



# Střednědobý multioborový plán služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny pro Karlovarský kraj

**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 .....                                                         | 5  |
| 2.2.    Šablona aktérů sítě .....                                                               | 6  |
| 2.3.    Šablona mezioborových platforem.....                                                    | 8  |
| 3.    Metodická doporučení k využití nástrojů (šablon) .....                                    | 9  |
| Druhý oddíl .....                                                                               | 10 |
| 1.    Metody a pracovní postupy mezioborové spolupráce .....                                    | 10 |
| 2.    Rozvíjení metod a pracovních postupů mezioborové spolupráce v praxi – témata z lokalit... | 10 |
| Závěr .....                                                                                     | 15 |

## Úvod

Tento dokument je zpracován pro lokalitu Karlovarský kraj.

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 SPOD3 „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 sítě 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

Nástroje podpory síťování a koordinace mají podobu trojice vzájemně provázaných šablon vytvořených v tabulkovém procesoru Microsoft Excel. Každá z těchto šablon slouží k systematickému zachycení informací o službách a aktivitách pro děti a rodiny v území – od základního přehledu aktérů přes popis jejich kapacit a zaměření až po plánování konkrétních kroků a vyhodnocování toho, jak se je daří naplňovat. Šablony jsou navrženy tak, aby s nimi mohli pracovat jak pracovníci ORP, tak kraj, a aby bylo možné je snadno aktualizovat, filtrovat a využívat při společném plánování.

V tomto dokumentu jsou všechny tři šablony ilustrativně vyplněny údaji za všech sedm ORP Karlovarského kraje. Zachycují míru, do jaké se realizačnímu týmu KA4 podařilo v průběhu mapování v letech 2023–2025 do jednotlivých území nahlédnout a porozumět fungování sítě služeb. Nejde tedy o vyčerpávající a definitivní přehled, ale o **pracovní podklad**, který má sloužit jako výchozí materiál pro další zpřesňování a doplňování ze strany místních partnerů. Jednotlivé ORP mohou šablony využít k identifikaci silných stránek své sítě, k zachycení mezer (chybějící služby, nedostatečná kapacita, nepokrytá cílová skupina) i k formulaci priorit pro rozvoj služeb.

Trojice šablon tak představuje praktický nástroj, který převádí principy standardu do konkrétní práce – umožňuje přehledně vidět, kdo v území co dělá, jaké jsou aktuální možnosti a limity sítě a jaké kroky je

potřeba podniknout, aby byla podpora dětí a rodin v kraji koordinovanější, dostupnější a více zaměřená na prevenci.

## 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 vyplněná šablona potřeb a činností za lokalitu.***

Na úrovni kraje je tato šablona využitelná spíše orientačně – jako přehledový rámec potřeb a typů činností, nikoli jako detailní pracovní nástroj. Její skutečný potenciál se naplno uplatní především na **lokální úrovni jednotlivých ORP**, kde ji mohou místní aktéři sami průběžně vyplňovat a aktualizovat podle specifik svého území. Vlastní práce s šablonou jim může přinést zejména: hlubší společné porozumění tomu, jaké potřeby dětí jsou v území aktuálně nejvíce „pod tlakem“, jaké činnosti již probíhají, kde jsou mezery a které subjekty se do podpory dětí mohou ještě zapojit. Zároveň může šablona sloužit jako praktický podklad pro plánování rozvoje služeb, argumentaci směrem k vedení obcí či kraje i pro vyhodnocování toho, zda se síť služeb skutečně posouvá směrem k prevenci a lepšímu naplňování potřeb dětí.

## 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 jakékoliv 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 promýšlení toho, jak co nejlépe naplňovat potřeby dětí a rodin.

***Viz vyplněná šablona aktérů sítě za lokalitu.***

### 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 šíři, 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:<sup>1</sup>

- 1) **platformy mezioborové spolupráce** (minimálně ve složení pracovníci OSPOD, zástupci školy, sociálních služeb, policie, lékaři, rodiče, dítě atd.),
- 2) **setkávání minitýmů** (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 pediatriů, školních metodiků prevence, terénních pracovníků působících na děti a mládež apod.).

V souvislosti s jednotlivými platformami sledujeme zejména:

- 1) jaká je frekvence 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 částí 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 vyplněná šablona mezioborových platforem za lokalitu.

---

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

### 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 roztříděné 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 v kraji:** V Karlovarském kraji je případová práce již etablovaným nástrojem spolupráce s konkrétními dětmi a rodinami, nicméně zjištění z lokalit, analýzy systému péče o ohrožené děti a práce se šablonami ukazují, že její podoba je napříč ORP nerovnoměrná. V některých územích fungují případové konference a mezioborová setkání jako běžná součást praxe, jinde je spolupráce spíše ad hoc, bez jasně stanoveného koordinátora a bez systematického zapojení všech relevantních aktérů (např. pediatrů, SVP, NZDM, obecní sociální práce). Společným tématem je také rozdílné pojetí role OSPOD v případě, kdy dítě ještě není formálně ohrožené podle zákona, ale už se objevují první signály potíží.

Využití šablon pro mapování a plánování sítě služeb ukázalo, že případová práce je často soustředěna na akutní nebo dlouhodobě složité situace, přičemž méně je rozvinutá její preventivní a včasná rovina – tedy koordinace podpory ve chvíli, kdy se obtíže teprve rýsují. Zároveň se ukazuje potřeba sjednotit základní metodiku případové práce v kraji: jak je určován koordinátor případu (case manažer), jak se strukturuje plán pomoci dítěti a rodině, jak jsou zapojovány děti a rodiče a jak se výstupy případových konferencí promítají do další práce všech zúčastněných služeb.

Na základě zjištění z lokalit se jako prioritní jeví:

- posílení včasné a preventivní případové spolupráce, včetně jasně nastavení toho, kdo může být koordinátorem případu ve fázi před OSPOD (škola, sociální služba, obecní sociální pracovník),
- ukotvení jednotných minimálních standardů případové práce v kraji (role koordinátora, struktura plánu pomoci, způsob dokumentace a sdílení informací, práce s riziky a traumatem),
- systematické zapojení dětí a rodin do rozhodování o podpoře (účast na případových konferencích, srozumitelné vysvětlování kroků, práce s očekáváním a emocemi dětí),
- rozšíření okruhu zapojených aktérů – zejména pediatři, SVP, NZDM, služby zaměřené na bydlení a adiktologické služby,
- pravidelné mezioborové kazuistické semináře v ORP i na krajské úrovni, kde se budou sdílet dobré praxe, sjednocovat postupy a řešit hraniční či komplexní situace.

Rozvoj případové práce by měl současně posilovat preventivní charakter systému: aby se děti a rodiny dostávaly k případové spolupráci včas a aby mezioborová síť neřešila pouze následky dlouhodobého zanedbání, ale hlavně příčiny a první varovné signály.

#### *Doporučení:*

**1) Zapojení pediatriů do případové práce** – tam, kde je to možné (např. Ostrov, kde je funkčně nastavena spolupráce v síti), 1× ročně ORP zorganizuje společné setkání pracovníků OSPOD s pediatry z území (případně i s dalšími zdravotnickými pracovníky). Náplní je vzájemné informování, sdílení očekávání a udržování osobních kontaktů. Součástí setkání je i stručná prezentace případových konferencí formou modelového případu (nikoli konkrétního dítěte), včetně vysvětlení, jak mohou výstupy z případových konferencí pomoci pediatriům v jejich vlastní práci (lepší koordinace péče, přehled o zapojených službách, rozložení zodpovědnosti mezi aktéry). Cílem je posílit motivaci pediatriů k účasti tím, že porozumí přínosům případové práce a budou znát bezpečné a legislativně podložené způsoby sdílení informací.

Krajský úřad (odbor sociálních věcí ve spolupráci s krajským OSPOD) může být ORP nápomocen při sjednávání pravidelných setkání s pediatry – například prostřednictvím komunikace s profesními sdruženími (Asociace PLDD apod.), společnou přípravou podkladů a účastí zástupce kraje na prvních setkáních. Na krajské úrovni je téma případové práce a účasti pediatriů zařazeno do vzdělávacích akcí a metodických materiálů; kraj zároveň sleduje, v jakých ORP se daří pediatry zapojovat, a sdílí dobrou praxi napříč územím.

**2) Pravidelné mezioborové kazuistické semináře** – pracovníci OSPOD, škol a služeb v některých ORP uvádějí, že jim chybí prostor pro sdílení složitých případů mimo rámec formálních případových konferencí, kde je tlak na rychlá rozhodnutí. Složitější situace (např. kombinace závislostí, psychických potíží, bydlení, školní neúspěch) tak často řeší každý po svém, bez možností se společně učit a sjednocovat postupy.

**Možné přístupy:** ORP zavede 2–4× ročně mezioborové kazuistické semináře pro pracovníky OSPOD, škol, sociálních a zdravotních služeb. Semináře budou zaměřeny na společnou analýzu vybraných anonymizovaných případů, sdílení pohledů jednotlivých profesí a hledání jednotnějších postupů. Koordinaci zajišťuje ORP (např. koordinátor komunitního plánování nebo vedoucí OSPOD). Výstupy ze seminářů (doporučené postupy, upozornění na slepá místa) se promítají do místních metodik.

Kraj připraví metodiku k organizaci kazuistických seminářů (vč. doporučeného formátu, pravidel sdílení a ochrany osobních údajů) a nabídne ORP facilitaci prvních setkání. Zároveň zařadí kazuistiky jako součást krajského systému vzdělávání a sdílení dobré praxe (např. 1× ročně krajský kazuistický workshop napříč ORP).

**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 v kraji:** Zjištění z lokalit Karlovarského kraje a práce se šablonami ukazují, že sdílení informací a včasná identifikace ohrožení dítěte probíhají v území nerovnoměrně. V některých ORP existují zavedené nástroje (např. Systém včasné intervence, Týmy pro mládež, pravidelná setkání OSPOD se školami a službami), jinde je sdílení spíše neformální, založené na osobních kontaktech a individuální ochotě pracovníků. Opakovaně se objevuje nejistota „co vlastně můžeme podle GDPR předat“, rozdílné chápání

oznamovací povinnosti a obava z písemného podávání podnětů – což vede k tomu, že se signály ohrožení sdílejí pozdě nebo vůbec.

Analýza ukazuje několik oblastí, kde je vhodné sdílení informací a včasnou identifikaci dále rozvíjet:

- zjednodušit a sjednotit minimální postupy pro sdílení informací (kdy a jak kontaktovat OSPOD, jak vypadá „dobrý podnět“, co lze sdílet mezi školou, službou a OSPOD),
- podpořit praktické využívání nástrojů včasné intervence (SVI, společné on-line formuláře, sdílené kontakty na obci) a jejich provázání s Tým pro mládež a dalšími mezioborovými platformami,
- rozvíjet osvětu a vzdělávání pracovníků (školy, zdravotnictví, sociální služby, obce) v oblasti oznamovací povinnosti, ochrany osobních údajů a možností bezpečného sdílení informací,
- posilovat sdílení informací směrem k dětem a rodinám – aby věděly, kam se mohou obrátit, co mohou očekávat po nahlášení obav a jak funguje síť služeb v kraji (např. Dny pro rodinu, informační materiály, webový rozcestník).

Rozvoj těchto oblastí by měl přispět k tomu, aby se rizika v životě dětí zachycovala dříve, aby spolupráce nebyla blokována obavami z porušení mlčenlivosti a aby síť služeb byla vnímána jako srozumitelná a dostupná jak pro odborníky, tak pro samotné rodiny.

#### **Příklad ORP Mariánské Lázně**

V ORP Mariánské Lázně funguje Tým pro mládež, který svolává OSPOD a kterého se účastní mimo jiné výchovní poradci a školní metodici prevence místních základních škol. Tým slouží jako důležitá platforma pro sdílení informací o dětech v riziku a domlouvání společných postupů. Přesto se ukazuje, že pracovníkům chybí jednoduchý a srozumitelný návod, jaké informace a jakým způsobem mohou sdílet – liší se míra jistoty u učitelů i sociálních služeb a podněty se často předávají spíše neformálně.

**Doporučení pro ORP Mariánské Lázně:** ORP ve spolupráci s OSPOD a členy Týmu pro mládež může využít vznikající materiál k sdílení informací (Sdílení informací, MPSV 2025) jako lokální pracovní nástroj. Materiál může fungovat jako stručný rozcestník pro různé skupiny aktérů (učitele, lékaře, sociální pracovníky, volnočasové pracovníky): co mají dělat při obavě o dítě, jak vypadá kvalitní podnět na OSPOD, jaké jsou kontakty v ORP a jak je chráněna důvěrnost informací. Tým pro mládež může materiál společně projít, doplnit o specifika Mariánských Lázní a následně ho šířit do škol a služeb jako jednotný referenční dokument.

**Doporučení pro kraj:** Karlovarský kraj dokončí a metodicky zastřeší krajský materiál pro sdílení informací (rozcestník podle typů aktérů – školy, zdravotnictví, sociální služby, obce). ORP, včetně Mariánských Lázní, jej budou moci převzít a doplnit o své lokální kontakty a postupy. Kraj zároveň podpoří zavádění materiálu do praxe – např. tím, že ho představí na krajských setkáních OSPOD a Týmu pro mládež a zařadí ho mezi doporučené nástroje pro včasnou identifikaci ohrožení dítěte.

**Praxe v kraji:** Zjištění z lokalit Karlovarského kraje a práce se šablonami ukazují, že sdílení informací a včasná identifikace ohrožení dítěte probíhají v území nerovnoměrně. V některých ORP existují zavedené nástroje (např. Systém včasné intervence, Týmy pro mládež, pravidelná setkání OSPOD se školami a službami), jinde je sdílení spíše neformální, založené na osobních kontaktech a individuální ochotě pracovníků. Opakovaně se objevuje nejistota „co vlastně můžeme podle GDPR předat“, rozdílné chápání oznamovací povinnosti a obava z písemného podávání podnětů – což vede k tomu, že se signály ohrožení sdílejí pozdě nebo vůbec.

*Analýza ukazuje několik oblastí, kde je vhodné sdílení informací a včasnou identifikaci dále rozvíjet:*

- *zjednodušit a sjednotit minimální postupy pro sdílení informací (kdy a jak kontaktovat OSPOD, jak vypadá „dobrý podnět“, co lze sdílet mezi školou, službou a OSPOD),*
- *podpořit praktické využívání nástrojů včasné intervence (SVI, společné on-line formuláře, sdílené kontakty na obci) a jejich provázání s Týmy pro mládež a dalšími mezioborovými platformami,*
- *rozvíjet osvětu a vzdělávání pracovníků (školy, zdravotnictví, sociální služby, obce) v oblasti oznamovací povinnosti, ochrany osobních údajů a možností bezpečného sdílení informací,*
- *posilovat sdílení informací směrem k dětem a rodinám – aby věděly, kam se mohou obrátit, co mohou očekávat po nahlášení obav a jak funguje síť služeb v kraji (např. Dny pro rodinu, informační materiály, webový rozcestník).*

*Rozvoj těchto oblastí by měl přispět k tomu, aby se rizika v životě dětí zachycovala dříve, aby spolupráce nebyla blokována obavami z porušení mlčenlivosti a aby síť služeb byla vnímána jako srozumitelná a dostupná jak pro odborníky, tak pro samotné rodiny.*

#### **Příklad ORP Mariánské Lázně**

*V ORP Mariánské Lázně funguje Tým pro mládež, který svolává OSPOD a kterého se účastní mimo jiné výchovní poradci a školní metodici prevence místních základních škol. Tým slouží jako důležitá platforma pro sdílení informací o dětech v riziku a domlouvání společných postupů. Přesto se ukazuje, že pracovníkům chybí jednoduchý a srozumitelný návod, jaké informace a jakým způsobem mohou sdílet – liší se míra jistoty u učitelů i sociálních služeb a podněty se často předávají spíše neformálně.*

***Doporučení pro ORP Mariánské Lázně:** ORP ve spolupráci s OSPOD a členy Týmu pro mládež může využít vznikající materiál k sdílení informací (Sdílení informací, MPSV 2025) jako lokální pracovní nástroj. Materiál může fungovat jako stručný rozcestník pro různé skupiny aktérů (učitele, lékaře, sociální pracovníky, volnočasové pracovníky): co mají dělat při obavě o dítě, jak vypadá kvalitní podnět na OSPOD, jaké jsou kontakty v ORP a jak je chráněna důvěrnost informací. Tým pro mládež může materiál společně projít, doplnit o specifika Mariánských Lázní a následně ho šířit do škol a služeb jako jednotný referenční dokument.*

***Doporučení pro kraj:** Karlovarský kraj dokončí a metodicky zastřeší krajský materiál pro sdílení informací (rozcestník podle typů aktérů – školy, zdravotnictví, sociální služby, obce). ORP, včetně Mariánských Lázní, jej budou moci převzít a doplnit o své lokální kontakty a postupy. Kraj zároveň podpoří zavádění materiálu do praxe – např. tím, že ho představí na krajských setkáních OSPOD a Týmů pro mládež a zařadí ho mezi doporučené nástroje pro včasnou identifikaci ohrožení dítěte.*

**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 v kraji:** Zjištění z lokalit Karlovarského kraje i práce se šablonami ukazují, že participace dětí a rodin je v praxi přítomná spíše nerovnoměrně a často spíš intuitivně než systematicky. Na úrovni případové práce se děti někdy zapojují do rozhovorů o své situaci nebo se účastní případových konferencí, ale ne vždy mají jasně daný prostor vyjádřit svůj názor a rozumět tomu, co se kolem nich děje. Na úrovni plánování služeb a strategií se hlas dětí objevuje minimálně – výjimkou jsou cílené participační aktivity (např. kulaté stoly s*

děťmi z dětských domovů v rámci projektu „Sjednocení přístupu k ohroženým dětem“), které však zatím nejsou standardní součástí práce v každé lokalitě.

*Jako klíčové se proto jeví rozvíjet participaci ve třech rovinách:*

- *v individuální práci – aby děti měly srozumitelně vysvětleno, co se děje, mohly říct, čeho se bojí, co chtějí a jak vnímají navrhovaná opatření, a aby to bylo systematicky součástí případové práce,*
- *v práci organizací a služeb – školy, sociální služby a pobytová zařízení mohou využívat dětské parlamenty, skupiny nebo pravidelná hlasovací a diskusní setkání, kde děti přinášejí podněty ke zlepšení prostředí a služeb,*
- *v plánování a rozvoji sítě služeb – ORP a kraj mohou pracovat s participačními skupinami dětí (např. z různých typů škol a zařízení) a využívat jejich podněty při tvorbě a vyhodnocování plánů a strategií, v Karlovarském kraji např. v Poradním sboru hejtmanky/hejtmanky.*

*Rozvoj participace by měl přispět k tomu, aby podpora nebyla „dělána o dětech bez dětí“, ale aby děti i jejich rodiny měly reálnou možnost ovlivňovat podobu pomoci, která se jich týká – a aby se jejich zkušenost stala přirozenou součástí rozhodování v síti služeb.*

*V rámci lokalit Karlovarského kraje děti sice občas dostávají prostor vyjádřit svůj názor v rámci šetření OSPOD nebo rozhovoru ve škole, ale jejich zapojení není systematické. Případových konferencí se děti účastní jen výjimečně, často nejsou dopředu připraveny na to, co je na setkání čeká, a nemají možnost si předem v klidu říct, co by chtěly. Podobně u dětí z rozvádějících se rodin se názor dítěte zjišťuje spíše ad hoc – záleží na přístupu konkrétních pracovníků (OSPOD, mediátor, soud).*

*Na úrovni obce ani ORP zatím nefunguje žádná pravidelná participační skupina dětí, která by přinášela podněty k plánování aktivit a služeb – na rozdíl od příkladů dobré praxe z jiných území (např. v Tachově v rámci Zdravého města děti rozhodují o tom, co jim ve městě chybí a co by potřebovaly).*

**Doporučení:** *ORP ve spolupráci s OSPOD, školami, NZDM a dalšími službami nastaví jednoduchý standard participace dětí v individuální práci – např. krátký checklist pro různé situace (případová konference, rozvod rodičů, změna umístění dítěte, práce v NZDM). Checklist bude obsahovat informace o tom, jak dítě na setkání připravit (co se bude dít, kdo tam bude, jaké otázky mohou zaznít), jak s ním po setkání vše reflektovat a jak jeho názor zaznamenat do plánu.*

*Zároveň ORP jednou ročně zorganizuje participační setkání / skupinu dětí – např. s dětmi z vybraných škol, NZDM a dětských domovů – po vzoru dobré praxe ze setkání Kulatých stolů v Chebu. Se skupinou (podle typu cílové skupiny) se projdou otázky typu „co vám v obci chybí“, „co se vám líbí/nelíbí na pomoci dospělých, když máte problém“, „co byste potřebovali, abyste měli možnost rozhodovat o svém životě“. Výstupy ze setkání budou stručně shrnuty a zapracovány do plánování rozvoje služeb v ORP (komunitní plánování, akční plány).*

*Jako další krok může ORP navrhnout 1–2 zástupce dětí (např. z těchto participačních skupin), kteří by se v budoucnu mohli zapojit do krajské úrovně – např. do Poradního sboru hejtmanky/hejtmanky (jako se to aktuálně zavádí v Pardubickém kraji). Tím se propojí lokální zkušenost dětí s krajským plánováním a posílí se vnímání dětí jako partnerů, nejen jako objektů péče.*

## Závěr

Střednědobý multioborový plán služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny pro Karlovarský kraj představuje praktický nástroj, který převádí principy standardu sítě služeb do konkrétních kroků na úrovni kraje i jednotlivých ORP. Vychází ze zmapovaného aktuálního stavu v kraji a z potřeb místních aktérů, kteří se podílejí na plánování, poskytování a vyhodnocování podpory dětem a rodinám. Dokument ukazuje, že klíčovým předpokladem funkčního systému je sdílené porozumění tomu, jak síť služeb funguje, kdo v ní jakou roli zastává a jak lze jednotlivé zdroje podpory lépe propojovat.

Základním pilířem plánu jsou tři vzájemně provázané šablony – potřeb a činností, aktérů sítě a mezioborových platforem. Ty umožňují systematicky zachytit, jaké potřeby dětí se v kraji objevují, jaké činnosti mohou k jejich naplňování přispět, kdo je v území realizuje a na jakých platformách se tyto aktéři setkávají. Pravidelná práce s těmito šablonami podporuje nejen lepší orientaci v síti, ale také identifikaci mezer – chybějících služeb, nedostatečných kapacit či obtížně dostupných lokalit. Tím vytváří podklad pro cílenější rozvoj služeb a posun od řešení důsledků problémů k prevenci a včasné podpoře.

Druhý oddíl dokumentu rozpracovává tři klíčové oblasti mezioborové spolupráce – případovou práci, sdílení informací a včasnou identifikaci ohrožení a participaci dětí a rodin. U každé z nich ukazuje, jak vypadá aktuální praxe v Karlovarském kraji, jaká témata a obtíže se v lokalitách objevují a jaké konkrétní kroky mohou ORP i kraj podniknout pro další rozvoj. Cílem není vytvořit jednotný manuál, ale nabídnout rámec a inspiraci, jak si v každém území nastavit srozumitelné role, minimální standardy a jednoduché, ale funkční postupy, které budou sdílené napříč profesemi.

Plán zároveň zdůrazňuje, že rozvoj sítě služeb pro děti a rodiny nelze zajistit jednorázovým opatřením. Předpokládá pravidelnou aktualizaci šablon, průběžné vyhodnocování naplňování cílů, zapojování aktérů do diskuse nad výstupy i sdílení dobré praxe mezi ORP a krajem. Důležitou součástí je také hlas dětí a jejich rodin – nejen v individuální práci, ale i při nastavování služeb a strategií. Teprve tehdy, až se zkušenost dětí stane samozřejmou součástí plánování a rozhodování, lze mluvit o skutečně multioborovém a participativním systému.

Tento dokument proto nechce být konečným produktem, ale spíše výchozím bodem pro další společnou práci. Nabízí strukturu, nástroje a směry, které mohou Karlovarskému kraji i jednotlivým ORP pomoci upevnit a rozvíjet síť podpory tak, aby byla koordinovanější, předvídatelnější, včasnější a především lépe reagovala na reálné potřeby ohrožených dětí a jejich rodin. Úspěch plánu bude záviset na ochotě aktérů v kraji s těmito nástroji skutečně pracovat, průběžně je doplňovat a využívat je jako společný jazyk pro domlouvání dalšího rozvoje služeb.