktérů. Díky provázanosti služeb v okrese spolu byli často v telefonickém kontaktu, pokud se však náhodou někde potkali, nekomunikovali spolu, neznali se. I když společně řešili mnohdy velmi složité případy, znali se pouze přes telefon. Jak sami aktéři uvedli, spolupráce mezi nimi byla sice dobrá, ale díky osobním setkáním se výrazně zlepšila, jsou k sobě mnohem vstřícnější.

Největší překážkou v sítování celého bývalého okresu bylo přesvědčit představitele obcí o důležitosti zpevnění či rozšíření sítě služeb pro

cílovou skupinu ohrožených dětí a jejich rodin. Hodně představitelů spíše upřednostňovalo rozšíření služeb pro seniory. Uváděli, že je se žádostí o pomoc častěji kontaktuje tato cílová skupina než rodiny. Z toho usuzovali, že zde rodiny s dětmi nemají až takový problém s dostupností nějaké služby. Na dotaz shodně uvedli, že senioři je hlavně kontaktují přes „senior klub“, kam jsou často také zváni jako hosté. Senioři jsou pro ně tedy viditelnější než rodiny s dětmi. Během síťování jsem se také setkala s tím, že ohrožené děti a jejich rodiny mnohdy nevědí, kam se mohou obracet se žádostí o pomoc, a naopak zase starostové nejsou seznámeni s tím, že rodiny by mohly potřebovat určité služby. Velká většina starostů, především v menších obcích, neznala nabídku služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny ani v jejich ORP. Další velkou překážkou bylo nalezení vhodného termínu setkání tak, aby vyhovoval všem aktérům z celého bývalého okresu – to často vedlo k odkládání společných jednání.

V síťování mi byli partnery místostarosta, vedoucí odboru sociálních věcí, vedoucí OSPOD, vedoucí místní SAS a manažerka MAS v rámci komunitního plánování. Úzce jsem spolupracovala i s pracovní skupinou komunitního plánování sociálních služeb.

Dle mých zkušeností nejvíce přiměla aktéry (především pak představitele měst) k aktivnímu zapojení do síťování v rámci celého bývalého okresu potenciální úspora vynaložených finančních prostředků.

Síťování v rámci celého bývalého okresu pomohlo k tomu, že vznikla spolupráce mezi jednotlivými ORP zaměřená na společné vytvoření chybějících a návazných služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny. Před síťováním nikdy neprobíhala taková mezirezortní sekání, na nichž by se setkávali představitelé měst, pracovníci ze školství, zdravotnictví, justice či sociálních služeb ze všech ORP jednoho okresu naráz. Aktéři z řad OSPOD, školy, sociálních služeb, policie nebo pediatriů věděli, že v síti služeb jsou nepokrytá místa, ale jen se o tom hovořilo v rámci jednotlivých pracovišť. Díky těmto schůzím si především představitelé měst uvědomili potřebnost služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny v rámci celého okresu. Důležitým zjištěním bylo také to, že každá ORP nemůže mít všechny služby. Stačí však dostatečná služba v jedné ORP na úrovni okresu. Takové služby bývají ale pro obce velmi finančně nákladné, což byl první argument, který při mapování jednotlivých obcí u představitelů zazníval – vytvoření nové služby proto bylo většinou nereálné. Také se jim nelíbilo, že by službu využívaly rodiny i z jiných ORP, a oni by tak financovali služby jiné obci. Při otázce společného financování uváděli, že pak by se o tom dalo uvažovat. Ovšem nikdy z jejich strany či z řad dalších aktérů nedošlo k tomu, aby to tedy společně začali řešit.

## Síťování ve velké obci / městě

Níže uvedené příklady dobré praxe popisují síťování ve dvou krajských městech, na jejichž území vyvíjí svoji činnost celá řada aktérů s celokrajskou působností, případně s působností v rámci celé, značně rozsáhlé ORP. Vzhledem k počtu aktérů je toto síťování časově a kapacitně velmi náročné (jen fáze mapování zabrala v jedné z uvedených lokalit celkem 2 roky času, přičemž zde fungovaly dvě síťářky). Častěji jsou síťáři na území těchto obcí zapojováni do již existujících platform, velkou část jejich kapacity pojme vůbec zorientování v obvykle velmi široké nabídce služeb a aktivit a ve zřehlednění této nabídky pro sebe i pro ostatní aktéry. Efektivnější práci síťáře na území velkého města napomůže výběr prioritních témat síťování, od nichž se pak odvíjí jeho práce. Snaha o komplexní zachycení všech problémů lokality a snaha o zapojení kompletního souboru aktérů na tak velkém území by naopak mohla vést k vyhození síťáře.

### Příklad dobré praxe – síťování na území velké ORP/města I.

Síťovaly jsme v krajském městě, jednom z největších v republice, které se potýká s řadou různých sociálních problémů. Je zde velká nabídka služeb pro rodiny s dětmi, jež však nejsou propojeny, ne vždy jsou dobře informovány o možnostech sítě a sladěny v přístupu k dítěti. Vzhledem k tomu, že v síti působí větší množství aktérů, kteří poskytují stejný typ služby stejné cílové skupině, hrozí, že si služby budou vzájemně konkurovat. Tato skutečnost také komplikovala navázání funkční spolupráce.

Vzhledem k velikosti ORP a množství aktérů trvalo mapování jejich potřeb více než dva roky. Velmi časově náročné bylo zejména mapování potřeb pracovníků OSPOD, jejichž počet převyšoval 100 osob. S tím souvisí nemožnost udržet průběžný kontakt a předávat novinky ze síťování konkrétním jednotlivým pracovníkům OSPOD. Bližší a pravidelný kontakt jsme udržovaly především s metodickým vedením a vedoucími jednotlivých OSPOD a bylo dohodnuto, že ti budou informace dále předávat svým podřízeným.

Osvědčilo se nám zapojit se ihned na začátku do již fungujících pracovních skupin, komisí a týmů vztahujících se k problematice dětí, kde jsme se setkávaly s velkým množstvím aktérů a mohly jsme představovat síťování a nově vzniklou pozici lokálních síťářů. Při mapování potřeb se jako vhodné, a především časově úsporné, ukázalo využití nejen individuálních rozhovorů, ale také skupinových setkání, a to jak setkání s pracovníky jedné organizace, tak oborových setkání (sociální pedagogové, školní metodici prevence, školní psychologové či psychiatři).

V tak rozsáhlé lokalitě vnímáme jako zcela nezbytné působení více lokálních síťářů, kteří spolu úzce spolupracují, osobně se scházejí, předávají si informace a ladí spolu účast na nejrůznějších jednáních a platformách.

Velká lokalita, jako je naše ORP, nabízí více možností síťování. Například v situaci, kdy se nám nedařilo napojit se na školy, kterých je v ORP více než 100, pomohlo nalezení strategického partnera, jenž se zaměřuje na vzdělávání pracovníků škol. Díky tomu, že tento partner již disponoval důvěrou škol, spojily jsme se s ním při organizaci našich síťářských setkání a školy reagovaly na nabídky setkávání již velmi kladně. Podařilo se nám díky tomu oblast školství propojit s dalšími rezorty i mezi sebou.

Nevýhodou velké ORP s mnoha aktéry je podle nás to, že je v podstatě nemožné mít absolutní přehled o tak rozsáhlé síti, ani nelze mít navázané osobní kontakty se všemi relevantními aktéry a pravidelně se s nimi setkávat, což klade zvýšené nároky na manažerské a organizační schopnosti síťáře. Toto platí i pro aktéry v síti, kteří se velmi často osobně neznají, ačkoli jsou spolu v určitém kontaktu, ať už prostřednictvím telefonu, písemných zpráv či e-mailové komunikace. Přidanou hodnotou námi pořádaných akcí se ukázalo být setkání aktérů tvář v tvář, často se viděli naživo úplně poprvé.

Krajské město, ve kterém působíme, se stalo místem pro pilotování různých druhů setkání, jež následně proběhla v podobném formátu i v dalších zapojených ORP. Příkladem může být setkávání aktérů k tématu efektivního využívání služeb pro děti s potřebami v oblasti duševního zdraví, které následně proběhlo v téměř všech ORP, jež se do projektu v našem kraji zapojily. Zároveň jsme byly více než ostatní lokální síťáři propojeny s krajským síťářem, vzhledem k tomu, že mnoho aktérů z naší ORP má celokrajskou působnost.

### **Příklad dobré praxe – síťování na území velké ORP/města II.**

V popisované ORP, kde žije okolo 150 tisíc obyvatel, je hustá síť sociálních a návazných služeb pro rodiny s dětmi. Aktéři se zde pravidelně setkávají při nejrůznějších příležitostech, jsou součástí řady platforem, pracovních skupin, týmů, skupin komunitního plánování atd. Přestože se aktéři při jednáních potkávají, sami si uvědomují, že mnohdy komunikace mezi nimi vážně. Často se osobně neznají, je přítomna vzájemná nedůvěra. Efektivní spolupráci brání i samotná rozsáhlost sítě a její proměnlivost – aktéři nemohou obsáhnout celou síť, znát nabídku a specifika jednotlivých služeb, zachytit změny v síti. Schůzek (např. komunitního plánování) se účastní pouze zástupci služby a je pak již na nich, jakým způsobem dokážou předat informace o síti dalším pracovníkům ve svých organizacích. Samotnou kapitolou je také otázka mezirezortní spolupráce, která je dosud stále na velmi nízké úrovni – to se týká zejména spolupráce mezi školami a sociálními službami. Nejčastěji opakující se potřebou u všech aktérů sítě byla právě potřeba vzájemně dobře fungující spolupráce.

Mým nejdůležitějším úkolem bylo pečlivě zmapovat nabídku sítě a sledovat její proměnlivost. Vzhledem k její rozsáhlosti to nebyl úkol jednoduchý. Vsadila jsem na osobní seznámení s aktéry a pochopení specifik jejich práce, jejich silných stránek i limitů. Následně jsem se pak snažila předat informace o síti jednotlivým aktérům, a to vždy tak, aby to pro ně bylo co nejvíce praktické a využitelné. Formy předání byly různé – prezentace, aktivní účast na nejrůznějších poradách, na schůzkách komunitního plánování, tvorba materiálů a přehledů, využití webových stránek, sociálních sítí, ale i osobní konzultace, kdy jsem společně s aktéry hledala možnosti další spolupráce v síti.

Díky důvěře a podpoře, již se mi dostalo ze strany vedení OSPOD, a též díky tomu, že jsem se mohla zapojit do pracovních skupin komunitního plánování, byla moje úloha jednodušší. Největší potíže jsem pocítovala spíše při kontaktu s aktéry z jiných oblastí, než je sociální, zejména pak ze školství, kde jsme nejprve museli hledat společný jazyk. Často byla moje úloha ztížena základním nepochopením a neznalostí ostatních aktérů v síti, co je úloha OSPOD, kdo je ohrožené dítě, k čemu je síť služeb pro rodiny a děti. V takových situacích mi velmi pomohla osobní znalost a zkušenost s oblastí sociálně-právní ochrany dětí.

Druhou velkou oblastí mého působení bylo podněcování aktérů ke spolupráci. Nejvíce to bylo zřejmé na schůzkách komunitního plánování. Bylo obvyklé, že si zástupci organizací chodili na tato jednání pouze splnit formální povinnost, tzv. je „odsedět“. Postupně se nám ale společně začalo dařit brát tyto schůzky nejen formálně. Začali jsme pojmenovávat problémy, které naše klienty trápí, a společně hledat cesty, jak svoji práci zlepšovat. Ukázalo se, že je pro jednotlivé aktéry velice obtížné dokázat se na síť pomoci dívat z nadhledu – komplexně. Že je dobré, když je tady někdo jiný, nezávislý, kdo nebojuje za svoji organizaci, ale pouze za potřeby klientů.

Mé úsilí se soustředilo na podněcení aktérů ke spolupráci a obroušení hran vzájemné nedůvěry. Snažila jsem se setkání vést v neformální a přátelské atmosféře, k čemuž přispělo i připravené občerstvení. Pak už bylo zapotřebí jedině: věřit, že to, co děláme, má smysl, a tuto víru se snažit bez ustání předávat všem okolo sebe.

### **Síťování v malé ORP**

Specifikem síťování na území menší ORP, navíc u odlehlejší lokality, je jednak horší dostupnost především specializovaných služeb, jednak menší možnosti zdrojů, a to jak lidských, tak finančních, které lze do sítě služeb investovat. Ze zkušeností síťářů se tedy v zájmu uchování motivace aktérů k síťování vyplácí nezatěžovat je nad míru zejména byrokratickými a administrativními úkony, které by museli vykonávat nad rámec svojí běžné činnosti, a pro něž je obvykle v lokalitách s hustší sítí k dispozici

dostatečný aparát. Prostředí menší obce, kde nelze počítat s prvkem anonymity, klade ještě další nároky na síťáře, který mnohdy s nečetnými, ale často o to více aktivními aktéry udržuje až téměř osobní vztahy a musí při zohlednění tohoto rysu nastavit taktiku síťování tak, aby si uchovalo nestrannost a profesionalitu.

### Příklad dobré praxe – síťování v malé ORP

Specifikem malé ORP, v níž síťuji, je, že v ní působí tři silní poskytovatelé, kteří sídlí v sousední ORP a své služby do lokality „dovážejí“. Všichni aktéři v síti se navzájem znají. Jsou zvyklí situace klientů řešit samostatně, podle svých možností a zdrojů. Vzhledem k odlehlejší geografické poloze ORP se cítí být trochu mimo centrum dění, odkázání především sami na sebe. Specializované služby jsou zde obtížně dostupné. Není snadné udržet anonymitu klientů využívajících služby. Menší ORP také pracuje s menším rozpočtem a s omezenými personálními zdroji, než by bylo potřeba, a aktéři obtížně hledají kapacitu pro novinky, aktuální trendy, i když mají vesměs dobrou vůli je zavádět. Příkladem může být pořádání rodinných konferencí na OSPOD. Výhodou je, že všichni aktéři jsou v podstatě zapojeni do všech platforem pro setkávání a vědí o sobě.

V malé ORP se může stát, že poskytovatelé služeb si rozdělí terén, aby se vyhnuli konkurenčnímu prostředí, což může vést k jistému zpohodlnění. Adaptují se na svoje role a už se tolik nerozvíjejí, což ve výsledku může vést k tomu, že jejich služby nemusí reagovat na všechny potřeby na straně klientů, jež se v čase průběžně mění. Ne vždy aktéři vítají novinky, změny v prostředí, nové podmínky. Ze strany lokálního síťáře tato situace vyžaduje velkou trpělivost v období úvodního mapování potřeb, ověřování informací. Nelze se spokojit s první verzí toho, jak někteří aktéři situaci interpretují. Vstoupil jsem do prostředí, které je pro aktéry bezpečné a známé, jako cizorodý prvek. Bylo zřejmé, že aktivity a mé snahy mezi sebou aktéři konzultovali, informovali se navzájem a na setkání se podle toho připravovali. Proto bylo také velmi důležité pečlivě volit slova a informace, které jsem jednotlivým aktérům sděloval o ostatních aktérech, protože bylo velmi pravděpodobné, že je budou spolu konzultovat. Stručně řečeno, bylo nezbytné, abych se choval taktně a takticky.

Pokud lokální síťář upozorní na nedostatek, může se dostat do složité situace. Aktéři, včetně OSPOD, obvykle nemají potřebu ani energii měnit stávající status quo. Nezávislý prvek, jakým je lokální síťář, může tedy v tomto smyslu „rozhýbat ledy“. Z toho vyplývá, že pro lokální síťování v malé ORP je, dle mého názoru a dle mých zkušeností, vhodnější zvolit osobu, která zde nemá vazby a není osobně angažovaná.

Podle mého mínění je v malé ORP velmi důležité vytipovat si klíčové aktéry, všeobecně respektované místní autority, na jejichž názor ostatní aktéři kladou důraz. Když se je podaří získat ke spolupráci, tak se

o to snadněji získávají ke spolupráci i ostatní aktéři. Ti někdy vyčkávají, jak se k určitému problému či účasti na setkání postaví tato klíčová osoba. V mé ORP jsou takovými klíčovými osobami vedoucí odboru sociálních věcí a jediný pediatr v ORP. Ti přinášejí důležité informace o síti a při organizaci setkání je právě jejich účast zásadní pro účast ostatních aktérů.

