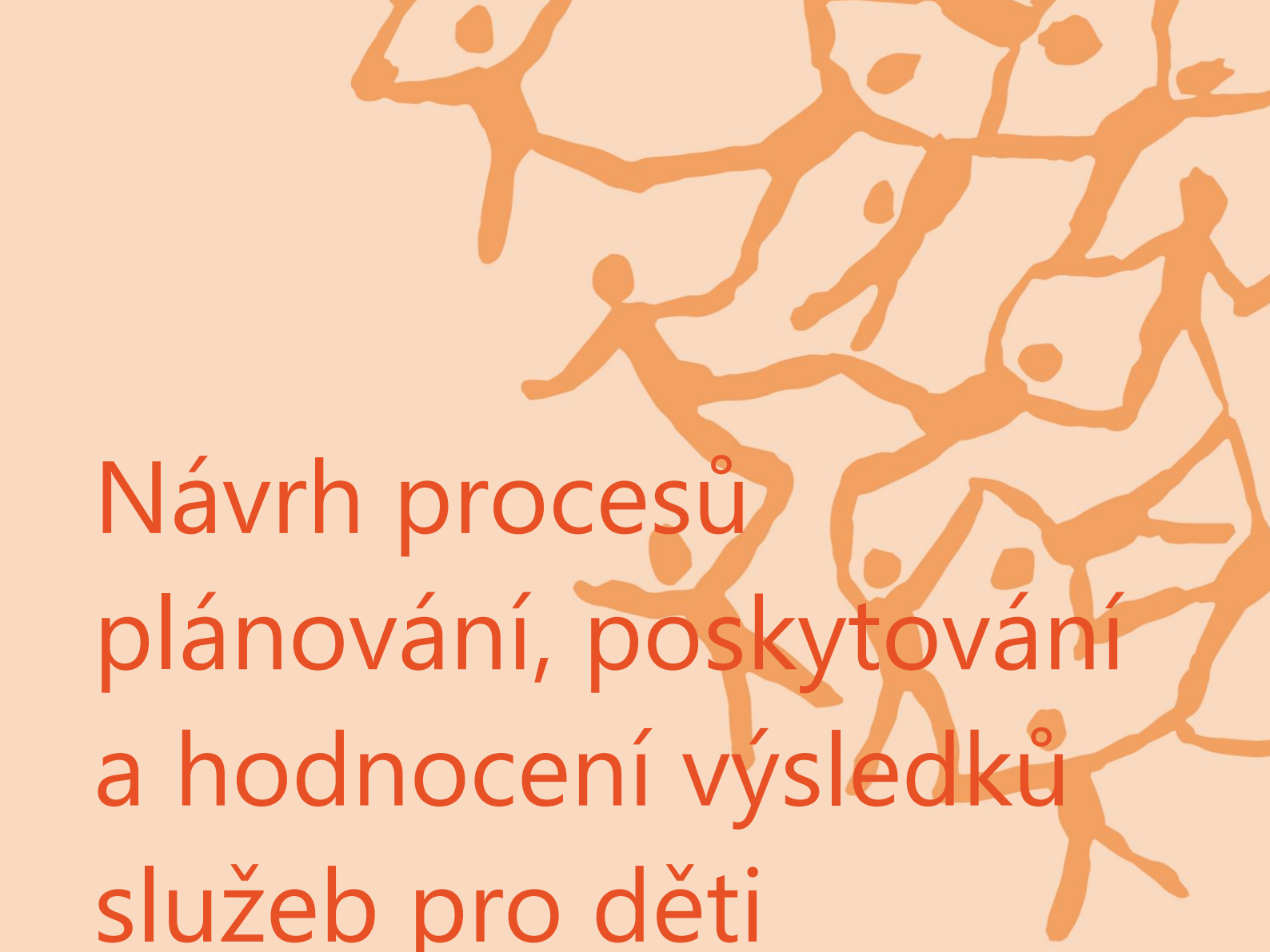




Návrh procesů plánování, poskytování a hodnocení výsledků služeb pro děti

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

Úvod.....	3
První oddíl.....	4
1. Zajištění procesů podporujících síťování a koordinaci služeb pro děti	4
2. Nástroje podpory síťování a koordinace sítě	4
2.1. Šablona potřeb a činností	4
2.2. Šablona aktérů sítě	5
2.3. Šablona mezioborových platforem.....	7
3. Metodická doporučení k využití nástrojů (šablon)	8
Druhý oddíl	9
1. Metody a pracovní postupy mezioborové spolupráce	9
2. Rozvíjení metod a pracovních postupů mezioborové spolupráce v praxi – témata z lokalit.....	9
Závěr	11

Úvod

Tento dokument navazuje na dokument *Návrh integrovaného systému služeb pro děti*, resp. jeho lokální varianty, tzv. *Standardy sítě služeb pro děti*, které vznikly pro lokality zapojené v projektu „Sjednocení přístupu k ohroženým dětem“.

