



Model řízení kvality v oblasti péče o ohrožené děti

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2025

Systémový projekt: Sjednocení přístupu k ohroženým dětem



Spolufinancováno
Evropskou unií



MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ



PRÁVO NA DĚTSTVÍ

Dokument byl zpracován v rámci realizace projektu Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky s názvem „Sjednocení přístupu k ohroženým dětem“, reg. č. CZ.03.02.02/00/22_004/0000500, spolufinancovaného z Evropského sociálního fondu plus a státního rozpočtu. Předmětem projektu bylo vytvořit podmínky pro sjednocení přístupu k ohroženým dětem nastavením základních standardů, procesů a postupů spolupráce napříč resorty. Projekt byl realizován v období od ledna 2023 do prosince 2025.

Obsah

Sociálně-právní ochrana dětí: garance jednotné kvality pro všechny děti?	1
Postup orgánů sociálně-právní ochrany dětí	1
Kvalita výkonu sociálně-právní ochrany dětí.....	2
Mapování přístupu k výkonu SPOD a řízení kvality	3
Podpůrné nástroje pro výkon a řízení kvality SPOD.....	4
Průběh tvorby podpůrných nástrojů a realizace pilotáže	6
Stručné shrnutí základních výstupů ze spolupráce s OSPOD	7
Praktické využití modelů řízení kvality a standardizace postupu.....	10
Schéma postupu OSPOD při práci s ohroženým dítětem a rodinou	12
Vyhodnocení naléhavosti situace a určení postupu při práci s dítětem a rodinou.....	13
Posouzení naléhavosti situace/případu	14
Plán k zajištění bezpečí dítěte	15
Ověření postupu práce s ohroženým dítětem	17
Příprava dítěte na změnu	18
Informační leták pro děti.....	21
Informační leták pro rodiče a další pečující osoby.....	22
Nástroj pro definování rizikových a ochranných faktorů	24
Ověřování postupu při umisťování dítěte do ZDVOP	25
Příručka krizové komunikace pro OSPOD.....	26
Profesionální rozhodování o pokračování vedení případu, o jeho přehodnocení a případném uzavření a vyřazení z evidence	26
Efektivní modely využívané v praxi SPOD pro zvyšování kvality	28
Další důležitá témata z pilotáže	29
Personální oblast	29
Prolínání výkonu kolizního opatrovnictví s agendou sociálně-právní ochrany ohrožených dětí	30
Prolínání objektivního posouzení se subjektivním úsudkem	30
Zajišťování okamžité pomoci v mimořádných situacích.....	30
Pozitiva a negativa z pilotáže	31
Závěr a doporučení	33

Sociálně-právní ochrana dětí: garance jednotné kvality pro všechny děti?

Úmluva o právech dítěte zavazuje své členské státy mimo jiné k tomu, aby „zajistily každému 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 a správní opatření“¹. Následuje závazek, „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“².

Je tedy úkolem každého státu zajistit takovou úroveň ochrany ohrožených dětí, která bude všem dětem a rodinám zaručovat jednotnou a odpovídající úroveň kvality. Primární odpovědností za ochranu práv dětí v ČR jsou pověřeny orgány sociálně-právní ochrany dětí a související poskytovatelé sociálních služeb, osoby pověřené výkonem sociálně-právní ochrany a další aktéři.

Postup orgánů sociálně-právní ochrany dětí

Postupy orgánů sociálně-právní ochrany dětí jsou rámovány zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, prováděcí vyhláškou č. 477/2024 Sb., včetně standardů kvality orgánů sociálně-právní ochrany dětí, a dále metodickými pokyny MPSV a krajů.

Sociálně-právní ochrana je především výkonem sociální práce, založeným na posouzení individuální situace klienta, nastavení plánu podpory a jeho realizaci, a jako taková může být ovlivněna vnitřními i vnějšími faktory, jako jsou například:

- dostupnost služeb v místě (kvalita a kvantita),
- míra ohrožení dětí a rodin v lokalitě,
- strukturální zátěž daného regionu,
- kapacity OSPOD, personální stabilita,
- vzdělání a kompetence pracovníků a pracovníků OSPOD,
- praktické zkušenosti, zavedená praxe daného OSPOD,
- osobní hodnotový systém, životní zkušenosti,
- apod.

¹Úmluva o právech dítěte, čl. 3 odst. 2.

²Úmluva o právech dítěte, čl. 3 odst. 3.

Zákonné a metodické ukotvení proto nemusí vždy být dostatečným rámcem pro usměrnění výkonu sociálně-právní ochrany dětí a je žádoucí poskytovat pracovnícím OSPOD další vodítka, zejména v náročných případech **k zajištění jednotného, kvalitativně odpovídajícího postupu**. Také dosavadní metodické, kontrolní a projektové aktivity MPSV³ poukázaly na různorodost praxe v přístupu OSPOD, a to nejen na úrovni jednotlivých krajů a ORP, ale i mezi samotnými pracovníci.

Kvalita výkonu sociálně-právní ochrany dětí

Výkon sociálně-právní ochrany dětí jako jeden z klíčových nástrojů zajištění základního práva každého dítěte na ochranu garantovanou státem musí kromě **jednotného postupu zaručovat i jednotnou úroveň kvality**. Řízení a hodnocení kvality v oblasti SPOD je dlouhodobě předmětem zájmu odpovědných orgánů, zejména MPSV a krajů, jak dokládá například „*Analýza a návrh systému monitoringu kvality a strategie implementace systému řízení kvality v systému SPOD*“⁴ zpracovaná Institutem projektového řízení, a. s., v roce 2018 (dále „Analýza“). Podle citované analýzy je **hodnocení kvality omezeno roztržitostí, a to nejen věcnou, ale také organizační**. Tuto nejednotnost lze pozorovat napříč celou republikou, kdy je možné se setkat s rozdílnými přístupy k naplňování potřeb dětí a různými způsoby práce s ohroženými dětmi a jejich rodinami, ale i s nepřehledností způsobů a výsledků hodnocení a monitoringu nejen pro klienty, ale také pro samotné pracovníce OSPOD.

Přestože jsou pro oblast sociálně-právní ochrany formulovány závazné standardy kvality jako **hlavní metoda řízení kvality** a tyto vedou bezpochyby k jejímu zlepšování, nemohou být samy o sobě jedinou metodou, neboť díky nim lze hodnotit pouze obecné postupy či požadavky. Standardy kvality zcela postrádají kritéria pro monitoring kvality konkrétní práce s jednotlivými dětmi a jejich rodinami, a tudíž není možné vyhodnotit, jaký dopad měla práce s dítětem a rodinou na naplnění jejich potřeb a kvalitu jejich života. Systém řízení kvality, který se opírá zejména o standardy kvality, lpí na písemném zpracování vnitřních předpisů a jejich dodržování. Při kontrolách nadřízených orgánů je monitorováno, zda jsou písemná pravidla stanovená ve standardech přesně dodržována a zda těmto pravidlům odpovídají postupy orgánů SPOD. Z toho vyplývá, že systém kontroly řízení kvality aktuálně sleduje dodržování pravidel a nezaměřuje se na skutečnou kvalitu práce s dětmi a jejich rodinami.

³Mimo jiné konzultace více než 4 000 strukturovaných vyhodnocení a IPOD dětí umístěných v ústavní péči v rámci projektu SPOD2 a konzultace více než 350 případů dětí přemísťovaných v roce 2024 z dětských domovů pro děti do 3 let věku v rámci SPOD3.

Mapování přístupu k výkonu SPOD a řízení kvality

V rámci stávajícího projektu byly proto realizovány workshopy s pracovníci OSPOD⁵, kde byly podrobně diskutovány obvyklé činnosti OSPOD v rámci výkonu pohotovosti, při řešení nejednoznačných nebo náročných případů, ale také případů dlouhotrvajících, v nichž není zřejmý další vývoj. Nejčastější rozdíly v přístupu k řešení případů byly zjištěny v následujících oblastech:

- různorodé způsoby předávání informací a podnětů od odpovědných aktérů, někdy založené na neformálních vztazích,
- různý postup v rozhodování o bezprostřední reakci na podnět,
- různé personální a koordinační podmínky výkonu pohotovosti (*např. některé pracovnice OSPOD využívají kolegu/kolegyni na příslužbě a jezdí vždy ve dvojici, jiné vždy situaci konzultují se svým nadřízeným, který je na příjmu, jiné jezdí samy, některé OSPOD mají k dispozici pohotovostní tlumočnické služby*),
- různé podmínky dopravy a materiálního vybavení (*např. některé OSPOD mají k dispozici služební automobil, který má pracovnice držící pohotovost k dispozici doma, někdy jsou služební auta dostupná na úřadě, v některých případech není automobil vždy k dispozici a pracovnice využívají po domluvě spolupráci s policií nebo jiné způsoby dopravy*),
- různorodý následný postup po záchytu případu (*např. realizace vyhodnocení situace dítěte a IPOD, případové konference, zapojení dítěte a rodiny, určení naléhavosti případu, harmonogram*),
- různý přístup k ověřování účinnosti opatření realizovaných ve prospěch dítěte a rodiny (*např. indikátory v IPOD, ověřování efektivity doporučených nebo zprostředkovaných služeb*),
- různé postupy při ukončování případů (*např. odlišná délka vedení tematicky podobných případů, vyhodnocování naplnění IPOD, vyhodnocování rizik*),
- různá míra podpory klíčových pracovníků při vedení případu (*např. pravidelné intervize, stínové konzultace s kolegy, supervize, zapojení do specializačního vzdělávání apod.*),
- a další poznatky (viz také dále poznatky z pilotáže).

⁵ V tomto dokumentu je zvoleno používání ženského rodu (feminina) při označování profesních rolí a funkcí. Toto jazykové řešení odráží skutečnost, že v dané oblasti působí převážně ženy. Použití femininního rodu je myšleno jako inkluzivní a vztahuje se na všechny osoby bez ohledu na gender.

Pokud jde o **monitoring kvality**, v rámci provedených konzultací s OSPOD bylo také zjištěno, že přístup ke kvalitě výkonu SPOD a jeho monitoringu je značně odlišný a stejně tak i ovlivněný lokálními podmínkami (viz níže). Signifikantní byla neexistence nástrojů pro ověření kvality postupu OSPOD z hlediska naplnění potřeb (resp. eliminace rizik) u konkrétních případů.