Osvědčilo se mi, že jsem nevystupoval v expertní pozici a nepřinášel aktérům podněty, které jsou příliš spojeny s navýšením administrativy či úkoly nad rámec jejich činnosti. Aktéři v mé ORP jsou personálně v podstatě na hraně svých možností a další aktivity jsou již nad rámec toho, co jsou schopni zvládnout.

Velmi důležité je všem aktérům především srozumitelně vysvětlit a objasnit roli lokálního síťáře, resp. procesu síťování, aby se necítili touto činností ohroženi. Vyplatí se zkusit hledat faktory, které všechny aktéry spojují, upozorňovat spíše na aktivity, na něž jsou aktéři pyšní a které dělají dobře, v čem jsou silní a jedineční, ocenit je. Jednoznačně efektivní je zaměřit se na praktické přínosy konkrétních aktérů pro síť. Síťování v malé ORP má podle mě smysl: potkal jsem lidi s dobrými úmysly, ale velmi limitovanými zdroji. I proto si dokázali vážit i menších pokroků a přínosů.

## Síťování v rámci stávajících i nově sestavených platforem

Síťování aktérů z oblasti služeb pro děti a jejich rodiny je možné podpořit vznikem nové místní platformy, která bude věnována výhradně tomuto tématu, bude se pravidelně scházet a bude mít ideálně i vlastní pravidla včetně jednacího řádu, bude disponovat vlastním koordinátorem, který bude její jednání svolávat, pořizovat zápisy a průběžně zajišťovat chod platformy.

**Založení nových platforem** v některých lokalitách bylo také jedním z výsledků práce síťářů v rámci projektu. Ač nijak nepopíráme smysl jednorázových mezioborových setkání, ke kterým v lokalitách tu a tam dochází, obvykle v situaci, kdy je potřeba řešit aktuálně vzniklý problém, jako výrazně přínosnější se, vzhledem k dopadu a účinnosti na jednání aktérů, jeví vytvoření platformy s předpokládaným kontinuálním fungováním, resp. s ambicí fungovat a scházet se i poté, kdy v místě přestane působit osoba „projektového“ koordinátora-síťáře.

Následující příklad vzniku mezioborové platformy návodně a podrobně ilustruje, jak široké spektrum okolností je třeba při koordinaci úvodního setkání nově vznikající platformy řešit, pokud chceme předejít nepřijetí ze strany oslovených aktérů. Příklad zvažuje časové i místní možnosti aktérů a další důležité faktory.

## Příklad dobré praxe – vznik mezioborové platformy I.

V průběhu úvodního mapování potřeb se aktéři sítě služeb pro děti a jejich rodiny napříč obory shodli na tom, že aby mohli společně tvořit funkční síť služeb pro děti a jejich rodiny, je nutné znát vzájemně své role a kompetence. Současně reflektovali, že nemají v rámci svých pracovních úvazků dostatečný prostor pro individuální zjišťování informací o všech možnostech, které síť nabízí, a dodávali, že tyto informace potřebují i z toho důvodu, že se nabídka služeb rychle mění. Další nutností bylo z jejich pohledu vyjasnění podoby bezpečného sdílení informací umožňujícího vyladění a koordinaci jejich práce.

Na tomto základě jsem hledala vhodný nástroj, který by přispěl k řešení všech výše uvedených témat a současně by nebyl příliš časově náročný. Zvolila jsem formát setkávání v rámci mezioborové platformy. Pomohla mi inspirace z „krajské úrovně“, na níž podobné platformy již fungují, nicméně ani jedné z nich se v dané době neúčastnil tak široký a pestrý počet aktérů, který jsem chtěla k setkávání přizvat já (OSPOD, školy, lékaři, psychologové, samospráva, policie, komunitní služby a další). Myšlenku iniciovat vznik mezioborové platformy jsem předem osobně konzultovala s nejvýraznějšími aktéry v lokalitě, a získala tak podklady pro návrh vhodného formátu a také přehled očekávání, která by mezioborová platforma měla naplnit.

S ohledem na různé časové možnosti jednotlivých aktérů bylo na počátku nutné zjistit, jaký termín a konkrétní čas je pro zvané aktéry nejvhodnější. Z tohoto důvodu byly pro první setkání stanoveny tři termíny v různé pracovní dny i denní hodiny. Dva stanovené termíny byly rychle zaplněny počtem více než deseti zájemců, zatímco o třetí termín projevíli zájem pouze tři aktéři (z nichž dva se posléze mohli zúčastnit setkání i v jiném ze dvou zbylých termínů). Délka prvních setkání byla stanovena na 3 hodiny.

Účastníci byli opakovaně dotazováni na frekvenci setkávání mezioborové platformy, a to v rámci získávání zpětné vazby. Z té vyplynulo, že žádoucí jsou 3 setkání za školní rok, zhruba po čtvrtletí, konkrétně jedno setkání v období říjen až listopad, druhé v období únor až březen a třetí v období duben až květen. Při hledání vhodného termínu je však přesto vždy nezbytné zvažovat, zda se termín nepřekrývá např. se setkáními oborových platforem nebo jinými aktivitami, které by jednotlivým aktérům komplikovaly účast (např. jarní prázdniny, volby apod.).

Mým záměrem bylo zpočátku především podpořit vzájemnou informovanost aktérů o jejich službách. Proto jsem se rozhodla, že aktérům nabídnu možnost hostit setkání platformy v prostorách jejich organizací s tím, že v rámci každého setkání budou mít tyto hostitelské organizace cca 10–15 minut na vlastní prezentaci. Oslovení aktéři tuto nabídku vždy přijali, a tak se aktéři dosud sešli např. v nízkoprahovém klubu, na základní škole, v psychologickém

centru či na místním úřadě. Počínaje třetím setkáním jsme se již více věnovali konkrétním tématům, která aktéři zmiňovali v průběhu počátečního mapování potřeb nebo v rámci diskuze na předchozích setkáních platformy. Některá témata zpracovali sami aktéři v podobně příspěvků pro účastníky setkání (například téma rozvodových situací z pohledu OSPOD), jindy byla příprava v mé kompetenci (například přehled podpůrných a rozvojových skupin pro děti a mládež). Součástí jednoho setkání byl i odborný seminář pod vedením organizace sídlící v lokalitě.

Zájem aktérů účastnit se setkání platformy souvisí se zaměřením plánovaných témat (některá témata jsou aktuálnější např. pro školy, jiná pro zdravotníky) a s jejich zájmem o vzájemné sdílení „radostí i starostí“. Osvědčilo se vést setkání spíše v neformální atmosféře. Na každém setkání platformy, které se doposud podařilo zorganizovat, byla vždy přítomna i část účastníků, kteří byli na schůzi poprvé. Z jejich zpětné vazby vyplývá, že na atraktivitě setkání mezioborové platformy pro ně samotné mají podíl zejména kladné osobní referenční jejich kolegů.

Z mé zkušenosti vyplývá, že k ukotvení mezioborové platformy v lokalitě je třeba soustavně a opakovaně o setkávání platformy pečovat a zpočátku se vybavit notnou dávkou trpělivosti, a to zejména proto, že vzbudit zájem mezi aktéry o takový typ setkání a tento zájem udržet trvá několik měsíců, možná i let.

Specifickým příkladem mezioborové platformy, která se věnuje tematice ohrožených dětí, je komise SPOD, zřízená jako poradní orgán samosprávy. Ač je ze zákona povinností obcí takovou komisi zřídit, v řadě měst funguje formálně a nenaplnuje potenciál, který má. Následující příklad ukazuje, jak je možné postupovat při zřízení komise tak, aby byl její potenciál využit naopak maximálně a aby se stala funkční platformou s širokým mezioborovým zastoupením.

## Příklady dobré praxe – vznik mezioborové platformy II.

V průběhu mapování potřeb v síti služeb pro děti a jejich rodiny jsem postupně navštěvovala platformy, na nichž se aktéři běžně setkávají. V lokalitě dlouhodobě fungují platformy oborové, kterých se účastní např. poskytovatelé sociálních služeb a zástupci odboru sociálních věcí, školská oborová setkání, jako např. setkání ředitelů škol, metodiků prevence a protidrogové koordinátorky apod., popř. jsou uspořádána jednorázová setkání k řešení konkrétní situace. Aktéři jsou zvyklí na různé podoby schůzí, avšak širší mezirezortní setkávání chybělo. Jednání tohoto typu do té doby probíhala spíše ad hoc, nikoli pravidelně. V rozhovorech s jednotlivými aktéry napříč obory jsem opakovaně zaznamenala potřebu platformy, na níž by se setkávali aktéři mezirezortně.

Jako jedna z možností se jevila platforma komise SPOD, protože vzhledem k organizačním změnám spojeným se změnou ve funkci starosty a změnou na pozici vedoucího odboru sociálních věcí, který byl do té doby jejím členem, bylo nutné jmenovat nové obsazení komise. Iniciátorem a organizátorem změn ve fungování komise SPOD byl odbor sociálních věcí. Já jsem byla přizvána jako „expert“ na místní síť služeb pro ohrožené děti.

Zúčastnila jsem se diskuzí o možné podobě komise SPOD, jejichž tématem bylo zejména obsazení, dále formát komise, role a kompetence komise v místní síti služeb pro děti a rodiny i jednací řád. Vnesla jsem pro inspiraci několik příkladů fungování komise SPOD z jiných obcí.

Cílem bylo, aby složení komise bylo mezirezortní a aby komise doplňovala a přitom nedublovala již existující platformy pro setkávání odborníků. Od počátku byl kladen důraz na zastoupení všech rezortů, které se mohou potkat s ohroženým nebo potenciálně ohroženým dítětem.

Díky tomu, že jsem se v předchozím období (zejména ve fázi mapování) měla možnost poměrně detailně seznámit s místní sítí, s jejími organizacemi a institucemi, mohla jsem OSPOD, který byl primárním iniciátorem zapojení nových členů, pomoci vytipovat jednotlivé zástupce relevantních oborů. Snažila jsem se, aby byli přizváni aktéři, kteří mají zájem dlouhodobě spolupracovat a zároveň jsou připraveni debatovat i o tématech mezi obory obtížněji přenositelných a hledat v lokalitě konsensus v přístupech k jejich řešení, opřeny o zdroje místní sítě. Z pohledu OSPOD i dalších aktérů bylo velmi důležité zapojení zástupce zdravotnictví a zejména pediatrů, protože se jedná o aktéry, kteří mohou potenciálně ohrožení dítěte zachytit v raném stadiu.

Oslovila jsem tedy praktickou lékařku pro děti a dorost, s níž jsem již v předchozí době spolupracovala a která se mj. angažuje i v oborovém vzdělávání pediatrů. Lékařka reflektovala potřebu svých kolegů seznámit se s aktuální podobou sítě služeb a využívat její možnosti a nabídky. Překážkami jsou však obtížná dostupnost informací a zejména pak nedostatek času nad rámec provozu ambulancí.

V průběhu mapování potřeb mi lékařka popsala momenty v mezioborové spolupráci, které jsou podle jejího mínění v praxi nedořešené a rizikové, a vznikají kolem nich často kompetenční nejasnosti – např. nejasná právní odpovědnost rodičů, kteří odmítají nechat očkovat děti podle očkovacího kalendáře, potřeba komunikace o podobě vyžadovaných zpráv apod. Využila jsem zájmu a motivace lékařky komunikovat o těchto otázkách s dalšími aktéry sítě a nabídla jí možnost věnovat se těmto tématům na půdě komise SPOD. Lékařka pozvání přijala a komise se pravidelně účastní.

V rámci spolupráce na této zakázce, která trvala cca 6 měsíců, jsem také vytvořila informační dokument o kompetencích komise SPOD,

jenž byl podkladem pro vznik jednacího řádu. Jednací řád byl připraven a schválen na prvním setkání komise SPOD. Komise byla ustanovena a bude se scházet alespoň 3krát ročně v prvním roce, dále jednou za dva měsíce.

Ze zkušeností shromážděných v projektu jednoznačně vyplývá, že při zavádění síťování je nutné brát ohled na fakt, že na lokální úrovni probíhá někdy velmi dlouhá řada aktivit, k nimž jsou organizována odborná, nadrezortní setkání, kterých se účastní poskytovatelé služeb, zástupci samospráv a další místní aktéři, jež současně považujeme za nezbytné členy sítě služeb pro děti a jejich rodiny. Může jít o odborná či metodická setkání organizovaná samosprávou (ORP, krajský úřad) či poskytovateli služeb, která probíhají pravidelně, případně jednorázová setkání, určená k řešení konkrétní situace, jež v lokalitě vznikla.

Často využívanou komunikační platformou na místní úrovni jsou setkání **mikroregionů**, která jsou určena v první řadě pro zástupce vedení obcí, obvykle z geograficky širěji vymezeného okruhu, než je ORP. Mnohé mezioborové platformy byly zřízeny v rámci projektových aktivit zaměřených obdobně jako v projektu SPOD na koordinaci a využití místních kapacit v určité specifické tematické oblasti či pro určitý typ aktérů – z principu nadrezortních setkání na místní úrovni vychází činnost **Místních akčních skupin**, které se snaží koordinovat komplexní rozvoj celého regionu, směřovat investice do něj plynoucí a budovat a nejrůznějšími způsoby posilovat regionální identitu aktérů. Dalším příkladem funkční platformy jsou tzv. **lokální partnerství**, organizovaná Agenturou pro sociální začleňování v obcích s výskytem sociálně vyloučených lokalit, anebo **místní akční plány rozvoje vzdělávání (MAP)**, které jsou orientovány na oblast školství a vzdělávání, v místních variantách však často zapojují i mnohé aktéry z dalších příbuzných oborů (zejména sociální a preventivní služby a aktivity).

Většina obcí s rozšířenou působností koordinuje tvorbu **komunitního plánu sociálních služeb**. Bez ohledu na to, že v některých obcích je komunitní plán vytvářen a naplňován spíše formálně, obecně platí, že v něm jsou zapojeni vesměs všichni v místě působící aktéři, zejména z řad poskytovatelů sociálních služeb. Problematice trestné činnosti dětí a mládeže, resp. rozvíjení možností resocializace mladých pachatelů se věnují **týmy pro mládež**, působící v některých lokalitách. Tyto týmy rovněž fungují na mezioborovém principu. Na úrovni krajů je pak osvědčenou platformou, do níž je vždy zapojena určitá část v regionu působících aktérů, **plánování sociálních služeb a navázaných pracovních skupin**.

Řada síťářů v projektu se těchto platformám účastnila a vnášela do nich akcent na sociálně-právní ochranu dětí.

Následující příklad ukazuje, jakým způsobem je možné v rámci nové platformy navázat na již dříve fungující modely setkávání a rozvinout je.

## Příklady dobré praxe – napojení na stávající platformy I.

Při mapování potřeb mezi aktéry v ORP zazníval zájem o užší vzájemnou spolupráci a koordinaci činnosti jednotlivých aktérů. Na základě toho jsem se rozhodl uspořádat workshop zaměřený na kompetence a role sociálních pracovníků při sanaci rodiny. Setkání se účastnili sociální pracovníci OSPOD dané ORP, sociální pracovníci samospráv obcí II. typu a obcí I. typu se statutem města, dále sociální pracovníci sociálních služeb azylový dům a sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. Účelem setkání bylo seznámit tyto aktéry s výsledky mapování potřeb, poskytnout jim prostor pro vyjasnění rolí, kompetencí a možností spolupráce ve stávajícím systému a identifikovat současnou dobrou praxi.

V rámci workshopu jsem rozvíjel diskusi o nynějším stavu spolupráce. V průběhu setkání se aktéři shodli na dobré praxi, ke které docházelo v rámci paralelně fungujících skupin lokálního partnerství Agentury pro sociální začleňování. Aktéři se na tomto setkání domluvili, že budou pořádána mezioborová setkání, zaměřená na potřeby menších územních celků, které spadají pod ORP. Byly vymezeny 4 oblasti, pro každou z nich byl ustanoven garant setkávání, resp. lokální skupiny, jenž měl za úkol organizaci jednotlivých setkání a jejich obsahovou přípravu, zpočátku s mojí podporou. Jako garant byla vždy určena osoba, která byla napojena na místní samosprávu – zpravidla to byl vedoucí odboru sociálních věcí (či jeho zástupce), případně sociální pracovník OSPOD nebo některé místní sociální služby.

