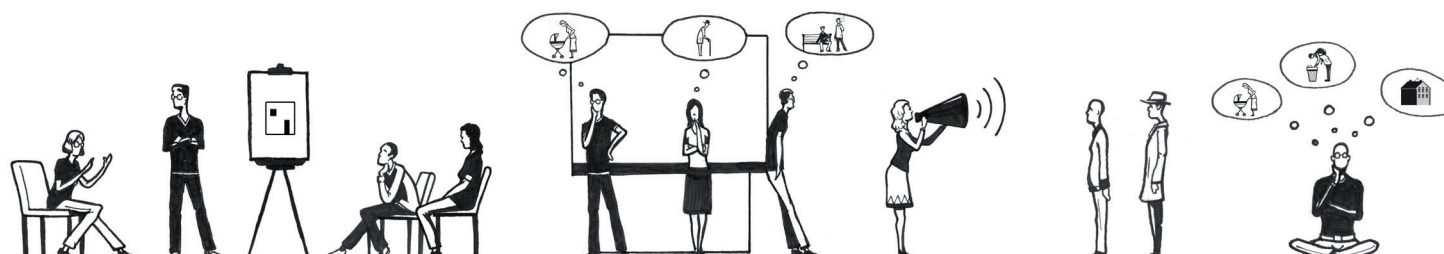


METODIKA

PODPORA ODBORNÝCH PARTNERSTVÍ



Centrum pro komunitní práci střední Čechy

Obsah

- 1.** Něco pro začátek
- 2.** Úvodní slovo k tématu
- 3.** Metodika vzniku partnerství
- 4.** Doporučení z jednání partnerských koalic Azylové bydlení a Domy na půl cesty
- 5.** Příběhy ze života klientů
- 6.** Shrnutí Analýzy kapacit sociálních služeb Azylové bydlení a Dům na půl cesty na území Středočeského kraje
- 7.** Použité zdroje
- 8.** O nás

1. Něco pro začátek

Každému z nás se dostává do rukou desítky publikací různého obsahu, zaměření, účelu. Zde je jedna z dalších. Doufáme, že nezapadne, naopak zaujme, zanechá stopu, případně bude inspirací. Větší ambice si neděláme.

Pro každého z nás znamená partnerství něco jiného, záleží na souvislostech a situaci, ve kterých se s ním setkáváme.

Pokud se podíváme do slovníků, jak je zde partnerství chápáno, můžeme se setkat s různými výklady. Například vztah, který je orientován na dosažený cíl, nikoliv na osobnost partnera (Jandourek 2001). Nebo v Sociologickém slovníku z roku 1996 se setkáváme s pojmem sociální partnerství, definovaným jako forma spolupráce mezi zaměstnavatelem a organizacemi zaměstnanců. Slovník antropologie občanské společnosti uvádí pro změnu tuto definici: „Partnerství, princip uplatňovaný v členských zemích Evropské unie při řešení ekonomických a sociálních problémů. Partnerství by mělo zahrnovat co možná nejširší škálu organizací včetně ústředních vlád a regionálních a místních samospráv, orgánů odpovědných za výplatu sociálních dávek, organizací zaměstnavatelů a podnikatelů, odborů, nevládních organizací, organizací občanské společnosti a organizací zastupujících zájmy nezaměstnaných a etnických menšin. Smyslem těchto partnerství by mělo být úsilí o politiku integrace a spojitosti národních, regionálních a místních programů vytváření pracovních míst, například koordinace politik zaměstnanosti a trhu práce s podnikáním, tvorbou infrastruktury a rozvojem.“ (Dohnalová, Malina 2006:501)

Slovo partnerství se v posledních letech stává velmi módní záležitostí, a proto se s ním stále více setkáváme ve veřejné správě, v oblasti sociálních služeb, školství, při řešení situací našich občanů, klientů různých služeb apod.

Mluvíme vlastně o tom samém, pouze se nám mění subjekty/lidé, kterých se partnerství týká. Jednou jsou partnery neziskové organizace, podruhé soukromý sektor, občané, odborníci, neomezujeme se pouze na tzv. PPP – Public Private Partnership – partnerství soukromého a neziskového sektoru a participace občanů.

Partnerství se nezaměřuje pouze na celostátní úroveň, setkáváme se s ním i na místní, regionální úrovni.

Právě téma partnerství nás vedlo k realizaci projektu Podpora odborných partnerství ve Středočeském kraji. Vycházeli jsme ze zkušeností z oblasti tzv. komunitního plánování rozvoje sociálních služeb, které je na partnerství založeno. Rozhodli jsme se ale jít trochu jinou cestou, než je běžné ve zmíněné oblasti komunitního plánování, které je v České republice zaměřeno na dané území a vytváření strategií ve vazbě k uvedenému území, jeho potřebám, možnostem, dopadu. Zaměřili jsme se na témata, která v rámci územních celků, jako je obec, svazek obcí či okres, lze řešit velmi obtížně. Ke společnému stolu nás dovedla problematika lidí (dětí, mládeže, dospělých...), kteří se nacházejí v těžké životní situaci. Dále témata dospívající mládeže, která odchází z Dětského domova do Domů na půl cesty. A to nás dovedlo až k otázkám, zda vůbec partnerství v sociálních službách existuje? Zda lze přistupovat k řešení problémů klientů Azylového bydlení či dospívající mládeže z Domů na půl cesty participativním přístupem? Kdo jsou partneři při těchto diskusích? Jaká jsou řešení, jsou-li nějaká?

Jednoznačnou odpověď na otázku, „Jaká jsou řešení, jsou-li nějaká?“, ale bohužel stále nemáme.

Jak jsme postupovali při tvorbě partnerství, k čemu jsme došli ve vztahu ke službám Azylové bydlení a Domy na půl cesty ve Středočeském kraji, Vám představujeme na následujících stránkách. Jde o metodické postupy, uplatnitelné napříč tématy, a naše konkrétní zkušenosti získané při realizaci projektu zaměřeného na podporu odborných partnerství v oblasti dvou sociálních služeb ve Středočeském kraji. Mimoto zde uvádíme i doporučení vztahující se k práci s uživateli zvolených sociálních služeb, která vzešla z jednání našich odborných koalic. Dále autentické příběhy 2 lidí, kteří využili zmíněné služby. A na závěr stručné shrnutí Analýzy kapacity služeb Azylové bydlení a Domy na půl cesty ve Středočeském kraji.

2. Úvodní slovo k tématu

Milá metodiko, aneb pár slov na cestu

Dlouho jsme Tě vypravovali do světa a teď tu najednou jsi, ještě celá čerstvá, a já mám tak milý úkol, něco pro Tebe napsat... Jak to celé začalo? Na začátku byla výborná myšlenka lidí z CpKP střední Čechy přemýšlet společně s odborníky, lidmi z praxe ve Středočeském kraji o tom, jak a co dál se dvěma důležitými, ale někdy trochu „zastřenými“ či skrytými, sociálními službami – Azylovým bydlením a Domy na půl cesty. Díky tomu (a také díky financím z evropských fondů) jsme získali spoustu možností: společně začít hledat řešení dosud neřešeného, společně pracovat, sdílet nápady, setkávat se s dalšími odborníky, hodně přemýšlet o tom, co by třeba šlo udělat jinak, lépe apod. Získali jsme i možnost společně se vzdělávat, a tak se stát poučenějšími a snad možná díky tomuto všemu, pokud to není příliš troufalé, i moudřejšími.