První oddíl tohoto návrhu (velkého plánu) je zaměřen na ukotvení, realizaci a rozvíjení klíčových principů **mezioborové spolupráce** v praxi na úrovni obcí s rozšířenou působností i krajů. V souladu se standardem jsou klíčovými principy mezioborové spolupráce v oblasti služeb a aktivit pro děti a rodiny 1) princip síťování a 2) princip koordinace. Aktivitami zajišťujícími aplikaci těchto principů v rámci sítě služeb jsou mapování, plánování a vyhodnocování spolupráce aktérů sítě.

Druhý oddíl je pak věnován zavádění a rozvíjení pracovních postupů a metod založených na mezioborové spolupráci. Jsou to 1) případová práce s dětmi a jejich rodinami, 2) sdílení informací v síti a s tím související posilování včasné identifikace signálů ohrožení dítěte a také 3) zavádění a posilování participace dětí a rodin v rámci sítě služeb.

První oddíl

1. Zajištění procesů podporujících síťování a koordinaci služeb pro děti

V tzv. *Velkém standardu* jsou podrobně formulovány jednak klíčové principy mezioborové spolupráce – síťování a koordinace, jednak aktivity, které je nutné využít k zavádění a udržování těchto principů v praxi. Jsou to mapování, plánování a vyhodnocování spolupráce v síti služeb.

Podstatou tohoto návazného dokumentu je praktická podpora při realizaci těchto aktivit. Nástroje, které na následujících stranách představujeme, jsou výstupem projektové činnosti realizačního týmu KA4 projektu SPOD3. Jde o nástroje vyvinuté a ověřené praxí mapování, plánování a vyhodnocování sítě v průběhu projektu v letech 2023–2025. Zohledňují potřeby partnerů, kteří se v ORP a v krajích věnují plánování služeb pro tuto cílovou skupinu a mají zájem na jejich rozvoji, resp. snaží se o co nejefektivnější a co nejvíce cílenou podporu těch, komu jsou aktivity a služby určeny: dětí a jejich rodin.

Zde uvedené nástroje reflektují existenci jiných nástrojů, tradičně využívaných při procesu plánování sítí služeb (nejrůznější typy strategií a plánů rozvoje služeb na úrovni krajů a obcí a analytické podklady s těmito plány související). To, jakým způsobem jsou tyto nástroje nastaveny a jaké informace se jejich prostřednictvím shromažďují a třídí, v souladu se standardem, rozšiřuje optiku těch, kdo se síťováním a koordinací sítě zabývají. Jednak tyto nástroje k oblasti tradičních sociálních služeb přibírají i ostatní služby a aktivity, které mají dopad na život dětí a rodin, především ale vracejí pozornost k úrovni a kvalitě naplňování potřeb dětí. V konečném důsledku by síť podpory, kde se využívají tyto nástroje a kde je péče věnována i jejich pravidelné aktualizaci (viz dále), měla přispět k významnému zkvalitnění a adresnějšímu zacílení péče o děti. Důležitým faktorem, který vyplývá z nastavení nástrojů, je i přesun pozornosti celého systému péče o děti na aktivity související s prevencí problémů a ohrožení dětí a řešení jejich příčin, což vychází z potřeby změny současného stavu, kdy je důraz v systému kladen spíše na řešení důsledků těchto problémů.

2. Nástroje podpory síťování a koordinace sítě

Jde o trojici nástrojů – šablon, které jsou vytvořeny v tabulkovém procesoru Microsoft Excel. V tomto obecném dokumentu, tzv. velkém plánu, šablonám chybí konkrétní obsah z lokality, ale obsahují především návodné instrukce k jejich vyplnění. V rámci lokálních variant plánů jsou pak tyto šablony naplněny informacemi z konkrétní lokality – ORP či kraje, v různé míře podrobnosti podle intenzity zapojení obce či kraje do projektu.

2.1. Šablona potřeb a činností

Jde o nástroj zaměřený především na zprostředkování náhledu na úroveň naplňování potřeb dětí a na rizika jejich nenaplnění.