Setkával jsem se s jednotlivými guaranty a pomáhal jsem jim naplánovat konkrétní podobu lokálních skupin. Společně jsme vytipovali vhodná témata k řešení a aktéry, kteří by mohli přispět svou odborností. Vzhledem k odlišnosti témat v každé lokální skupině (vychází se z předpokladu, že každá lokalita řeší své specifické téma) bylo potřeba dobře zvážit, jaké aktéry k tématu přizvat. Vycházel jsem s guaranty při plánování setkání z modelu, že je důležité mít na setkání minimální rámec aktérů ve složení: vedoucí OSPOD, sociální pracovník OSPOD, zástupce orgánu pomoci v hmotné nouzi, sociální pracovník terénní sociální služby, zástupce místních samospráv (ideálně starosta/starostka), místní pediatr, místní zástupce základních a mateřských škol (ředitelé, školní metodici prevence, výchovní poradci) a místní zástupce bezpečnostních složek. Další aktéry bylo možné operativně přizvat dle potřeby. V rámci setkávání byly využity modelové situace, aktéři diskutovali o svých postupech, zmiňovali překážky v jejich činnosti a společně hledali možnosti řešení prostřednictvím nastavení či rozvinutí vzájemné spolupráce.

Síťář může najít svoje místo a uplatnění i v lokalitách, kde mezioborová jednání už tradičně probíhala před jeho příchodem, aktéři jsou zvyklí spolupracovat a obec je hlavním iniciátorem a koordinátorem této činnosti. Síťář se v takovém typu lokality může stát v první řadě vítanou kapacitou, která již probíhající proces může významným způsobem podpořit. Současně do agend aktérů intenzivně vnáší téma sociálně-právní ochrany dětí a důležitý rozměr konceptu (ne)naplňování potřeb dětí v rámci sítě služeb.

## Příklad dobré praxe – napojení na stávající platformy II.

V ORP, ve které síťuji, je sociální odbor od roku 2005 iniciátorem a realizátorem celé řady projektů. Všechny projekty v sobě zahrnují prvky síťování, případně byly realizovány v širokém partnerství více aktérů. Na všech těchto projektech jsem se jako lokální síťář podílel, a to jak ve fázi tvorby, tak i realizace. Zapojení se do projektu „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“ znamenalo především impulz více se zabývat tématem ohrožených dětí a jejich rodin.

V našem regionu nebylo potřeba intenzivně pracovat na tom, aby se spolu jednotliví aktéři poznávali, protože se nejen znali, ale byli spolu zvyklí více či méně intenzivně spolupracovat. To znamenalo najít taková témata, která by byla v dané situaci skutečně užitečná a byla by takto vnímána všemi aktéry. Bylo potřeba najít způsob práce se sítí, který by nastavil přiměřenou intenzitu spolupráce. Zvolená taktika spočívala v propojení komunitního plánování a dalších projektů s tematikou sítě služeb pro ohrožené děti. Takto se například téma primární prevence a jejího systémového nastavení dostalo do realizace projektu odboru školství MAP II., téma ohrožených dětí a rodin je intenzivně řešeno v rámci systému sociálního bydlení. Komise SPOD převzala téma nastavení systému osvěty v oblasti získávání zájemců o náhradní rodinnou péči a podařilo se nám nastavit systém spolupráce OSPOD a místní SAS.

Téma rodin s dětmi s duševním onemocněním bylo řešeno v rámci projektu, který se zabýval nastavením sítě služeb pro osoby s duševním onemocněním, a mnoho dalších témat se stalo předmětem diskuzí při setkáních pracovní skupiny „Rodiny s dětmi“ v rámci KPSS. Společných pracovních setkání, která přibyla v rámci síťování, tak bylo relativně málo. Přesto se téma ohrožených dětí a jejich rodin dostalo do několika strategických dokumentů města či regionu a podařilo se vyjednat několik zajímavých kontaktů a částečně také získat zdroje na činnost.

Důvodem pro zapojení ORP do aktivity síťování bylo, že do komunitního plánování a dalších projektů městský úřad dlouhodobě a intenzivně zapojuje všechny obce regionu a všechny poskytovatele sociálních a souvisejících služeb. Zejména systematická podpora obcí a jejich zapojení do spolupráce při spolufinancování sociálních služeb je dána pozitivním přístupem politických představitelů obcí. Proto zapojení do projektu přesně zapadlo do systému spolupráce v rámci regionu. Je třeba konstatovat, že i přesto, že tematika ohrožených dětí nebyla dříve nijak zvlášť projednávána, a to ani v rámci KPSS, oddělení sociálně-právní ochrany si samo budovalo svou síť spolupracujících organizací a odborníků.

Největší hrozbou z hlediska síťování, ale i z hlediska realizace dalších projektů, bylo možné zahlcení aktérů velkým množstvím aktivit a jejich malá ochota zapojovat se do dalších. Proto jsem se snažil vkládat tematiku ohrožených dětí do již fungujících platform.

## 2. část: Metodika pro vytvoření minimální sítě služeb

Tato část *Průvodce* se věnuje specifickému nástroji síťování služeb pro děti a jejich rodiny, který byl vyvinut v rámci projektu „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“. Tímto nástrojem je **Analýza místní sítě služeb a návrh její optimální podoby** pro území ORP či kraje. Tento komplexní nástroj k podpoře zavádění žádoucích změn na místní úrovni má jednotnou teoretickou bázi, z níž jsou odvozeny postupy pro analytickou činnost síťáře, využívající poznatky zjištěné v konkrétní lokalitě, která následně vede k formulaci doporučení pro další rozvoj sítě, na základě srovnání reálného stavu s optimálním modelem sítě.

Dokumenty, které vznikly na základě využití tohoto nástroje v jednotlivých ORP a krajích, jsou jedním z výsledků práce síťářů. V projektu vzniklo celkem 9 zpráv se síťování na úrovni krajů a celkem 87 analýz pro území obcí s rozšířenou působností.<sup>10</sup>

Tyto dokumenty by měly v první řadě sloužit představitelům samospráv, poskytovatelům služeb i jejich klientům, donátorům i dalším osobám a organizacím, které mohou podpořit potřebný rozvoj služeb v regionu. Na základě zjištění popsanych v analýze sítě služeb mohou uplatňovat požadavky na další rozvoj sítě, např. v rámci dotačních programů, komunitních plánů atd. Dokumenty by měly sloužit jako relevantní podklad prokazující nadřezortní zmapování dostupných služeb.

### Koncept potřeb dítěte a úrovní podpory

Základním teoretickým východiskem k náhledu na síť služeb pro děti a jejich rodiny, které se otisklo v práci síťářů i v každé jednotlivé Analýze, je **koncept potřeb dítěte a úrovní podpory**.

Podstatou tohoto konceptu je v první řadě změna perspektivy, kterou je nahlížen systém, tedy náhled na systém péče o děti a rodiny skrze aktéry a jejich role v systému, ve vztahu k naplňování potřeb dítěte. Taková perspektiva je odlišná od tradičního rezortního či sektorového náhledu na služby a aktivity (tzn. popis a případně zhodnocení zastoupení služeb a aktivit z různých oblastí – vzdělávání, bezpečnost, zdraví atd. – na konkrétním území), stejně tak se liší od náhledu na systém skrze typy služeb a aktivit (tzn. popis, případně zhodnocení zastoupení ambulantních služeb, pobytových služeb, terénních služeb v daném území). Jak vyplývá z následujícího grafického znázornění (viz schéma vpravo),

koncept potřeb dítěte a úrovní podpory navrácí do centra pozornosti dítě s jeho potřebami a aktéry v síti vnímá a popisuje právě v přímé souvislosti s jejich rolí při naplňování těchto potřeb.

### Definice potřeb dítěte

- **Vztahy:** potřeba rozumět vztahům k blízkým osobám, potřeba stabilních a bezpečných vazeb, vrstevnických vztahů, pozitivního vztahu k sobě samému apod.
- **Bezpečí:** potřeba bezpečného prostředí (prostředí rodiny i komunity), subjektivního pocitu bezpečí, životní stability, srozumitelnosti okolního světa, rozvoje kompetencí k rozpoznání nebezpečí apod.
- **Zdraví:** potřeba celkové duševní a tělesné pohody, dobrá péče o zdravotní stav dítěte, vztah k vlastnímu zdraví, podmínky pro zdravý vývoj apod.
- **Učení se:** potřeba poznávání okolního světa, porozumění událostem, nabytí zkušeností, motivace k učení a poznávání, rozvoj zvědavosti a sebepoznání apod.
- **Chování:** potřeba poznávat hranice, učit se normám, rozumět vlastnímu chování, mít respekt k ostatním apod.
- **Materiální zajištění:** potřeba zajištění základních životních potřeb tak, aby byl umožněn zdravý vývoj dítěte, přiměřená výživa, odpovídající vybavení včetně školních nebo zdravotních pomůcek apod.

### Charakteristiky aktérů podpory dítěte a rodiny

- **Aktéři přímé podpory dítěte:** služby a další podpůrné aktivity směřující přímo k dítěti na bázi individuálního přístupu, zároveň jde o služby umožňující přímý přístup dítěte (dítě samo se může na poskytovatele služby obrátit), zaměření na dítě je odvozeno z Úmluvy o právech dítěte a zákona o SPOD, které připouštějí možnost ochrany dítěte v situacích, kdy dojde k narušení vztahu mezi dítětem a rodičem.
- **Aktéři přímé podpory rodiny:** služby a další podpůrné aktivity směřující k podpoře rodiny tak, aby byla schopna naplnit ochrannou a podpůrnou roli vůči dítěti, tedy služby posilující kompetence rodičů, podpora zahrnuje vždy zároveň dítě i rodiče.

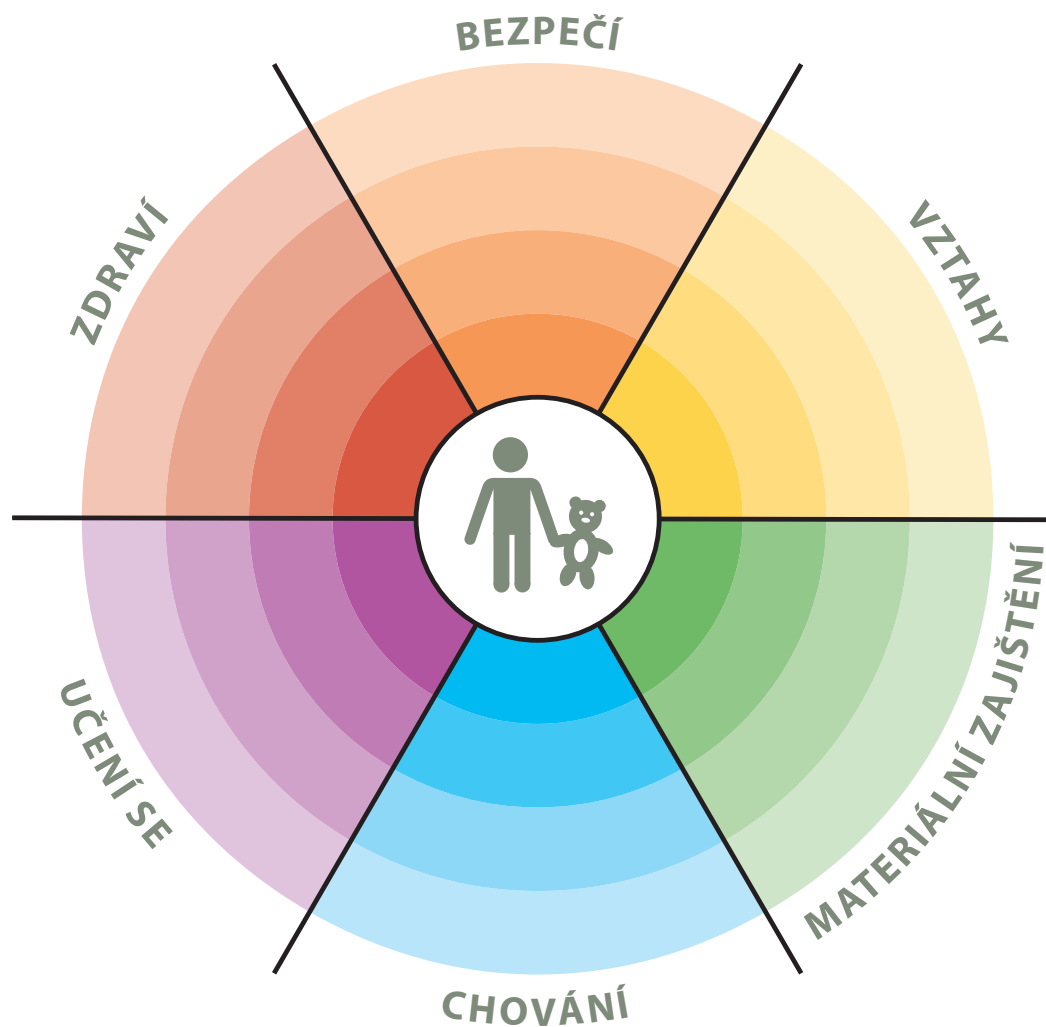
<sup>10</sup> Lokální analýzy naleznete zde: <http://www.pravonadetstvi.cz/dokumenty/analzy-siti-sluzeb/>, krajské zprávy ze síťování zde: <http://www.pravonadetstvi.cz/dokumenty/krajske-zpravy-ze-sitovani/>.



- **Aktéři širší podpory:** jedná se o služby a další podpůrné aktivity, jejichž primárním účelem není poskytování specifické podpory rodinám a dětem, rodiny a děti spadají do cílové skupiny poskytovatelů těchto služeb, přitom je podstatné, zda si aktéři jsou své role vědomi a naplňují ji.

- **Podpora v rámci komunity:** komunita je pojmána jako významný zdroj podpory. Zdroje obce a lokality je důležité popsat a provázat s potřebami rodin a dětí, komunitní zdroje jsou považovány za rozsáhlý, ale doposud málo využitý potenciál podpory dětí a rodin.

Schéma: **Úrovně podpory dítěte a rodiny z hlediska jejich potřeb**



Úrovně podpory:



- aktéři přímé podpory dítěte
- aktéři přímé podpory rodiny
- aktéři širší podpory
- podpora v rámci komunity

## Optimální a reálná síť

Jedním z cílů projektu bylo vytvoření metodicky jednotně uchopeného, přitom mezi lokalitami s různými podmínkami přenosného postupu, který by navrhl reálné možnosti pro větší provázanost a efektivitu sítě služeb pro děti a rodiny.

Právě z těchto důvodů na výše uvedený teoretický rámec, umožňující nový náhled na síť služeb pro děti a rodiny, přímo navazuje vytvoření modelové, tzv. **optimální sítě služeb** a na něj navazující popis **reálné sítě služeb**.

**Model sítě služeb na území ORP** je definován tak, že se **jedná o výčet aktérů, kteří v dané lokalitě přispívají k naplnění potřeb dětí**, tedy tvoří podpůrnou síť pro rodiny s dětmi s působností na území konkrétní ORP, včetně služeb nadregionálních.

**Výčet aktérů je odvozen od otázky:**

Kdo a jak je schopen naplnit potřeby dětí a rodin žijících v regionu?

**Optimální síť služeb** je modelovou, žádoucí podobou sítě, reálná síť služeb je zjištěným obrazem sítě aktérů v dané lokalitě (regionu). Porovnáním modelu a reálné místní sítě je možné zjistit, jaké služby je třeba v lokalitě dále rozvíjet.

Optimální síť služeb je výčtem možných aktérů, kteří jsou relevantní k naplnění jednotlivých potřeb dětí na všech čtyřech úrovních podpory. Model nastiňuje, jak by síť měla vypadat, aby z ní žádná rodina „nevypadla“ a děti v lokalitě mohly žít v bezpečí ve vlastních rodinách. To je cílový stav i z hlediska transformace systému péče o ohrožené děti a rodiny. Z hlediska samosprávy jde o zajištění kvality života rodin v území, které spravují. Aktéři přitom nejsou vymezeni svou rezortní příslušností, **ale rozsahem aktivit, které ve prospěch dětí vykonávají nebo by vykonávat mohli**.