Moc Ti přeji, aby ses připravila na to, že Tvoje cesta a cestování nebude zrovna procházka růžovou zahradou. Představuji si, že ležíš celá ušmudlaná na dně nějaké igelitky, máš zohýbané rohy, potrhané listy a pár fleků od polívky nebo salámu. Představuji si, že cestuješ někde na zapřenou vlakem, v tramvaji, snad stopem (když vás někdo vezme) v kapse bundy nebo kalhot, jsi celá utrmácená a máš chuť se na to všechno vykašlat, na celý svět a sebe v něm, stejně jako Tvůj majitel, co Tě nosí s sebou. Ale právě proto Tě posíláme do světa. Buď statečná a snaž se mu pomoci. Věřím, že na to máš!

Vůbec Ti nepřeji, aby Tvoje cesta a cestování skončilo někde v honosné kanceláři, kde budeš skrčená na nablýskané polici mezi pyšnými a chladnými knihami, co slouží jen na ozdobu. Ale buď statečná, nedej se, vypadni z regálu, ať Tě je vidět. I proto Tě posíláme do světa. Neboj se, že budou v Tobě podtrhávat, často v Tobě listovat anebo čmárat si obrázky, jsi na to vybavená a zvládneš to. I na tohle máš!

Moc Ti přeji, aby ses připravila na to, že se dostaneš do rukou chápající starostky či starosty, nebo jiného člověka (ať už pečlivého úředníka, obětavé sociální pracovnice, spravedlivého policisty nebo laskavého učitele či vychovatele), který má tu možnost pomoci lidem, kteří to potřebují. Prosím, pomoz mu v tom. Právě na to máš!

Šťastnou cestu!

Marcela Brodilová, vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví, Městský úřad Neratovice

3. Metodika vzniku partnerství

Jak již bylo v úvodu řečeno, v rámci našeho projektu jsme se rozhodli zaměřit se na problémy, které se dotýkají oblasti služeb Domy na půl cesty a Azylové bydlení. Uvedená témata jsme považovali za jedny z nejproblémovějších z hlediska plánování rozvoje sociálních služeb na úrovni obcí či podobně velkých/malých územních celků.

Pokud do partnerství vstupujeme, musíme mít jasno, jakou úroveň bude mít, zda se bude jednat o společnou práci, spolupráci, konzultace, informování či formální vztah.

Partnerství je pro nás prostředkem k dosažení kvalitního rozhodnutí a současně cílem pro aktivizaci týmu odborníků. Pokud má být partnerství funkční, musí být přínosné pro všechny strany a musí překonávat rozdílné pohledy, zkušenosti a cíle všech zúčastněných.

Jak se nám dařilo iniciovat „naše“ partnerství, jaké jsme volili postupy, popisují následující části, jejich sled neurčuje jednoznačně postupné kroky, mohou se prolínat, doplňovat, k některým se můžeme v průběhu činnosti týmu i vracet.

Jedná se o stručné konstatování, „na co myslet a na co nezapomenout“, nejedná se o podrobnou metodiku. Jde spíše o tvůrčí podklad pro Vaši další práci.

CO

Určení tématu



Máme nápad, který nebudeme/nechceme řešit sami. Myslíme si, že by bylo dobré zapojit ostatní kolegy, odborníky, dále ty, kterých se téma týká – sousedy, kamarády, ty, kdo využívají naše služby. Je nás tu víc, zkrátka víc hlav, víc ví.

Začněme ujasněním tématu, tím, co chceme řešit. Pro někoho samozřejmost, jednoduchá věc, pro někoho nemožné. Kdo z nás někdy připravoval jasné, stručné a srozumitelné zadání, ví, že to jednoduché není, ale pro kvalitu další práce se jedná o stejně důležitý krok jako u všech dalších.

Pokud chceme jít dál, měli bychom mít toto vyjasněné:

- *jasné, srozumitelné a dosažitelné téma/slужba/problém*
- *víme, kde jsme - lokální působnost, velikost území/města/obce*
- *máme základní znalost o tématu*
- *navazujeme na existující aktivity v území*
- *jsme transparentní*
- *neočekáváme zázraky*

Naše zkušenosti z realizace projektu/doporučení

I přes veškeré přípravy na dané téma se nám v průběhu může stát, že se nám „jasno“ kdesi vytratilo. Důvody mohou být různé – nedostatečné vyjasnění tématu, špatná příprava, malá odbornost či orientace v tématu, nové skutečnosti, které přicházejí zvenčí, případně změna tématu v průběhu jednání na základě vnějších vlivů.

Naším tématem se stali uživatelé služeb Domy na půl cesty a Azylové bydlení. Při iniciaci obou partnerských koalic jsme se nejvíce potýkali s velice širokou cílovou skupinou klientů, kterou zmíněné služby postihují. Bylo velmi obtížné ve vztahu k tématu zvolit pro jednotlivá jednání dílčí, jasně vymezená témata. Doporučujeme proto při prvních jednáních nepodcenit vyjednání tématu z pohledu zapojených subjektů/osob.

Dále jsme se také potýkali s politickými rozhodnutími, které ovlivňovaly naše diskuse, zejména způsob rozdělování finančních prostředků, který v průběhu našich jednání vedl v důsledku k rušení některých zařízení, tudíž k ukončení spolupráce. Doporučujeme proto nepodceňovat politickou rovinu tématu. Nebojme se přizvat k diskusi politické reprezentanty daného území, informujme je, zapojme je.

KDE JSME

Jaký je skutečný stav



Navazujeme na předešlé kroky a podrobně se věnujeme zmapování stavu věcí ve zvoleném tématu. Rekapitulujeme, co o něm víme my, co ví někdo jiný, jaký je současný stav, co je kde již napsáno, vymyšleno, co kde leží, co kde stojí.

Mapujeme čísla, statistiky, dostupné analytické dokumenty, existující strategie, nabídku služeb, kdo je poskytuje či neposkytuje a další skutečnosti, které potřebujeme znát pro naši práci (např. aktivní odborníci v daném území a oblasti jejich zaměření, nebo poptávka po službách, počet neuspokojených zájemců o služby včetně důvodů odmítnutí apod.).