Podpůrné nástroje pro výkon a řízení kvality SPOD

Na výše uvedenou situaci reagují **nástroje vzniklé v rámci aktuálního projektu MPSV**. Nástroje jsou zaměřeny nejen na sjednocení postupů orgánů sociálně-právní ochrany dětí, ale také na jejich kontrolu, a to nejen ze strany vedoucích pracovníků a nadřízených orgánů, ale také samotných pracovníků OSPOD, které jsou nástroji vedeny k posouzení toho, zda neopomněly některé důležité kroky a využily všechny možnosti práce s rodinou. **Nástroje tak vedou ke skutečnému zlepšení kvality péče poskytnuté ohroženým dětem a jejich rodinám.**

Standardizace postupu OSPOD v návaznosti na výše uvedené směřuje k nastavení takových postupů a podmínek, aby každá pracovnice každého OSPOD disponovala dostatečně přehledným a srozumitelným vodítkem, které bude garantovat jednotný zákonný postup v odpovídajícím kvalitativním standardu a zároveň ponechá dostatečný prostor pro individuální přístup ke klientovi. Za tímto účelem bude mít k dispozici sadu nástrojů, jejichž využívání v praxi výše zmíněnou standardizaci podporuje. **Nástroje navržené a odzkoušené v rámci spolupráce s OSPOD (viz níže) přesahují rámec standardů kvality SPOD a popisují blíže kroky a jednotlivé parametry výkonu SPOD. Cílem je přitom podpořit:**

1. jednotný postup při práci s dětmi a rodinami na úrovni jednotlivých pracovišť OSPOD (úroveň případové práce) i na úrovni jednotlivých regionů (krajů a ORP) s důrazem na individuální přístup k dětem a rodinám,
2. záruku jednotné kvality práce s dětmi a rodinami bez ohledu na vnitřní a vnější faktory (viz výše), které mohou kvalitu ovlivnit,
3. nastavení vodítka pro individuální posouzení rizik v nejednoznačných nebo v danou chvíli obtížně zhodnotitelných případech,
4. možnost zpětného ověření vlastního postupu OSPOD, neopominutí klíčových kroků, a to i v náročných a zátěžových situacích (např. participace dítěte),
5. nastavení vodítek pracovních postupů pro nové pracovníce OSPOD (také v rámci zaškolování),
6. nastavení podpůrného nástroje pro provádění zákonných kontrol OSPOD a jiných revizních mechanismů,
7. zvýšení míry objektivity OSPOD v přístupu k dětem a rodinám nastavením jednotných postupů a nástrojů,

8. rozvoj kompetencí odborníků v sociální práci,
9. zvýšení transparentnosti postupů OSPOD vůči dětem, rodinám, dalším aktérům podpůrného procesu a veřejnosti,
10. naplňování zásad Úmluvy o právech dítěte a práva ohrožených dětí na zaručenou kvalitu péče.

Postup při práci s ohroženými dětmi by měl být jednotný. V rámci projektu zpracované **nástroje vedou ke standardizaci postupů při práci s ohroženými dětmi**. Důvodem jejich vzniku byla zejména roztržitost praxe napříč celou Českou republikou. Pracovnice OSPOD vyhodnocují ohrožení dítěte na základě osobních zkušeností, různých znalostí či vlastní intuice. Ve vyhodnocení ohrožení dítěte se pak z velké části promítá osobnost pracovnice, přičemž vnímání míry ohrožení se u více pracovníků může podstatně lišit. Rozdíly ve vyhodnocení ohrožení dítěte bývají časté mezi začínajícími pracovníky, které ještě nemají dostatečně osvojené znalosti a dovednosti, ale ani dostatek praktických zkušeností, a pracovníky, které na poli SPOD působí více let.

K různému vnímání ohrožení přispívají také specifika lokalit, v nichž agendu SPOD pracovníci zajišťují – například míra kriminality, sociální vyloučení či životní standardy obyvatel. V praxi se tak může stát, že sociální pracovníci, která se v rámci výkonu SPOD více pohybuje ve vyloučené lokalitě, má nastavené hranice vyhodnocení rizikovosti situace na jiné úrovni než pracovníci z jiné části ORP či kraje. **Zavedením nástrojů, které jsou zaměřeny na vyhodnocení míry ohrožení dítěte a standardizaci postupu v praxi, se tyto rozdíly v posouzení rizikovosti a ohrožení dítěte značně sníží. Současně tím dochází ke zvyšování kvality výkonu sociální práce v agendě SPOD. Nově vzniklé nástroje byly pilotovány na jednotlivých OSPOD a následně na základě zpětné vazby upraveny** tak, aby odpovídaly jejich požadavkům a byly v praxi co nejlépe využitelné. Při zavádění standardizovaných postupů a nástrojů do praxe SPOD je nezbytné klást důraz na přístup, který aktivně zapojuje odborníky z praxe – zejména sociální pracovníky OSPOD, které vykonávají přímou práci s dětmi a rodinami. Sociální pracovníci jsou klíčovými nositelkami praktických zkušeností a odborných kompetencí, které jsou nezbytné pro efektivní implementaci standardizovaných postupů. Zapojení pracovníků z praxe do procesu tvorby nástrojů, jejich pilotního ověřování a následné evaluace umožňuje zajistit reálnou použitelnost, odbornou relevanci a soulad nástrojů s potřebami sociálních pracovníků i klientů. Současně se tím posiluje odborná identita a profesní autonomie sociálních pracovníků, které se tak stávají spolutvůrkyněmi systému, nikoli pouze jeho vykonavatelkami. Tento přístup zároveň přispívá k překlenutí propasti mezi legislativní a metodickou rovinou systému sociálně-právní ochrany dětí a každodenní praxí. Výsledkem je pak smysluplnější propojení mezi požadavky a reálnými

možnostmi jejich naplňování v terénu a následně vyšší efektivita, transparentnost a profesionalizace výkonu SPOD.

Průběh tvorby podpůrných nástrojů a realizace pilotáže

V úvodu samotné pilotáže došlo k několika jednáním se zástupci krajských úřadů, ať už na individuální, či na skupinové úrovni. Zástupcům KÚ byl představen záměr pilotáže spolu s praktickými nástroji, jejichž využití bylo předmětem spolupráce s OSPOD. Zástupci KÚ měli možnost se k předkládaným nástrojům a materiálům vyjádřit, připomínkovat je a v neposlední řadě se zapojit do pilotáže a s nástroji aktivně pracovat. Této příležitosti využilo jen malé procento KÚ. Zástupci krajů se podíleli na nastavení spolupráce s OSPOD, které byly do pilotáže aktivně zapojeny. Cílem projektové aktivity nebylo zapojit do pilotáže všechny OSPOD v republice, s ohledem na kapacitu realizačního týmu by to ani nebylo možné. Ohled byl brán na doporučení KÚ a především pak na aktivitu a ochotu ke spolupráci ze strany samotných OSPOD.

Poté, co byly prezentovány cíl a harmonogram pilotáže zástupcům KÚ, došlo k představení nástrojů a plánů aktivní práce s nimi samotným OSPOD. Pro tyto byly realizovány praktické workshopy, při kterých měli účastníci (dohromady 60 lidí) možnost v rámci konkrétních kazuistik aplikovat nástroje a ověřovat jejich funkčnost a efektivitu. Již během těchto seminářů bylo načerpáno velké množství zpětných vazeb, které byly následně v procesu úprav nástrojů zohledněny a aplikovány v průběhu pilotáže. Přehled zapojených OSPOD viz tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 Přehled zapojených OSPOD

Brandýs n. Labem – SČK	Kraslice – KVK
Praha 8 – PHA	KÚ KVK Karlovy Vary
Hlinsko – PAK	Brno–Slatina – JMK
Dobříš – SČK	Brno–Medlánky – JMK
KÚ MSK Ostrava – MSK	Šlapanice – JMK
Karviná – MSK	Bučovice – JMK
Třinec – MSK	Židlochovice – JMK
Nový Jičín – MSK	Hodonín – JMK
Bílovec – MSK	Mikulov – JMK
Havířov – MSK	Ivančice – JMK
Praha 12 – PHA	KÚ JMK
Mariánské Lázně – KVK	Brno–střed – JMK
Ostrov – KVK	Kyjov – JMK
Cheb – KVK	

Metodický tým KA1 v průběhu pilotáže pracoval s konkrétními pracovníci OSPOD v rámci různých krajů. Cílem spolupráce bylo mimo jiné pracovním OSPOD poskytovat metodickou podporu při práci s nástroji a sbírat zpětnou vazbu k funkčnosti a efektivitě nástrojů. V průběhu spolupráce docházelo k aktivním úpravám nástrojů na základě zpětných vazeb, čímž byla zajištěna plynulá kontinuita celého procesu. Odborné metodičky KA1 pružně reagovaly na podněty, které obratem zapracovávaly, a prováděly úpravy jednotlivých nástrojů, které byly ihned v praxi vyzkoušeny při řešení případů ohrožených dětí.

Aktivita jednotlivých OSPOD v rámci spolupráce s metodickým týmem KA1 byla různá a závisela na několika faktorech. Velkou překážkou byl často čas, který mohly pracovnice práci s nástroji a následnému poskytnutí zpětné vazby věnovat. Mnoho zapojených OSPOD bylo časově velmi vytíženo a v některých případech pak spolupráce nebyla tak pružná, jako tomu bylo u jiných OSPOD. I přesto se však od všech zapojených OSPOD podařilo získat zpětnou vazbu, která se týkala jak konkrétních nástrojů, tak spolupráce s metodickým týmem. V některých případech byl v rámci OSPOD zapojen celý tým, jinde jednotliví pracovníci, v některých případech se jednalo o vedoucího pracovníka, který následně poznatky komunikoval do týmu. V praxi například docházelo k tomu, že vedoucí OSPOD nástroje probírala nejen s týmem, ale představovala je i právníčce oddělení, která vede kolizní opatrovnictví. Společně o nástrojích hovořily a ujasňovaly si jednotlivé náležitosti při práci s nimi. Důležitou proměnnou bylo, aby nástroje byly srozumitelné a pracovníkům bylo jasné, kdy a v jaké situaci mohou nástroj využít.

Stručné shrnutí základních výstupů ze spolupráce s OSPOD

Po ukončení spolupráce s pracovníci OSPOD byla provedena analýza zpětných vazeb (získávaných v průběhu a po skončení spolupráce), na základě které došlo k formulaci několika shrnujících výstupů:

- **Největší přínos měly nástroje pro nové pracovnice**, kterým pomáhají se orientovat v praxi a strukturovat jejich postupy.
- Mezi **nejvíce oceňované nástroje** patří:
 - *Posouzení naléhavosti situace/případu + checklisty (nejnovější, zjednodušená varianta)*
 - *Plán k zajištění bezpečí dítěte (malovaný rukou)*
 - *Informační listy pro děti a rodiče*
 - *Příprava dítěte na změnu*
- **Kapacitní omezení a technické překážky** (např. kyberútok, nemocnost, personální podstav) zásadně ovlivnily míru zapojení se v rámci pilotáže.
- **Agendová specializace** ovlivňuje využitelnost – kurátoři např. vnímali nástroje zaměřené na akutní péči jako méně relevantní.

Většina zapojených pracovníků OSPOD oceňovala možnost být součástí tvorby nástrojů, které budou následně předkládány do praxe. Pracovnice vnímaly důležitost standardizace procesů při práci s ohroženými dětmi a rodinami a bylo zřejmé, že jim záleží na tom, aby výsledné materiály, které budou k dispozici všem napříč republikou, dávaly smysl. Motivace k zapojení se zvyšovala i ve chvíli, kdy pracovnice zaznamenaly, že jejich hlas má význam a že na základě jejich připomínek došlo ke změně či úpravě konkrétního nástroje. Na druhou stranu se objevovaly i zpětné vazby, které poukazyvaly na nutnost redukovat administrativní zátěž pracovníků OSPOD, nové nástroje tak byly nahlíženy s mírnou skepsí. Bylo tedy nutné klást v průběhu pilotáže důraz na důsledné vysvětlení smyslu využití konkrétního nástroje, aby bylo zřejmé, že se nejedná o nadbytečný materiál. Cílem realizačního týmu projektové aktivity bylo vzít v potaz každou relevantní konstruktivní zpětnou vazbu a zohlednit ji ve výsledné podobě nástroje. Tomu napomáhala i skutečnost, že každý zapojený OSPOD měl k dispozici metodického pracovníka KA1, který v průběhu celého procesu korigoval práci s nástroji a reagoval na dotazy a komentáře z terénu.