V praxi jsou aktivity aktérů v mnoha případech nastaveny spíše zvykově a nejsou využívány v plném rozsahu, případně nejsou využívány alternativně. Využití kapacit stávajících aktérů v lokalitě v maximálním možném rozsahu je přitom vysoce efektivním způsobem pokrytí potřeb dětí a rodin. Model optimální sítě **není a ani nemůže být vyčerpávajícím výčtem aktérů**. Je to způsobeno jednak odlišnou podobou jednotlivých lokalit a jejich potřeb, jednak širokou škálou služeb pro děti a rodiny. Z tohoto důvodu má model optimální sítě služeb inspirativní (vzorový) charakter. Model optimální sítě služeb je **v první řadě inspirací pro to, jakým způsobem je možné uvažovat o potřebách dětí a možnostech jejich naplnění. Zároveň otevírá širší, někdy netradiční náhled na jednotlivé aktéry a rozsah jejich činnosti**.

## Role aktérů

Činnost všech aktérů je dána (rezortním) zákonným vymezením, které zpravidla určuje jejich roli v systému ochrany dětí a rodin. K tomu je obvykle stanovena i nějaká forma vzájemné spolupráce aktérů (např. oznamovací povinnost, možnost zprostředkování odborných služeb apod.). Pokud jde o přesah základních rolí jednotlivých aktérů, zejména směrem ke vzájemné spolupráci, existuje jen velmi málo objektivně daných překážek, které by takovým přesahům či mezioborové spolupráci bránily. **Při tvorbě a rozvoji sítě je tedy role jednotlivých aktérů vždy třeba posuzovat v nejširším možném náhledu, včetně toho, že jsou aktérům jejich role zvědomovány. Tím lze dosáhnout maximálního využití jejich kapacit.** Relevance aktérů v rámci sítě služeb je podmíněna tím, že danou roli aktivně naplňují (tj. dva aktéři stejného typu, např. školy, mají svou základní činnost dānu a budou jistě označeni za aktéry v oblasti potřeb učení, ale je možné, že pouze jedna ze škol bude též relevantním aktérem i pro oblast tělesného a duševního zdraví např. proto, že je zapojena do preventivních programů, aktivně spolupracuje s lékaři apod.). **Podrobný popis rolí aktérů v optimálním modelu viz Příloha č. 3.**

## Reálná síť služeb

Reálná síť služeb na území ORP je výčtem aktérů, kteří skutečně pokrývají potřeby v místě žijících dětí a rodin. Není přitom podstatné, zda je aktér přítomen přímo v lokalitě, nebo je pro děti a rodiny služba dostupná z jiného ORP či kraje.

Reálná síť služeb má **odlišnou podobu v každé lokalitě**, kdy kromě v místě působících aktérů odráží též specifické potřeby dětí a rodin dané především podmínkami lokality.

Síť služeb v každé lokalitě by měla zahrnovat zejména služby preventivního charakteru, služby vzájemně propojené a navazující a zároveň by měla být dostatečně pružná tak, aby reagovala na měnící se potřeby dětí a rodin.

## Analýza reálné sítě služeb a návrh její optimální podoby

Analýza reálné sítě služeb zahrnuje přehled aktérů místní sítě – jsou zde zachyceni dostupní aktéři ve všech rolích, v nichž mohou působit, a reagoval tak na potřeby dětí v různých oblastech (vztahy, bezpečí, zdraví, učení se, chování a materiální zajištění). Reálná síť odráží výstupy mapování provedeného lokálním síťářem a výstupy spolupráce s místními aktéry. Aktéři jsou v tabulce uvedeni typologicky dle subjektu či typu služby. Míra podrobnosti popisu aktérů závisí na velikosti lokality a počtu aktérů.

## Schéma: Optimální síť služeb pro děti a jejich rodiny

		ÚROVNĚ PODPORY			
		aktéři přímé podpory dítěte	aktéři přímé podpory rodiny	aktéři širší podpory	podpora v rámci komunity
POTŘEBY DÍTĚTE	<b>VZTAHY</b> žít v bezpečném vztahu k sobě, k rodině a komunitě, být přijímán	<ul style="list-style-type: none"> <li>psycholog, psychiatr</li> <li>svěpomocná skupina</li> <li>nizkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM), terénní pracovník</li> <li>metodik primární prevence, školní metodik prevence</li> <li>programy pro třídní kolektivy</li> <li>inkluzivní programy</li> <li>školní psycholog</li> <li>výchovný poradce</li> <li>učitel, vychovatel</li> <li>služby náhradní rodinné péče (např. kontakt s rodinou)</li> <li>sociální pracovník pobytového zařízení</li> <li>sociálně-aktivizační služba pro rodiny s dětmi (SAS)</li> <li>krizové centrum</li> <li>orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rodinné centrum</li> <li>rodinná poradna</li> <li>rodinné konference</li> <li>SAS</li> <li>mediace</li> <li>SAS</li> <li>NZDM</li> <li>OSPOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>volnočasové aktivity (sport, skaut, umělecké kroužky)</li> <li>intervenční centrum</li> <li>poradna pro oběti trestných činů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>komunitní centrum</li> <li>komunitní akce</li> <li>zázemi pro setkávání</li> <li>sousedské spolky</li> <li>svěpomocné skupiny</li> </ul>
	<b>BEZPEČÍ</b> žít v bezpečí a stabilitě	<ul style="list-style-type: none"> <li>NZDM, terénní pracovník</li> <li>kontaktní centrum, terénní program pro uživatele návykových látek</li> <li>volnočasové aktivity</li> <li>krizové centrum</li> <li>linka bezpečí</li> <li>škola, školní poradenské pracoviště (ŠPP)</li> <li>peer program</li> <li>komunitní centrum</li> <li>středisko výchovné péče (SVP) - ambulantní</li> <li>zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc (ZDVOP)</li> <li>lékař</li> <li>učitel</li> <li>Policie ČR, městská policie, asistent prevence kriminality</li> <li>OSPOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SAS</li> <li>NZDM, terénní pracovník</li> <li>asistent prevence kriminality</li> <li>krizová linka pro rodiče</li> <li>osvěta</li> <li>programy primární prevence</li> <li>rodinné centrum</li> <li>rodinná poradna</li> <li>rodinné konference</li> <li>intervenční centrum</li> <li>rodičovská skupina</li> <li>kontaktní centrum, terénní program pro uživatele návykových látek</li> <li>krizová respitní péče</li> <li>program podpory sousedství</li> <li>OSPOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policie ČR, městská policie, asistent prevence kriminality</li> <li>sociální pracovník na obci</li> <li>krizová linka pro oběti trestných činů</li> <li>starosta, samospráva</li> <li>soud</li> <li>specialista na prevenci na úrovni obce nebo kraje</li> <li>integrováný záchranný systém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dny sousedství</li> <li>preventivní akce v obci</li> <li>osvěta</li> <li>bezpečná hřiště, prostor pro volnočasové aktivity</li> </ul>
	<b>ZDRAVÍ</b> vyrůstát v celkové tělesné a duševní pohodě	<ul style="list-style-type: none"> <li>pediatr, pediatrická sestra</li> <li>pečovatelská služba</li> <li>raná péče</li> <li>školní programy podpory zdraví</li> <li>NZDM, terénní pracovník</li> <li>kontaktní centrum, terénní program pro uživatele návykových látek</li> <li>dětský psychiatr, psycholog</li> <li>školní psycholog</li> <li>dětský terapeut</li> <li>OSPOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SAS</li> <li>raná péče</li> <li>kontaktní centrum, terénní program pro uživatele návykových látek</li> <li>domácí sestra</li> <li>psychiatri, psycholog pro dospělé</li> <li>respitní služba</li> <li>rodinná terapie</li> <li>OSPOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nemocnice – dětské oddělení</li> <li>pohotovost</li> <li>specialisté – např. dětská chirurgie, ORL, apod.</li> <li>poradna pro závislosti (AT poradna)</li> <li>ozdravná léčebna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>preventivní akce na podporu zdraví</li> <li>osvěta</li> <li>dotace obce/kraje na akce na podporu zdraví (vitamíny, ovoce) nebo zlepšování životního prostředí</li> <li>podpora sportu (zázemi)</li> </ul>
	<b>UČENÍ SE</b> rozvíjet svůj potenciál, mít radost z poznávání a učení	<ul style="list-style-type: none"> <li>škola</li> <li>sociální pedagog, školský sociální pracovník</li> <li>výchovný poradce</li> <li>pracovník primární prevence</li> <li>NZDM, terénní pracovník</li> <li>volnočasové aktivity</li> <li>pedagogicko-psychologická poradna (PPP)</li> <li>SVP</li> <li>lékař</li> <li>podpora školní přípravy (doučování)</li> <li>asistent pedagoga</li> <li>OSPOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPP, SVP</li> <li>SAS</li> <li>rodinné centrum (výchova, učení)</li> <li>sociální pedagog, školský sociální pracovník</li> <li>školní psycholog</li> <li>výchovný poradce</li> <li>etoped, psycholog</li> <li>OSPOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ŠPP</li> <li>dům dětí a mládeže (DDM)</li> <li>škola (přesah do komunity)</li> <li>SVP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zázemi pro vzdělávání (knihovny, prostory pro kroužky, poznávací stezky)</li> <li>ocenění vzdělávání (učitelé, žáci, vědci)</li> <li>kulturní akce</li> <li>zahraniční spolupráce</li> <li>dotace obce na pomůcky, dojíždění (do školy)</li> </ul>
	<b>CHOVÁNÍ</b> znát hranice, dostat povzbuzení, učit se respektu k sobě i ostatním	<ul style="list-style-type: none"> <li>peer program</li> <li>škola (práce s konkrétním dítětem)</li> <li>asistent pedagoga</li> <li>odborná poradenská pomoc (psycholog, etoped, psychiatr)</li> <li>resocializační program</li> <li>SVP</li> <li>pobytová služba (krátkodobá)</li> <li>probační a mediační služba (PMS)</li> <li>OSPOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>škola (poradenství, spolupráce s rodiči)</li> <li>SAS</li> <li>NZDM - rodičovské skupiny</li> <li>SVP (poradenské/ambulantní služby)</li> <li>asistované kontakty a předávání</li> <li>OSPOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>škola (klíma, práce s kolektivy, apod.)</li> <li>volnočasové aktivity zaměřené na posilování zdravých vztahů (skaut, Sokol, sport)</li> <li>církev</li> <li>PMS, resocializační program</li> <li>krizový pobyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sousedské a komunitní akce</li> <li>BESIP</li> </ul>
	<b>MATERIÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ</b> mít zajištěny základní potřeby, nemít hlad, mít dobré zázemí	<ul style="list-style-type: none"> <li>rodinné centrum</li> <li>krizové centrum</li> <li>materiální a potravinová pomoc</li> <li>dům na půl cesty</li> <li>ZDVOP</li> <li>pobytová služba</li> <li>OSPOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>občanská poradna</li> <li>dluhová poradna</li> <li>sociální pracovník obce</li> <li>SAS</li> <li>sociální rehabilitace</li> <li>materiální a potravinová pomoc</li> <li>právní pomoc</li> <li>azylové bydlení</li> <li>sociální bydlení</li> <li>nadace a nadační fondy</li> <li>OSPOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>úřad práce</li> <li>bytová koncepce města</li> <li>komunitní akce</li> <li>zázemi pro setkávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>program obědy do škol</li> <li>pracovní příležitosti obce</li> </ul>

## Prostor pro rozvoj sítě – návrhová část

Reálnou síť služeb zjištěnou v rámci lokality síťáři porovnávali s modelem optimální sítě služeb a s rozsahem potřeb dětí a rodin v lokalitě. Byly tak zjištěny:

- potřeby, které jsou naplněny dostatečně;
- potřeby, které nejsou naplněny vůbec, protože příslušní aktéři nejsou v lokalitě dostupní (nevyplněná, bílá místa v tabulce);
- potřeby, které nejsou naplněny dostatečně z důvodu kapacity, dostupnosti, zacílení služby apod. (aktéři označeni barevně – např. oranžovou barvou); jedná se o oblast dalšího možného rozvoje.

Podrobnější popis a zhodnocení sítě k jednotlivým oblastem potřeb (např. vztahy, bezpečí, zdraví a další) jsou pak obsaženy **v komentářích k tabulce** sítě služeb. Obsahem jsou i **doporučení pro rozvoj místní sítě** v jednotlivých oblastech.

## Spolupráce aktérů v rámci sítě služeb

Spolupráce aktérů sítě služeb pro děti a **rodiny je stejně významným předpokladem stability a pevnosti sítě jako přítomnost aktérů samotných**. Spolupráce a vzájemné vztahy aktérů tvoří pomyslné spojky mezi jednotlivými články sítě. Aktivity aktérů na sebe navazují, a tím jsou efektivnější a cílenější.

Předpokladem funkční spolupráce aktérů v rámci sítě je **dobrá znalost rolí – nejen ostatních aktérů, ale také svých vlastních**. Většinou aktérů je připisána základní role (např. role učitele ve vzdělávání dětí), ale je důležité, aby si byli vědomi také svého významu pro naplňování dalších potřeb dětí (např. učitel jako důležitý aktér v oblasti zdraví dětí, bezpečí, chování, vztahů apod.). **Dobře nastavená spolupráce umožní reagovat bezprostředně na měnící se potřeby dítěte a rodiny**.

Spolupráce aktérů v lokalitě může mít mnoho podob, více či méně formálně ukotvených (viz schéma vpravo). Žádoucí jsou přitom zejména formy zahrnující větší počet aktérů a fungující na bázi dobrovolné dohody o spolupráci, tedy sledující společný cíl. Ve prospěch dětí ale působí v podstatě jakákoliv forma spolupráce, například i konzultace konkrétního případu.

## Modelové schéma spolupráce aktérů jako inspirace a k čemu má sloužit

**Modelové schéma spolupráce není vyčerpávajícím výčtem všech možných forem spolupráce aktérů**, jde o inspirativní schéma, které lze podle potřeby dále doplnit. Tento model má mít jednak význam osvětový v tom smyslu, do jakých forem spolupráce se mohou aktéři zapojovat, jednak

poukazuje na další možné, doposud nevyužívané formy, a může tak být podkladem pro další rozvoj spolupráce v lokalitě.

Lokální síťáři na základě provedeného mapování následně zpracovali **model spolupráce aktérů sítě služeb pro děti a rodiny na území konkrétní ORP**, kde do tabulky zachytili výčet existujících místních forem spolupráce.

## Popis jednotlivých kategorií schématu „Modely spolupráce aktérů v lokalitě“

V následujícím grafickém znázornění najdete vymezení příkladů různých modelů spolupráce aktérů sítě služeb. Mezioborová spolupráce je pro oblast podpory dětí a jejich rodin vnímána jako klíčová platforma (tedy platforma zahrnující co nejširší spektrum aktérů sítě služeb pro děti a jejich rodiny). Nicméně nezastupitelnou úlohu mají jakékoliv jiné, funkční formy setkávání a spolupráce, které se zabývají potřebami dětí a jejich rodin.



Schéma: **Modely spolupráce aktérů na úrovni obcí s rozšířenou působností**



## Postup pro zpracování analýzy sítě služeb a návrhu její optimální podoby

Následující část *Průvodce* uvádí přehledně jednotlivé kroky, které síťáři realizovali při vytváření dokumentu *Analýza místní sítě služeb a návrh její optimální podoby*. Tyto kroky přímo navazují na etapy průběhu síťování tak, jak je uvádíme na jiném místě tohoto *Průvodce*. Ačkoli byl tento postup sestaven s ohledem na celou šíři metod a pracovních postupů, jež uplatňovali síťáři v projektu, a sloužil jako návod pro jejich analytickou a návrhovou práci, zdůrazňujeme, že jeho realizace není podmíněna osobou síťáře. Naopak je uplatnitelný i pro případné další zájemce, kteří by se chtěli věnovat analýze sítě služeb v lokálních podmínkách, ať už z perspektivy samosprávy či z jiného subjektu, s ambicí zachytit komplexně situaci v lokalitě a přispět k jejímu rozvoji.

### 1. Lokální síťář/ka (dále jen LS) provede revizi informací, které doposud v lokalitě shromáždil/a (= analýza lokální sítě služeb)

Jde o práci s výstupy z dosavadní činnosti lokálního síťáře, týkající se zejména aktérů a jejich spolupráce. Jedná se např. o zprávy z mapování, zprávy ze síťování, záznamy z jednání s aktéry, definice potřeb apod. Cílem je maximálně využít všechna doposud získaná data, i ta, která nebyla zatím využita ve strategiích síťování. Analýza dat bude spočívat v jejich „oprášení“, pokud jsou staršího data, tj. zběžné aktualizaci, doplnění. LS tedy provede revizi doposud shromážděných informací.