Šablona nabízí přehled potřeb dětí, které jsou rozčleněny do šesti základních okruhů (VZTAHY, BEZPEČÍ, ZDRAVÍ, UČENÍ, CHOVÁNÍ a MATERIÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ; podrobněji k okruhům potřeb viz *Velký standard*).

Současně s tím je zde uveden unikátní přehled nejrůznějších podob naplňování těchto potřeb v životě dítěte v rodině. Tento přehled vychází z ustálených vzorců, kterými je v naší společnosti vnímán život dítěte jako spokojený či šťastný.

Šablona také obsahuje přehled činností, které vedou k lepšímu naplnění potřeby, a rovněž výčet aktérů, kteří mohou tyto konkrétní činnosti pomoci uskutečnit. Svým charakterem tyto činnosti vedou aktéry sítě, v první řadě pak koordinátory sítě, k tomu, aby směřovali síť nejen k naplnění očekávaných tradičních rolí a realizaci očekávaných tradičních činností.

Smyslem šablony je, aby vedla členy sítě k úvaze, že by se aktéři mohli (v různé míře, ale vždy v zájmu co největšího naplňování potřeb dětí!) zapojovat i do jiných forem podpory, než činí obvykle, a v jiné fázi podpory dítěte, zejména ve fázi před vznikem ohrožení dítěte. V tomto smyslu šablona vede její uživatele, tedy koordinátory a členy sítě, k maximálnímu důrazu na prevenci problematických situací a ohrožení dítěte v činnostech, které aktéři vykonávají.

Tyto možnosti se dále rozšiřují různými formami spolupráce aktérů, propojení různých aktérů k realizaci činnosti, na kterou by samotný aktér podle vlastního soudu buď nemusel stačit, skutečně či domněle by na ni neměl kapacitu, nebo by se do ní samostatně nepouštěl jednoduše proto, že takto není s klienty zvyklý pracovat.

V lokálních variantách této šablony je místo i pro popis konkrétních praxí toho, jakým způsobem jsou činnosti aktuálně v konkrétních podmínkách lokality vykonávány, a také prostor pro přehled aktérů, kteří se do realizace činnosti zapojují.

Viz šablona potřeb a činností.

2.2. Šablona aktérů sítě

Tato šablona navazuje na šablonu potřeb a činností a nabízí pohled na aktuální stav sítě. Jedná se o průběžně doplňovaný a aktualizovaný seznam všech aktérů v síti, v první řadě jejich databázi, která koordinátorovi slouží jako „mapa“ sítě a její struktury. Zároveň je využitelná jako podklad k tomu, aby v kontextu identifikovaných potřeb cílové skupiny, potažmo potřeb jednotlivých aktérů, hledal a nacházel efektivní řešení zvyšování kvality sítě v rámci jejích existujících zdrojů.

Tato databáze je unikátní v tom, že má za cíl obsáhnout **všechny aktéry sítě**, kteří ve sledované lokalitě pracují s dětmi a rodinami, nikoliv pouze jejich část vymezenou např. resortní/oborovou příslušností (např. katalogy sociálních služeb, různé seznamy dobrovolných organizací) nebo úžeji definovanou cílovou skupinou, případně situací, na jejíž řešení se zaměřuje (např. seznam služeb pro rodiny s dítětem s postižením). Celkový přehled koordinátorovi umožňuje hledat synergie mezi aktéry a propojovat je (případně nacházet způsoby k překonávání bariér ve spolupráci) tam, kde ke spolupráci systematicky nedochází.

Tato mapa sítě otevírá možnost hledat a zachycovat informace o zdrojích podpory i tam, kde bychom je běžně nehledali. Důležitými partnery se tak mohou stát i subjekty mimo tradiční rámec sociálních služeb – například dobrovolné centrum (konkrétně dům dětí a mládeže) nabízí kroužek primární prevence pro nejmenší vedený metodikem prevence z řad městské policie. Dalším příkladem může být soudkyně, jež proaktivně svolává interdisciplinární týmy v rámci cochemské praxe s přesahem do sociálně-právní ochrany dětí.

Databáze zahrnuje nejen standardní sociální služby, ale také široké spektrum dalších aktérů, např. dobrovolné hasiče, dobrovolníky, projekty či duchovní. Jejím cílem je upozornit na to, že síť služeb pro rodiny s dětmi je potřeba vnímat v širších souvislostech a při hledání pomoci a podpory využívat i méně obvyklé a inovativní zdroje. Tyto zdroje mohou být zároveň zdroji, které jsou běžně dostupné, ale pro jejich neformálnost a nenapojení na formální síť se na ně obvykle spíš zapomíná.

V databázi zůstává zachováno tradiční členění služeb – například podle druhu či typu služby, zřizovatele, resortního zařazení, cílové skupiny (s možností více úrovní vymezení podle věku, situace), místa poskytování, odkazu na webové stránky s kontakty apod. Libovolné další kategorie lze přidávat – např. provozní dobu, formu poskytované služby, zda aktér poskytuje službu i on-line. Tento přístup umožňuje vytvářet aktuální přehledy, lépe se orientovat v síti služeb a poskytovat kolegům jasné informace.

Pilotovaná verze databáze však toto členění rozšiřuje o další kategorie (které si taktéž může koordinátor sám dále rozšiřovat), například:

Primární oblast potřeb, na kterou je aktér zaměřen – vycházíme z 6 klíčových oblastí (vztahy, bezpečí, zdraví, učení, chování, materiální zajištění), definovaných v kontextu sociálně-právní ochrany dětí.

Zaměření na prevenci či intervenci (nebo obojí).

Zařazení do krizové sítě – možnost vyhledat aktéry poskytující krizovou pomoc, což je významná podpora pro OSPOD v urgentních situacích.

Účast v místních platformách – databáze umožňuje zjistit, kteří aktéři se setkávání účastní či neúčastní, a tím vytváří prostor pro zapojení dosud nezapojených subjektů.

Evidence zmapovaných poznatků ze sítě a poznámek – k jednotlivým aktérům lze přidávat poznámky, včetně soukromých záznamů. Může se jednat např. o to, co jednotliví aktéři vnímají jako potřebné a co by od ostatních uvítali pro to, aby mohli efektivněji plnit svoji roli v síti. Tyto informace posléze může koordinátor využít při identifikaci pro síť klíčových témat, např. jako podklad pro dotazník hodnocení spolupráce v síti.

Díky těmto rozšířeným funkcím může databáze sloužit nejen k přehledné evidenci služeb, ale také jako nástroj pro strategické plánování a rozvoj místní sítě podpory rodin s dětmi tak, aby se zvyšovalo zapojování aktérů do sítě a aby se rozšiřovala oblast potřeb, na které u dětí a jejich rodin vědomě a ze své pozice adekvátně reagují. Zároveň umožňuje snadnou identifikaci nepokrytých cílových skupin v ORP a také identifikaci lokalit, kde jsou některé služby obtížně dostupné – ať už jde o neformální (preventivní) aktéry, nebo o jakékoli jiné.

Dále je důležité, aby osoba, která koordinaci sítě má na starosti, měla možnost snadno definovat vlastní znaky a podle nich aktéry sítě třídit – např. koordinátor má možnost definovat vlastní cílové skupiny a životní situace – tak, aby tato osoba měla volnost v tom, co chce v síti sledovat (podle svých aktuálních cílů nebo zadání). Takto snadno uživatelsky filtrovatelná databáze pak může být velmi užitečným nástrojem a podkladem pro argumentaci změn v síti, pro komunitní a další typy plánování – a to vůči samotným aktérům, ale i vůči politickým představitelům a donátorům. Zároveň je nezbytné, aby byl ze strany koordinátora, resp. všech, kdo tento nástroj využívají ke své práci, nastaven způsob, jak databázi průběžně aktualizovat.

Tato databáze zároveň slouží jako mapa sítě i aktérům (v první řadě aktérům na pozicích case manažerů), kteří mají přístup jen k jim určeným informacím a využívají filtry a třídění připravené koordinátorem. Mají možnost přehledně vidět, co je v síti nastaveno a čím síť disponuje, a nacházet zdroje pomoci, které by jinak mohli opomenout. Cílem v tomto smyslu je otestovat inovativní návrhy a řešení a poté je dostat do

širšího povědomí a podpořit jejich zasazení do systému práce s cílovou skupinou, která sama o sobě může být během multidisciplinárních setkání a nastavování spolupráce inovativně definována.

Vnímáme jako užitečné, aby koordinátor či koordinátoři sítě mohli do databáze přispívat – doplňovat kontakty na konkrétní kontaktní osoby a aby databáze mohla fungovat i jako jakási nástěnka, kde by aktéři mezi sebou mohli sdílet aktuální informace, co se např. jejich nových projektů, jednorázových akcí nebo aktuální naplněnosti kapacit týče.

Jako nezbytnou podmínku pro efektivní využívání tohoto nástroje jsme identifikovali potřebu jasně stanovit konkrétní odpovědnou osobu (koordinátora), která bude databázi spravovat a dohlížet na její pravidelnou aktualizaci v návaznosti na měnící se stav sítě. Je zároveň nutné mít na paměti, že při zvažování individuálních potřeb dětí a rodin či při vyhodnocování kvality spolupráce a efektivity jednotlivých aktérů při naplňování potřeb dětí a rodin se tyto kvalitativní aspekty zachycují (popř. kvantifikují) jen velice obtížně, a proto je nutné, aby bylo nastaveno a v síti odpovídajícím způsobem komunikováno (nejlépe koordinátorem či koordinátory sítě), jak s databází a údaji v ní pracovat. Je nezbytné znát výpovědní hodnotu uváděných informací a parametrů a umět je správně interpretovat.

I přes některá omezení tento nástroj, v pilotní verzi v podobě datové tabulky, představuje významnou pomůcku pro plánování sítě podpory, strategické řízení spolupráce a promyšlení toho, jak co nejlépe naplňovat potřeby dětí a rodin.

Viz šablona aktérů sítě.

2.3. Šablona mezioborových platforem

Tato šablona slouží pro sběr a třídění informací o mezioborových platformách věnovaných práci s dětmi a rodinami, které v lokalitě probíhají (fungují). Základními znaky fungující platformy jsou:

- 1) koordinace setkávání ze strany jednoho či více aktérů,
- 2) pravidelná či nepravidelná, nicméně vždy vícenásobná frekvence setkávání (= nejde o jednorázová setkání bez další návaznosti),
- 3) setkání s účastí více aktérů figurujících v lokalitě v oblasti podpory dětí a rodin v širší, se kterou pracujeme v těchto výstupech, tedy v rámci rozšířené sítě podpory dětí a rodin (= nikoli jen sociální služby).

Typy platforem jsou pro účel mapování rozděleny takto:¹

- 1) **platformy mezioborové spolupráce** (minimálně ve složení pracovníci OSPOD, zástupci školy, sociálních služeb, policie, lékaři, rodiče, dítě atd.),
- 2) **setkávání mini týmů** (ve složení např. pracovníci OSPOD se zástupci jiných aktérů, např. škol, sociálních služeb, policie, lékaři apod.),
- 3) **případové konference** (minimálně ve složení: rodiče, dítě, pracovníci OSPOD, lékař, zástupci školy, sociálních služeb, policie, soudce atd.),
- 4) **formálně ukotvené a oborové platformy** (např. komise SPOD, komise prevence kriminality, tým pro mládež, setkávání pediatriků, školních metodiků prevence, terénních pracovníků působících na děti a mládež apod.).

V souvislosti s jednotlivými platformami sledujeme zejména:

¹Tato typologie je převzata z publikace *Průvodce síťováním služeb pro děti a jejich rodiny*, MPSV 2019.

- 1) jaká je frekvenci setkávání,
- 2) jaké je složení účastníků,
- 3) kým je platforma koordinována,
- 4) jakým tématům se platforma věnuje,
- 5) jaké cíle platforma má,
- 6) stručné zhodnocení efektivity fungování platformy,
- 7) záznam o dostupnosti písemných či jiných výstupů ze setkání.

Tato šablona umožňuje hlubší vhled do konkrétních podob spolupráce aktérů, dává podrobné informace o různých úrovních koordinační činnosti v oblasti podpory dětí a rodin v lokalitě. Umožňuje identifikovat bílá místa v oblasti multioborové spolupráce – díky jejímu využití lze určit důležitá témata, kterým dosud nebyla věnována dostatečná pozornost. Současně je třeba mít na vědomí, že situace v každém regionu je odlišná a že některá z platforem, které plní významnou roli v jedné lokalitě, může být v jiné lokalitě nahrazena jinou platformou. Také spektrum aktérů je v jednotlivých lokalitách různé a setkávání platforem se musí řídit i jejich kapacitami, které mohou vyčlenit na tento typ jednání. Hodnoticí části šablony je třeba vyplňovat s tím vědomím, že je mohou číst dotčení aktéři, a účelem využití platformy primárně není odhalovat různé nefunkčnosti, ale mnohem spíše podporovat potenciál spolupráce aktérů.

Viz šablona mezioborových platforem.

3. Metodická doporučení k využití nástrojů (šablon)

V zájmu co nejpresnějšího zacílení sítě služeb a aktivit na podporu dětí a rodin je třeba výše uvedené 3 šablony minimálně **každoročně** (= 1× za kalendářní rok) **revidovat a aktualizovat**, vzhledem k tomu, že se může měnit jak obsazenost lokality konkrétními aktéry, tak se může měnit (vznik a zanikat) spektrum platforem, které v lokalitě působí.

Aktualizace plánu může proběhnout na nově zřízené platformě, která se věnuje problematice podpory dětí a rodin. Stejně tak k tomu může dojít na jiné funkční, již běžící platformě, která vnímá tuto činnost jako přínosnou. Například lze uvažovat o začlenění revize šablon do činnosti komunitního plánování, do činnosti týmu pro mládež či některé z pracovních skupin, které v lokalitě probíhají kontinuálně, s dostatečným zastoupením místních aktérů.

Na úrovni krajů se práce s šablonami, včetně jejich revize a aktualizace, může včlenit do plánování rozvoje sociálních služeb. Informace v nich obsažené jsou ale využitelné i v rámci jiných krajských plánovacích a rozvojových aktivit.

Šablony jsou vzájemně provázané, informace sebrané a roztríděné v jedné šabloně nacházejí nové využití v kontextu jiné šablony, např. informace o členství aktérů v mezioborových platformách, která je obsažena v šabloně mezioborových platforem, je následně přenesena do šablony aktérů sítě, kde, v souběhu s dalšími informacemi o konkrétním aktérovi, rozšiřuje obraz o něm, o jeho zapojení do spolupráce v rámci sítě a o zaměření jeho činnosti.

Druhý oddíl

1. Metody a pracovní postupy mezioborové spolupráce

Tento oddíl je věnován možnostem zavádění a rozvíjení pracovních postupů a metod založených na mezioborové spolupráci.

Jak je uvedeno ve *Standardu*, primárně jde o tyto metody a pracovní postupy:

- 1) **případová práce** s dětmi a jejich rodinami,
- 2) **sdílení informací** v síti a s tím související **včasná identifikace** ohrožení dítěte,
- 3) **participace dětí a rodin** v rámci sítě služeb.

2. Rozvíjení metod a pracovních postupů mezioborové spolupráce v praxi – témata z lokalit

Ad případová práce: Návrh aktivity k rozvoji případové práce, který vznikl na základě zjištění aktuálního stavu, s využitím šablon a analýzy informací z nich. Součástí je i stručné doporučení.

Praxe z ORP/kraje: *zde stručný popis zaznamenané praxe v lokalitě.*

Doporučení: *zde stručné doporučení k rozvoji případové praxe v lokalitě.*

Ad sdílení informací a včasná identifikace ohrožení: Návrh aktivity k rozvoji sdílení informací a včasné identifikace ohrožení, který vznikl na základě zjištění aktuálního stavu, s využitím šablon a analýzy informací z nich. Součástí je i stručné doporučení.

Praxe z ORP/kraje: *zde stručný popis zaznamenané praxe v lokalitě.*

Doporučení: *zde stručné doporučení k rozvoji případové praxe v lokalitě.*

Ad participace dětí: Návrh aktivity k rozvoji participace, který vznikl na základě zjištění aktuálního stavu, s využitím šablon a analýzy informací z nich. Součástí je i stručné doporučení.

Praxe z ORP/kraje: *zde stručný popis zaznamenané praxe v lokalitě.*

Doporučení: *zde stručné doporučení k rozvoji případové praxe v lokalitě.*

Závěr

Jak případová práce, tak sdílení informací i zavádění participace jsou pracovní metody, které jsou v praxi v ČR na různých úrovních práce s klienty sociálních služeb v řadě případů již zavedeny, anebo jsou postupně zaváděny. Například celá řada nestátních organizací se věnuje zavádění metod případové práce, včetně případových konferencí, podobně je tomu u participace dětí na nejrůznějších procesech, které mají vliv na jejich život. Zároveň jde o metody, které se prosazují i v postupech státní správy a samosprávy v sociální oblasti. Smyslem uvedení těchto pracovních metod jako metod posilujících mezioborovou spolupráci, resp. metod, jejichž přirozenou a nutnou součástí je mezioborová spolupráce, je to, aby se v rámci rozšířené sítě služeb ujaly i v rámci aktivit a činností, které vykonávají i jiní aktéři než aktéři ze sféry sociálních služeb. Mezioborová spolupráce, včetně zde uvedených pracovních metod, které na mezioborové spolupráci stojí, není samozřejmostí pro všechny obory a jejich aktéry.