V průběhu pilotáže zapojené OSPOD pracovaly se souborem několika nástrojů a materiálů. Zároveň během spolupráce vznikaly nástroje nové, které byly předkládány i dalším zapojeným OSPOD, viz tabulka č. 2 (Přehled nástrojů a materiálů).

Tabulka č. 2: Přehled nástrojů a materiálů, se kterými se pracovalo během pilotáže

Zahájení pilotáže	Výstup pilotáže
Schéma postupu vyhodnocení naléhavosti situace	Schéma postupu OSPOD pro práci s ohroženým dítětem a rodinou
Nástroj pro vyhodnocení naléhavosti	Posouzení naléhavosti situace/případu
Nástroj k určení míry naléhavosti (verze pro MSK)	
Postup při práci s dítětem a rodinou	Nástroj pro vyhodnocení naléhavosti situace a určení postupu při práci s dítětem a rodinou
Checklist naléhavá situace A	Ověření postupu při řešení situace ohroženého dítěte (checklist)
Checklist naléhavá situace B	
Checklist naléhavá situace C	
Checklist naléhavá situace D	
Checklist nenaléhavá situace	Na základě zpětných vazeb byl nástroj přepracován a následně vyřazen z pilotáže.
Plán bezpečí	Plán k zajištění bezpečí dítěte
OZON	Nástroj pro definování rizikových a ochranných faktorů
	Informační leták pro rodiče (součástí jsou dokumenty Plán kroků k zajištění bezpečí dítěte a Souhlas s předáním dítěte do péče jiné osoby)
	Příručka krizové komunikace pro OSPOD
	Ověření postupu při řešení situace ohroženého dítěte (checklist)
	Informační leták pro děti
	Příprava dítěte na změnu
	Ověření postupu při umístění dítěte do ZDVOP (checklist)
	Nástroj na podporu profesionálního rozhodnutí o vedení případu
	Příručka krizové komunikace pro OSPOD

V rámci druhé etapy pilotáže bylo realizováno on-line setkání se všemi zapojenými OSPOD, kde byl prostor otevřít témata, která v kontextu práce s nástroji rezonovala (implementace nástrojů, podoba konkrétních nástrojů, využitelnost, povinnost při využití apod.). Následně byly dosavadní výstupy z pilotáže prezentovány i zástupcům krajských úřadů.

V závěru projektové aktivity byly realizovány praktické workshopy, během kterých došlo k představení výstupů z pilotáže a jednotlivých nástrojů pracovním OSPOD napříč republikou. Naprosto nezbytnou součástí celého procesu zavedení nástrojů do praxe je právě jejich srozumitelné představení pracovním, které s nimi budou ve své praxi pracovat. Bez tohoto kroku není možné předpokládat úspěšné osvojení si práce s nástroji.

Praktické využití modelů řízení kvality a standardizace postupu

Některé nástroje jsou určeny k přímému využití v naléhavé situaci, slouží k vyhodnocení míry rizika ohrožení dítěte a následně **standardizují postup** při jeho řešení. Předpokladem je, že se nástroje stanou součástí vybavení pro výkon pracovní pohotovosti, ale stejně tak je pracovníci budou využívat i **při řešení naléhavých situací** v rámci běžné pracovní doby. Jedná se o tyto nástroje:

- Posouzení naléhavosti situace/případu
- Ověření postupu při řešení situace ohroženého dítěte
- Plán k zajištění bezpečí dítěte
- Nástroj pro definování rizikových a ochranných faktorů
- Informační letáky pro děti nebo rodiče
- Ověření postupu při umístění dítěte do ZDVOP

Další soubor nástrojů lze využít jako **průvodce při řešení naléhavých situací**. Počítá se s tím, že pracovníci OSPOD budou s těmito nástroji seznámeny před samotným výkonem – poskytují jim lepší orientaci a vysvětlují fáze, kroky a opatření, které je potřeba v daných situacích udělat. Tyto nástroje jsou metodickou oporou pro pracovníci OSPOD. K těmto nástrojům patří **Schéma postupu OSPOD při práci s ohroženým dítětem a rodinou**, které graficky znázorňuje fáze a kroky, které je zapotřebí učinit ve chvíli, kdy se dítě ocitne v naléhavé nebo náročné situaci. Dále nástroj pro určení **postupu při práci s dítětem a rodinou**, který vysvětluje a vymezuje jednotlivé fáze řešení naléhavé situace, kroky a opatření, které je potřeba provést, přičemž stanovuje časovou dotaci jednotlivých fází a vytyčuje legislativní a metodickou oporu pro jednotlivé úkony. Mezi tyto nástroje lze zařadit také nástroj **Přípravu dítěte na změnu**,

ten je zaměřen na způsob práce s dítětem ve chvíli, kdy dochází ke změně prostředí, ať už plánované, nebo náhlé.

Samotné nástroje jsou obsahem materiálu Standardy poskytování služeb pro ohrožené děti, který je jedním z několika projektových výstupů⁶.

⁶ Nástroje a materiály jsou ke stažení na www.pravonadetstvi.cz.

Schéma postupu OSPOD při práci s ohroženým dítětem a rodinou

Schéma, které bylo vytvořeno v rámci realizace projektu, přehledně zachycuje postup pracovníků OSPOD při hodnocení naléhavosti situace, která se odvíjí od míry ohrožení dítěte, a při jejím následném řešení. Schéma slouží pro rychlou orientaci, ve které fázi se OSPOD při práci s rodinou aktuálně nachází. Rovněž může být velmi užitečné při zaškolování nově příchozích pracovníků, aby si rychle osvojily podstatný proces práce na OSPOD. Tento nástroj mohou využít také dlouholeté pracovníce, aby si například ujasnily, které kroky již udělaly a na co je potřeba se dále zaměřit. Pracovníci si schéma mohou vytisknout a dát si ho třeba na nástěnku, aby ho měly stále na očích. Nástroj je univerzálním vodítkem pro všechny typové situace a primárně neodlišuje, zda jde např. o CAN nebo kuratelu. Snahou je vrátit se v úvahách k podstatě práce s riziky a potřebami a specifické odlišnosti jsou řešeny v podstatě až v průběhu – odkazujeme na ně v nástroji (např. důležité metodické nebo legislativní prvky).

Schéma vede pracovníce k vyhodnocení a rozdělení řešených situací/případů na naléhavé a nenaléhavé. **Pokud dojde k vyhodnocení, že se jedná o naléhavý případ, mohou při identifikaci bezpečné osoby zpravidla nastat tyto čtyři situace:**

- Dítě je ponecháno v rodině s rodičem, pečovateli.
- Dítě je ponecháno v rodině s osobou blízkou.
- Dítě odchází z bydliště s rodičem nebo osobou blízkou.
- Dítěti je třeba zajistit pobyt v náhradním bezpečném prostředí.

Ve schématu je možné vyzorovat odlišnosti v postupech v nastalých situacích a ujasnit si, že pokud je dítě v situaci, kdy nebyla identifikována bezpečná osoba, OSPOD se prvotně zaměřuje na ochranu života a zdraví dítěte a zajištění bezpečného prostředí a až následně podrobně vyhodnocuje a plánuje.

Z míry ohrožení dítěte je v každém okamžiku odvozen postup OSPOD, který se liší zejména v pořadí jednotlivých kroků. Důležitým ukazatelem při práci s rodinou je právě identifikace bezpečné osoby. Pokud v rámci intervence není možné zajistit žádnou bezpečnou osobu, dítě musí bezprostředně opustit svoje stávající prostředí. Pokud k tomuto kroku dojde, volí se možnosti podle nejlepšího zájmu dítěte. Bezpečná osoba je vždy nejdříve hledána v rámci rodiny a blízkého okolí, poté se zjišťuje kapacita pěstounské péče na přechodnou dobu a až po vyčerpání těchto možností následují pobytová zařízení. Je nezbytné mít na paměti, že pokud nebyla identifikována žádná bezpečná osoba a dítě tak musí opustit svoje stávající prostředí, jedná se o výraznou změnu v životě dítěte. **Na tuto změnu je potřeba dítě v rámci časových možností připravit a poskytnout mu psychologickou pomoc a podporu.**

V rámci pilotáže od pracovníků zaznívalo, že je schéma logické a přehledné, pro nové pracovníce užitečné, pro letité a zkušené jde spíše o připomenutí toho, co mají osvojené. Dílčím doporučením ze strany pracovníků OSPOD bylo zařadit v rámci spolupráce s dalšími aktéry dlaždice k vyplnění, aby si každý OSPOD mohl doplnit sociální služby, které má k dispozici v rámci své spádové oblasti. I zde je možné sledovat zájem pracovníků OSPOD mít co nejvíc informací pohromadě.

Vyhodnocení naléhavosti situace a určení postupu při práci s dítětem a rodinou

Nástroj, který slouží jako kompletní průvodce pro sociální pracovníky OSPOD. Jedná se o dokument, kde pracovníci OSPOD najde na jednom místě mnoho důležitých a užitečných postupů, materiálů či metodik, které potřebuje pro svou práci. Nástroj může být velmi užitečný v případě zaškolování nových pracovníků OSPOD, zejména v situaci, kdy si potřebují osvojit, jaké jsou fáze práce s rodinou, které kroky by neměly být opomenuty a také kolik času je na tyto kroky v rámci práce s rodinou vyhrazeno. Nástroj oceňovaly i dlouholeté pracovníky, a to zejména pro jeho komplexnost, kdy v rámci jednoho dokumentu je k dispozici mnoho dalších nástrojů a dokumentů, které jsou přehledně roztříděné do jednotlivých fází, takže je zřejmé, kdy který nástroj využít.

Pokud pracovníci na základě nástroje k vyhodnocení míry rizika dojde k rozhodnutí, že se jedná o naléhavý případ, otevře si list naléhavé situace. Na tomto listu má přehledně rozpracované fáze práce s rodinou, ke kterým jsou v logickém časovém sledu uvedeny jednotlivé kroky práce s rodinou, jež by neměly být opomenuty. Ke každé jednotlivé fázi je uveden rámec, podle kterého OSPOD v danou chvíli postupuje. V každé jednotlivé fázi pracovníci naleznou odkazy na potřebné materiály, má tedy po ruce všechny důležité dokumenty či nástroje, které potřebuje pro svou práci. **Například se jedná o formuláře k vyhodnocení situace dítěte, průvodce změnou, informační letáky, metodiky, doporučení či kontakty na krizové linky apod.**

Pokud pracovníci vyhodnotí případ jako nenaléhavý, otevře si list nenaléhavé situace, kde má také přehledně uvedeny jednotlivé fáze práce s rodinou, rozpracované na kroky, které by neměly být opomenuty.