### 2. LS vypracuje přehled aktérů lokální sítě služeb ve vztahu k potřebám cílové skupiny

LS zaznamená všechny aktéry zjištěné mapováním a revizí (viz bod 1.) do tabulky aktérů místní sítě služeb. K tomu využije šablonu optimální sítě služeb na území ORP<sup>11</sup>, která je odvozena ze základních potřeb dětí.

**Tabulka je vytvořena tak, aby bylo možné jednotlivé aktéry přiřadit k potřebám cílové skupiny, tj. k potřebám dětí a rodin, a tím se ujistit, že místní síť dokáže tyto potřeby dostatečně pokrýt. Zároveň je u každého aktéra zvažováno, jaké všechny role by mohl v podpoře dětí a rodin zaujmout, tj. jaký je jeho potenciál v podpoře dětí a rodin.**

Šablona obsahuje široký výčet příkladů aktérů, kteří se mohou podílet na naplnění dané potřeby v dané lokalitě. Výčet aktérů v šabloně je inspirativní, nikoliv úplný. Jeho cílem je otevřít úvahu o různém využití různých rolí aktérů, tedy že i aktér, jemuž je typicky připisována určitá role, např. učitel saturující potřeby dítěte v oblasti učení, může významným způsobem zajistit i potřeby jiné, například v oblasti duševního a tělesného zdraví dítěte, bezpečí dítěte apod. Zkušenost ukazuje, že aktéři často dobře neznají role ostatních a někdy si nejsou ani plně vědomi svých vlastních kapacit.

Jedním z významů tabulky je tedy edukační význam – dojde k uvědomění si rolí všech aktérů. Pokud budou vyčerpávajícím způsobem popsány všechny možné role aktérů, bude vyčerpávajícím způsobem zjištěno, které potřeby zůstávají skutečně nepokryté. Na druhé straně, cílem není nalézt v lokalitě všechny aktéry, kteří jsou uvedeni v šabloně, neboť potřeby jednotlivých lokalit se liší.

LS tedy dle vzoru šablony vypíše do tabulky aktérů všechny doposud zmapované aktéry, a to i vícekrát podle toho, kolik rolí mohou dle dosavadních zjištění LS a dle srovnání s rolemi aktérů v šabloně zastávat. **LS nahlíží aktéry skrze otázku: „Jaké potřeby dětí tento aktér v lokalitě naplňuje a do jaké míry?“**

### 3. LS provede zhodnocení toho, zda prostřednictvím aktérů vypsanych u jednotlivých potřeb dochází k naplnění potřeb, které byly zjištěny mapováním (tzv. „vyslovené potřeby dle aktérů“).

Vzhledem k tomu, že se potřeby cílové skupiny v jednotlivých regionech liší, bude LS nahlížet šablonu vždy optikou místních podmínek, tj. nebude „hledat problémy tam, kde nejsou“. Potřeby dětí jsou sice všude stejné, ale liší se míra jejich naplnění, tj. potřebnost příslušných aktérů (např. v jedné lokalitě bude vysoká potřeba služeb pro děti ohrožené závislostí, jinde naopak služby pro oblast doučování apod.).

Poté, co LS doplní všechny aktéry, které zmapoval, do tabulky aktérů, zrevizuje potřeby, jež nejsou vůbec nebo dostatečně naplněny (tzv. „bílá místa“ tabulky), protože:

- potřební aktéři nejsou v lokalitě přítomni (a to ani optikou využití všech rolí aktérů, viz výše, tj. v lokalitě není prostě nikdo, kdo by potřebu dokázal alespoň částečně saturovat);
- potřeby nejsou dostatečně uspokojeny kapacitně (tj. aktér v lokalitě je, ale kapacitně nedostačuje zjištěným potřebám cílové skupiny);
- z jiných důvodů (tj. LS zjistí, že aktér v lokalitě je, ale z nějakého důvodu potřeby cílové skupiny – dětí – nenaplňuje);
- popř. aktéři nebyli dostatečně zmapováni, v takovém případě jsou potom v komentáři k tabulce aktérů popsáni jako možný další zdroj podpory.

Výčet aktérů bude následně zhodnocen z hlediska jejich potenciálu naplnit danou potřebu dítěte na dané úrovni. Aktér totiž může být v lokalitě přítomen, ale potřeba dětí stejně zůstává nedostatečně naplněna, například z důvodu nedostatečné kapacity služby, její zhoršené dostupnosti, personálního zajištění apod. Potřeby identifikované jako nedostatečně naplněné budou proto v tabulce označeny oranžovou barvou tak, aby bylo při náhle-

<sup>11</sup> Šablona je dostupná na webu [www.pravonadestvi.cz](http://www.pravonadestvi.cz) v sekci „Dokumenty“.

du na tabulku vizuálně zřejmé, že síť není kompletní a dostačující a je třeba na jejím posílení dále pracovat.

Výsledná podoba tabulky by měla kopírovat dosavadní zjištění LS – nenaplněná (oranžová) místa by měla odpovídat dříve definovaným cílům LS (viz Strategie síťování).

#### 4. V textové části definice minimální sítě LS popíše role všech aktérů

Podle míry zjištěných informací okomentuje úroveň naplňování potřeb dětí a rodin v lokalitě. Textová část obsahuje takové hodnocení, které má oporu v dosavadních poznatcích LS. Není cílem aktéry nebo jejich složení nijak kritizovat, je vhodné vyzdvihovat příklady dobré praxe a pozitivní poznatky.

#### 5. LS provede zhodnocení úrovně spolupráce aktérů v lokalitě

A to využitím schématu spolupráce, kde jsou uvedeny různé možné formy spolupráce aktérů. Výčet forem spolupráce není vyčerpávající, lze jej dle potřeby doplnit. LS na základě doposud zjištěných skutečností, případně další diskuzí s aktéry vyznačí, jaké formy spolupráce v lokalitě reálně probíhají, popíše názvy a formu platform/skupin spolupracujících aktérů. Ty formy spolupráce, které v lokalitě nejsou realizovány, budou předmětem dalšího posílení (viz cíle Strategie síťování).

#### 6. V textové části schématu spolupráce popíše LS vzájemné vztahy mezi aktéry

Popis by měl v maximální možné míře obsahovat fakta a objektivně zjištěné informace, měly by být vyzdvíženy příklady dobré praxe spíše než kritika nefunkční spolupráce. Zároveň je pro lokalitu podstatné, že bude vždy nalezena a vyznačena alespoň nějaká forma spolupráce a přitom se aktéři seznámí s dalšími žádoucími možnostmi spolupráce.

#### 7. LS navrhne (formou doporučení) kroky potřebné pro naplnění potřeb v lokalitě (tj. to, co je nyní znamená ve strategiích síťování, i to, co se tam nevešlo).

Tedy bude naznačeno, jakým způsobem je možné síť doplnit, „vyřešit“ oranžová a prázdná „bílá místa“ sítě. **Popisem tohoto modelu dojde k definici optimální sítě služeb.** Doporučení budou v první řadě odrážet strategie, které LS doposud zpracoval a jež jsou stále relevantní, těm by měla odpovídat i „bílá místa“ tabulek. Dále je možné uvést návrhy na naplnění dalších potřeb a cílů, které byly LS identifikovány dříve, v rámci

mapování, jednání apod. **Specifikace doporučení bude ponechána k úvaze LS, zda půjde o konkrétní doporučení (např. zavedení služby SAS) nebo doporučení obecnější povahy (např. nutnost zajistit pokrytí potřeb dětí v oblasti základní péče).**



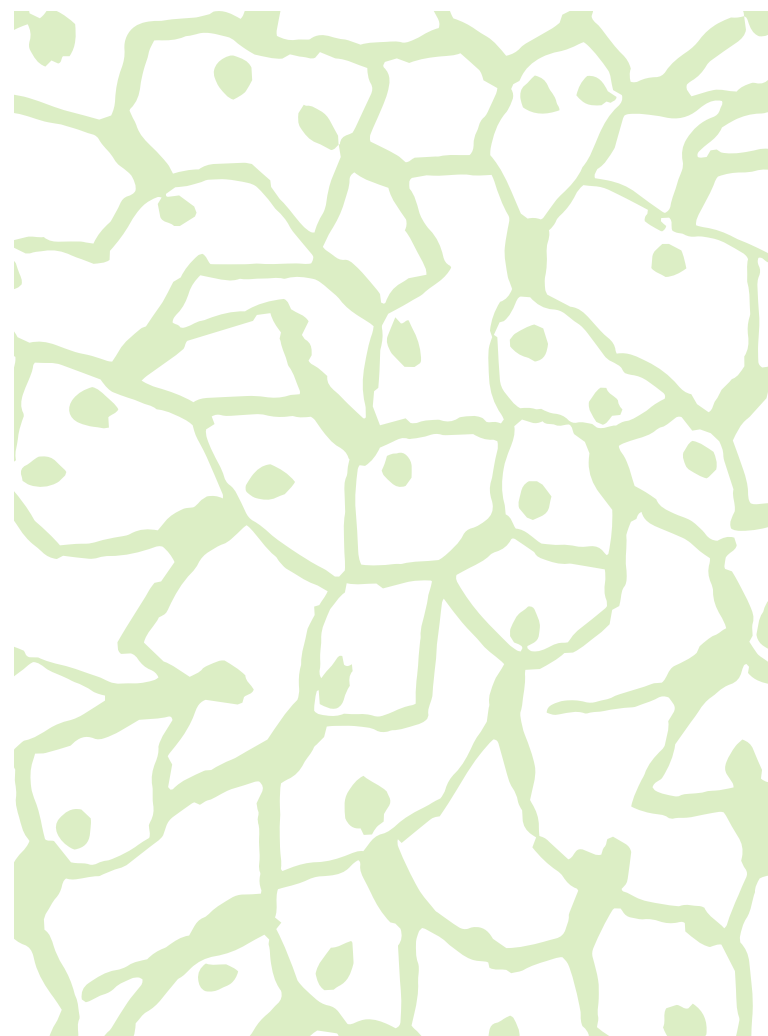
# Implementace a udržitelnost síťování

Implementace síťování do systému sociálně-právní ochrany dětí, resp. do místních sítí služeb pro ohrožené děti a rodiny a jeho udržitelnost byla po celou dobu realizace KA 1.1 základním východiskem praktického výkonu síťování ze strany lokálních a krajských síťů. Jak vyplývá z *Průvodce*, významným úkolem síťů byla aktivizace místních aktérů a vytváření funkčních vazeb mezi nimi prostřednictvím nejrůznějších mezioborových platforem. Stejně tak svou činnost směřovali ke zvědomování rolí, které aktéři zastávají či mohou zastávat v systému péče o děti a rodiny. Cílem veškerých těchto aktivit byla pak co nejširší akceptace síťovacích principů v každodenní agendě místních aktérů. OSPOD byl v tomto kontextu vnímán jako ten z aktérů, kterému síťování tohoto typu služeb oficiálně náleží (dle standardů kvality SPOD), jednak pro blízkost cílové skupině, jednak i z pohledu nutnosti užšího propojení zejména s oblastí prevence.

Jedním ze základních poznatků, který vyplynul z průběhu realizace aktivity síťování, je současně fakt, že role aktérů jsou různé v různých lokalitách dle hustoty a kvality místní sítě, jednotliví aktéři se v těchto rolích podle místních podmínek zastupují a doplňují, a podobně se různí i přístup obcí k problematice péče o děti a rodiny. Síťáři tedy nejen že pracovali s vědomím časového omezení svého působení v lokalitách, ale od znalosti místních podmínek odvozovali, zejména v posledním roce projektu, formulování specifických postupů a strategií udržitelnosti síťování.

Z výše uvedených důvodů v některých ORP zapojených do projektu došlo k převzetí aktivit souvisejících se síťováním místním OSPOD, např. formou vyhrazení části pracovní náplně zaměstnance OSPOD pro zajišťování síťování služeb v místě, a došlo tedy ke vzniku pozice síťáře v rámci struktury OSPOD. Dalším ze způsobů pokračování síťování je rozšíření pracovní náplně zaměstnance obce, který zajišťuje rozvoj služeb, o soubor síťovacích aktivit – jedná se nejčastěji o pozici koordinátora komunitního plánování či o obecního komunitního pracovníka. Jiné obce či neziskové organizace připravily projekt do výzvy OPZ „Podpora inovativních služeb pro ohrožené děti a rodiny“, zahrnující do různé míry koordinační aktivity obdobné síťování na lokální úrovni. Úspěšnost projektů a tedy i informace o zajištění financování projektových aktivit včetně síťování budou známy na podzim 2019. V jednom z krajů ČR je krajský úřad předkladatelem projektu, zahrnujícího coby jednu z klíčových aktivit i síťování, vycházející z principů definovaných v projektu. V případě, že bude žádost kladně ohodnocena, dojde k zajištění financování na síťování a k udržení kompletní síťářské infrastruktury v daném kraji. V některých lokalitách vznikla „navazující“ pozice síťáře díky podpoře Místní akční skupiny – v lokalitách, kde k tomu došlo, bylo pokračování vyjednáno již za působení síťáře s projektovou podporou. Řada síťovacích aktivit bude pokračovat v rámci Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání, často v rámci tematických skupin, kde jde především o oblast užší a efektivnější spolupráce subjektů z oblasti školství, NNO a OSPOD.

S respektem k individuálním podmínkám v jednotlivých lokalitách bylo všem obcím závěrem projektu poskytnuto know-how síťování služeb v podobě **Analýzy místní sítě služeb a návrhu její optimální podoby**, a to ve více než osmdesáti verzích pro jednotlivá zapojená ORP. Zároveň je udržitelnost síťování a přenos dobré praxe podpořen distribucí tohoto metodického *Průvodce* na všechny městské úřady obcí s rozšířenou působností a na další strategická místa. Všechny tyto kroky přispívají k udržení síťování a například i ke kontinuitě fungování platforem, které za aktivního přispění síťů v lokalitách vznikly, aniž by to automaticky generovalo specifické nároky na financování síťování.





# Ohlasy aktérů na síťování

*„Hodně jsme spolu diskutovali o postavení dítěte v systému sociálně-právní ochrany dětí a v řadě věcí jsme našli společný pohled, ovšem v praxi se v přímé práci s dítětem a rodinou nám to dítě pořád ztrácí. Setkání, která zorganizovala síťářka, byla přínosná právě v tom, že jsme se s těmi učiteli naladili na jednu vlnu, a díky tomu je ta spolupráce se školami, které se zapojily, na lepší úrovni než dříve. A daří se nám zachytávat některé ty potíže dětí dříve... Ty školy se nás tak nebojí.“*

*(kurátor pro děti a mládež, OSPOD)*

*„Největší přínos vidím v opakovaném setkání všech aktérů. To, že jsme se všichni setkali, a to, že setkání bylo efektivní a podnětné, považuji dílem za zázrak a dílem za neskutečnou profesionalitu organizátorů. Pokud bych neviděl, nevěřím, že je něco takového možné. Osobně jsem rád, že můžeme na těchto vztazích dále stavět. Asi nedokážu vypíchnout jednu věc, ale podle mě síť viditelně pookřála.“* *(pracovník SAS)*

*„Netvrdím, že naše síť je dokonalá, ale myslím, že proces síťování napomohl k tomu, abychom ji dokonalou chtěli. Nikdy by mě nenapadlo, že právě něco jako osobní kontakt nás k tomuto může dovést. Jsme mezi sebou mnohem vstřícnější a ochotnější.“* *(sociální pracovníce z NNO)*

*„Díky projektovým aktivitám snad alespoň někteří aktéři pochopili, že mají s těmi, z druhého rezortu' společného více, než by se na první pohled zdálo, a že si mohou být vzájemně užiteční, a tím také efektivnější při práci se svými klienty.“* *(ZŠ a SAS)*

*„Průběžné zpřehledňování sítě služeb včetně kompetencí, kterými jednotliví aktéři disponují – přenos těchto informací nejen uvnitř samotné sítě, ale jejich distribuce mezi děti a rodiny (cestou e-mailu aktérům, kteří mají možnost předávat informace konkrétním dětem a rodinám, články ve zpravodajích přibližující činnost zástupců služeb) a přesměrování aspoň některých aktérů v síti z přístupu ,nadřazeností' na partnerský přístup.“* *(starosta)*

# Doporučení pro rozvoj síťování

V této závěrečné kapitole *Průvodce* shrnujeme návrhy k úspěšnému síťování na lokální úrovni, uplatnitelné zejména na úrovni obcí s rozšířenou působností. Vycházíme z poznatků načerpaných v průběhu síťování v projektu „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“, doporučení jsou však směřována obecně k posílení síťování služeb na lokální úrovni.