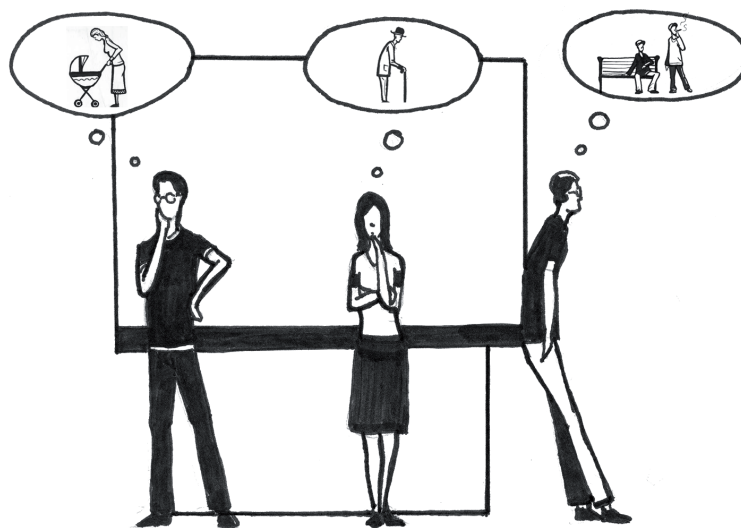
Naše zkušenosti z realizace projektu/doporučení

Při mapování současného stavu jsme se zaměřili na dvě skutečnosti, od kterých se odvíjely naše další postupy. První cesta vedla ke zmapování potřeby daných služeb z pohledu platných Komunitních plánů sociálních služeb. Uvědomovali jsme si sice limity těchto strategií, jako jedno z měřítek ale význam rozhodně mají. Dále jsme se zaměřili na Registr poskytovatelů sociálních služeb MPSV, kde jsme vyhledali poskytovatele služeb Dům na půl cesty a Azylové bydlení, kteří působí na území Středočeského kraje, dále i související služby. Zdrojů, kterých jsme využili, bylo velké množství. Bohužel měly jedno společné, a to nepodloženost a nekonkrétnost. Byly pouhým obecným konstatováním o potřebnosti daných služeb v území. Nejvíce se tato skutečnost objevila u služby Dům na půl cesty, jehož potřebnost, tj. výstavba, byla zmíněna v 7 územích, ale reálná potřebnost se pohybovala v průměru okolo jednoho klienta ročně.

V průběhu času se nám měnily různé skutečnosti. Kromě zmíněného rušení některých služeb vznikaly služby nové a ty nám posléze vstupovaly do projektu.

S KÝM

Koho k řešení tématu zveme



Zveme každého, kdo bude pro řešení tématu přínosem. To znamená odborníky, kolegy, další partnery napříč obory. Hledáme zkrátka všechny, kteří mají s naším tématem něco společného. Pokud na někoho v počáteční fázi zapomeneme, nevádí, nic nám nebrání pozvat ho později.

Klíčem pro nás jsou - společné cíle, motivace, stejná skupina občanů, se kterou pracujeme, společný problém. Pro řešení jsou zajímavé různé pohledy, právní formy přizvaných subjektů, působnost v rámci území.

Výsledkem je různorodý tým:

- *který zná svou roli*
- *má čas na společnou práci*
- *je ochoten a schopen společně pracovat*

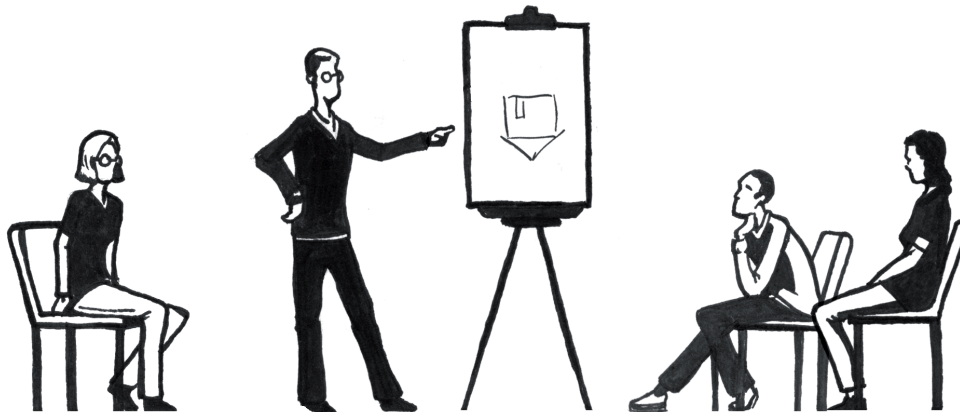
Jak se říká: „Zapojme, koho chceme, každý ale musí znát svou roli.“

Naše zkušenosti z realizace projektu/doporučení

Na základě popisu současného stavu jsme vytipovali odborníky z území, ze kterého vyplynulo „naše“ téma jako prioritní. Oslovili jsme i zástupce měst, sociálních odborů, všechny poskytovatele vybraných služeb projektu, přizvali jsme zástupce kraje. Ze souvisejících služeb to byly Výchovné ústavy, Dětské domovy a Diagnostická zařízení. Zaměřili jsme se na osobní kontakty a vazby.

Překvapivě jsme se zapojením odborníků měli větší problém u, obrazně řečeno, větší služby Azylové bydlení než u menší služby Dům na půl cesty. Důvodem byla velká fluktuace zaměstnanců ve službách, dále zavírání zařízení v průběhu realizace projektu a v neposlední řadě i nedostatek času všech na všechno. Bylo na každém osloveném, jak aktivně se do projektu zapojí.

JAKI.



Scházíme se, diskutujeme, hledáme řešení. Ať u kulatého stolu, u kávy, ve skupině či na úřadu. Společně vymyslíme, jak na to, možná se u toho i trochu hádáme.

A postupně se tak dostáváme k rozhodnutí, jakým způsobem budeme dané téma řešit. Možností je mnoho, záleží pouze na tom, jak do hloubky chceme jít.

Co můžeme:

- *informovat, být informován*
- *konzultovat*
- *spolupracovat*
- *společně plánovat*

Jak můžeme:

- *sejít se na veřejném setkání*
- *vytvořit pracovní tým/skupinu*
- *diskutovat na náměstí*
- *uspořádat panelovou diskusi*
- *uspořádat kulatý stůl*
- *posedět u kávy*
- *případně cokoliv jiného, co nás napadne*

Každá forma má své výhody i nevýhody. Veřejné setkání nemusí vždy představovat reprezentativní vzorek, jelikož nevíme, jak velká skupina se sejde, jak kvalitní bude jednání po obsahové stránce apod. Veřejná setkání jsou obvyklá v tématech, která postihují např. celou obec, tzn. jsou vhodná pro řešení témat souvisejících s širokou veřejností.

Naopak pracovní týmy/skupiny dávají relativně velký prostor nejenom k vyjádření k tématu, ale i k hledání společných postupů, projektů, rozhodnutí či plánů. Dávají kvalitní výstup. Mohou být různého druhu a zaměření, tj. otevřené, polootevřené nebo pouze pro zvané apod.

Pokud se vydáme cestou panelových diskusí, musíme počítat s tím, že zde není takový prostor pro diskusi zvoleného tématu jako např. v pracovních skupinách.

Posezení u kávy má zase oproti uvedeným formám více neformální rovínu, což může být výhodou, ale i nemusí.