Pracovníkům OSPOD tento nástroj slouží jako praktický průvodce řešením naléhavých i nenaléhavých situací. Doplnuje nástroje Posouzení naléhavosti situace/případu a Ověření postupu při řešení situace ohroženého dítěte o vysvětlení jednotlivých kroků, časový a legislativní rámec a také odkazy na další metodiky a nástroje, které je možné v daných fázích využít. Jedná se tedy o průvodce k využití obou nástrojů v reálné praxi. Nepředpokládá se, že tento nástroj bude využíván přímo v terénu při kontaktu s dítětem a rodinou (při okamžitém řešení situace), ale spíše při zaškolování nových pracovníků a ve chvílích, kdy pracovníci plánuje

další kroky práce s rodinou a chce se ujistit, že bere v potaz všechny možnosti. Nástroj má tedy zásadní dopad na kvalitu výkonu agendy SPOD.

V rámci pilotáže zaznívala pozitivní zpětná vazba týkající se výčtu a dostupnosti dokumentů v jednom prostředí. Různorodost názorů opět ukázala, že se v agendě SPOD významně odráží subjektivní postoje jednotlivých pracovníků. O to větší váhu pak mají kroky, které se snaží tento jev s přímým dopadem na život klientů SPOD eliminovat.

Posouzení naléhavosti situace/případu

Jde o nástroj, který pomůže sociálním pracovníkům určit míru rizika daného případu a jeho vliv na včasnost realizovaných opatření v zájmu dítěte.

Nástroj mapuje oblasti ohrožení života, ohrožení zdraví, bezpečí, ohrožení trestnou činností a zahrnuje i přání dítěte. Oblasti byly na základě provedené pilotáže určeny jako klíčové pro určení míry ohrožení dítěte. V uvedených oblastech má pracovníce OSPOD k dispozici mapovací otázky, které jí pomohou vyhodnotit naléhavost daného případu. Mapovací otázky jsou uzavřené a pracovníce OSPOD je vyplňuje formou zaškrtování, ke každé z oblastí je dán prostor pro vlastní poznámky.

Nástroj pomůže pracovníci OSPOD nejen vyhodnotit míru rizika, ale také určit to, co nebo kdo konkrétně dítě ohrožuje. Důležitou součástí nástroje je klíč, který jednoznačně určuje rozhodnutí o naléhavosti a včasnosti opatření k ochraně dítěte.

Pokud je odpověď na některou z mapovacích otázek ANO, pak se jedná o naléhavý případ a pracovníce přistupuje k opatření zaměřenému na ochranu dítěte bezodkladně. Pokud není žádná z odpovědí ANO, pak pracovníce zpracovává případ individuálně do 30 dní podle povahy případu.

Nástroj by měl být využit v podstatě u všech případů, se kterými přichází OSPOD do styku. Nástroj může pracovníce OSPOD využít ve chvíli podezření na naléhavou situaci, a to v případech zcela nových či těch, které jsou řešeny dlouhodobě. Nástroj je možné využívat i v době pohotovosti, ve chvíli, kdy je OSPOD přivolán k případu, ale i zpětně, tedy po jejím výkonu – jako ověření postupu, rozhodnutí pracovníce, ale také vyhodnocení ohrožení poté, co byla učiněna potřebná opatření. V rámci výkonu pohotovosti nástroj pomáhá vyhodnotit míru ohrožení dítěte, čímž pomáhá pracovníci OSPOD v rozhodnutí, zda přistoupit k opatřením zajišťujícím bezpečí dítěte. Nástroj je vhodné mít v tištěné podobě jako součást výbavy pro výkon pracovní pohotovosti, aby jej pracovníce měla po ruce a mohla ho využít v náročných chvílích pro svoji oporu.

Nástroj Posouzení naléhavosti situace/případu je určen pro nové a méně zkušené pracovníce, kterým **usnadní vyhodnocení míry rizika v naléhavých situacích**, využití však nalezne také u pracovníků, které na OSPOD působí již více let. Naléhavé situace bývají psychicky vyčerpávající nejen pro začínající pracovníce, ale i pro ty zkušené, a v náročné situaci se může stát, že je některý aspekt, ke kterému je potřeba přihlížet, opomenut. Díky použití tohoto nástroje se riziko špatného posouzení situace značně snižuje.

Na nástroj Posouzení naléhavosti situace/případu přímo navazuje nástroj Ověření postupu při řešení situace dítěte, který sleduje kroky a opatření, jež je zapotřebí učinit ve chvíli, kdy je situace vyhodnocena jako naléhavá.

Během pilotáže zaznělo, že jde o funkční a jasný nástroj, který je v praxi velmi dobře využitelný a **může být dobrou oporou i pro pracovníce**, jež na OSPOD pracují dlouhodobě. Podle dalších zpětných vazeb jsou v nástroji přesně ty otázky, které si pracovníce kladou ve chvíli, kdy jedou například k výkonu pohotovosti nebo ke složitému případu v rámci pracovní doby. Podle pracovníků zapojených ORP se **jedná o vhodnou metodickou pomůcku**, ve které je obsaženo vše podstatné a podle které je evidentní, že pracovníce má vždy konat ve chvíli, kdy si na jakoukoliv otázku odpoví ANO.

Plán k zajištění bezpečí dítěte

Plán k zajištění bezpečí dítěte (dále jako „Plán bezpečí“) je **nástroj, který slouží k nastavení kroků vedoucích k zajištění bezpečí dítěte**, potažmo pečující osoby ve chvíli, kdy dojde k naléhavé situaci (anebo bezprostředně po ní).

Nástroj obsahuje vymezení časového období, po které platí a plán má být plněn. Toto období by mělo pokrýt první dny poté, co došlo k naléhavé situaci – jedná se o časové rozmezí v řádu hodin a dní, nikoliv měsíců, jako tomu bývá u IPOD. V praxi je někdy Plán bezpečí zaměňován s individuálním plánem ochrany dítěte. Jde ale o dva rozdílné dokumenty, kdy individuální plán ochrany dítěte je plánován na základě celkového vyhodnocení situace/potřeb dítěte a analýzy rizik a zdrojů a je zaměřen na dlouhodobou spolupráci. Naopak Plán bezpečí slouží k bezprostřednímu zajištění bezpečí dítěte a je plánován na hodiny, případně dny.

V nástroji jsou pojmenovány osoby, které jsou do plánu zahrnuty a kterých se právě týká. Zpravidla to bývá dítě a osoba, která o dítě pečuje, zapojeny ale mohou být i další osoby, a to nejen ze společné domácnosti, ale třeba také prarodiče, sousedé či blízké osoby. Jako příklad je možné uvést situaci, kdy dítě ve chvíli ohrožení má volat babičce nebo jít zaklepat na sousedku. Do plánu mohou být zahrnuti i další aktéři, například psycholog, terapeut, pracovníce SAS apod.

Další prostor je věnován samotnému nastavení kroků a opatření, které vedou k zajištění bezpečí ve chvíli, kdy se dítě cítí ohrožené. Kroky by měly být formulovány jasně, stručně, výstižně a vždy s ohledem na věk a rozumové schopnosti těch, kterých se plán týká. U menších dětí je například možné plán namalovat, obrázková forma pro ně může být srozumitelnější, bližší, pochopitelnější. Kroky je zapotřebí vytvářet ve spolupráci s dotčenými osobami, vždy je potřeba domýšlet, zda je možné zvolené kroky v naléhavé situaci učinit, je tedy nutné je přizpůsobit reálným možnostem všech zapojených osob.

Plán bezpečí pracuje také s názorem a přáním dítěte, díky tomu je dítě přímo zapojeno do jeho vytváření – je potřeba brát zřetel na to, co si dítě přeje, čeho se dítě obává.

Nástroj zůstává vždy v rukou osob, jichž se týká. Současně s jeho předáním by jim mělo být také vysvětleno, že je zapotřebí mít tento plán vždy po ruce, případně si ho uschovat na dobře dosažitelné místo, aby osoby v případě ohrožení bezprostředně věděly, jak situaci řešit. **Cílem nástroje je zajistit, aby se dítě cítilo bezpečně v momentě ohrožení.** Plán bezpečí provádí dítě a rodiče či jiné pečující osoby při řešení ohrožující situace.

Plán bezpečí stojí na principu souznění zapojených osob s nastavenými kroky. Všichni jmenovaní jsou s plánem seznámeni a je jim vysvětleno, z jakého důvodu dochází ze strany OSPOD k uvedenému postupu a co bude následovat. Speciální zřetel je brán na dítě, Plán bezpečí je možné přizpůsobit jeho rozumovým a komunikačním schopnostem. Důležité je, aby dítě rozumělo tomu, co se následně bude dít, a bylo ujistěno, že například o svoje rodiče nepřichází.

Nástroj cílí na strukturovanost a kvalitu výkonu sociální práce, které by měly být jasné podchyceny od samého počátku. Lze tím i eliminovat situace, kdy je v některých případech zpětně na sociální pracovníce kladen požadavek, aby obhájily své kroky ve vztahu k ochraně ohroženého dítěte. Díky tomu, že lze do Plánu bezpečí zahrnout nejenom rodinu, ale i další aktéry, lze rozložit, a tudíž i snížit míru zodpovědnosti a zátěže, na kterou pracovníci SPOD dlouhodobě poukazují.

Plán bezpečí je nejčastěji využitelný při výjezdu v rámci pracovní pohotovosti nebo ve chvíli, kdy je potřeba okamžitá intervence OSPOD v běžné pracovní době. V situacích, kdy dítě zůstává s rodinou či osobami blízkými, nebo ve chvíli, kdy opouští s rodičem či osobou blízkou svoje bydliště. Mnoho pracovníků OSPOD si tento plán psalo tzv. „bokem do osobního zápisníku“ či jen tak promýšlelo v hlavě.

V rámci pilotáže byla k tomuto nástroji získána negativní zpětná vazba v důsledku výše zmíněného zaměňování Plánu bezpečí a IPOD. Negativně byla hodnocena zejména jeho vizuální podobnost s IPOD. Na základě zpětných vazeb byl Plán bezpečí zjednodušen a byla mu dána méně formální podoba. Poté, co došlo k úpravě nástroje a podrobnému vysvětlení jeho účelu,

a to nejen ve vztahu k dítěti, ale i ve vztahu k pracovním samotným, bylo zjištěno, že s tímto nástrojem pracovníce v rámci výjezdů či pohotovostí pracují či pracovat mohou. Nástroj se pak v několika případech stal součástí výbavy důležitých a užitečných dokumentů k jejich pohotovosti. **Plán bezpečí se na základě zpětných vazeb stal spolu s formulářem pro Souhlas s předáním dítěte do péče jiné způsobilé osoby součástí Informačního letáku pro rodiče.**

Ověření postupu práce s ohroženým dítětem

Ověření postupu při řešení situace ohroženého dítěte je nástroj ve formě checklistu určený pro práci sociálních pracovníků OSPOD. Jedná se o nástroj založený na principu jednoduchého zaškrťování, který budou mít pracovníci SPOD k dispozici k vytištění. Slouží pracovníkům k ověření toho, zda při vedení případu ohroženého dítěte neopomenuly důležité kroky či úkony spolupráce s rodinou.

Praxe pracovníků OSPOD se různí, na nastalé naléhavé situace mohou reagovat odlišně. Nástroj má za cíl standardizovat postup OSPOD při řešení situací, kdy je dítě v ohrožení, se zachováním individuálního přístupu.