## Doporučení k tématu spolupráce v síti

- Spolupráci mezi aktéry v rámci sítě je vhodné rozvíjet na společném základě, odvozeném od úsilí všech zúčastněných o naplňování potřeb dětí, ke kterým se svou činností všichni aktéři vztahují. Přestože to činí různými metodami a z nejrůznějších odborných perspektiv, cíl tohoto úsilí – tedy co nejuplněnější naplnění potřeb dětí – mají aktéři totožný.
- Spolupráce mezi aktéry v síti je postavena na principech partnerství, interdisciplinární spolupráce, sdílené odpovědnosti, respektu k různosti odborných přístupů i na vůli aktérů k překonávání případných bariér. Zejména důležitý je partnerský přístup aktérů k sobě navzájem, založený na porozumění a důvěře, bez uplatňování mocenských pozic, eliminací hierarchických vztahů nadřazenosti a podřazenosti a také bez vymezování se z odborných hledisek.
- Mezioborová spolupráce nespočívá pouze v hromadění informací z různých oborů a jejich skládání vedle sebe, případně ve vzájemném seznámení aktérů, ale jejím hlavním smyslem je přinášet postupy, jež uplatní poznatky z různých oborů způsobem, který bude naplňování potřeb dítěte řešit lépe, než tomu bylo dosud.

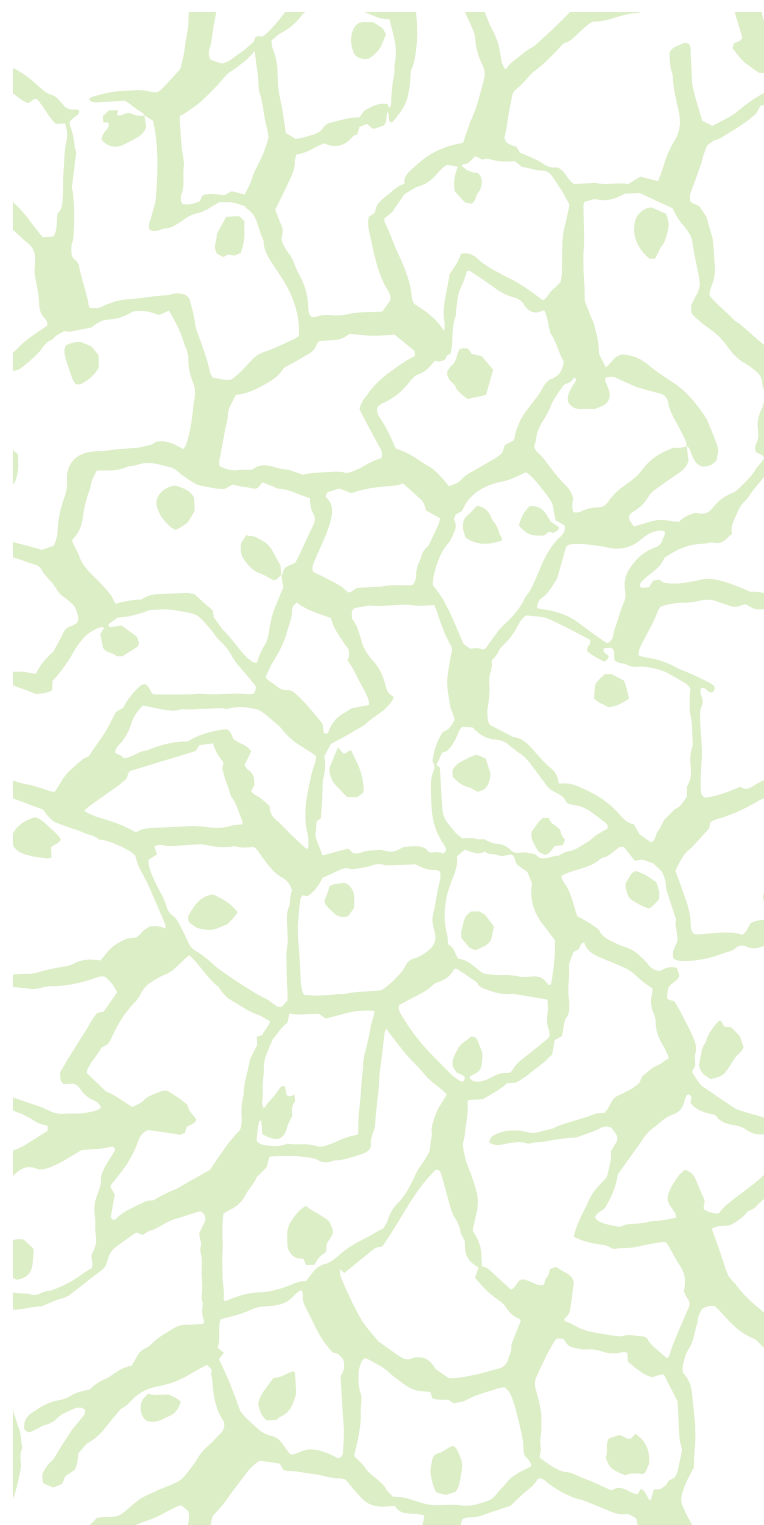
## Doporučení k realizaci síťování

- Přínos síťování spočívá v první řadě ve vytvoření lepších podmínek k uplatnění místních kapacit, v účelnějším nastavení vztahů místních aktérů a případně i ve vytvoření příležitosti pro pokrytí „bílých míst“ v síti služeb. V tomto smyslu není síťování třeba vnímat jako zcela nový fenomén, který přináší speciální nároky na toho, kdo se jej ujme – podílet se

na síťování mají různou měrou všichni aktéři v místě. Faktor společného zájmu a účasti na procesu, jež přináší benefity všem zúčastněným, je v tomto smyslu klíčový. Není tedy důvod přistoupení k síťování odkládat. Na místě není ani obava, že by síťování probíhalo „špatně“ – jsou-li dodržena základní metodická východiska obsažená v *Průvodci*.

- Přesto je třeba, aby požadavky na pozici *manažera změny* (tedy na koordinátora, síťáře či jinak pojmenovanou pozici v rámci struktury samosprávy či dalšího aktéra) obsáhly jeho schopnost reflektovat odlišná oborová nastavení aktérů, různá individuální nastavení jejich reprezentantů i jeho schopnost neustále zprostředkovávat aktérům hlavní cíle síťování. Důležitá je i jeho kompetence k prohlubování vlastních odborných znalostí.
- Součástí pracovní náplně této pozice je realizace síťování pokud možno ve všech jeho fázích, popsaných v *Průvodci*, od mapování po aktualizaci analýzy místní sítě služeb a realizaci doporučení. Koordinátor síťování dbá na logiku a provázanost strategických postupů, postupuje transparentně a srozumitelně. Lokální modifikace odvozené od místních podmínek jsou přirozené možné, zejména co se týče časového rozsahu, který je potřeba k realizaci jednotlivých fází síťování.
- Pro síťování lze využít existující platformy nebo iniciovat vznik platform zcela nových, zaměřených na podporu aktivit pro děti a jejich rodiny, případně obě možnosti vhodně kombinovat. Pro cíle síťování se jako nejeefektivnější platformy jeví mezioborová setkání, která sledují předem jasně definovaná témata a jež se odehrávají kontinuálně, v pravidelných intervalech.
- Z hlediska odpovědnosti za rozvoj území se jako nejvhodnější aktér, který by měl síťování realizovat a koordinovat, jeví samospráva. Ta je nositelem místních politik a formuluje priority veškerého dění v obci, ale má i nejpřímější, tedy nejméně zprostředkovaný přístup k finančním zdrojům na zajištění síťování i na podporu služeb. Vzhledem k různosti místních podmínek je ovšem rovněž možné uvažovat o modelu, kdy síťování realizuje jiný subjekt, například nezisková organizace, která dokáže ošetřit neutralitu ve vztahu k ostatním aktérům v lokalitě.

- Projekt ukázal, že pro zdárný výkon síťování služeb pro děti a jejich rodiny není nezbytné, aby byl koordinátor síťování (síťář) nutně implementován do struktury pracovišť OSPOD. Naopak se jeví jako vhodný otevřenější přístup k síťování, kdy osoba na této pozici sice v první řadě pracuje s aktéry z řad samosprávy a se samosprávou již spolupracujících. Velký podíl práce ale obnáší i vyjednávání s aktéry, kteří obvykle do sféry standardních partnerů OSPOD nespádají, či s nimi OSPOD jedná pouze ve velice specifických situacích, např. v rámci intervencí, které představují zásah do rodiny. Přitom jejich potenciál je mnohem větší, zejména v oblasti předcházení ohrožení. Bezprostřední propojení s OSPOD by mohlo působnost této pozice ve výsledku spíše omezovat. Ukazuje se, že pozice síťáře je v ideálním případě ustanovena v rámci příslušného městského či obecního úřadu, v rámci sociálního odboru, v těsné provázanosti zejména se školským odborem a odborem zdravotnictví. Tento otevřený model více přispívá k šíření principů síťování coby inovativního přístupu k mezirezortní komunikaci.
- Nastartování síťování a vznik pozice, která jej bude zajišťovat, nemusí v této souvislosti nutně být spojeno s novými finančními nároky, resp. nemusí jimi být v případech, kdy samospráva uzná za vhodné směřovat finanční zdroje z vlastního rozpočtu nově takovým způsobem, který akceptuje síťování coby navazování a udržování vztahů s různými sektory péče o (ohrožené) děti a jejich rodiny. Současně tak samospráva přijme síťování v podstatě jako jeden ze standardních principů svého fungování. Praxe totiž ukazuje, že souběžně s posilováním schopnosti samosprávy věnovat se síťování se uvolňují kapacity, které byly v období před síťováním využity jinak, případně nebyly využity dostatečně.
- Vytvoření pozice koordinátora síťování může být pro řadu obcí pouze přechodným řešením, v situaci, kdy je síťování do určité míry neozkoušeným principem, se kterým se musí seznámit, a postupně, v různém tempu a s přihlédnutím k místním podmínkám a kapacitám, se na něj adaptovat. Tato pozice se tudíž teoreticky může stát pro lokalitu přebytečnou pouze v případě, kdy se mezirezortní setkávání stanou pro zúčastněné aktéry normou a udržování sítě přijme lokalita coby jednu z metod, o níž rozšíří svoje standardní fungování. Například rozloží zodpovědnost za jeho organizaci mezi různé pozice v rámci svojí stávající struktury. Nutno ale říci, že v žádné z obcí, které se síťování v projektu v letech 2016–2019 zúčastnily, taková situace, kdy by síťář neměl dostatek příležitostí se realizovat a kdy by všechny cíle síťování byly naplněny, nenastala.





# Závěrem: síťování jako cesta ke spolupráci

Síťování služeb pro děti a jejich rodiny jistě není jedinou cestou, jak rozvíjet potenciál místních aktérů směrem k co nejintenzivnější a co nejplodnější spolupráci a provázanosti. Jak bylo řečeno výše, v mnoha lokalitách již před příchodem síťáře působila řada aktivních, otevřených aktérů se zřetelným zájmem o zlepšení situace ohrožených dětí a vyvíjeli vlastní postupy, jak lépe a účelněji pomoci nejen ohroženým dětem a rodinám. Stejně tak v mnoha lokalitách se už dlouho před zahájením síťování scházely platformy, které napomáhaly stejným či podobným cílům, na něž se síťování tak, jak jej představuje tento *Průvodce*, zaměřuje.

Nicméně v českém prostředí je stále výrazný deficit systematických a dlouhodobých aktivit, které by kultivovaly komunikaci mezi aktéry z různých oborů a jež by aktéry vedly k tomu, aby kontakt s ostatními a výměnu informací, poznatků i postojů k řešení problémů vnímali jako přínos, nikoli ohrožení. V tomto směru snad síťování – soudě dle ohlasů z terénu – splnilo svůj účel a prokázalo, že se na jeho principech dají nově vystavět podmínky pro lepší působení všech relevantních místních aktérů.

Doufáme, že díky síťování se otevřely nejedny dveře, které byly do té doby považovány za zamčené, a že byly odkryty nové cesty k porozumění tam, kde to možná už málokdo čekal.

# Přílohy

**Příloha č. 1**      Tabulka zjištěných potřeb

**Příloha č. 2**      Analýza potřeb aktérů sítě služeb & Strategie síťování

**Příloha č. 3**      Popis rolí aktérů sítě



## Příloha č. 1 Tabulka zjištěných potřeb

### TABULKA ZJIŠTĚNÝCH POTŘEB

Jméno sítaře/sítařky:	Lokalita:		
<b>AKTÉR</b>	zjištěná potřeba:	zjištěná potřeba:	zjištěná potřeba:
<b>OSPOD</b>			
Vedoucí OSPOD – (jméno a příjmení)			
Další pracovníci OSPOD:			
– (jméno a příjmení)			
<b>POSKYTOVATELÉ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB</b>			
– (název organizace, jméno a příjmení)	0		
	1		
	2		
<b>ŠKOLY, ŠKOLSKÁ ZAŘÍZENÍ</b>	3		
– (název organizace, jméno a příjmení)	4		
<b>POSKYTOVATELÉ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB</b>			
– (název organizace, jméno a příjmení)			
<b>PSYCHO/TERAPEUTICKÉ SLUŽBY</b>			
– (název organizace, jméno a příjmení)			
<b>JUSTICE, BEZPEČNOST</b>			
– (název organizace, jméno a příjmení)			
<b>ZDVOP</b>			
<b>ÚŘAD PRÁCE</b>			
<b>MÍSTNÍ AKČNÍ SKUPINA</b>			
<b>AGENTURA PRO SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ</b>			
<b>(DOPLŇTE DLE POTŘEBY)</b>			
<b>(DOPLŇTE DLE POTŘEBY)</b>			
<b>SAMOSPRÁVA</b>			
– (funkce, jméno a příjmení)			
<b>Součet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### Bodové ohodnocení:

0 – není potřeba, netýká se jí/ho

1 – nevyslovil/a potřebu, ale z pohledu sítaře/sítařky se jí/ho týká

2 – okrajově zmíněná potřeba

3 – vyjádřená a formulovaná potřeba

4 – vyjádřená prioritní potřeba

## Příloha č. 2 Analýza potřeb aktérů sítě služeb & Strategie síťování



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Systemový projekt  
Systemový rozvoj a podpora nástrojů  
sociálně-právní ochrany dětí

### ANALÝZA POTŘEB AKTÉRŮ SÍTĚ SLUŽEB & STRATEGIE SÍŤOVÁNÍ

*Např. sem můžete vložit  
svou fotku,  
mapku oblasti apod.*

Lokální síť/ka:

Dokument vytvořen k datu:

Datum poslední aktualizace dokumentu:

#### Obsah

ANALÝZA POTŘEB AKTÉRŮ SÍTĚ SLUŽEB .....	2
Stručný popis a specifika oblasti: .....	2
Proces mapování potřeb a jeho výstupy k datu: .....	2
Zvolená témata síťování pro dané období: .....	2
1. téma: .....	2
2. téma: .....	2
3. téma: .....	2
STRATEGIE SÍŤOVÁNÍ.....	3
1. TÉMA SÍŤOVÁNÍ:.....	3
HLAVNÍ CÍL: .....	3
DÍLČÍ CÍL 1:.....	3
DÍLČÍ CÍL 2:.....	4
DÍLČÍ CÍL 3:.....	4
DÍLČÍ CÍL 4:.....	5





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Systémový projekt  
Systémový rozvoj a podpora nástrojů  
sociálně-právní ochrany dětí

## ANALÝZA POTŘEB AKTÉRŮ SÍTĚ SLUŽEB

Např. sem můžete vložit  
svou fotku,  
mapku oblasti apod.