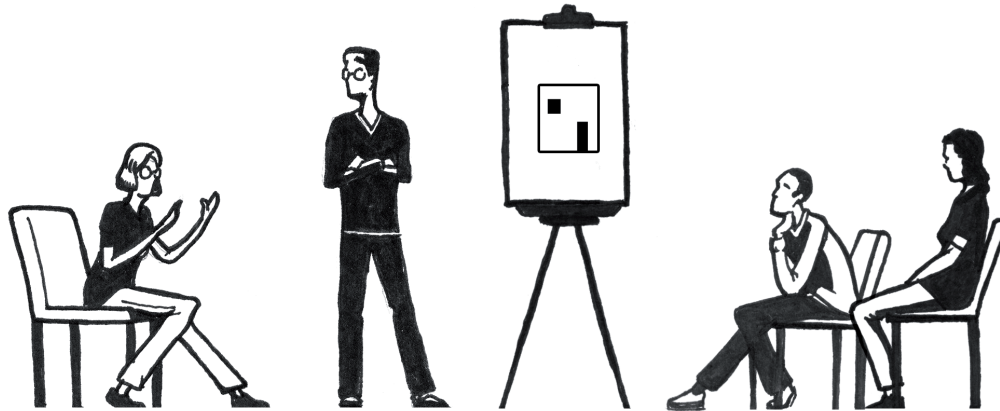
Naše zkušenosti z realizace projektu/doporučení

Pro téma Azylových domů a Domů na půl cesty jsme zvolili formu pracovních týmů, tzv. polootevřených. Jednání se mohl zúčastnit každý, kdo měl k našemu tématu co říci, pouze musel o své účasti předem informovat. Měli jsme dvě stálé pracovní skupiny – odborné týmy/koalice, které byly zaměřeny na vybrané služby projektu. Dále se nám na základě vzniklé potřeby podařilo vytvořit dvě podskupiny, jejichž cílem bylo soustředit se na řešení dílčích témat, a to v regionu Dobříšsko a ve městě Kladno. Výhodou podskupin bylo řešení konkrétního tématu ve vztahu k danému území a následný přenos do pracovní skupiny. Na Dobříšsku se jednalo o téma „Zviditelnění problematiky klientů Azylového bydlení“, kdy došlo ke zpracování obecných doporučujících postupů, jak mluvit o jakémkoliv tématu s občany. Na Kladensku se ve spolupráci s organizací Člověk v tísni řešilo téma vyloučených lokalit. Zde se ale bohužel nepodařilo dojít v rámci projektu ke konkrétnímu závěru, jednalo se pouze o dílčí výstupy.

Jako velmi přínosná se ukázala kombinace zmíněných společných jednání/koalic a současně dílčích podskupin, které intenzivně pracovaly na zadaném tématu a jeho výstupy předkládaly celku (skupině). Docházelo tak přirozeně k ověřování teorie v praxi.

I zde ale platí, že tento postup někde fungovat může a jinde ne. Vždy záleží na místních, konkrétních podmínkách.

JAK II.



Zaměřujeme se na formu/způsob (nebo jejich kombinaci) k řešení zvoleného tématu, který jsme se rozhodli použít. Realizujeme první setkání, ujasňujeme si, jakou máme všichni motivaci/cíl, co očekáváme za výstup, tzn. probíhá první vyjasňování. Představy jsou různé, snažíme se je ladit. Vrháme se do první práce, přenášíme na papír dílčí myšlenky, volíme metody brainstormingu, mentálních map či jiné, které umíme, které nám vyhovují nebo které se hodí. Plánujeme další schůzky, vyhodnocujeme současný stav, navrhujeme konkrétní priority – provazujeme naše možnosti s potřebami, které máme, s potřebami území, s dostupnými zdroji. Připravujeme společné projekty, plány, vize.

V tuto chvíli přichází otevření tématu, diskuse. Obecně lze konstatovat, že ať zvolíme jakoukoliv formu řešení, je důležité, abychom dodrželi tato kritéria:

- *zpracujme výstup ze setkání/jednání/panelu*
- *informujme o něm*
- *to, co jsme slíbili, splňme*
- *vytvořme zápis*
- *pozor, ať to nejsou plytká konstatování*
- *zadávejme jasné úkoly*

Stavíme první společný projekt.

Naše zkušenosti z realizace projektu/doporučení

Jak již bylo řečeno, vzhledem k tématu, ve kterém jsme se pohybovali, byla a je pro nás klíčová politická podpora. Její udržení ovlivňuje mnoho vlivů. Z těchto důvodů jsme rozdělili naše výstupy do dvou oblastí. Jednak na oblast zaměření na systémové doporučení v oblasti Domů na půl cesty a Azylového bydlení z pohledu našeho týmu a kraje. Jednak na oblast zaměření na témata, která jsme schopni jako pracovní tým ovlivnit, a to přípravou společných projektů či hledáním různých možností finančních i nefinančních zdrojů. Konkrétní výstupy uvádíme v kapitole č. 4.

Toto pojetí považujeme za efektivní a smysluplné. Dáváme tak možnost nabídnout své dovednosti pro zajištění určitých témat a jsme i schopni předat relevantní informace kraji o potřebách území a možnostech jejich řešení.

JAK III.



Máme zpracovanou strategii, jak budeme postupovat, čeho chceme dosáhnout, co je v rámci našich možností možné a co ne. Bez finančních zdrojů nezrealizujeme nic, to víme. A právě proto je hledáme. Nejde však o postupný krok. Je nutné ho realizovat i v průběhu kroků předešlých a nedostat se do situace stavění vzdušných zámků.

Vyjednáváme na různých úrovních/místech. Lobbujeme, žádáme, konzultujeme, představujeme naše plány. Zkrátka hledáme podporu našim tématům či výstupům z diskusí všude, kde se dá.

Naše zkušenosti z realizace projektu/doporučení

Na počátku jsme si prošli velmi pesimistickým obdobím, nic nejde, nikoho nezajímáme, nikdo nás nepodpoří, na nic nejsou peníze, nic nemá cenu, nic nemůžeme změnit, nikdo nás neposlouchá. Bylo pro nás ale velmi důležité to nevzdat. Pohybovali jsme se a stále se pohybujeme v oblasti sociálních a návazných služeb, kde se vše mění rychleji, než si stihneme všimnout. Podařilo se nám zajistit realizaci dílčích výstupů z našich setkání, máme připravené dva projektové záměry, které jsou provázané s plánovanými výzvami ESF. Na dobrovolné bázi se nám podařilo připravit prezentační akci (výstavu) zaměřenou na zviditelnění tématu lidí žijících v Azylovém bydlení. Výstava je přenositelná do dalších měst ve Středočeském kraji. Dokonce jsou již naplánována první putovní místa. Tiskové materiály, plánované v rámci realizovaného projektu, vyplývají ze setkání pracovních skupin a bude možné jejich dotisk realizovat i v rámci aktivit samostatných subjektů.

Z našich zkušeností tak, doufejme, vyplývá, že společná práce byla možná zdlouhavá, mnohdy namáhavá, ale vyplatila se. Sami o sobě bychom nikdy nedosáhli výsledků, které dnes máme, nepoznali bychom se navzájem, nebyli bychom připraveni na věci budoucí. A snad z naší práce vyplývá ještě jedno, že je důležité se společně nalezeného cíle nevzdat.

PROČ



Plánování všech věcí/aktivit je časově různě náročné. Pokud se nejedná o krátkodobé akce, kdy od naplánování k samotné realizaci uběhne několik málo měsíců, je dobré průběžně realizovat dílčí aktivity, které zvyšují motivaci celého týmu.