Nástroj vede pracovníce k učinění všech potřebných kroků a provází pracovníce celým procesem řešení naléhavé ohrožující situace, díky čemuž by nemělo docházet k opomenutí úkonů, které je zapotřebí učinit, či k časovým prodávám. Nástroj tak slouží také mimo jiné jako kontrola samotného postupu pracovníce, kdy si pracovníce sama hlídá, v jaké fázi se situace dítěte nachází, které kroky již učinila a co je potřeba udělat dál. Zároveň nástroj vede pracovníci k opakovanému přehodnocování naléhavosti situace. Z uvedeného je zřejmé, že nástroj zásadním způsobem také cílí na kvalitu výkonu sociální práce v zájmu ohrožených dětí a rodin.

Díky zaškrťování jednotlivých kroků lze nástroj využít i při předávání případu kolegyni, takže například v situaci, kdy dojde k naléhavé situaci v rámci výkonu pohotovosti, či v době zástupu za nepřítomnou pracovníci, která případ řešila, může být spolu s informacemi či dalšími náležitostmi, které se pojí s výkonem pohotovosti, předán i vypracovaný nástroj Ověření postupu při řešení situace ohroženého dítěte jakožto praktický pomocník pro orientaci v případě. Obdobně lze nástroj využít při postoupení spisové dokumentace jinému ORP.

Další možné využití nástroje je také při kontrole, kterou provádí vedoucí OSPOD, případně při kontrolách ze strany příslušného krajského úřadu, kdy spolu se spisovou dokumentací může být předložen vypracovaný dokument. Vedoucí nebo nadřízený orgán si tak mohou ověřit, **zda při řešení naléhavé situace byly učiněny všechny důležité kroky a v jaké fázi se řešení případu nachází.**

Nástroj je provázán se Schématem postupu při vyhodnocení naléhavosti situace a Postupem při práci s dítětem a rodinou, přičemž Schéma postupu při vyhodnocení naléhavosti počítá se čtyřmi variantami řešení naléhavé situace a je grafickým znázorněním celého procesu.

Nástroj je rozdělen podle časového hlediska a rozděluje kroky pracovníce OSPOD na bezprostřední kroky po přijetí oznámení, návazné kroky, které pracovníce vykonává do sedmi dnů od oznámení, návazné kroky, které vykonává pracovníce do 30 dnů od oznámení, a kroky v období naplánované spolupráce. Bezprostřední kroky po přijetí oznámení jsou přitom zaměřené na ochranu života, zdraví a bezpečí dítěte. Pracovníce si ověřuje, zda například zajistila bezpečné místo nebo osobu ve chvíli, kdy dítě muselo opustit svoje prostředí, zda předala všem zúčastněným (dětím, rodičům, jiným pečovatelům) dostatek informací či zda dítě připravila na změnu prostředí. V návazných krocích, jejichž cílem je realizace dalších opatření k ochraně dítěte, si pracovníce ověřuje, zda zmapovala míru ohrožení dítěte, v případě, že došlo ke změně prostředí, se ujišťuje, zda dítě osobně navštívila. Kontroluje si také, zda vyhotovila úvodní/počáteční vyhodnocení situace dítěte, na základě něhož se rozhoduje, zda je dítě ohrožené a případ naléhavý, či nikoliv. Pokud jde o návazné kroky do 30 dnů, zde si pracovníce ověřuje, zda udělala analýzu potřeb dítěte na základě podrobného vyhodnocení situace dítěte. V posledním časovém rozmezí návazných kroků je práce zaměřena na přehodnocení a stabilizaci situace dítěte, zde si pracovníce vyhodnocuje, zda se daná rizika v rodině zlepšila, zhoršila, nebo zůstala na stejné úrovni, a podle toho pak volí další kroky – buď ochranu mírní, nebo naopak činí další/jiné potřebné kroky k ochraně dítěte.

Díky zapracování podnětů z pilotáží prošel tento nástroj výraznou změnou. Po zjednodušení a sloučení několika checklistů došlo k velmi pozitivní zpětné vazbě. Jeden checklist se pracovnícím jeví jako funkční, ucelený a úplný. Došlo několikrát k jeho použití v reálné praxi, kladně byla hodnocena strukturovanost nástroje a také to, že nástroj nepůsobí tak úředně.

Příprava dítěte na změnu

Jedná se o nástroj pro sociální pracovníce a další osoby, které se ocitají v situacích, kdy provází nezletilé dítě procesem změny prostředí. Nástroj je koncipován jako průvodce změnou prostředí.

Nástroj lze využít jako pomocníka při přípravě dítěte na změnu, v tomto případě se jedná o změnu prostředí. Ta může být plánovaná, například v situaci, kdy je dítě přemísťováno ze zařízení do jiného zařízení či se plánuje návrat do rodiny, nebo může být náhlá, jedná se například o situaci, kdy je potřeba dítě bezodkladně umístit do péče další osoby, pěstounské péče na přechodnou dobu či do zařízení z důvodu naléhavé situace. Nástroj pracovníce OSPOD provází procesem změny a poskytuje jim návod a doporučení, jak s dětmi komunikovat a na co se zaměřit

nejen při práci s dítětem, ale také u samotné pracovnice – změna prostředí je velmi náročná nejen pro dítě, ale také pro samotnou pracovníci, která dítě změnou provází.

V praxi se setkáváme s případy, kdy děti nejsou na změnu připravovány dostatečně, za což někdy může špatná komunikace mezi jednotlivými aktéry (např. mezi pracovníci zařízení a OSPOD), kteří si srozumitelně nevyjasní svou roli a kroky, jež je potřeba při přípravě dítěte na změnu učinit.

Zapojení dítěte do přípravy na změnu je velmi důležité. Dítě, stejně jako dospělý, potřebuje vědět, co se děje, proč nemůže být v péči rodičů, kdy a kam se stěhuje, na jak dlouho a podobně. Pokud je to jen trochu možné, je zapotřebí dítěti dát prostor k rozloučení se a přípravě na změnu prostředí.

V nástroji je vysvětleno, jak dítě může změnu prostředí vnímat, a je zde cíleno na individualitu prožívání každého dítěte. Důležité je vnímat emoce dítěte a porozumět jeho projevům. Zároveň jsou v nástroji uvedeny užitečné odkazy na různé metodiky, např. na práci s traumatem.

Průvodce má v nástroji k dispozici podporu a doporučení při rozhovorech s dítětem v obtížné situaci změny prostředí. Nalezne zde vysvětlení situace a doporučení ke komunikaci s dítětem samotným a odkazy na metodiky a další důležité materiály.

Provázení dítěte změnou prostředí je velmi náročná situace i pro průvodce samotného, ten v nástroji najde podporu pro sebe sama a ujištění o důležitosti výkonu vlastní práce. V nástroji jsou uvedeny **základní principy práce na OSPOD**, jako je týmovost, intervence, supervize a rozdělení podle odbornosti. Nástroj celkově cílí na týmovou spolupráci v náročných situacích.

Nástroj popisuje **dvě situace provázení změnou prostředí – náhlou změnu prostředí** z důvodu akutního ohrožení a **neakutní změnu**, tedy situaci, kdy je na přípravu dítěte na změnu více času, například při přechodu dítěte z jednoho zařízení do jiného nebo do pěstounské péče.

Při akutní změně je doporučeno využít zásady komunikace s dítětem a situaci dítěti vysvětlit. U vysvětlení se dbá na to, aby dítě mělo informace o tom, co se děje, kam půjde, na jak dlouho tam půjde a s kým tam půjde. Dále zde je doporučení, jak dítě zajistit, například mu zaručit kontakty s rodinou, pokud je to možné, dále obstarat bezpečný převoz a osobní věci dítěte. Pro práci se změnou prostředí dítěte je také nezbytná komunikace s rodiči či pečovateli, zejména v oblasti zjištění základních informací o dítěti, ale také kvůli součinnosti, například při sepsání smlouvy nebo plánu zajištění bezpečí, převzetí si rozhodnutí soudu nebo vydání potřebných dokladů dítěte. V posledním bodě u akutní změny prostředí je uvedeno, kam je

možné dítě umístit, s odkazem na aktuální metodiky a preference individuální péče před péčí ústavní.

V situaci, kdy změna prostředí není náhlá, je více prostoru na přípravu dítěte a hlavním cílem průvodce změnou je minimalizovat stres dítěte a poskytnout mu dostatek informací o průběhu změny a novém prostředí. V této situaci má průvodce čas na postupnou adaptaci dítěte na nové prostředí, tedy je možné, aby dítě nové prostředí navštívilo nebo s ním bylo seznámeno alespoň prostřednictvím fotografií. Kromě seznámení s novým prostředím je i více času na to, aby se dítě ve svém stávajícím prostředí rozloučilo a získalo kontakty na své blízké lidi. V této situaci je i více času na sestavení plánu změny a vysvětlení všech náležitostí procesu. V neposlední řadě také na to, aby si dítě zabalilo své osobní věci. V nástroji se cílí i na práci s dítětem po změně, tedy aby mělo dítě kontakty se svou rodinou a blízkými, aby se pracovalo s jeho emocemi a případně byla využita i terapeutická podpora a také aby byla zjištěna zpětná vazba dítěte ve chvíli, kdy už je v novém prostředí.

V závěru nástroje je uvedeno shrnutí rozdílů mezi akutní a neakutní situací a důležité poznámky týkající se informovanosti dítěte a ujištění, že aktuální situace není vina dítěte samotného.

Nástroj vznikl v reakci na žádosti zapojených OSPOD, které se ozývaly v průběhu probíhající pilotáže. V terénu takový nástroj/metodika chybí a při práci by ji uvítali. Na nástroj Příprava na změnu byly zaznamenány velmi kladné ohlasy. Pracovnice zapojených OSPOD ocenily rozdělení nástroje podle akutní a plánované změny. Zaznívalo, že zejména pro začínající pracovnice bude nástroj velmi užitečný, měly by se s ním ale seznámit všechny pracovnice OSPOD.

Informační leták pro děti

Informační leták pro děti je určen dětem, které se ocitly v náročné životní situaci, kdy v rodině zasahují pracovníci OSPOD či PČR. Leták je primárně určen dětem samotným, avšak může být oporou i sociálním pracovnícům při výkonu práce. Například při nízkém věku dítěte pracovníci OSPOD leták nepředá, ale sdělí dítěti informace či podpůrné věty formou přiměřenou jeho věku a rozumové vyspělosti.

Leták bude k dispozici pracovnícům v on-line formě s grafickou úpravou vhodnou k tištění podle vlastního uvážení. Tištěná podoba letáku bude velmi užitečná jako nedílná součást výbavy při výkonu pracovní pohotovosti. Pracovníci OSPOD tak budou moci leták předat dítěti ihned při naléhavé situaci.

Předpokladem je, že pracovníci OSPOD dítěti v náročné situaci předá a zároveň mu vysvětlí, k čemu leták slouží, a doporučí mu, aby mělo leták po ruce. V situaci, kdy leták předává dítěti, které zůstává v péči rodičů, by mělo být srozuměno s tím, že závěrečný seznam se ho netýká.

Informační leták pro děti stojí na principu participace dítěte. Dítě by mělo mít přehled o tom, jaká situace nastala, kdo jsou lidé, kteří s ním a s jeho rodinou začali pracovat, a podobně. Stejně tak je žádoucí, aby dítě vědělo, na koho se může obrátit. Informační leták pro děti byl vypracován ve spolupráci s mladými dospělými.

Informační leták pro děti slouží k tomu, aby mělo dítě v náročných situacích k dispozici základní informace. Cílí na vysvětlení situace zejména v tom ohledu, že ať se stalo cokoliv, viníkem není dítě samotné. V letáku jsou uvedeny podpůrné věty, aby dítě pochopilo, že v situaci není osamocené, a že jsou tu lidé, kterým záleží na vyřešení jeho situace. Je zde vysvětlena i **role sociální pracovníce OSPOD**. Dítě v letáku najde informace o důležitosti vlastního názoru a relevanci svých pocitů, včetně toho, na koho se může v případě potřeby obrátit. Má zde informace o **zapojení dalších odborníků**, kteří se budou na řešení situace pravděpodobně podílet. V letáku je doporučení ohledně toho, co má dítě dělat, když muselo opustit svoje prostředí a nestihlo si vzít své osobní či oblíbené věci.

V neposlední řadě je v letáku prostor pro uvedení důležitých kontaktů na klíčovou pracovníci OSPOD nebo další zapojené aktéry či na poznámky. Dále jsou v letáku uvedeny nonstop krizové linky, na které se dítě může v případě potřeby bezplatně obrátit.

Informační leták pro děti byl vytvořen na základě žádostí pracovníků OSPOD zapojených do pilotáže. Zpětná vazba byla velmi kladná. Některé pracovníce uvítaly existenci takového nástroje s nadšením, ve většině případů sdělily, že jej budou v praxi užívat, případně jej užívat už začaly. Padl i návrh, aby vznikly dvě varianty letáku, a to pro mladší a starší děti.

V rámci pilotáže byl leták pro děti využit pracovníci OSPOD při návštěvě dítěte ve škole, kdy s ním byl proveden rozhovor z důvodu podezření na syndrom CAN. Pracovnice dítěti leták přímo nepředala, měla jej však u sebe a dítěti opakovala pět základních zvýrazněných vět z letáku, což vyhodnotila jako velmi přínosné. Dítě k ní lépe získalo důvěru a přispělo to ke zklidnění dítěte. Sama pracovnice pak nástroj okomentovala doporučením k jeho využití u všech podobných případů a rozhovorů s dětmi. Dokument bude procházet grafickými úpravami s ohledem na genderovou vyrovnanost.

Informační leták pro rodiče a další pečující osoby

Informační leták pro rodiče a další pečující osoby (dále jako pečovatelé) je určen těm osobám, u kterých došlo k zásahu OSPOD. Leták využije pracovníce OSPOD během výkonu své práce v náročných situacích, kdy řeší naléhavé situace ohrožení dítěte přímo v terénu.

Materiál je k dispozici pracovnícím v on-line formě s grafickou úpravou vhodnou k vytištění. Zároveň, stejně jako Informační leták pro děti, by mohl být v tištěné podobě součástí výbavy pro výkon pohotovosti, aby pracovníce OSPOD mohly leták předat rodičům či pečovatelům hned přímo v terénu v naléhavé situaci.

Náročná situace, kdy dochází k ohrožení dítěte nebo samotného rodiče či pečovatele, bývá velmi stresující, jde o zátěž na psychiku, která může mít dopad na kvalitu kognitivních funkcí. Dospělí i děti mohou kvůli stresu některé informace přeslechnout, nespojit si souvislosti, či dokonce nevnímat, co jim pracovníce OSPOD nebo jiné instituce říká. Proto byl vytvořen Informační leták pro rodiče a další pečovatele, který je provede základními informacemi poté, co pracovníce OSPOD či jiné složky (např. PČR, MP) jejich prostředí opustí.

Informační leták hned v začátku disponuje prostorem pro uvedení kontaktu na klíčovou sociální pracovníci. Dále jsou v letáku důležité informace, které OSPOD na místě předává. Pečovatel v letáku najde důležitá doporučení týkající se například dodržování pokynů OSPOD či dalších odborníků. Pokud mu bylo doporučeno kontaktovat nějakého odborníka, je zde zdůrazněno, aby pečovatel aktéra kontaktoval co nejdříve. Druhá strana letáku obsahuje seznam důležitých věcí, které by mělo mít dítě u sebe v případě, že opouští domácí prostředí. V závěru letáku jsou uvedeny kontakty na on-line krizové linky, které může pečovatel v případě potřeby bezplatně využít, a také prostor na poznámky.

Leták je propojený s plánem bezpečí (plánem kroků vedoucích k zajištění bezpečí dítěte). Plán bezpečí pracovníce tvoří přímo v terénu a domlouvá s pečovateli a dalšími aktéry neodkladné kroky, které je nezbytné učinit pro zajištění bezpečí dítěte, více viz nástroj Plán k zajištění bezpečí dítěte. Dalším navazujícím dokumentem je Souhlas s předáním dítěte do péče jiné způsobilé osoby. Tento souhlas zajišťuje pracovníce OSPOD taktéž v terénu v případech, kdy pečovatelé z nějakého důvodu nemohou vykonávat péči o dítě.

Propojenost těchto nástrojů dává pracovníci k dispozici funkční sadu nástrojů (podpůrných dokumentů) využitelnou v mnoha situacích, kdy vyjíždí k zásahu, ať už v rámci pracovní pohotovosti, nebo v naléhavých případech v rámci běžné pracovní doby.

Informační leták pro rodiče vznikl na základě požadavků ORP zapojených do pilotáže, kdy v rámci zpětných vazeb se objevovaly názory, že v průběhu výkonu pohotovosti či řešení naléhavých situací nejsou dostatečně vhodné podmínky pro vysvětlování situace. Rodiče mohou být ve stresu nebo ve stavu, kdy nejsou schopni v danou chvíli vnímat, co jim je sdělováno, také se stává, že je situace řešena ve spěchu, kdy je potřeba zajistit co nejdříve bezpečí dítěte. V těchto chvílích by pracovníce uvítaly, kdyby měly soupis základních informací pro rodiče, který by jim mohl být předán, a rodiče by se s informacemi mohli seznámit v době, kdy největší stres opadne a budou se moci soustředit na to, co se stalo a co se bude dít dál.

Zpětná vazba na využití nástroje v praxi byla převážně kladná. Panovala shoda, že rodiče by měli dostat základní informace. Podle většiny ORP je Informační leták pro rodiče velmi užitečný a informace v něm obsažené jsou výstižné a podstatné. Ve třech případech se objevil názor, že je leták dlouhý a obsáhlý, což by někteří vyřešili jeho zkrácením nebo vytvořením vlastní varianty letáku (obsáhlejší vs. stručnější). Na základě připomínek zapojených OSPOD byl k Informačnímu letáku pro rodiče připojen nástroj Plán bezpečí a formulář pro Souhlas s předáním dítěte do péče jiné osoby.

Nástroj pro definování rizikových a ochranných faktorů

Nástroj⁷ slouží k objektivizaci vyhodnocování ochranných a rizikových faktorů, ke strukturovanému přemýšlení nad případem a pomáhá k lepšímu vhledu do případu při jeho řešení. Výstupy nástroje mohou sloužit jako podklady pro multidisciplinární spolupráci. Nástroj neslouží jako náhrada rozhodování samotné pracovnice.

Výstupy tohoto nástroje jsou tři:

1. Otázky, na které neznám odpověď, témata, která potřebuji zmapovat
2. Výpis ochranných a rizikových faktorů
3. Výpis ochranných a rizikových faktorů rozdělených podle vyhodnocovacího rámce

Práce s nástrojem probíhá intuitivně, přičemž pracovnice nejprve uvádí základní údaje a poté pracuje se třemi listy, které se týkají dítěte, pečovatelů a prostředí. Tyto listy vyplní. Dále se automaticky vygenerují výstupy. Každý ze tří listů obsahuje vždy dvě části, a to ochranné a rizikové faktory.

Vyplnění jednotlivých listů probíhá tak, že si pracovnice u otázky zvolí jednu z možných odpovědí: ANO, NE/NERELEVANTNÍ, ZJISTIT. Ve všech případech, kdy pracovnice odpoví ANO, je nutné podrobněji popsat konkrétní situaci, např. „Dítě je zdravé“. Nástroj se vyplňuje v programu MS Excel, není třeba žádné speciální vybavení.

Výhody nástroje:

- Komplexní pohled na situaci dítěte a jeho rodiny
- Zvažování pozitiv i negativ
- Všechny ochranné a rizikové faktory na jednom místě

Limity nástroje:

- Delší časová náročnost
- Velké množství otázek může vést k formalizaci

Nástroj byl pracovním zapojených ORP představen v průběhu pilotáže, kdy jim bylo nabídnuto absolvování on-line workshopu, aby se s nástrojem seznámily. Pracovnice po jeho

⁷ *Původní verze nástroje (OZON) vznikla v roce 2018 v organizaci Lumos. Zdroj: Solařová a kol.: Vyhodnocování ochranných a rizikových faktorů v sociálně-právní ochraně dětí. Dostupné z: [vyhodnocovani-rizik-publikace.pdf](#).*

Aktuální verzi vypracoval metodický tým MPSV ve spolupráci s tvůrci původního nástroje.

skončení s nástrojem nadále pracovaly a zkoušely v něm vyhodnocovat případy, které řeší. Některá ORP nástroj sdílela v rámci celého oddělení a jeho využití společně konzultovali.

Zpětná vazba, která byla získána, byla velmi dobrá. V jednom případě ORP začalo využívat nástroj při přípravě na případové konference, kdy výstupy z nástroje, tedy rizika a ochranné faktory, představují rodičům. Dále si pracovnice pochvalovaly zaměření na rizika a ochranné faktory, které z nástroje plynou a které lze použít pro formulář Vyhodnocení situace dítěte. Uvítaly by přímé propojení s tímto nástrojem, aby se rizika a faktory do vyhodnocení rovnou propisovaly. Častou odezvou bylo tvrzení, že si pracovnice musely zvyknout na nový způsob myšlení, protože se zaměřovaly především na rizika, nástroj je však přímo vede k přemýšlení o tom, na čem se dá další práce s rodinou stavět, v čem je její síla. Jak uvedla jedna ze sociálních pracovnic: „Užití nástroje mění zavedený způsob přemýšlení, chvíli to trvá, ale pak to funguje velmi dobře.“

V některých případech se objevoval názor, že by bylo vhodné vytvořit tento nástroj ve více variantách, a to pro mladší a starší děti, případně pro děti s výchovnými problémy, pro děti s postižením atp. Zároveň se objevovaly i názory, že je nástroj moc zdoluhavý a komplikovaný a že na něj při práci s případem nebude čas (vyplnění položek seznamu u jednoho případu trvalo až hodinu).

Ověřování postupu při umísťování dítěte do ZDVOP

Checklist ZDVOP je praktický a přehledný nástroj určený především pro pracovnice OSPOD, které již umístily nebo aktuálně umísťují dítě do zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc (ZDVOP). Checklist slouží jako **opora během celého procesu** – od prvotního rozhodnutí o umístění přes pobyt dítěte v zařízení až po fázi, kdy dítě ZDVOP opouští.