### Stručný popis a specifika oblasti:

*(Uveďte: demograficky - počet obyvatel, obcí, zaměstnanost, socio-kulturně-ekonomicky, z pohledu pokrytí služeb, jak se liší od okolí, existující strategie, dokumenty týkající se cílové skupiny dětí a rodin, jaké projekty zde také působí, na co jako síť můžete navázat (pracovní skupiny, funkční spolupráce, platformy apod.)*

### Proces mapování potřeb a jeho výstupy k datu:

*(Jak jsem jako síť mapoval, odkdy dokdy? Kolik aktérů? Jak jsem je vybíral? Ze kterých oblastí? Kolik procent mám zmapováno? Co jsem především zjišťoval a jaké jsou výstupy – ZMAPOVANÉ POTŘEBY (NE pouze chybějící služby apod.)*

### Zvolená témata síťování pro dané období:

*(Vyplývající z výstupů síťování – i možné úvahy, které vás k nim vedly. Musí být schváleno metodickou síťováním.)*

1. téma:

2. téma:

3. téma:



## STRATEGIE SÍŤOVÁNÍ

Např. sem můžete vložit  
svou fotku,  
mapku oblasti, mapu  
spolupráce apod.

### 1. TÉMA SÍŤOVÁNÍ:

**Souvislosti tématu:**

*(Co s tím souvisí, jak byste téma stručně popsali v realitě vašeho ORP.)*

**HLAVNÍ CÍL:**

*(Dlouhodobý cíl, výsledek, ke kterému směřujete, musí být odsouhlasený metodičkou síťování.)*

**Zapojení aktéři:**

*(Kdo vše by měl být do daného tématu ideálně zapojen, jaké okruhy aktérů, či přímo konkrétní osoby/organizace/odborníci)*

### DÍLČÍ CÍL 1:

*(Hlavní cíl je rozdělený na dílčí cíle, které budete průběžně doplňovat, podle výstupu z předchozího dílčího cíle, je možné stanovit jeden či více dílčích cílů najednou.)*

**Termín stanovení dílčího cíle:**

**Souvislosti dílčího cíle:**

**Zapojení aktéři:**

Harmonogram kroků vedoucích k dosažení dílčího cíle 1			
	Kroky vedoucí k cíli	Obsah, poznámky	Předpokládané splnění
1.1.			
1.2.			
1.3.			
1.4.			
1.5.			
1.6.			

**Hodnocení a popis naplňování dílčích cílů:**

1.1.	
1.2.	
1.3.	
1.4.	
1.5.	



1.6.

**VÝSTUP Z DÍLČÍHO CÍLE 1:**

---

**DÍLČÍ CÍL 2:**

Termín stanovení dílčího cíle:

Souvislosti dílčího cíle:

Zapojení aktéři:

Harmonogram kroků vedoucích k dosažení dílčího cíle 2			
	<i>Kroky vedoucí k cíli</i>	<i>Obsah, poznámky</i>	<i>Předpokládané splnění</i>
1.1.			
1.2.			
1.3.			
1.4.			
1.5.			
1.6.			

Hodnocení a popis naplňování dílčích cílů:

1.1.	
1.2.	
1.3.	
1.4.	
1.5.	
1.6.	

**VÝSTUP Z DÍLČÍHO CÍLE 2:**

---

**DÍLČÍ CÍL 3:**

Termín stanovení dílčího cíle:

Souvislosti dílčího cíle:

Zapojení aktéři:

Harmonogram kroků vedoucích k dosažení dílčího cíle 3			
	<i>Kroky vedoucí k cíli</i>	<i>Obsah, poznámky</i>	<i>Předpokládané splnění</i>
1.1.			
1.2.			
1.3.			
1.4.			



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Systemový projekt  
Systemový rozvoj a podpora nástrojů  
sociálně-právní ochrany dětí

1.5.		
1.6.		

**Hodnocení a popis naplňování dílčích cílů:**

1.1.	
1.2.	
1.3.	
1.4.	
1.5.	
1.6.	

**VÝSTUP Z DÍLČÍHO CÍLE 3:**

---

#### **DÍLČÍ CÍL 4:**

**Termín stanovení dílčího cíle:**

**Souvislosti dílčího cíle:**

**Zapojení aktéři:**

<b>Harmonogram kroků vedoucích k dosažení dílčího cíle 4</b>			
	<i>Kroky vedoucí k cíli</i>	<i>Obsah, poznámky</i>	<i>Předpokládané splnění</i>
1.1.			
1.2.			
1.3.			
1.4.			
1.5.			
1.6.			

**Hodnocení a popis naplňování dílčích cílů:**

1.1.	
1.2.	
1.3.	
1.4.	
1.5.	
1.6.	

**VÝSTUP Z DÍLČÍHO CÍLE 4:**

---

### Popis rolí aktérů sítě

Jedná se o výčet příkladů, často se vyskytujících rolí jednotlivých aktérů, tedy o inspirativní, nikoliv úplný výčet rolí. Pro optimální podobu sítě služeb je nutné zvažovat všechny možné role aktérů v maximální možné šíři.

### Vztahy

#### 1. Aktéři přímé podpory dítěte

- psycholog, psychiatr = dostupnost služby pro celou rodinu, vč. dostupnosti přímo pro samotné dítě, zaměření na vztahovou problematiku, rodičovské spory
- svépomocná skupina = skupiny pro děti (zajištění bezpečného prostředí, případně facilitace setkání), kde se mohou scházet děti ohrožené mimo jiné vztahy v rámci rodiny
- nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM), terénní pracovník = významná je kapacita a přístupnost služby, zaměření služby na vztahovou problematiku (vztahy dětí s rodiči, s vrstevníky), terénní pracovník NZDM působící přímo v místech, kde se schází dětské skupiny/skupiny
- metodik primární prevence, školní metodik prevence = kapacita, dostupnost, rozsah služeb, zaměření na vztahy, vnímání této role dětmi
- programy pro třídní kolektivy = realizace programů pro kolektivy, jejich využití v případě individuální potřeby dítěte
- inkluzivní programy = aktivní využívání podpůrných opáření, kapacita pedagoga reagovat na individuální potřeby dítěte
- školní psycholog = dostupnost (dostatečná kapacita), zaměření (mimo jiné) na problematiku vztahů, individuální konzultace, práce s kolektivy/skupinami
- výchovný poradce = viz školní psycholog
- učitel, vychovatel = aktivní práce se vztahy v rámci třídy, kolektivu, individuální konzultace, aktivní spolupráce s OSPOD a službami, prevence
- služby náhradní rodinné péče (NRP) = doprovodné organizace, OSPOD, služby pro adoptivní rodiče, zaměření na vztahy a kontakty mezi dětmi a biologickými rodiči
- sociální pracovník pobytového zařízení = sociální pracovník školského, zdravotnického zařízení nebo pobytové sociální služby, zaměření na udržení a podporu kontaktu dítěte s rodiči, aktivní spolupráce s OSPOD
- sociálně-aktivizační služba pro rodiny s dětmi (SAS) = specifické zaměření na vztahovou problematiku, dostupnost služby též pro děti

- krizové centrum = zaměření na problematiku vztahů a bezpečí
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

## **2. Aktéři přímé podpory rodiny**

- rodinné centrum = relevantní role, pokud služby zahrnují specifický program na problematiku mezilidských vztahů, rodičovských sporů, vztahů rodičů k dětem, vztahů mezi dětmi
- rodinná poradna = specializace na téma mezilidských vztahů
- rodinné konference = koordinovaná setkání širší rodiny a blízkých osob k podpoře rodiny a hledání zdrojů opory
- mediace = dostupné, dostatečně kvalitní služby jako řešení vztahových sporů
- sociálně-aktivizační služba pro rodiny s dětmi (SAS) = pokud zahrnuje specifické zaměření na vztahy v rámci rodiny, kombinace programů pro rodiče, děti, celou rodinu
- nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM) = specificky zaměřený program na problematiku vztahů, konzultace, přednášky, semináře, zapojení do případové práce
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

## **3. Aktéři širší podpory**

- volnočasové aktivity (sport, skaut, umělecké kroužky, apod.) = podpora rozvoje vztahů mezi dětmi, spolupráce, vzájemného respektu
- intervenční centrum (IC) = služba zahrnující podporu řešení problematiky domácího násilí, práce s oběťmi i pachateli domácího násilí
- poradna pro oběti trestných činů = poradenství a právní pomoc, orientace v právech obětí, návrhy na jejich odškodnění

## **4. Podpora v rámci komunity**

- komunitní centrum = místo pro setkávání, organizovaná nebo neorganizovaná činnost, dostupná kontaktní osoba (poradenství, zprostředkování informací nebo služeb)
- komunitní akce = různé typy komunitních akcí zaměřených na vztahy, např. dny sousedství apod.
- zázemí pro setkávání = vytváření prostor pro neformální setkávání – obecní prostory, komunitní centra, využití prostor škol, knihoven apod.

- sousedské spolky = společné akce, setkávání, poskytování vzájemné podpory mezi sousedy
- svépomocné skupiny = skupiny zaměřené na vzájemnou podporu, mimo jiné v oblasti vztahů (např. rodiče procházející rozvodem nebo rozchodem apod.)

## Bezpečí

### 1. Aktéři přímé podpory dítěte

- nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM), terénní pracovník = bezpečné trávení volného času, přednášky o rizicích, prevenci, konzultace, hodnoty a normy, sebepoznání dítěte, terénní pracovník NZDM působící přímo v místech, kde se schází dětské skupiny/skupiny
- kontaktní centrum (K-centrum), terénní program pro uživatele návykových látek = prevence a řešení závislosti, konzultace pro děti i rodiče, preventivní programy na školách a v místech, kde tráví děti a mladí lidé volný čas
- volnočasové aktivity = všeobecně různé více či méně organizované programy (sport, zájmové kroužky apod.), kde děti mohou trávit bezpečným způsobem volný čas, seznamují se s riziky, nalézají nebo překonávají své hranice, učí se odpovědnosti apod.), jde o dostupnost volnočasových aktivit a jejich pražovost (tj. nejen to, jestli tam aktivita je, ale také zda do ní chodí děti z cílové skupiny – tj. ohrožené)
- krizové centrum = zaměření na problematiku vztahů a bezpečí
- linka bezpečí = podmínkou efektivního využívání je povědomí dětí o existenci linky (osvěta)
- škola, školní poradenské pracoviště = programy prevence realizované ve škole, programy proti šikaně, vzdělávání o rizicích na internetu, mezi lidmi, v dopravě apod., přítomnost pracovníka, se kterým děti mohou řešit pocit ohrožení, CAN apod.
- peer program = existence a dostupnost programů, další programy doprovázení (patroni apod.)
- komunitní centrum = dostupný prostor, kam mohou děti samy přicházet, v případě potřeby je jim zajištěno poradenství nebo zprostředkována odborná pomoc, nebo se mohou zapojit do programu, hlavní podmínkou je pražovost/dostupnost centra
- středisko výchovné péče (SVP) = pokud je součástí ambulantní či velmi snadno dostupná forma péče, kam by dítě mohlo přijít i samo, kdyby se necítilo bezpečně z důvodu chování osob ve svém okolí nebo by si nevědělo rady se svým vlastním chováním

- zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc (ZDVOP) = důležitá je dostupnost zařízení a dostupnost navazujících odborných služeb, včetně samotných dětí
- lékař = povědomí o ohlašovací povinnosti, rozpoznání ohrožení dítěte (sociální rozměr), ochota zapojit se do případové práce, účast v komisích, preventivních skupinách apod.
- učitel = povědomí o ohrožení dítěte, zkušenosti se zapojováním se do řešení situace dětí ohrožených v oblasti bezpečí, tj. kompetence rozpoznat a ohlásit takový případ, v případě zjištěného ohrožení dítěte se zapojit do případové práce apod.
- Policie ČR, městská policie, asistent prevence kriminality = pokud je dostupný specialista na problematiku dětí a mládeže nebo CAN, zda se policie nějak aktivně zapojuje do případové práce, spolupracuje s OSPOD, dělá preventivní programy apod.
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

## 2. Aktéři přímé podpory rodiny

- sociálně-aktivizační služba pro rodiny s dětmi (SAS) = služba zahrnuje podporu rodičů, případně přímo dětí, specifické zaměření na oblast bezpečí
- nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM), terénní pracovník = služba má programy zaměřené na rodiče a jejich kompetence v oblasti bezpečí dětí, nebo programy pro celou rodinu, terénní pracovník NZDM působící přímo v místech, kde se schází dětské skupiny/skupiny
- asistent prevence kriminality (APK) = dostupná pochůzková služba, když je zjištěno, přímo řeší děti v ohrožení, upozorní rodiče, nebo se na ně mohou rodiče obracet apod.
- krizová linka pro rodiče = existuje povědomí o lince pro rodiče, kteří se potýkají s problémy v oblasti bezpečí dětí – nedokážou děti hlídat, žijí v prostředí, které není bezpečné, mají podezření, že dítěti někdo ublížil nebo by mohl, či se sami obávají, že by mohli dítě ohrozit
- osvěta = dostupnost specifických osvětových a informačních programů organizovaných městem, policií, lékaři, poskytovateli služeb apod.
- programy primární prevence = programy určené také pro rodiče nebo celé rodiny
- rodinné centrum = mateřská nebo rodičovská centra, která mají v programu téma bezpečí – přednášky či poradenství, centra jsou dostupná, nízkoprahová
- rodinná poradna = zajištění konzultací z oblasti bezpečí dětí, týrané, zneužívané a zanedbávané děti (CAN)



- rodinné konference = koordinovaná setkání širší rodiny a blízkých osob k podpoře rodiny a hledání zdrojů opory
- intervenční centrum = programy pro rodiče ohrožené násilím, programy pro děti nebo rodiče s dětmi
- rodičovská skupina = svépomocné skupiny (např. v rámci rodinného či komunitního centra), pro rodiče, jejichž dítě bylo vystaveno nebezpečí, stalo se obětí, ohrožuje jiné děti, nebo jsou ohroženi sami a rodiče a má to vliv na děti, případně mají sami obavy, že by oni sami mohli děti ohrozit
- kontaktní centrum (K-centrum), terénní program pro uživatele návykových látek = programy pro rodiče, jejichž děti jsou ohroženy závislostí, programy pro závislé rodiče
- krizová respitní péče = zajištění krizové péče o dítě, které bylo ohroženo (např. v situaci domácího násilí, CAN)
- program podpory sousedství = sousedské nebo domovní iniciativy, např. na zajištění bezpečí v okolí domu, na ulici, vzájemný dohled nad dětmi apod.
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

### 3. Aktéři širší podpory

- Policie ČR, městská policie, asistent prevence kriminality (APK) = dostatečný počet policistů/asistentů k zajištění pochůzkové činnosti tam, kde může dojít k ohrožení dětí, kolem škol, na sídlištích, v sociálně vyloučených lokalitách (SVL), povědomí policistů/asistentů o rizicích ohrožujících bezpečí dětí
- sociální pracovník na obci = terénní práce s rodinami, poradenství, prevence
- poradna pro oběti trestných činů = poradenství a právní pomoc, orientace v právech obětí, návrhy na jejich odškodnění
- starosta, samospráva = podpora programů pro posilování bezpečí, např. osvětové a informační akce, poradenství občanům, bezpečnostní komise a plán apod.
- soud = specializace na děti – oběti a pachatele, otevřenost, zohlednění specifických potřeb dětí, časová dostupnost (rychlost)
- specialista na prevenci na úrovni obce nebo kraje = vývoj, podpora a sledování efektivity místních programů prevence
- integrovaný záchranný systém = prevence a osvěta

### 4. Podpora v rámci komunity

- dny sousedství = akce ve společných prostorách, seznamování se navzájem, hledání řešení rizik v lokalitě apod.