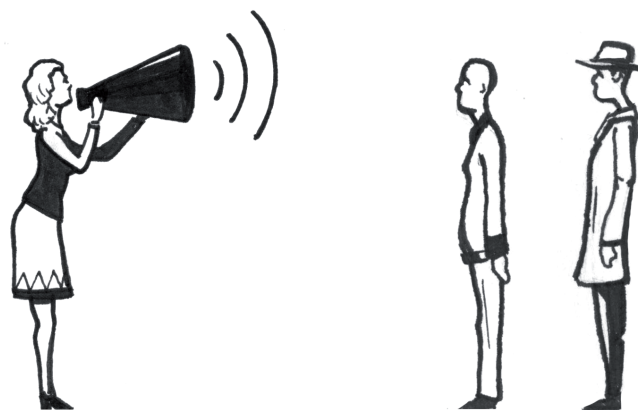
Naše zkušenosti z realizace projektu/doporučení

V projektu jsme měli naplánované vzdělávací aktivity, jejichž zaměření vyplývalo z průběhu projektu. Díky tomu se nám povedlo zrealizovat nejenom jednodenní semináře zaměřené na oblast dobrovolnictví, individuálního plánování, zvládání problémového klienta, práce v rodině a další, ale i třídenní workshop na téma Případové setkání v Mladé Boleslavi, kde je výstupem tým, který má vytvořena základní pravidla, jak realizovat případové setkání v místě působení. To znamená, kdo v týmu může být, jaká je jeho role i jeho limity.

Naším dílčím úspěchem byly využívané konzultace, které svým zaměřením reagovaly na konkrétní potřeby zapojených členů pracovních týmů. Je sice pravda, že finanční zajištění těchto aktivit bylo dáno projektem, a o to jsme to měli jednodušší. Ale ne všechny aktivity měly finanční zázemí, např. uvedená putovní výstava vznikla z dobrovolné iniciativy aktivních členů pracovní skupiny z Dobříše.

ZÁVĚR

Stále informujeme



Jsme na konci, máme za sebou velký kus práce. Ale pozor, na konci rozhodně nejsme. Jsme vlastně na úplném začátku, i přes realizované dílčí úspěchy. Teď musíme udržet navázané partnerství i množství práce a energie věnované do plánování.

Naše zkušenosti z realizace projektu/doporučení

Náš tým má zajištěno svolávání dalších schůzek i udržitelnost webových stránek www.partnerstvi-cpkp.cz, které v průběhu projektu vznikly. Na závěrečný dvoudenní workshop máme připraveny příklady dobré praxe z celé České republiky, které, doufáme, budou inspirující pro nás všechny.

Na co i nadále nesmíme zapomínat, je informování o všem, co děláme, a to všech zúčastněných a pokud možno stále. Jestliže o tom, co tvoříme, nemluvíme, jako by to neexistovalo. Buďme proto srozumitelní, názorní, mluvíme o věcech cíleně.

4. Doporučení z jednání partnerských koalic Azylové bydlení a Domy na půl cesty

Jedná se o doporučení, která vyplynula ze setkání obou odborných koalic. Průběh jejich vzniku je popsán v předešlých částech. Datovány jsou obdobím říjen 2009 – únor 2011. Jejich určení vychází z praktických zkušeností při poskytování a zajištění sociálních a návazných služeb z pohledu poskytovatelů a zadavatelů obcí ve Středočeském kraji, kteří se do projektu aktivně zapojili.

Klíčové oblasti pro službu Azylové bydlení¹

1. Rozvoj preventivních programů s klienty

Zajištění nabídky preventivních programů, poradenství, které sníží počet klientů Azylového bydlení. Zachycení občana v jeho těžké životní situaci dříve, než se ocitne „na ulici“.

Opatření 1.1. Zajištění nabídky kvalitního dluhového poradenství.

Opatření 1.2. Podpora krizové pomoci pro rodiny s dětmi.

¹ O jakých klientech mluvíme/cílové skupiny:

- osoby opouštějící zdravotnická zařízení
- osoby nepřízpůsobivé
- osoby zatížené dluhy
- matky s dětmi/celé rodiny s dětmi
- další osoby ohrožené sociálním vyloučením

2. Podpora mezioborové spolupráce

Cílem je podporovat mezioborovou spolupráci, např. v oblastech zdravotnických služeb/péče o klienty bez domova/bez přístřeší. Nepřenašení zodpovědnosti z jedné strany na druhou, hledání společného řešení vedoucího k řešení situace klienta.

Opatření 2.1. Hledání řešení situací klientů bez domova opouštějících zdravotnická zařízení.

Návrhy možných aktivit:

- *Podpora komunikace mezi jednotlivými zařízeními v regionu.*
- *Podpora výkonu sociální práce ve zdravotnických zařízeních zaměřených na osoby bez přístřeší.*

Opatření 2.2. Podpora vzniku nízkoprahových zdravotnických zařízení.

Návrhy možných aktivit:

- *Vytipování vhodné formy zajištění služeb.*
- *Definování potřebnosti v rámci kraje.*
- *Sběr zkušeností s podobným typem služeb.*

Opatření 2.3. Podpora domů se zvláštním režimem.

Klíčové oblasti pro službu Dům na půl cesty

3. Zvýšení kvality a efektivity služby Dům na půl cesty

Podpora nabídky možností pro vlastní rozhodnutí klienta při volbě budoucího místa bydliště. Zamezit vytržení klienta z prostředí, ve kterém navázal sociální vazby. Zajistit klientovi bydlení v regionu, kde se narodil, kde strávil dětství v Dětském domově apod. Zajištění kvalitní sítě flexibilních služeb dostupných na celém území kraje.

Opatření 3.1. Zvýšení provázanosti práce s klientem při přechodu ze zařízení do zařízení.

Návrhy možných aktivit:

- *Realizace případových setkání s klientem.*
- *Podpora spolupráce v území mezi jednotlivými subjekty – mezioborová spolupráce.*

Opatření 3.2. Podpora individuální nabídky služby Dům na půl cesty.

Návrhy možných aktivit:

- *Podpora bytů na půl cesty.*
- *Zajištění terénních služeb pro byty na půl cesty.*

Opatření 3.3. Podpora odborných zařízení pro mladého člověka v těžké životní situaci.

Návrhy možných aktivit:

- *Nabídka specializovaných pracovišť na území kraje.*
- *Podpora tréninkového bydlení.*
- *Nabídka krizových služeb.*

4. Systémové změny v oblasti poskytování sociální služby Dům na půl cesty

Reagovat na současný stav využívání služby Dům na půl cesty. Klienti častěji přicházejí z ulice či domova, kam po opuštění ústavního zařízení s nadějí zase odcházejí. V menší míře dochází k přechodu z Dětského domova do Domu na půl cesty.

Opatření 4.1. Zajistit poskytování služby cílové skupině v souladu se zákonem o sociálních službách.

Návrhy možných aktivit:

- *Legislativní ukotvení cílové skupiny, vycházející ze současné zkušenosti s poskytováním služby.*

Opatření 4.2. Provázet poskytování služby s bytovou politikou obcí a kraje².

Návrhy možných aktivit:

- *Podpora vzniku finančně dostupných forem bydlení.*
- *Kvalitní nabídka terénních služeb.*

² Vazba na klíčovou oblast č. 7.