Nástroj podporuje efektivní spolupráci mezi OSPOD a ZDVOP, a to díky tomu, že vymezuje role obou stran, popisuje jejich vzájemné vazby a pomáhá nastavit očekávání od procesu spolupráce. Dále poskytuje pracovnícím OSPOD jasnou strukturu kroků, které je potřeba realizovat. Pomáhá udržet přehled o jednotlivých povinnostech, termínech i nutné komunikaci.

Cílem checklistu je **včasná identifikace a zajištění kroků** nezbytných pro řešení dané situace. Zabraňuje tak nedorozumění, nejasnému rozdělení odpovědností nebo opomenutí činností, které mohou mít zásadní dopad na bezpečí a další aspekty nejlepšího zájmu dítěte. **Checklist tak přispívá k transparentnějšímu, efektivnějšímu a profesionálnějšímu postupu všech zúčastněných.** Checklist mohou využívat jak pracovnice OSPOD, tak ZDVOP.

Příručka krizové komunikace pro OSPOD

Nástroj ve formě příručky pro pracovníce OSPOD vznikl v návaznosti na semináře pro pracovníce OSPOD zaměřené na krizovou komunikaci. Semináře byly realizovány v rámci Klíčové aktivity 5, „*Vytvoření dlouhodobé komunikační strategie na podporu klíčových témat Národní strategie ochrany práv dětí a jejich jednotlivých cílů se zaměřením na odbornou i laickou veřejnost*“, a byly vedeny certifikovanou lektorkou, mentorkou a mediální konzultantkou Hanou Hejskovou. Její doporučení, rady a tipy se staly základem pro vznik praktické příručky. Materiál slouží pracovnícům OSPOD v situacích, kdy jsou dalšími stranami konfrontováni a dotázáni na průběh případu, zpravidla to mohou být média, zástupci politických stran, ale také například kolegové, kteří by neměli být o případu informováni.

Materiál nabízí zásady, pravidla a konkrétní formulace, které pomohou pracovnícům OSPOD odpovědět na často neoprávněné požadavky na informace, a to s důrazem na zajištění bezpečí a ochrany všech zainteresovaných stran. Možné odpovědi umožní pracovnícům stát za svými profesními povinnostmi a zároveň elegantně vysvětlit, proč nemůže být požadavkům na sdělení informací vyhověno.

Nástroj je doplněn o vzor zpracování standardu č. 11, RIZIKOVÉ A NOUZOVÉ SITUACE, ve kterém je část věnována i úpravě komunikace pracovníků OSPOD s médii.

Profesionální rozhodování o pokračování vedení případu, o jeho přehodnocení a případném uzavření a vyřazení z evidence

Nástroj vznikl v závěru pilotáže již existujících nástrojů v důsledku podrobných debat s pracovníci některých zapojených OSPOD, které si kladly otázku „co s případy, které jsou již v tzv. běžném režimu výkonu agendy SPOD nebo které jsou dlouhodobě v evidenci a není u nich znatelný posun“. Potřeba vzniku určitého nástroje, který by cílil na profesionální práci s dlouhodobými případy, se potkala i s debatami souvisejícími se zjištěními z prověrky desítek spisů pracovníci MPSV.

Nástroj podporuje tzv. **autosupervizi** (autovizi). **Jde o proces profesionální sebereflexe pracovníce.** Ta sama sobě klade otázky, na něž hledá odpovědi. Všímá si přitom svých postupů, pocitů a tělesných reakcí, které ji provázely při práci s klientem.

Pracoviště, které přistoupí k využívání tohoto nástroje, si ho zachytí **ve standardech** (zejm. č. 6 a č. 10). Pracovnice má pak povinnost u případů, kterým se věnuje **více než 5 měsíců**, využít nástroj pro vlastní rozhodování a podle připravených otázek provést reflexi případu. Nástroj kontinuálně navazuje na nástroj Ověření postupu při řešení situace ohroženého dítěte.

Nástroj na podporu rozhodnutí o pokračování vedení případu mimo jiné slouží k **reflexi situace dítěte/děti a reflexi dosud realizovaných kroků a opatření** (postupů) v případě. Pracovnice se snaží odpovídat na otázky, pokud možno bez emocí, profesionálně, objektivně.

Nástroj usiluje o zvyšování kvality výkonu SPO v případech ohrožených dětí a rodin, ale i o eliminaci případů, které jsou v evidenci OSPOD bez jasně cíleného směřování a požadované kvality, která usiluje o naplňování potřeb ohroženého dítěte / ohrožených dětí. Nástroj napomáhá pracovnícím i k rozhodnutí o uzavření případu, pokud byl naplněn IPOD.

Důležité je to, že nástroj obsahuje tzv. klíč k vyhodnocení otázek: Pokud si pracovnice odpoví na všechny otázky **ANO a křivka vývoje případu stoupá**, pak jsou zde doložitelné/legitimní důvody pro pokračování vedení případu ohroženého dítěte podle vypracovaného IPOD. Pokud si pracovnice odpoví na některou z otázek **NE či NEVÍM, křivka vývoje případu stagnuje či klesá**, pak byl identifikován prostor pro aktuální přehodnocení případu. Pokud pracovnice váhá či neví, jak přesně v případě dál pokračovat, pak je vhodné využít níže uvedená **doporučení**.

Další rovina využití nástroje na podporu rozhodování o vedení případu – kontrolní činnost a dilemata výkonu sociální práce v SPOD

Při výkonu činností sociální práce v agendě sociálně-právní ochrany dětí se často pohybujeme mezi legalitou (respekt a dodržování právních předpisů, odbornost a profesní zkušenost) a legitimitou (etika sociální práce, morálka, svědomí, vlastní životní zkušenost), což může u pracovníků vyvolávat napětí a určité obavy.

Musíme rozlišovat skutečnosti, kdy se jedná:

- o důvodný výkon veřejné moci (tzn. kontrola, kdy vstupujeme do života dítěte a jeho rodiny např. pro skutečnosti svědčící pro zanedbávání, zneužívání či přímo týrání),
- o poradenské působení (pomoc, kdy jde o nevědomost, toleranci, snížené či absentující rodičovské kompetence), jehož cílem je dobrovolné využívání sítě podpůrných a odborných služeb (dítě a rodina využívají nabízené služby na základě svobodného a informovaného souhlasu).

Se zvládáním dilemat **s dopadem na kvalitu** zajišťování agendy SPOD může pracovnícím pomoci celá škála nástrojů a podpůrných (vědomých) činností či organizačních opatření v rámci oddělení SPOD, ale i spolupracující síť odborných služeb, mezioborový case management a vytváření bezpečného prostoru pro možnost konzultací uvnitř i vně týmů SPOD.

Efektivní modely využívané v praxi SPOD pro zvyšování kvality

Pracovnice oddělení SPOD využívají supervizi nezávislého odborníka, se kterým mají možnost reflektovat případy, ale i související prožívání. Jedná se o nedílnou součást jejich profesního i osobního rozvoje a také o specifickou formu kontroly jednotlivých případů mezi pracovníci.

Pilotáží bylo ověřeno, že pracovníce SPOD využívají často tzv. vzájemné konzultování dvou kolegyň. Jedná se o kolegiální kontrolu dvou kolegyň s podobným rozsahem zkušeností. Dané uspořádání reflektuje situaci, kdy na vymezené části správního obvodu magistrátu města působí vždy dvojice pracovníků oddělení SPOD podle toho, zda se jedná o agendu péče o rodinu a děti, nebo o agendu kurátorů pro mládež. Vzájemné konzultování poskytuje příležitost získat nadhled, omezit jednostranné vyhodnocování a zjistit jiné alternativy řešení.

Specifickým druhem kontroly je konzultace případu s tzv. senior týmem, který je operativně sestavován z tzv. pilířů týmu (odborně nejzkušenější pracovníce odd. SPOD). Zaměřuje se prioritně na problematiku syndromu CAN (týrání fyzické a psychické, sexuální zneužívání, nepřiměřené zanedbávání), dále násilí mezi rodiči s nepřiměřeným zásahem do příznivého vývoje dětí, rodičovské spory s nepřiměřeným ohrožením příznivého vývoje dětí, problematiku kurately dětí a mládež apod. **Takto praktikovaná forma konzultací plní formu podpůrnou, vzdělávací i kontrolní a zvyšuje tak mimo jiné kvalitu poskytované péče dětem a rodinám.**

Dalším **specifickým druhem kontroly** je konzultace případu s vedoucí oddělení SPOD. Pracovnice mohou využívat tento podpůrný nástroj podle dohody s vedoucí, když předem formou ústního sdělení či e-mailem vedoucí stručně seznámí s tématem požadované konzultace. Společně je dohodnut časový rámec konzultace. Takto praktikovaná forma konzultací plní **formu podpůrnou, vzdělávací a kontrolní** ve smyslu využití všech možných a dostupných opatření podle platné legislativy a moderních metod sociální práce s cílovou skupinou.

V rámci pilotáže konzultovala vedoucí zapojeného ORP nástroj s právníčkou, která má v rámci jejich oddělení na starosti kolizní opatrovnictví, a pro komplexní porovnání také s pracovnící, která na oddělení působí krátce, a s pracovnící, která vykonává práci na OSPOD dlouhodobě. Pracovnice, která je zkušenější, obvykle změny nepřijímá snadno. Společně o nástroji hovořily, ujasnily si jednotlivé body, líbilo se jim, že je v nástroji užito tykání. Díky tomu podle nich nástroj nepůsobí jako nějaký úřednický formulář, ale jako něco trochu „terapeutického, supervizního“, kdy jde o osobní záležitost pracovníce, je to takový v dobrém slova smyslu „příkaz“, který dává prostor pro zamyšlení se. Nástroj jim připadal srozumitelný, vyzkoušely si jeho použití u konkrétního případu. Po této zkušenosti jim nástroj začal dávat velký

smysl a rozhodly se jej zapracovat do svých postupů. Zcela specifickou kontrolou je tzv. autosupervize (autovize), o které je pojednáno výše.

Další důležitá témata z pilotáže

V průběhu pilotáže se pracovnice OSPOD ze zapojených ORP často zmiňovaly o dalších důležitých tématech týkajících se výkonu SPOD, na něž je potřeba se zaměřit. Okruh témat je široký, počínaje kupříkladu interními záležitostmi jednotlivých úřadů, samotným výkonem práce s dětmi a jejich rodinami a **metodickou podporou nadřízených orgánů či mezíresortní spoluprací** konče. Tato témata byla zaznamenávána a v rámci výstupu sumarizována do několika oblastí.

Od pracovnic OSPOD velmi často zaznívala obava z nadměrné byrokratické zátěže, z dalších formulářů, které budou muset vyplňovat a které jim budou ubírat čas, jenž by mohly věnovat přímé práci s dětmi a jejich rodinami. Tato fáze odmítání bývá zcela přirozená, změny se ne vždy přijímají lehce, a to i ve chvíli, kdy člověk sám poukazuje na nedostatky, problémy, ale má obavu udělat první krok. Se změnou je zapotřebí pracovat. A to i s ohledem na to, že sociální práce je vědní disciplína, která má své odborné metody a nástroje. A právě ty se v měnících se podmínkách vyvíjí, přizpůsobují se aktuální situaci či systému tak, aby byly funkční a sociální práce mohla být odvedena kvalitně. Pracovnicím zapojených ORP byly nástroje a jejich využití důkladně vysvětleny, byly s nimi seznámeny. Poté, co měly možnost si je vyzkoušet a podrobit je užití v praxi, pracovnice téměř ve všech případech přehodnotily svůj postoj a uznaly, že jde o nástroj, který by jim mohl v praxi pomoci a práci jim usnadnit.