- preventivní akce v obci = doprava, zdraví, kriminalita
- osvěta = přednášky, semináře pro rodiče nebo pracovníky s dětmi (putovní akce, celostátní akce)
- bezpečná hřiště, prostor pro volnočasové aktivity = místa, kde mohou děti/rodiny trávit volný čas

## Zdraví

### 1. Aktéři přímé podpory dítěte

- pediatr, pediatrická sestra = ideálně zahrnuta práce s rodinou, plnění oznamovací povinnosti, účast na případových konferencích nebo v jiných týmech, operativní spolupráce s OSPOD, návštěvy u dětí doma (domácí sestry)
- pečovatelská služba = pokud jsou cílovou skupinou i rodiny s dětmi
- raná péče = zapojení do případové práce, individuální plán ochrany dítěte (IPOD), sociální rozměr práce
- školní programy podpory zdraví = obědy do škol, ovoce, mléko, preventivní prohlídky
- nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM), terénní pracovník = konzultace či přednášky v oblasti zdraví (hygiena, prevence, závislosti, sexuální zdraví, výživa apod.), terénní pracovník NZDM působící přímo v místech, kde se schází dětské skupiny/skupiny
- kontaktní centrum (K-centrum), terénní program pro uživatele návykových látek = programy zaměřené na děti anebo rodiče, preventivní programy na školách a v místech, kde tráví děti a mladí lidé volný čas
- dětský psychiatr, psycholog = podmínkou je dostatečná kapacita, zapojení do případové práce
- školní psycholog = podmínkou je dostatečná kapacita, přesah do práce s rodinou
- dětský terapeut = kapacita odpovídající potřebám dětí/rodin v lokalitě
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

### 2. Aktéři přímé podpory rodiny

- sociálně-aktivizační služba pro rodiny s dětmi (SAS) = zahrnutí tématu zdraví do služby, přednášky, konzultace, osvěta
- raná péče = zaměření služby na práci s celou rodinou a na případovou práci

- kontaktní centrum (K-centrum), terénní program pro uživatele návykových látek = program zaměřený na práci s celou rodinou, zapojení do případové práce
- domácí sestra = návštěvy rodin preventivně a v případě potřeby, u rizikových rodin – vzhledem k tomu, že aktuálně není ukotveno, tak je relevantní jakákoliv forma návštěv
- psychiatr, psycholog = podpora rodičů z hlediska toho, aby dobře zvládali péči o děti
- respitní služba = služby zaměřené na rodiny se zátěží, ideálně širší cílová skupina (nejen děti s postižením)
- rodinná terapie = terapeutické služby zaměřené na práci s celou rodinou
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

### 3. Aktéři širší podpory

- nemocnice – dětské oddělení = dostatečná kapacita, možnost přítomnosti rodičů, sociální pracovník, přesah do případové práce a prevence
- pohotovost = dostupnost, plnění oznamovací povinnosti, případně zapojení do prevence
- specialisté = dostupnost, případně zahrnutí rodiny do péče, spolupráce
- poradna pro závislosti (AT poradna) = léčba závislostí rodičů
- ozdravná léčebna = ozdravné pobyty pro děti nebo děti a rodiče

### 4. Podpora v rámci komunity

- preventivní akce na podporu zdraví = sportovní nebo zdravotně preventivní akce, Zdravé město apod.
- osvěta = přednášky, letáky na téma zdraví, péče o zdraví
- dotace obce/kraje na akce na podporu zdraví nebo zlepšování životního prostředí = distribuce vitamínů, pomůcek, zdravotní péče apod.
- podpora sportu = zázemí, dostupné kroužky, kluby

## Učení se

### 1. Aktéři přímé podpory dítěte

- škola = vzdělávání s ohledem na individuální potřeby dítěte, využívání podpůrných opatření, spolupráce s rodinou, zprostředkování navazujících služeb pro rodiny s dětmi
- sociální pedagog, školský sociální pracovník = spolupráce s dítětem a rodinou, zprostředkování služeb dítěti/rodině, spolupráce s navazujícími službami
- výchovný poradce = zaměření práce s dítětem v kontextu jeho rodiny, propojení na externí služby
- pracovník primární prevence = prvotní identifikace potřeby podpory nebo ohrožení dítěte, návaznost na podpůrné služby, přímá podpora dítěte
- nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM), terénní pracovník = edukační programy pro děti (programy, přednášky), zprostředkování podpory školní přípravy, motivační programy, konzultace, včetně působení mimo školu (v terénu)
- volnočasové aktivity = kroužky zaměřené na rozvoj znalostí a dovedností, motivaci dětí, sebepoznání
- pedagogicko-psychologická poradna (PPP) = přímá podpora dětí v kontextu podpory rodiny
- střediska výchovné péče (SVP) = programy zaměřené na prevenci, podporu dítěte v kontextu jeho rodiny
- lékař = sledování povědomí dítěte o vlastním zdraví, edukace dětí, identifikace rizik
- podpora školní přípravy (doučování) = podpora dítěte v rozvoji školních dovedností, posilování kompetencí a motivace ke vzdělávání, optimálně ve spolupráci s rodinou
- asistent pedagoga = zohlednění specifických potřeb dítěte, zapojení rodiny
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

### 2. Aktéři přímé podpory rodiny

- pedagogicko-psychologická poradna, středisko výchovné péče (PPP, SVP) = poskytované služby zahrnují rodinu dítěte, jsou provázány na další podpůrné služby
- sociálně-aktivizační služby pro rodiny s dětmi (SAS) = včetně zprostředkování služby rozvoje školských dovedností, podpora a motivace celé rodiny ke vzdělávání

- rodinné centrum (výchova, učení) = programy zaměřené na podporu a rozvoj vzdělávání
- sociální pedagog, školský sociální pracovník = role prostředníka mezi školou a rodinou, práce s celou rodinou, zprostředkování navazujících služeb
- školní psycholog = podpora dítěte v rámci podpory jeho rodiny, zprostředkování navazujících služeb
- výchovný poradce = viz školní psycholog
- etoped, psycholog = dostupnost služeb, ambulantní služby, práce s celou rodinou
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

### 3. Aktéři širší podpory

- školní poradenské pracoviště (ŠPP) = služby zaměřené na práci s celou rodinou (poradenství, konzultace, motivační programy, podpůrná opatření, navazující služby)
- dům dětí a mládeže (DDM) = volnočasové aktivity, zaměřené na rozvoj vzdělávacích kompetencí dítěte, motivaci
- škola = aktér místní sítě služeb, zapojení do mezioborových platforem
- středisko výchovné péče (SVP) = aktér místní sítě služeb, zapojení do mezioborových platforem

### 4. Podpora v rámci komunity

- zázemí pro vzdělávání (knihovny, prostory pro kroužky, poznávací stezky) = prostory volně dostupné pro vzdělávání dětí, zájmovou činnost
- ocenění vzdělávání (učitelé, žáci, vědci) = motivační programy
- kulturní akce = akce na podporu vzdělávání, vědomostní akce
- zahraniční spolupráce = partnerství měst, studijní pobyty, výměny
- dotace obce na pomůcky, dojíždění do školy

## Chování

### 1. Aktéři přímé podpory dítěte

- peer program = kapacita programů, jejich zaměřené na poskytování pozitivních vzorů chování

- škola = ve vztahu k jednotlivci, vypracovaný systém podpory jednotlivce, návaznost na další podpůrné služby, možnost dítěte se obrátit na školu s žádostí o pomoc
- asistent pedagoga = přímá podpora dítěte nad rámec vzdělávání, tj. výchova, normy apod.
- odborná poradenská pomoc = kapacita a dostupnost služeb psychologa, etopeda, psychiatra, provázanost se školou a s rodinou
- resocializační program = kapacita, dostupnost, kvalita
- středisko výchovné péče (SVP) = ambulantní a terénní služba, přímá dostupnost pro děti
- pobytová služba = řešení akutních problémů s chováním, možnost krátkodobých krizových pobytů
- probační a mediační služba (PMS) = programy pro děti, dostupnost, kvalita, možnost vstupu na žádost dítěte
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

### **2. Aktéři přímé podpory rodiny**

- škola = specifické programy zaměřené na chování dětí, podpůrné programy, nácvik dovedností v oblasti chování se zapojením rodičů
- sociálně-aktivizační služba pro rodiny s dětmi (SAS) = specifický program zaměřený na posilování rodičovských dovedností v oblasti výchovy a stanovování hranic
- nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM) = zprostředkování podpůrných skupin pro rodiče k posílení výchovných kompetencí
- středisko výchovné péče (SVP) = ambulantní nebo terénní forma, práce s celou rodinou
- asistované kontakty a předávání = služby podpory dítěte v náročných situacích, podpora zvládnutí emocí a chování dítěte i rodičů
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

### **3. Aktéři širší podpory**

- škola = role učitele, výchovný poradce, dalších členů sboru mimo rámec vzdělávací složky, tj. výchova a socializace, normy, vytváření pozitivních vztahů + zařazení tématu etiky a morálky do výuky, praktický nácvik
- volnočasové aktivity zaměřené na posilování zdravých vztahů (skaut, Sokol, sport) = dostupnost, zejm. pro děti z ohrožených rodin (např. sociálně vyloučené lokality)

- církve = programy pro rodiny a děti – volnočasové aktivity, konzultace k otázkám výchovy a chování
- probační a mediační služba (PMS), resocializační program = programy zaměřené na posílení pozitivních forem chování
- krizový pobyt = krátkodobé umístění dítěte v pobytové službě v situaci závažných obtíží v oblasti chování, podmínkou je minimální délka pobytu a bezprostřední zajištění odborné podpory

#### 4. Podpora v rámci komunity

- sousedské a komunitní akce = akce ke vzájemnému poznávání, navazování vztahu důvěry, interkulturní akce apod.
- BESIP = preventivní akce, nácvik pravidel, ohleduplnosti

## Materiální zajištění

### 1. Aktéři přímé podpory dítěte

- rodinné centrum = programy pro děti, které jsou vystaveny riziku nedostatečné péče
- krizové centrum = řešení akutního ohrožení dítěte, včetně zanedbání péče, přístupné i pro samotné děti
- materiální a potravinová pomoc = cílená a koordinovaná distribuce, spolupráce s OSPOD
- dům na půl cesty = zajištění základní péče mladistvým, dostatečnost kapacity, včetně otázky věkové hranice
- zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc (ZDVOP) = relevantní kapacita, přístupnost přímo pro děti, podstatné je zapojení do případové práce
- pobytová služba = dětský domov, kojenecký ústav apod., kde je možné zajistit krizový pobyt na žádost dítěte, resp. na bázi dobrovolnosti
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

### 2. Aktéři přímé podpory rodiny

- občanská poradna = poradenství rodičům zaměřené na práci, příjmy, dávky, sousedské vztahy, spolupráci se školou apod.
- dluhová poradna = komplexní řešení finanční situace rodiny

- sociální pracovník obce = terénní práce v rodinách, poradenství zaměřené na základní péči, doprovázení
- sociálně-aktivizační služba pro rodiny (SAS) = specializace služby na podporu rodičů v zajištění základní péče o děti
- sociální rehabilitace = relevance služby, pokud je zaměřena na posílení základních rodičovských dovedností, práce s rodiči a dětmi v přirozeném prostředí
- materiální a potravinová pomoc = koordinovaná pomoc rodinám, spolupráce s OSPOD a soc. službami (zacílení pomoci)
- právní pomoc = dostupná právní pomoc rodinám
- azylové bydlení = azylové bydlení, ideálně pro celé rodiny s dětmi
- sociální bydlení = jakákoliv forma bydlení dostupného pro ohrožené rodiny s dětmi (nemusí jít jen o oficiální sociální byty)
- nadace a nadační fondy = podpora rodin v nouzi (nájemné, školní pomůcky, bezúročné půjčky apod.)
- orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) = relevantní role v případě, že se jedná o dítě ohrožené dle § 6 zákona č. 359/1999 Sb., o SPOD

### **3. Aktéři širší podpory**

- úřad práce = programy podpory pro rodiče, aktivní podpora zaměstnávání, rekvalifikace, kariérové poradenství
- bytová koncepce města = zohlednění potřeb ohrožených rodin s dětmi v bytové politice města
- komunitní akce = sbírky, dobročinné trhy apod.
- zázemí pro setkávání = místa, kde se mohou rodiny s dětmi scházet, je dostupné základní vybavení, případně občerstvení, knihy, hračky apod.

### **4. Podpora v rámci komunity**

- program obědy do škol = podpora škol z úrovně kraje nebo obce k zapojení do programů, případně realizace lokálních specifických programů
- pracovní příležitosti obce = veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa, dotovaná místa, obecní místa, podporované zaměstnávání apod.



# Seznam zkratk

<b>ČR</b>	Česká republika
<b>DDM</b>	dům dětí a mládeže
<b>MAP</b>	Místní akční plán
<b>MPSV</b>	Ministerstvo práce a sociálních věcí
<b>MŠ</b>	mateřská škola
<b>MŠMT</b>	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
<b>NNO</b>	nestátní neziskové organizace
<b>NZDM</b>	nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
<b>ORP</b>	obec s rozšířenou působností
<b>OSPOD</b>	orgán sociálně-právní ochrany dětí
<b>PMS</b>	probační a mediační služba
<b>PPP</b>	pedagogicko-psychologická poradna
<b>SAS</b>	sociálně-aktivizační služba
<b>SPOD</b>	sociálně-právní ochrana dětí
<b>SVP</b>	středisko výchovné péče
<b>ŠPP</b>	školní poradenské pracoviště
<b>ZDVOP</b>	zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc
<b>ZŠ</b>	základní škola

# Použitá literatura

- GOJOVÁ, Alice, 2007. Síťe a síťování. In: JANOUŠKOVÁ, Klára. Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách: sborník studijních textů pro metodiky sociální prevence a sociální kurátory pověřené koordinační čín. Ostrava: Ostravská univerzita [online]. [Cit. 26. 2. 2019]. Dostupné z: [http://projekty.osu.cz/metakor/dok/sbornik\\_stextu.pdf](http://projekty.osu.cz/metakor/dok/sbornik_stextu.pdf)
- INSTITUT PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ (IPŘ), 2017. Analýza inovativních postupů a služeb pro rodiny s dětmi v České republice. [online]. [Cit. 26. 2. 2019]. Dostupné z: <http://www.pravonadetstvi.cz/stahnout-soubor/analiza-inovativnich-postupu-a-sluzeb-pro-rodiny-a-deti-v-ceske-republice2017>
- NADACE SIRIUS, 2017. Rodina a dítě v kontextu. Možnosti prevence, podpory a spolupráce. Praha: Nadace Sirius. [online]. [Cit. 26. 2. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadacesirius.cz/soubory/ke-stazeni/rodina-a-dite-v-kontextu-moznosti-prevence-podpory-a-spoluprace.pdf>
- Národní strategie ochrany práv dětí „Právo na dětství“ [online]. [Cit. 26. 2. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/14309/NSOPD.pdf>
- První střípky ze síťování aneb Pomoc ohroženým dětem a jejich rodinám z pohledu síťování, 2017. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online]. [Cit. 26. 2. 2019]. Dostupné z: <http://www.pravonadetstvi.cz/stahnout-soubor/brozurasitovanifinal>
- SOCIOFACTOR, 2014. Analýza sítě služeb pro práci s rodinami a dětmi. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [Cit. 26. 2. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/17905/analiza.pdf>
- SOCIOTRENDY, 2015. Metodická příručka vytváření komplexního systému služeb pro rodiny s dětmi – metodika síťování. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [Cit. 26. 2. 2019]. Dostupné z: <http://www.pravonadetstvi.cz/files/files/Metodika-sitovani-sluzeb.pdf>
- ŠOTOLA, Jaroslav, a kol., 2012. Systémová spojení: spolupráce jako nástroj překonávání důsledků sociálního znevýhodnění ve vzdělávání. Praha: Člověk v tísni.
- ŠOTOLA, Jaroslav, ZATLOUKAL, Leoš, 2010. Využití síťování při práci se sociálně vyloučenou lokalitou, Univerzita Pardubice [online]. [Cit. 26. 2. 2019]. Dostupné z: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/38526/SotolaJ\\_VyuzitiSitovani\\_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/38526/SotolaJ_VyuzitiSitovani_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Úmluva o právech dítěte a související dokumenty, 2016. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online]. [Cit. 26. 2. 2019]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/29615/Umluva\\_o\\_pravech\\_ditete.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/29615/Umluva_o_pravech_ditete.pdf)

# Moje poznámky, nápady, inovace...

Účelová neperiodická publikace

## **Průvodce síťováním služeb pro děti a jejich rodiny**

Mgr. Štěpán Bolf, Bc. Simona Zatloukalová, Mgr. Kristýna Jůzová Kotalová

Grafické zpracování: Lucie Fraňková

Vyšlo v roce 2019,

vydání první, 92 stran, 700 výtisků.

Vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí,

Na Poříčnickém právu 1, 128 01 Praha 2

jako neprodejnou účelovou publikaci.

TISK CENTRUM s.r.o., Modřická 62, Moravany u Brna

ISBN 978-80-7421-179-9

**Neprodejné**