Klíčové oblasti společné pro obě služby

5. Zvyšování kvality služeb a využívání nových trendů v sociální oblasti a oblasti návazných služeb

Kvalita služeb se mimo jiné odvíjí od pravidelného vzdělávání a zavádění nových trendů při poskytování služeb. Zajištění kvalitní nabídky jak vzdělávacích aktivit, tak i individuálních konzultací pro zajištění efektivní podpory a zvýšení kvality poskytovaných služeb na základě nových trendů. Současně dojde k podpoře zefektivnění vynakládání finančních prostředků na tuto oblast.

Opatření 5.1. Zajištění nabídky individuálních konzultací ve vazbě na standardy kvality služeb.

Návrhy možných aktivit:

- *Získání finančních prostředků v rámci individuálních projektů ze strany Středočeského kraje.*
- *Vytvoření týmu odborníků - konzultantů.*
- *Kvalitní organizace nabídky individuálních konzultací.*

Opatření 5.2. Podpora vzdělávacích aktivit pro poskytovatele sociálních služeb.

Návrhy možných aktivit:

- *Získání finančních prostředků v rámci individuálních projektů ze strany Středočeského kraje.*
- *Vytvoření týmu lektorů pro zajištění vzdělávacích aktivit.*
- *Kvalitní organizace nabídky vzdělávacích aktivit.*

Opatření 5.3. Podpora návazných služeb.

Návrhy možných aktivit:

- *Podpora dostupnosti mimoškolních aktivit pro děti a mládež.*
- *Podpora spolků sdružujících občany, např. Mateřská centra apod.*

6. Podpora informovanosti o možnostech využívání obou služeb

Kvalitní srozumitelná informovanost o působení obou služeb, a to nejen cílové skupiny, ale i široké veřejnosti, je nepostradatelnou součástí zajištění služby. Důležitá je jasná nabídka služby, její formy, rozsahu a možností.

Opatření 6.1. Efektivní a vyvážené informování potenciálních klientů služeb³.

Opatření 6.2. Zvýšit a zkvalitnit informovanost o účelu a roli služeb⁴.

Návrhy možných aktivit pro obě opatření:

- *Prezentace příkladů dobré praxe – osobních zážitků.*
- *Přímé návštěvy v Dětských domovech.*
- *Příklady reálné praxe - situace běžného dítěte.*

7. Podpora systému prostupného bydlení

Vytvoření systému prostupného bydlení, který umožní jednotlivým cílovým skupinám služeb získat nebo obnovit takové schopnosti, které zajistí jejich samostatné bydlení bez jakékoliv další podpory.

Opatření 7.1. Zajištění nabídky jednotlivých stupňů bydlení.

Opatření 7.2. Nabídka podpurných aktivit pro cílové skupiny.

Opatření 7.3. Podpora dětí žijících v rodinách řešících těžkou životní situaci.

³ *Možná cílová skupina:*

- *potencionální klienti/ky z Dětských domovů*
- *potencionální klienti/ky z Výchovných ústavů a Diagnostických ústavů*
- *osoby nacházející se v těžké životní situaci*
- *náhradní rodinná péče*

⁴ *Možná cílová skupina:*

- *veřejná správa*
- *sociální pracovníci/zaměstnanci OSPOD*
- *odborníci spolupracující s cílovou skupinou (Dětské domovy, Diagnostické a Výchovné ústavy)*
- *dotčená veřejnost*

5. Příběhy ze života klientů⁵

Příběh první

Po mém narození se začaly dít takové neuvěřitelné věci. Do mých čtyřech let sem žila úplně normálně, ale to sem ještě netušila, že mi umře táta. Nesla sem to velmi špatně. Moje máma mi řekla, že když sem šla se školkou okolo hřbitova, tak sem začala hrozně brečet a utíkat od toho hřbitova pryč, ale postupem času vše odstupovalo. Mnohé maminy si po takové ztrátě nemohou a ani nedokážou najít nějaký další vztah. Sem si myslela špatně. Moje máma si během půl roku našla amanta. Bohužel nevěděla, do čeho se pouští. Upřímně do největšího pekla, co se dalo. Tak jsme se k němu nastěhovali. O.K. Ze začátku to bylo v pohodě, ale asi po půl roce to začalo. Potoky alkoholu a neskutečně dlouhé hádky. Jenže pak začaly i fyzické napadání, mlácení páskem a tak. Když mi bylo osm let, tak sem dostala za úkol natrhat řezavou trávu pro patnáct králíků. Ten den byla mamka v práci na odpolední a jinak mí dva bratrové s bratránkem byli doma. Nevlastní otec šel ke svým rodičům. Ti ho akorát vždycky opili a nic jiného. Já sem prosila kluky, aby mi pomohli, ale ani jeden nešel. Po dvou a půl hodinách sem šla teda krmit ty králíky s pořezanýma rukama. Jako naschvál přišel domu i nevlastní otec. Když viděl, že teprve krmím králíky, tak se pootočil a našel klacek s deseti centimetrovými hřebíky. A ještě na nich byla koroze. Tak sem dostala tím klackem. Poraněná hlavně od těch hřebíků. Když to máma ráno viděla, tak se skoro zhroutila, ale nešla se mnou nikam, ani k doktorce. Pár let uběhlo rychle, ale začínalo to být ještě horší. Brácha dospíval a začínal být majetnický. Všechno si začal přivlastňovat a mě a mámu začali týrat. Když sem si uklízela věci, tak do těch věcí začali kopat, ať to uklidím. Pak i začali kopat a mlátit do mě. Když sem se odstěhovala, tak to bylo to, že sem jim něco odcizila. Prostě pořád na mě viděli něco špatně. To pro mě bylo nejhorší, ale to sem nevěděla, že za pár let budu potřebovat pomoci od azylového domu. To sem si našla přítele z práce. Bylo to fajn jen do té doby, než jsme se začali hádat a než jsem přišla do jiného stavu. S přítelem jsme bydleli společně, ale nemělo to dlouhého trvání. Já přišla o práci. V dnešní době je to nejhorší, co se může někomu stát. Přítel nezvládl naší těžkou situaci po finanční stránce, a tak jsme se museli vystěhovat. Jenže nastal problém. Máma si mě vzít k sobě nemůže a nikoho jiného příbuzného nemám, ke komu bych mohla jít, tak mě napadlo jít se zeptat do azylového domu v místě, kde jsme žili. Naštěstí tady měli volno, tak mě hnedka přijali a jsem jim za to vděčná.