Personální oblast

Mezi nejčastější obtíže patří vysoká fluktuace pracovníků, ať už z důvodů osobních, např. odchody na rodičovskou a mateřskou dovolenou, odchody do starobního důchodu, nebo pro samotné nároky zaměstnání na OSPOD a zvýšenou kumulaci povinností s ohledem na podstaty pracovníků na oddělení. Pracovnice dlouhodobě vedou velmi mnoho případů a nestačí se věnovat jednotlivým případům tak, jak by bylo potřeba. Tento stav u nich vyvolává pocit frustrace, který není dostatečně či vhodně kompenzován. S velkou fluktuací se pojí také zvýšení pracovní zátěže stávajících pracovníků při opakovaném zaučování nových kolegyň, kdy v praxi většinou zaučuje zkušenější pracovnice nově příchozí. Bohužel je praxí i to, že při nedostatku zkušeného personálu probíhá zaučování mnohdy nekoordinovaně, krátkodobě a bez možnosti potřebného ověření dopadů adaptačního procesu nové pracovnice na kvalitu výkonu její práce na OSPOD. Zaučování a příprava nových pracovníků OSPOD jsou časově náročné procesy, do kterých stojí za to

investovat, např. formou péče o tzv. senior tým, ale i prostřednictvím precizně propracovaného standardu kvality výkonu SPOD č. 5. Nově vzniklé nástroje mohou být při zaučování nových pracovníků také velkou oporou.

Prolínání výkonu kolizního opatrovnictví s agendou sociálně-právní ochrany ohrožených dětí

Velkým tématem pro pracovníce OSPOD je kolizní opatrovnictví a jejich role v průběhu soudních řízení péče o děti, např. úpravy poměrů k nezletilým dětem v případě rozpadu partnerství nebo manželství, úpravy styku či výživného apod. Napříč kraji a jednotlivými ORP se praxe velmi liší a pracovníci OSPOD narážejí na požadavky soudů, které jsou mnohdy rozdílné od metodických doporučení a směrnic. Složité a vleklé případy týkající se úprav poměrů k nezletilým dětem jsou pro pracovníce OSPOD velkou zátěží a v praxi je obrovská poptávka po metodických doporučeních či nástrojích ohledně tohoto tématu. Výkon kolizního opatrovnictví bude v centru zájmu OSPOD v dohledné době i z důvodu změn v souvislosti s novelou občanského zákoníku.

Prolínání objektivního posouzení se subjektivním úsudkem

Dalším tématem pracovníků OSPOD, o kterém se v rámci pilotáže často mluvilo, je správné posouzení situace dítěte: Kdy má ještě smysl jeho rodinu sanovat, podporovat, tzn. pomáhat, a kdy do rodiny „mocensky“ zasáhnout za využití důraznějších kontrolních opatření. Pracovníci vnímají, že nejen jednotlivá ORP, ale dokonce samotné pracovníci mají hranice, kdy zasáhnout a případně dítě odebrat z rodiny, nastavené odlišně. Pracovníci OSPOD by proto uvítaly standardizovaný postup, který by uvedenou hranici stanovil jasněji s důrazem na individuální přístup k jednotlivým případům, což by přispělo k eliminaci mnohdy nejednotné a nepředvídatelné (zejména z pohledu klientů) praxe jednotlivých OSPOD v ČR.

Zajišťování okamžité pomoci v mimořádných situacích

Jinou velkou oblastí, kterou pracovníci během pilotáže otevíraly, byl výkon pracovní pohotovosti a témata týkající se zajištění okamžité pomoci v mimořádných situacích s dopadem na život, zdraví a bezpečí dítěte, včetně jeho případného převozu či otázky, co všechno by mělo obsahovat tzv. pohotovostní zavazadlo. Již během pilotáže si některé OSPOD nově vzniklé nástroje zařadily do své pohotovostní výbavy, nejčastěji šlo o Informační leták pro děti, Plán bezpečí, Informační leták pro rodiče a Nástroj na posouzení míry naléhavosti. Během krajských setkání s pracovníky zapojených ORP a při diskusích zaměřených na výkon pohotovosti se ukázalo, jak rozdílná je praxe při zajištění a výkonu pohotovosti napříč celou Českou republikou.

Příkladem může být zajištění bezpečného převozu dítěte, kdy některá oddělení mají k dispozici služební auta s vhodnými autosedačkami, pracovníci mají splněny referentské zkoušky pro převoz a zajišťují si tak převoz dítěte samy, jiná ORP mají předem domluvenou spolupráci s PČR a převoz probíhá pod záštitou příslušníků PČR za přítomnosti pracovníce OSPOD. Dalším rozdílem v možnostech či postupu ORP je přístup k aplikaci (registru obyvatel) za účelem zjištění osob, včetně případného propojení s PC aplikacemi pro zajištění agendy SPOD, díky čemuž mohou zjistit informace o tom, zda je rodina na oddělení SPOD evidovaná, či nikoliv. Jako další příklad rozdílu a zároveň i dobré praxe lze uvést ustanovení tzv. příslužby či stínové pracovníce, kdy výkon pohotovostní služby drží např. dvě pracovníce. Přítomnost další pracovníce při výkonu pohotovosti může být velkou oporou zejména v případech, kdy dítě z důvodu zajištění jeho bezpečí musí rodinné prostředí opustit a rodiče jsou agresivní nebo pod vlivem návykových látek. Naléhavé případy bývají velmi stresové a možnost spolupráce dvou sociálních pracovníků při posuzování situace, rozhodování o úkonech a jejich výkonu tento stres značně snižuje. Rozdílná je také možnost pracovníků OSPOD dostat se na místo výkonu pohotovosti. Některá ORP poskytují pracovníkům služební auto, některé pracovníci jsou odkázáni na MHD či taxi, v jiných ORP je platná domluva OSPOD s PČR či MP, které pracovníci doma vyzvednou, dovezou ji na místo a poté zase odvezou – tato praxe však nemůže fungovat ve všech ORP, zejména pro nedostatek hlídek, ale i chybějící oporu v legislativě.

Pozitiva a negativa z pilotáže

V rámci pilotáže pracovníci OSPOD velmi pozitivně reagovaly na sloučení více nástrojů do jednoho, jako tomu bylo například u Informačního letáku pro dospělé, který byl sloučen s Plánem k zajištění bezpečí dítěte a jehož součástí se stal také Souhlas s předáním dítěte do péče jiné osoby.

Dále pracovníci zapojených ORP ocenily zjednodušení nástrojů, kdy z původních pěti checklistů pro ověření postupu práce s ohroženými dětmi, které byly v rámci projektu vytvořeny a pilotovány, vznikl jeden nástroj – Ověření postupu při řešení situace ohroženého dítěte.

Obdobně pracovníci OSPOD volaly po zjednodušení Nástroje pro posouzení míry rizika, který nejprve disponoval dvěma sadami otázek. Na základě zpětné vazby byl také zjednodušen a zpřehledněn.

Mezi pozitivními zpětnými vazbami dále zaznívalo, že je znát, že nástroje vytvořili lidé, kteří dané problematice rozumí a mají za sebou reálnou praxi. Dále bylo pozitivně hodnoceno zapracovávání připomínek pracovníků OSPOD a opakované či průběžné úpravy jednotlivých nástrojů. Pracovníci OSPOD kvitovaly, že mají možnost zasahovat do procesu tvorby nástrojů

a tím ovlivnit, jak budou nástroje v konečné podobě vypadat, a že se někdo skutečně zamýšlí nad jejich připomínkami.

V rámci pilotáže bylo získáno i několik negativních zpětných vazeb. Mezi negativními zpětnými vazbami bylo například sdělení, že si pracovníce nedovedou představit práci s uvedenými nástroji v praxi a nevědí, jak by mohly formuláře vyplňovat v průběhu výkonu pohotovosti, protože ve většině případů na to není časový prostor. Některé pracovníce sdělovaly, že pilotované nástroje jsou vhodné spíše pro začínající pracovníce, protože pracovníce, které na OSPOD působí již několik let, vyhodnocují situace již podle svých zkušeností či intuitivně.

Závěr a doporučení

Podpůrné nástroje pro výkon sociálně-právní ochrany dětí a řízení jeho kvality jsou další formou posílení pracovníků OSPOD v nelehké a odpovědné práci s ohroženými dětmi a rodinami. Nástroje mohou sloužit jako jednoznačné vodítko pro postupy ve zvláště náročných situacích, kdy je třeba činit rychlá rozhodnutí, zhodnocení rizik a celkové situace dítěte a rodiny na základě prozatím nedostatečných informací, pod vlivem silných emocí nebo tlaku plynoucího z okolí. Nástroje nenahrazují žádným způsobem rozhodování OSPOD v individuálních případech nebo nastavení konkrétního řešení situace dítěte, poskytují však oporu a rámec pro tyto kroky a posilují tak zajištění kvality podpory poskytované dítěti a rodině.

Soulad podpůrných nástrojů s legislativní úpravou SPOD a souvisejícími předpisy dává při jejich využití OSPOD navíc jistotu zákonnosti postupu. Nástroje jsou zaměřeny nejen na sjednocení postupů orgánů sociálně-právní ochrany dětí, ale také na jejich kontrolu, a to jak ze strany vedoucích pracovníků a nadřízených orgánů, tak samotných pracovníků OSPOD, které jsou nástroji vedeny k posouzení toho, zda neopomněly některé důležité kroky a využily všechny možnosti práce s rodinou. **Nástroje tak vedou ke skutečnému zlepšení kvality péče poskytnuté ohroženým dětem a jejich rodinám.**

Podpůrné nástroje budou k dispozici všem OSPOD v elektronické podobě jako sada metodických materiálů k volnému využití, ve formátu použitelném ke stažení a případnému vložení do spisové dokumentace. Zároveň je možné materiály adaptovat pro účely konkrétní situace nebo potřeby konkrétního OSPOD.

Dále je možné doporučit jejich využití pro:

- zaškolování / adaptační proces nových pracovníků OSPOD,
- základní sadu materiálů využitelných v rámci pohotovostních služeb,
- základní sadu podpůrných a pracovních nástrojů pro specifické situace SPOD (například umístění dítěte mimo rodinu apod.),
- ověření postupu OSPOD v náročných a nepřehledných situacích,
- posílení participace dětí a rodin,
- komunikaci s dětmi a rodinami,
- spolupráci s dalšími subjekty (soudy, OČTŘ, ZDVOP, ústavní zařízení, školy apod.),
- obhajobu postupu OSPOD a volbu řešení situace v konkrétním případě,
- ověření postupu OSPOD ze strany kontrolního nebo metodického orgánu.

Závěrem bychom za projektový tým MPSV rádi poděkovali všem kolegyním a kolegům z OSPOD a všem dalším aktérům zapojeným do konzultací a pilotáže.