Příběh druhý

Když jsem byl malý, tak mě týral můj vlastní táta. Mého bráchu taky. Nechci popisovat, co mi dělal, ale mlácený jsem byl asi od svých dvou let. Když jsem začal chodit do školy, tak mě zase šikanovali spolužáci. Nemohl jsem se bránit, protože když jsem to oznámil, dostal jsem ještě větší nakládačku než před tím. V sedmi letech mě od mámy odebrali a odvezli do diagnostického ústavu, tam jsem byl asi tři měsíce. No a potom mě dali do dětského domova, i s mým mladším bráchou. Tam jsem byl dvanáct let. První rok a půl jsem se tam nechtěl bavit vůbec s nikým, tak mě odvezli do psychiatrické léčebny. Tam jsem byl docela dlouho, asi tři čtvrtě roku. Potom to bylo trochu lepší, sice ještě asi další dva roky jsem toho stejně moc nenamluvil, ale už jsem se tolik nebál lidí. V tom dětském domově to bylo chvíli dobré a chvíli zase špatné, opět jsem tam zažil šikanu, ale po čase jsem si tam docela zvykl. Když jsem ukončil základku, tak jsem se vyučil v oboru kuchař. Po skončení školy jsem musel z dětského domova odejít, šel jsem tedy do domu na půl cesty, který byl kousek od mého dětského domova. Našel jsem si i docela dobrou práci. Jenže po čase mě z toho domu na půl cesty vyhazovali, prý jsem moc nesamostatný. Tak mi lidé z toho mého dětského domova sehnali bydlení v jiném domě na půl cesty. A tak jsem tady a cítím se tu o mnoho lépe než v tom předchozím domě. A samostatný už si myslím, že jsem dost, hodně jsem se tady toho naučil. Co mě ale trápí, je, že se budu muset jednou odstěhovat, bojím se toho, jak to bude jinde.

⁵ Všechny osobní příběhy jsou uveřejněny s výslovným souhlasem dotčených osob. Jména a další realie byly změněny, aby dotčené osoby zůstaly v anonymitě. Jedná se o autentické výpovědi.

6. Shrnutí Analýzy kapacit sociálních služeb Azylové bydlení a Dům na půl cesty na území Středočeského kraje

Myšlenka vzniku partnerských odborných koalic v oblasti Azylového bydlení a Domů na půl cesty vycházela ze zkušeností CpKP střední Čechy s procesem plánování rozvoje sociálních služeb, kdy se jako důležité ukázalo řešení služeb, které jsou v daných územích sice potřebné, ale jejich podpora formou regionálního řešení není v rámci obce nebo jiného územního celku efektivní.

Členy koalic byli zainteresovaní poskytovatelé sociálních služeb, zástupci obcí a neziskových organizací a další odborníci na dané téma. Partnerské koalice přinášely podnětnou vzájemnou výměnu zkušeností a znalostí, diskutovaly nadregionální východiska daných služeb (kapacita, financování, metodické postupy atd.) a díky webovému portálu, který v rámci projektu vznikl a kromě jiného umožnil zveřejnění informací o daných službách, se zkvalitnila a zefektivnila informovanost o poskytovaných službách i jejich nabídka.

Jako podkladový dokument pro činnost koalic sloužila v průběhu projektu Analýza kapacit sociálních služeb Azylové bydlení a Dům na půl cesty na území Středočeského kraje, která byla koalicemi zároveň průběžně aktualizována. Analýza stručnou a srozumitelnou formou popisuje základní sociální a finanční jevy, které se k výše zmíněným sociálním službám vztahují za období 2009 – 2010, zpracovává jejich kapacitu, nákladovost a předkládá i jejich aktuální přehled. Analýza byla zpracována na základě podkladů a dat extrahovaných z Registru sociálních služeb MPSV, dále z údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (zejm. informace o dotacích), z veřejně přístupných informací, které uvádí Středočeský kraj, a z veřejných dat Českého statistického úřadu. Mimoto byla provedena obsahová analýza dostupných komunitních plánů obcí, která zkoumala výskyt cílů a opatření vztahujících se k sociálním službám projektu. A jaké jsou tedy její výstupy?

Nejprve k Azylovému bydlení. Ve Středočeském kraji je zaregistrováno 14 poskytovatelů. Jde o 4 organizace, kde poskytovatelem je obec, 4 církevní organizace, 3 občanská sdružení, 1 obecně prospěšnou společnost, 1 příspěvkovou organizaci Středočeského kraje a 1 organizační jednotku sdružení. Jejich celková kapacita je 434 lůžek. Bohužel ale 2 z těchto zařízení během projektu své působení ukončila.

Co se týče služby Dům na půl cesty, je zde registrováno 6 poskytovatelů, z toho 2 občanská sdružení, 2 církevní organizace, 1 příspěvková organizace Středočeského kraje a 1 obecně prospěšná společnost. Jejich celková kapacita je 32 lůžek.

Zajímavě vychází územní rozvrstvení uvedených služeb, kdy například u Azylového bydlení dochází k situaci, že 3 z celkového počtu 14 zařízení působí v jednom městě, zatímco v jiných regionech tato služba není poskytována. Otázkou též je, zda 6 zařízení Domů na půl cesty je dostačující či nikoliv? K jednoznačným odpovědím bohužel odborné koalice nedospěly, jelikož během studia komunitních plánů vyplynula neprovázanost stanovených priorit ve vztahu ke konkrétní potřebnosti těchto služeb v daném území. Respektive nikde nebyla uvedena konkrétní poptávka po kapacitě, například ve smyslu počtu lůžek apod. Je však k diskusi, zda vůbec lze u těchto služeb uvedeným způsobem potřebnost změřit?

Dále analýza mapovala zdroje a způsob financování zvolených služeb. Financování sociálních služeb je zajištěno vícezdrojovým systémem (z dotací státního rozpočtu, krajů, obcí, platbami uživatelů, úhradami pojišťoven, nadacemi, sbírkami, prostředky z ESF, finančními prostředky z darů apod.). Poskytovatelé sociálních služeb tedy hospodaří s finančními prostředky, které jsou z většiny nenárokové a žádá se o ně opakovaně, převážně jednou ročně, aniž by bylo garantováno, že žádané finanční prostředky organizace obdrží. Výjimkou jsou např. úhrady od uživatelů sociálních služeb, které mohou být nárokové, pokud to umožňuje zákon o sociálních službách a prováděcí vyhláška.

V analýze byly zkoumány především státní dotace MPSV, krajský systém grantů v sociální oblasti, tzv. Humanitární fond Středočeského kraje, dále i dotace obcí a úhrady od uživatelů.

Z analýzy je patrné, že v roce 2010 podalo žádost o státní dotaci celkem 16 poskytovatelů služby Azylové bydlení. Při celkovém součtu požadavku více než 37 milionů korun českých činil průměrný požadavek na jednoho uživatele 41.747 Kč. Celkově přiznané finanční prostředky pro tento druh sociální služby se ale pohybovaly pouze okolo 15 milionů korun českých. Celkový náklad na jednoho uživatele za jeden rok je v průměru 28.849 Kč (v rámci rozpočtu služby vyjma započítaných úhrad od uživatelů).

U služby Dům na půl cesty byly evidovány celkem 3 žádosti o dotaci ze státního rozpočtu. Celkový součet požadavku činil více než 3 miliony, tj. 99.911 Kč na jednoho uživatele. Celkově bylo přiznáno více než 1 milion korun českých. To znamená, že požadavek tak byl o více než 1 milion korun snížen. Celkový náklad na jednoho uživatele za jeden rok je v průměru 7.512 Kč (opět v rámci rozpočtu služby vyjma započítaných úhrad od uživatelů).

U obou sledovaných služeb je podíl přiznaných dotací od MPSV nejvyšší. Je vyšší o více než 50 % oproti jiným finančním zdrojům. U služby Azylové bydlení se uživatelé na celkových nákladech podílejí necelými 21 %. U služby Dům na půl cesty je tento podíl nižší o více než 8 % (tj. 8,37 %). Zajímavým indikátorem je i spolufinancování těchto služeb obcemi. U Azylového bydlení je podíl 8,75 %, kdežto u Domu na půl cesty se jedná o pouhé 2,3 %. Znatelný rozdíl je pravděpodobně způsoben tím, že 4 Azylové domy jsou příspěvkovými organizacemi obcí. Nejen výsledky provedené analýzy, ale i výsledky diskusí odborných koalic vedly ke stanovení doporučení, která jsou uvedena v kapitole č. 4.

7. Použitá literatura

Dohnalová, M., Malina, J.: Slovník antropologie občanské společnosti. Brno: CERM, 2006.

Jandourek, J.: Sociologický slovník. Praha: Portál, 2001.

Nové zjišťování potřeb. Praha: Komunitní plánování o.p.s., 2009.

Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum, 1996.

Zapojování veřejnosti, nástroj pro správu věcí veřejných. Praha: CpKP, 2008.

8. O nás

Centrum pro komunitní práci střední Čechy

Naše organizace Centrum pro komunitní práci střední Čechy je nezisková organizace, která poskytuje služby všem zájemcům z veřejné správy, občanských organizací a soukromého sektoru již od roku 2001. Vznikly jsme jako páté místní zastoupení Centra pro komunitní práci (CpKP). V oblasti plánování sociálních služeb se pohybujeme od roku 2004, a to jak ve Středočeském kraji, tak po celé České republice.

Centrum pro komunitní práci je nezisková organizace, která vznikla v roce 1996. Členové a pracovníci CpKP jsou přesvědčeni, že občan má právo podílet se na zásadních rozhodnutích v jeho obci, městě či regionu a svou práci směřují k podpoře tohoto cíle. V dnešní době funguje šest místních zastoupení: CpKP jižní Čechy, CpKP střední Čechy, CpKP střední Morava, CpKP východní Morava, CpKP západní Čechy. Jedná se o samostatné právní subjekty plně zodpovědné za veškeré svoje aktivity. V rámci jednotlivých zastoupení probíhá spolupráce při realizaci projektů nadregionálního a mezinárodního rozsahu. Dále probíhá spolupráce v rámci jednotlivých odborných témat a konzultací.

Centrum pro komunitní práci realizuje projekty a poskytuje služby všem zájemcům z veřejné správy, občanských organizací a soukromého sektoru v následujících oblastech:

Účast veřejnosti a občanských organizací v rozvoji obcí, měst a krajů. Navrhujeme a realizujeme programy účasti veřejnosti ve strategickém i investičním plánování a rozhodování. Jedná se například o zapojení veřejnosti do plánování a navrhování veřejných prostranství, do přípravy regenerace panelových sídlišť, do přípravy strategických, rozvojových nebo komunikačních koncepcí (např. koncepce nakládání s odpady, generely zeleně atd.) nebo také do přípravy dopravních staveb či jiných investic. Důležitou oblastí je podpora procesů komunitního plánování sociálních služeb jako přístupu zapojujícího veřejnost do plánování specifické oblasti veřejných služeb. Jsme metodiky v procesech přípravy i implementace komunitních plánů sociálních služeb. V rámci tohoto programu organizujeme diskuze s veřejností, interaktivní výstavy, ankety, sociologické průzkumy a rovněž zajišťujeme vedení pracovních setkání s občany. Zpracováváme podpůrné analytické dokumenty a pořádáme vzdělávací programy v oblasti zapojování veřejnosti pro pracovníky veřejné správy.

Místní udržitelný rozvoj. Poskytujeme konzultační služby při přípravě projektů zaměřených na místní sociálně ekonomický rozvoj při respektování principů ochrany životního prostředí. Zpracováváme a aktualizujeme rozvojové strategie mikroregionů, měst a krajů. Asistujeme při přípravě místních rozvojových projektů a aktivit zaměřených na znevýhodněné skupiny obyvatel. Pracujeme ve vzájemné spolupráci s místními partnery (veřejnou správou, podnikateli a NNO), což umožňuje co nejvíce přizpůsobit projekty místním podmínkám. Řešíme výzkumné úkoly zaměřené na management veřejné správy, místní partnerství a rozvoj komunit.

Regionální politika Evropské unie a regionální rozvoj ČR. Prosazujeme principy partnerství a transparentního rozhodování v regionální politice Evropské unie. V Česku prosazujeme konzultace a zapojení veřejnosti a nevládních neziskových organizací při přípravě a využívání Strukturálních fondů. Účastníme se diskuzí o podobě regionální politiky, zprostředkováváme informace ostatním NNO v Česku a připravujeme společná doporučení a postupy. Naše zkušenosti z ČR přenášíme do ostatních kandidátských a členských zemí EU. Podporujeme mezioborová setkávání a spolupráci neziskových organizací.

Podpora NNO. Formou podpory síťování a vzdělávání neziskových organizací usilujeme o budování kapacit neziskových organizací. V této oblasti dlouhodobě spolupracujeme s Asociací NNO. Pracujeme s dobrovolníky, organizujeme semináře a vzdělávací kurzy s cílem posílit neziskový sektor. Podporujeme mezioborové setkávání a spolupráci neziskových organizací.

Výchova k občanství. Při zapojování veřejnosti je důležitá nejen ochota a zkušenost veřejné správy komunikovat s veřejností, ale také aktivní zájem občanů o věci veřejné. Realizujeme proto projekty, které se zaměřují na výchovu mládeže k občanství a principům demokracie.

Na základě zkušeností, které CpKP má, nabízíme pro zájemce z veřejné správy a ostatní následující služby:

- *Facilitace veřejných setkání a pracovních skupin*
- *Metodická i organizační pomoc v oblasti zapojení veřejnosti do rozhodování, dále v oblasti komunitního plánování a strategií*
- *Komunikace*
- *Plánování veřejných prostranství se zapojením veřejnosti*
- *Strategické plánování měst, obcí i regionů se zapojením veřejnosti*
- *Akreditované školení veřejné správy v oblasti komunikace s veřejností a facilitace*
- *Vzdělávací semináře v oblasti komunitního plánování sociálních služeb*
- *Pomoc při přípravě partnerských projektů a při budování místních partnerství*
- *Zpracování analýz a evaluací v oblastech komunikace, managementu, finančních nástrojů a občanské společnosti*

Tiráž:

Vydalo: Centrum pro komunitní práci střední Čechy
Vodičkova 36, 110 00 Praha 1
Vydání první, Praha 2011

ISBN: 978-80-86902-88-3

Text: Martina Macurová a kol.

Ilustrace a grafická úprava: Tomáš Čech

Spolupráce: Alena Šámalová

Jazyková korektura: Renata Baxová

Počet výtisků: 500

Metodika byla vtištěna v tiskárně FOKUS spol. s r.o., která zaměstnává více než 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením, www.tiskfokus.cz.

Metodika vznikla v rámci projektu „Podpora odborných partnerství ve Středočeském kraji“.
WWW.PARTNERSTVI-CPKP.CZ



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz