



Financováno
Evropskou unií

česká asociace **streetwork.cz**

Metodika mezioborové spolupráce ve prospěch dětí a dospívajících v nízkoprahových sociálních službách



Tato metodika vznikla z projektu „Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových službách“, reg. CZ.03.02.02/00/22_027/0001197, který byl financován Evropskou unií. Tento dokument je licencován pod licencí Creative Commons 4.0, CC BY-SA 4.0 (Uveďte původ – Zachovejte licenci.). Licenční podmínky jsou uvedeny [zde](#).

Obsah

Úvod	5	Část 2. Cesta klientely službou	18
Část 1. Pyramida sociální služby	8	2.1 Mapování lokality, depistáž, podnět ze sítě	18
1.1 Legislativa	10	2.2 První kontakty se zájemci o službu	19
1.2 Zadavatelé	11	2.3 Proces individuálního plánování	21
1.3 Další zadavatelé a donátoři	12	2.3.1 Nepříznivá sociální situace a potřeby klientely	22
1.4 Poskytovatel služby – organizace	13	2.3.2 Mapování potřeb – co služba potřebuje zjistit?	24
1.5 Sociální služba	14	2.3.3 Nabídka spolupráce, smlouva	25
1.6 Metodika služby	15	2.3.4 Individuální plán	25
1.7 Řízení kvality služby	17	2.3.5 Spolupráce na naplňování cílů	26
		2.3.6 Zapojení dalších aktérů do podpory klienta	26
		2.3.7 Intervence, spolupráce na naplňování cílů a překážky	27
		2.3.8 Vyhodnocování a revidování individuálních plánů	30
		2.4 Ukončování spolupráce	31
		2.4.1 Zajištění návazné podpory	32
		2.4.2 Ukončení smlouvy	33

Část 3. Mezioborová spolupráce 34

3.1	Předpoklady pro mezioborovou spolupráci	37
3.1.1	Základní kompetenční výbava pracovníka	37
3.1.2	Klíčová role managementu v nastavování spolupráce	39
3.1.3	Klíčové kompetenční oblasti služby a otázky v rámci mezioborové spolupráce	42
3.1.3.1	Strategická pozice služby v síti	42
3.1.3.2	Kvalita partnerství a komunikace	44
3.1.3.3	Aktivní zapojení klienta	45
3.1.3.4	Procesní připravenost a dokumentace	45
3.2	Zdroje lokality	46
3.2.1	Mapa aktérů	46
3.2.1.1	Cíle a využití mapy aktérů:	47
3.2.2	Profil aktéra	53
3.2.3	Jak se představit a být vidět	56
3.2.3.1	Jak se služba v lokalitě představuje	56
3.2.3.2	Viditelnost služby ve veřejném prostoru	60
3.3	Spolupráce ve prospěch cílové skupiny a lokality	63
3.3.1	Význam mezioborové spolupráce a advokacie v lokalitě	63
3.3.2	Formy spolupráce na úrovni lokality	63
3.3.2.1	Individuální odborná setkání partnerů	64

3.3.2.2	Role služby na odborných platformách	73
3.3.3	Udržování a rozvoj vztahů mezi aktéry mezioborové spolupráce	81
3.4	Spolupráce ve prospěch konkrétního klienta	82
3.4.1	Význam mezioborové spolupráce v kontextu konkrétního klienta	83
3.4.2	Úrovně mezioborové spolupráce se zapojením konkrétního klienta	87
3.4.3	Sdílení informací, dokumentace a komunikační kanály v mezioborové spolupráci	89
3.4.3.1	Mlčenlivost, oznamovací a ohlašovací povinnost v nízkoprahových službách	92
3.4.3.2	Dokumentace v rámci mezioborové spolupráce	98
3.4.4	Proces navázání spolupráce s dalšími aktéry se zapojením klienta	99
3.4.4.1	Aktivní role klienta v procesu mezioborové spolupráce	100
3.4.4.2	První kroky ke spolupráci, sdílení informací a dokumentace, komunikační kanály, postavení pracovníka (držitel procesu vs. přizvaný účastník), case management	106
3.4.4.3	Vyhodnocování v rámci spolupráce s dalšími aktéry a ukončení mezioborové spolupráce s klientem	110
3.4.5	Případové setkání/případová konference	114

Následná práce s klientem **122**

Závěr **123**

Literatura pro inspiraci **124**

Přílohy **126**

Úvod

Právě se vám dostává do rukou metodický materiál, který vznikl na základě dvouleté zkušenosti v rámci projektu „**Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových službách**“, který byl financován Evropskou unií. Projekt byl realizován týmem odborného konzultanta a konzultantek České asociace streetwork v letech 2024–2025 a k jeho hlavním cílům patřilo: **získání a podpora kompetencí a dovedností pracovníků a pracovníků nízkoprahových služeb pro děti a mládež pro to, aby komplexně řešili situaci jejich klientů a klientek na základě zjištěných potřeb, a to prostřednictvím multidisciplinárního přístupu** (podpora kompetencí v navazování odborné spolupráce, facilitace odborných setkání, multidisciplinární spolupráci, pro orientaci se v nových tématech a obtížích, které se u cílové skupiny objevují, a včasné detekování těchto obtíží) a **zvýšení důvěry a pochopení činností nízkoprahových služeb pro děti a mládež ze strany stakeholderů, a to především těch z resortů a odborností mimo sociální služby**: školy, zdravotnická zařízení – pediatři, pedopsychoiatri, psychologové, psychiatrické nemocnice, samospráva – školské odbory krajských a obecních úřadů).

5

Výše uvedené cíle vycházely z identifikované velmi úzké specializace stávajících služeb a absence funkční spolupráce služeb pro ohrožené děti a dospívající s jinými resorty a odbornostmi. Přičemž k běžným tématům práce s touto cílovou skupinou se v posledních letech přidávají témata nová, jako např. obtíže v oblasti duševního zdraví, psychosexuálního vývoje, genderové identity či migrace. Toto klade zvýšené nároky na pracovnice/ky nízkoprahových služeb, ale i na odbornice/ky z jiných resortů pracujících se stejnou cílovou skupinou. Funkční spolupráci brání nedostatečné povědomí o síti místních aktérů nejen v sektoru sociálních služeb, ale také vně např. v oblasti zdravotnictví, školství, spravedlnosti. Komunikaci ztěžuje absence znalostí z jiných oborů, porozumění odlišnému legislativnímu ukotvení činnosti, kompetencím a metodám práce jednotlivých aktérů v síti pomoci. Svoji roli v nedostatečné spolupráci mezi nízkoprahovými službami a dalšími aktéry hraje i nesprávně uplatňovaný princip nízkoprahovosti služeb. Poskytování služeb v anonymním režimu pak mylně vede k odmítání spolupráce s dalšími aktéry. Dnes je však již zřejmé, že nespolečná spolupráce s dalšími odborníky a partnery je překážkou efektivity v řešení příběhu ohroženého dítěte či dospívajícího.

Průběžnou evaluaci jsme založili na metodologii Outcome Mapping (Earl et al., 2001), která nejenže umožňuje popsat dopady projektu, ale především podporuje zapojené služby v reflexi vlastní práce a v zaměření na cíl. Klíčovým nástrojem byly deníky změn, které si týmy služeb pravidelně vedly. Závěrečná analýza deníků i dalších zdrojů dokládá zásadní posun v samotných službách: od reaktivního a intuitivního fungování se zapojené služby posunuly ke strategickému přístupu. Díky podpoře projektu si tak služby postupně budují pozici sebevědomých odborníků na dětství a dospívání a stávají se vyhledávanými partnery pro další aktéry v síti podpory. Evaluace tedy potvrzuje, že metody předkládané v tomto textu nejen vycházejí z praxe, ale mají v ní i prokazatelný dopad. Závěrečnou evaluační zprávu najdete zde

Metodika je v souladu s materiálem České asociace streetwork **Vize NZDM 2030** a **hodnotami ČAS** a odráží zkušenosti týmu odborných konzultantek a konzultanta projektu. Tento tým v realizační fázi projektu metodicky vedl týmy 13 zapojených nízkoprahových sociálních služeb (**viz příloha č. 1**). Mezi těmito službami byla primárně nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (NZDM), poskytující ambulantní i terénní formu služby, ale také jedno zařízení registrované jako terénní program (TP). Projekt byl určen pro území ČR, vyjma území hlavního města Prahy. V projektu byla zapojená zařízení poskytují službu převážně v menších městech kraje Jihočeského, Středočeského a Kraje Vysočina.

Na následujících stránkách tak najdete klíčové podmínky, inspiraci i praktické nástroje pro podporu multidisciplinární spolupráce ve prospěch dětí a dospívajících, a to nejen na poli nízkoprahových sociálních služeb typu NZDM či TP, z jejichž praxe tato metodika vychází. Metodika je stavěna jako stručný, přehledný a funkční nástroj, který odkazuje na již existující metodické materiály v jednotlivých oblastech a v přílohách předkládá praktické ukázky a nástroje k využití ve službách. Metodiku tvoří tři tematické linie, a to:

- **SLUŽBA**, aneb kým jsme a jak pracujeme,
- **KLIENT**, aneb pro koho to děláme a jaká je jeho cesta službou,
- **SPOLUPRÁCE**, aneb s kým a jak spolupracovat a koordinovat podporu klientů.

V textu této metodiky jsou využívány dva ekvivalentní pojmy znamenající totéž: multidisciplinární a mezioborová spolupráce. V obou případech jde tedy o spolupráci mezi více aktéry, kteří se podílejí dle svých kompetencí a odpovědností na řešení příběhu ohroženého dítěte či dospívajícího, a to optimálně v koordinovaném postupu všech dotčených.

V celé metodice je používáno obecné označení **pracovník**, a to jak ve vztahu k pracovnícím, tak k pracovníkům, v případě obecného označení **pracovníci** je myšleno pracovnice i pracovníci. Stejně tak je výraz **klient** používán jako zastřešující označení – je jím tedy míněna klientka i klient a v ojedinělých případech, pokud není uvedeno jinak, je pod tímto pojmem zahrnován také **zájemce o službu**. Generické maskulinum jsme se rozhodli použít pro zjednodušení textu. U nezletilých klientů zahrnuje tento pojem také jejich zákonné zástupce, pokud daná situace přesahuje možnosti klienta rozhodovat v dané věci samostatně (např. účast na případové konferenci, udělení souhlasu k prolomení mlčenlivosti...).

Zkratka **NSS** je v textu používána jako označení pro nepříznivou sociální situaci. Odkazy na **zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách**, jsou uváděny také ve zkrácené podobě jako **ZSS**.

Pokud je v metodice použita historicky rozšířená zkratka **NZDM**, je tím označováno **nízkoprahové zařízení pro děti a mládež**, tedy konkrétní typ služby v rámci nízkoprahových služeb.

V textu jsou dále používány zkratky **SAS RD** (sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi) a **OSPOD** (orgán sociálně-právní ochrany dětí), které jsou uváděny v souvislosti s nejčastějšími institucionálními partnery zapojenými do multidisciplinární spolupráce.

Toto shrnutí je uvedeno proto, aby byla čtenáři nabídnuta rychlá orientace v pojmech a zkratkách, které se v metodice objevují.

Část 1. Pyramida sociální služby

První část této metodiky se věnuje klíčovým podmínkám na straně sociální služby, které jsou pro úspěšnou a kontinuální mezioborovou spolupráci nezbytné. A protože je sociální služba součástí širšího kontextu, jsou tyto podmínky vystavěny do pomyslné pyramidy služby, která má několik úrovní.

Základním stavebním kamenem je legislativa, která dává rámec pro působení sociálních služeb v ČR, ale také pro neopominutelná práva dětí a dospívajících v mezinárodním kontextu. Dále zahrnuje oblast očekávání od sociální služby od jejích zadavatelů a donátorů. Velmi důležitou součástí pyramidy služby je profil/charakteristika poskytovatele sociální služby, tedy organizace, která danou sociální službu provozuje.

Pak už je to samotná sociální služba, její vize, poslání, pracovníci, metodické ukotvení, postavení v lokalitě, nastavení i řízení kvality, které následně odkazuje na žádoucí/potřebné/nutné změny v nižších patrech pyramidy.

Tím se proces stává flexibilním v kontextu proměňujících se potřeb na straně cílové skupiny, poskytovatelů sociálních služeb i jejich zadavatelů. Operativně je možné reagovat na celospolečenské dění, mimořádné události v místě poskytování sociální služby, i v kontextu České republiky.

Na další stránce je výše popsána pyramida služby v grafické podobě a následuje podrobnější popis k jednotlivým jejím úrovním.

PYRAMIDA SLUŽBY



1.1 Legislativa

Stěžejní opora pro kvalitní a komplexní podporu dětem a mladým lidem v náročných životních situacích zahrnuje několik úrovní legislativy, a to vždy v aktuálně platném znění:

Mezinárodní:

- **Úmluva o právech dítěte** (Sdělení č. 104/1991 Sb.) a související dokumenty
 - **Všeobecná deklarace lidských práv** (OSN),
 - **Listina základních práv Evropské unie** (EU),
- a jiné.

Národní:

- Listina základních práv a svobod (**Usnesení č. 2/1993 Sb.**),
 - Občanský zákoník (**Zákon č. 89/2012**),
 - Zákon o zpracování osobních údajů (**Zákon č. 110/2019 Sb.**)
 - Trestní zákoník (**Zákon č. 40/2009 Sb.**)
 - Zákon o probační a mediační službě (**Zákon č. 257/2000 Sb.**)
- a mnohé další...

Sociální sektor, sociální služby:

- Zákon o sociálních službách (**Zákon č. 108/2006 Sb.**),

- Vyhláška, kterou se provádí některá ustanovení Zákona o sociálních službách (**vyhl. č. 505/2006 Sb.**),
 - **Zákon č. 359/1999 Sb.** o sociálně-právní ochraně dětí,
 - **Zákon č. 117/1995 Sb.** o státní sociální podpoře,
 - **Zákon č. 582/1991 Sb.** o organizaci a provádění sociálního zabezpečení,
 - **Zákon č. 589/1992 Sb.** o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
 - **Zákon č. 111/2006 Sb.** o pomoci v hmotné nouzi
- a další.



Bud'te znalí a nebojte
se legislativní řeči

1.2 Zadavatelé

11

Plánování sociálních služeb územně samosprávnými celky je upraveno zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění (dále jen ZSS). V rámci tohoto zákona je definována role obcí a krajů v plánovacím procesu, jehož výsledkem je dosažení přiměřené vybavenosti území systémem dostupných a kvalitních sociálních služeb.

Ve spolupráci s dalšími aktéry v oblasti sociálních služeb a sociální práce (obcemi, poskytovateli sociálních služeb i jejich uživateli) zpracovává kraj dle § 95 písm. d) ZSS, tzv. „střednědobý plán rozvoje sociálních služeb“ (dále jen SPRSS), a to zpravidla na tříleté období.

Klíčovou součástí SPRSS je pravidelně aktualizovaná síť sociálních služeb, kterou se pro účely ZSS rozumí „souhrn sociálních služeb, které v dostatečné kapacitě, náležitě kvalitě a s odpovídající místní dostupností pomáhají řešit nepříznivou sociální situaci osob na území kraje a které jsou v souladu se zjištěnými potřebami osob na území kraje a dostupnými finančními a jinými zdroji; síť sociálních služeb je součástí střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb kraje“. (§ 3 písm. i) ZSS).

Kraj tak v souladu s § 95 písm. h) ZSS určuje síť sociálních služeb na svém území, přičemž přihlíží k informacím obcí vázaných dle § 94 písm. f) ZSS ke spolupráci s krajem při určování sítě sociálních služeb na území kraje; obce za tímto účelem sdělují kraji informace o kapacitě sociálních služeb, které jsou potřebné pro zajištění potřeb osob na území obcí a spoluvytvářejí podmínky pro zajištění potřeb těchto osob. Ústavní soud ve svých nálezech zdůraznil, že kraje mají povinnost zajišťovat dostupnost vhodných sociálních služeb pro občany. Pokud kraj tuto povinnost zanedbá, může se občan bránit žalobou na ochranu před nezákonným zásahem u správních soudů, které musí jednání kraje přezkoumat.

Některé kraje zpracovávají také akční plán rozvoje sociálních služeb, který je prováděcím dokumentem, který detailně popisuje kroky, odpovědnosti, harmonogram a zdroje potřebné k naplnění cílů stanovených ve střednědobém (strategickém) plánu. Jedná se o krátkodobý a implementační dokument, který převádí strategii do praxe, stanovuje konkrétní cíle, definuje odpovědné osoby a aktéry a určuje finanční prostředky.

1.3 Další zadavatelé a donátoři

Kromě výše uvedených zadavatelů sociálních služeb ovlivňují dostupnost sociálních služeb a jejich nabídku směrem k cílovým skupinám těchto služeb i další subjekty převážně v rovině finančních a další podpor. Nejčastěji se jedná o další veřejné instituce, ale také o individuální a firemní dárce, mecenáše, kteří mají zájem o podporu určitého tématu, lokality či cílové skupiny osob. Tyto subjekty se spolupodílejí na dalším financování sociálních služeb, často umožňují rozvoj nových služeb či jejich kapacit. Nežřídkou jsou hybateli pilotních projektů, které přinášejí do sociálního sektoru inspirace ze zahraničí či vlastní inovace.



Hledejte cesty, jak být do plánování zapojeni



Sledujte trendy, budujte partnerství s vlivnými/významnými osobnostmi v sociální sféře a podnikateli ve vašem okolí i dále

1.4 Poskytovatel služby – organizace

Poskytovateli sociálních služeb jsou územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, ministerstva a jimi zřizované organizační složky státu nebo státní příspěvkové organizace, další právnické či fyzické osoby, které naplňují podmínky zákona o sociálních službách a mají k této činnosti oprávnění podle téhož zákona. **Registr poskytovatelů sociálních služeb** spravuje Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Jednotlivé sociální služby tak vyrůstají na základním pilíři, kterým je organizace, jakožto poskytovatel dané sociální služby. Tím, kdo má právní subjektivitu, je právě poskytovatel, nikoliv samotná sociální služba, což je zásadní aspekt při sjednávání jakýchkoliv smluvních vztahů, ať už se jedná o dohodu s klienty služby, tak třeba dohodu o mezioborové spolupráci apod.

Služba je součástí organizační struktury daného poskytovatele a organizačních procesů, které v něm běží. V nastavení služby se odráží vize organizace i její postavení v lokalitě. Poskytovatel je zodpovědný za strategické i provozní/operativní řízení organizace a služby. Zajišťuje tak primárně naplňování povinností poskytovatele sociální služby, finanční zdroje a jejich správu, personální řízení, provozní záležitosti, prezentaci, jednání se zadavateli, donátory, ale také s kontrolujícími subjekty apod. Kromě operativního řízení je také zodpovědný za strategické řízení a vytváření podmínek pro stabilní a kontinuální poskytování sociálních služeb a jejich smysluplný rozvoj.

Pro funkční mezioborovou spolupráci a nejen pro ni je velmi důležité, aby všechny články organizace vycházely ze stejného základu, byly v souladu v rámci akčního/krátkodobého i strategického/dlouhodobého směřování organizace a sociální služby. Nelze opominout ani to, aby byla funkční vzájemná komunikace a kultura organizace byla pozitivní, otevřená a podporující, a to obousměrně v rámci organizační struktury, od managementu ke službám a od služeb k managementu.

- **Kultura organizace:** Způsob vnitřní i vnější komunikace, hodnoty a jejich žití v organizaci.
- **Personální politika:** Organizační struktura, vč. kompetenčních profilů, určení odpovědností, péče o zaměstnance od výběrových řízení po ukončování pracovních poměrů, další vzdělávání apod.
- **Vize a postavení v lokalitě:** Vymezení filozofie poskytovatele a jeho postavení ve společenském systému.

- **Strategické řízení:** Dlouhodobé cíle poskytovatele a cesty k jejich dosahování.
- **Operativní řízení:** Pravidla pro každodenní chod organizace, pracovní postupy pro podpůrné služby (účetnictví, PR, FR, materiálně-technická správa...).

1.5 Sociální služba

Rozsah činností dle druhu registrované sociální služby určuje zákon o sociálních službách (č. 108/2006 Sb.) a podrobněji rozpracovává jeho prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb. (v případě NZDM se jedná o:

§ 62 ZSS a § 27 vyhlášky, TP § 69 ZSS a § 34 vyhlášky). Kromě základních činností dané služby, které definuje zákon a vyhláška, mohou klienti čerpat také služby fakultativní, pokud je daná služba nabízí. V návaznosti na sociální službu pak mohou být realizovány i nadstavbové aktivity.

Východiskem pro sociální službu je právě její druh a tomu odpovídající základní činnosti a také podrobná charakteristika cílové skupiny, které bude v místě působnosti služba poskytována. Základním dokumentem, který definuje konkrétní sociální službu, je její veřejný závazek, který zahrnuje poslání služby, její cílovou skupinu, cíle a principy, kterými se pracovníci během poskytování služby řídí. Efektivnímu fungování služby a optimální využitelnosti služby napomáhá dobře zpracovaná strategie informovanosti o službě. Způsoby a nástroje informování o službě jsou v podobě odpovídající srozumitelnosti komunikace vůči cílovým skupinám, na které informace o službě cílí (potenciální klienti, rodiny klientů, laická i odborná veřejnost...).

V rámci všech aspektů činnosti služby je nezbytnou oporou etický kodex služby (příp. celé organizace či profese sociální pracovník), jakožto soubor pravidel pro oblast etického jednání v organizaci a ve službě.

- **Etický kodex:** Soubor pravidel pro oblast etického jednání v organizaci a ve službě, oboru (**Etický kodex ČAS**).



Vytvářejte pozitivní a podporující atmosféru v rámci organizace, definujte si funkční procesy řízení a vzájemné komunikace, tvořte společenství

- **Zásady služby:** Principy a zásady poskytované služby vycházející z platné legislativy, aktuálních oborových trendů a filozofie poskytovatele.
- **Poslání a cíle:** Poslání, cíle, cílová skupina a zásady poskytované služby jakožto veřejný závazek služby.
- **Cílová skupina:** Specifika okruhu potenciálních klientů služby a jejich potřeb.
- **Informovanost o službě:** Způsoby a nástroje informování o službě v podobě odpovídající různým cílovým skupinám, na které informace o službě cílí (potenciální klienti, rodiny klientů, laická i odborná veřejnost...).

1.6 Metodika služby

Každá sociální služba musí stát na metodickém základu, a to nejen v kontextu zákonem daných **povinností poskytovatele služby** (deklarované zj. v § 88 zákona o sociálních službách) a **standardů kvality sociálních služeb** (deklarované v příloze č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb.), ale zejména s ohledem na poskytování kvalitní služby jako takové. Metodika služby tak musí reflektovat, jak výše uvedené zákonné požadavky, tak specifická pravidla pro způsob poskytování služby v návaznosti na veřejný závazek, potřeby cílové skupiny i kompetence pracovníků služby.

Pracovní postupy se vážou na různé procesy v rámci poskytované sociální služby, a to nezbytně pro oblast přímé práce s klienty v rámci základních činností služby, optimálně i pro činnosti fakultativní, nadstavbové. Kvalitě služby pomáhá i nastavení funkčních pravidel pro další procesy, jako je např. prezentace služby, práce s místními aktéry, mezioborová spolupráce apod. Zároveň je vhodné, aby pracovní postupy byly specifické pro jednotlivé pracovní pozice (SP, PSS, další odborníci, management, dobrovolníci...).

Metodiky služby reflektují primárně běžné procesy a situace. V rámci poskytování služby se však mohou pracovníci setkat i se situacemi, které vyžadují speciální přístup a následný postup. Zejména v klientské práci mohou být pracovníci postaveni před etická dilemata. Pro takové okamžiky je důležité, aby měli pracovníci zvědoměny možné eticky náročné situace ve službě a přímé klientské práci s uvedením



Bud'te si vědomi toho, jakou službu, na jakých principech, komu a s jakým cílem poskytujete a také, co už je mimo její rámec

vodítek pro jejich řešení, pro hledání opory pro rozhodnutí, jak dále postupovat (etický kodex, intervize, supervize apod.).

Kromě metodicky či eticky náročných situací může do života služby vstoupit i řada mimořádných situací, které zásadně ovlivňují či dokonce ohrožují chod služby či organizace jako takové. Pro příklad je možno uvést dlouhodobou personální nestabilitu, personální poddimenzovanost, nedostatek finančních zdrojů, ztrátu prostor a mnoho dalších. Kvalitně řízená služba je připravena i na tyto situace a v rámci krizového řízení (řízení rizik) má již definovány strategie pro mimořádné situace ve službě/organizaci.

Dobrou praxí je, pokud služba využívá externí metodickou podporu.

- **Krizové řízení:** Strategie pro mimořádné situace ve službě/organizaci (personální nestabilita, nedostatek finančních zdrojů, ztráta prostor...)
- **Etická dilemata:** Zvědomění možných eticky náročných situací ve službě a přímé klientské práci s uvedením vodítek pro jejich řešení.
- **Pracovní postupy:** Metodická opora pro poskytování základních, fakultativních i nadstavbových činností služby ve formě specifické pro jednotlivé pracovní pozice (SP, PSS, další odborníci, management, dobrovolníci...).
- **Přímá práce s klienty:** Uplatňování metodických pravidel v praxi a pravidelné revize těchto pravidel s ohledem zj. na změny potřeb na straně cílové skupiny.
- **Mezioborová spolupráce:** Realizace mnohoúrovňové mezioborové spolupráce, viz část 3 této metodiky.



Mějte metodiku,
která odpovídá vaší
praxi, která je živá
jako vaše klientela
a nechte se inspirovat
odborníky zvenku

1.7 Řízení kvality služby

Jak už bylo uvedeno na mnoha místech výše, služba není statický subjekt. Naopak jde spíše o hodně živý organismus, který se vyvíjí, adaptuje na nové podmínky, transformuje se, občas opouští slepé vývojové větve. Aby to nebyl proces náhodný, ale profesionálně řízení, je důležité, aby poskytovatel i pracovníci služby vědomě hodnotili, jak se daří naplňovat veřejný závazek služby a pokrývat potřeby cílové skupiny, ale i potřeby a očekávání zadavatelů, společnosti či místní komunity. K tomuto vede služby i zákonný požadavek zahrnutý ve standardu kvality číslo 15 – zvyšování kvality poskytované služby.

Vysokou kvalitu, odbornost a profesionalitu sociálních služeb je potřeba dále posilovat napříč oborem, a tak je velmi cenné, pokud poskytovatelé a pracovníci sociálních služeb předávají své know how dále. Cestami posilování oboru, a to jak uvnitř, tak vně je sdílení dobré praxe, nabídka stáží a praxí, lektorování, publikační a přednášková činnost atd.

Návaznou rolí poskytovatelů a pracovníků služeb je oborová advokacie ve prospěch cílových skupin, jejich práv a oprávněných zájmů. V této oblasti je důležitá zj. aktivní role na oborových platformách, lobbying (prosazování zájmů a témat související s účelem služby a s její cílovou skupinou) na úrovni samosprávy a státní správy.

Podněty z procesu řízení kvality jsou hybatelem změn na nižších úrovních pyramidy služby. Mohou vést k úpravám metodických postupů, ke změnám v síti sociálních služeb v regionu, ale také ke změně právního rámce, k redefinici sociální služby apod.

- **Oborová advokacie:** Aktivní role na oborových platformách, lobbying na úrovni samosprávy a státní správy...
- **Oborový rozvoj:** Sdílení dobré praxe, nabídka stáží a praxí, publikační a přednášková činnost...
- **Rozvoj služby:** Systém trvalého zvyšování kvality služby, včetně strategického plánování služby
- **Interní ověřování:** Standard kvality sociálních služeb č. 15 – Zvyšování kvality poskytované služby
- **Externí hodnocení:** Dobrovolné – vlastní iniciativa ve vazbě na objednávku či podmínky členství v oborových organizacích (např. externí auditor, ČAS...)



Radujte se z dobře odvedené práce, chyby berte jako cestu k rozvoji a mluvte o oboru na správných místech

Část 2. Cesta klientely službou

Jak je zřejmé v první části metodiky, poskytování služby rámuje především požadavky zadavatele (kraj, popř. MPSV), které jsou propsány do veřejného závazku dané sociální služby. Právě veřejný závazek služby je často primárním zdrojem informací, jak pro zájemce o službu, tak pro potenciální partnery ve spolupráci či zadavatele. Služba se při nabídce zájemcům a při jejich vyhledávání a následné práci, ocitá v úzkém kontaktu s veřejností – jak laickou, tak i odbornou.

Tato část metodiky se věnuje zarámování efektivní práce s klientelou potřebnou ke vstupu služby do mezioborové spolupráce. Cesta klienta službou je znázorněná v obrázku na straně 20.

2.1 Mapování lokality, depistáž, podnět ze sítě

Jednou z prvních příležitostí aktivní mezioborové spolupráce služby v lokalitě je vyhledávání cílové skupiny a zájemců o službu ve spolupráci s klíčovými dalšími aktéry/partnery v lokalitě.

Umí služba najít svého klienta? Kdo to je? Kde se pohybuje? Umí klient najít službu? Rozumí, co služba nabízí? Jak mu může pomoci? Je služba viditelná? Je dostupná? Ví se o ní v lokalitě? To jsou otázky, na které si každá služba potřebuje odpovědět při vyhledávání potenciálních klientů. Největším zdrojem odpovědí je pro službu právě veřejnost. K práci s laickou i odbornou veřejností služby vyzývá zadavatel – chce, aby služby hledaly a navštěvovaly místa, kam město nedosáhne a pomohly mu k harmonizaci soužití, aby mluvily s ostatními službami a vytvářely stabilní udržitelnou síť, která podpoří soužití v daném místě, a zároveň nabídne pomocnou ruku těm, kteří ji potřebují. Prezentace služby – informace, které do veřejnosti vysíláme – je nedílnou součástí života služby. Téma je rozpracováno ve třetí části metodiky. S laickou veřejností se služba propojuje při práci v terénu, když vyhledává potenciální klienty, když je oslovuje. Veřejnost vidí pracovníky služby pohybovat se městem, reagovat na situace, které se otevírají. V ambulantní formě služby se s laickou

veřejností služba může setkat na komunitních akcích a nebo ve chvíli, kdy se otevřou dveře služby a stane se pro laickou veřejnost dostupná. Odborná veřejnost daného města službu s potenciálními klienty může propojit a nebo je do služby nasměrovat. Kdo jsou partneři v lokalitě? Mapa aktérů v lokalitě jako podpora navazování kontaktů je rozpracovaná také ve třetí části metodiky.

Systém vyhledávání potenciálních klientů je znázorněn v **příloze č. 2**.

2.2 První kontakty se zájemci o službu

Silnou stránkou pracovníků nízkoprahových služeb je dovednost lidským přístupem oslovit nejen cílovou skupinu služby, ale i širší veřejnost. Jinými slovy pracovníci služby dovedou přirozeně a aktivně reagovat na to, co před sebou vidí, jsou všímaví ke svému okolí. Základní pomoc a sociální poradenství jsou schopni nabízet i mimo svou cílovou skupinu. Například: pokud pracovníci vidí zkroušeného člověka sedět na lavičce nebo u dveří služby staženého do sebe, zajímají se. Pokud pracovníci služby vidí člověka pod vlivem návykových látek, poskytují základní zdravotní pomoc nebo volají záchrannou službu atp. Často se tak stane, že až v rámci oslovení člověka pracovníci služby vyhodnocují, co daný člověk potřebuje a zda je potenciálním klientem právě jejich sociální služby či jiné služby, do které ho doprovodí nebo minimálně ho o ní informují.

Představení služby při prvním kontaktu je důležitým momentem v navazování spolupráce. Pracovník potřebuje potenciálního zájemce o službu (a to především cílovou skupinu dětí a dospívajících) zaujmout a dobře představit sebe i službu. Dovednost prvního kontaktu je nezbytnou kompetencí pracovníků služby. Podrobněji o prvním kontaktu v několika příspěvcích v publikaci **Kontaktní práce (2007)**.

Obrázek „Proces prvních rozhovorů“ **v příloze 3** ukazuje varianty, které mohou nastat v rámci prvního kontaktu.

ZÁJEMCE O SLUŽBU

Zahajovací fáze spolupráce

Mapování lokality, depistáž, podnět ze sítě

První kontakty s potenciálními zájemci o službu

Základní informace o službě

Prvotní informace o klientovi

Nepříznivá sociální situace, potřeby

Nabídka spolupráce

Smlouva

KLIENT

Realizační fáze spolupráce

Plán spolupráce (individuální plán)

Další aktéři

KLIENT

Služba

Intervence, spolupráce na naplňování cílů

Vyhodnocování a revidování individuálních plánů

Zajištění návazné podpory

Ukončovací fáze spolupráce

Závěrečné hodnocení, Ukončení spolupráce/smlouvy

PROCES INDIVIDUÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Mapování potřeb a NSS – opakovaně v celém procesu plánování

Revidování cílů spolupráce a kroků k jejich naplnění, nové cíle

2.3 Proces individuálního plánování

Pokud pracovníci služby vyhodnotí osloveného jako potencionálního zájemce o službu a ten má zájem se službou navázat spoluprací, začíná proces individuálního plánování.

Povinnost realizovat proces individuálního plánování ukládá zákon o sociálních službách a jeho prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb. V **příloze č. 4** je k dispozici také Doporučený postup č. 3/2022 Individuální plánování, vydaný MPSV. Podle zákona o sociálních službách je sociální služba povinna prokazatelně doložit proces individuálního plánování, což je zpravidla realizováno záznamy v evidenčním systému služby. Jakou formu bude mít individuální plánování, tedy záleží na každé službě a způsob jejího evidování by měl být zaveden v metodickém postupu. Individuální plánování začíná již v procesu mapování potřeb.

21

Kompetence pracovníka vedoucí k efektivnímu individuálnímu plánování

Pracovník

- drží otevřený, bezpečný prostor,
- je autentický a přítomný v okamžiku rozhovoru, je s klientem ve vědomém kontaktu
- pracuje se sebereflexí a k podpoře využívá také zdroje týmu a externích odborníků (intervize, supervize...),
- zůstává orientovaný (pracuje s informacemi, řídí proces, předvídá),
- jde tempem klienta (netlačí, nespěchá, reflektuje, co klient říká),
- směřuje ke konkrétním zjištěným potřebám klienta – tedy nezůstává v obecném tématu, nebojí se zeptat na věci či situace, které mohou být nepříjemné jak pro klienta, tak pro pracovníka, je zvědavý,

- motivuje (hledá společně s klientem, jak klienta společná práce na řešení podpoří/kde bude jistější/klidnější/odvážnější/kompetentnější),
- ověřuje, zda s klientem vnímají situaci podobně či stejně a směřují ke stejným cílům,
- zůstává i v případě klientova neúspěchu a selhání – reflektuje proces, mapuje, co se stalo, otevírá možnosti.

Klient v celém procesu individuálního plánování potřebuje dostatek prostoru, informací a podpory k rozhodování. Aby se klient otevřel, potřebuje cítit, že nebude hodnocen, odsuzován – naopak to, co říká, pracovník bere plně vážně. Profesionalita pracovníka spočívá v udržení si hranic a nadhledu – rozumí práci, kterou dělá – čte a řídí proces a přípravy možných scénářů, přitom ale jde tempem klienta a nevytváří nepřiměřený tlak. Zároveň pracovník v informacích získaných od klienta hledá soulad s veřejným závazkem a nabídkou služby (**viz část první**) a na základě toho nabízí klientovi podporu a pomoc. Pracovník tedy jen nepřijímá pasivně informace – naopak, aktivně s nimi pracuje a vědomě klienta procesem individuálního plánování provází a využívá vhodných technik pro mapování (viz **příloha č. 5** – Teorie a vybrané techniky mapování potřeb a NSS). Individuální plánování je společný proces klienta a pracovníka. Záznamy o průběhu služby zaznamenávají poskytnuté intervence, drobné kroky a posuny v celém procesu.

2.3.1 Nepříznivá sociální situace a potřeby klientely

V kontaktu s klientem pracovník služby rozvíjí mapování a formulaci potřeb klienta, stejně jako mapování a formulaci nepříznivé sociální situace (NSS).

Nepříznivá sociální situace

Nepříznivá sociální situace je definována v § 3 zákona o sociálních službách, jako „oslabení nebo ztráta schopnosti z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně

znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby nebo z jiných závažných důvodů řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením“. Nepříznivá sociální situace tedy přímo souvisí s potřebami klientů, které pracovník zjišťuje při mapování.

Potřeby

Zákon o sociálních službách říká, že sociální služby se musí poskytovat na základě individuálně určených potřeb osob, které se aktivně snaží podporovat, a to s cílem zachovat jejich lidskou důstojnost, posílit jejich samostatnost a podpořit sociální začlenění. Nepříznivá sociální situace nebo potřeba péče se proto posuzuje prostřednictvím hodnocení základních životních potřeb a stupně závislosti dané osoby.

Existuje mnoho teorií zabývajících se potřebami člověka, např. typologie potřeb podle A. H. Maslowa (Maslowova pyramida potřeb) nebo typologie potřeb podle Pessa Boyden. Obě typologie potřeb lze najít s podrobnějším popisem v **příloze č. 6** Teorie potřeb.

Proč je teorie potřeb důležitá? Pokud ve spolupráci s klientem pracovník přeskočí klientovy základní potřeby a nastaví plán na potřebách ve vyšších patrech Maslowovy pyramidy potřeb, klient pravděpodobně nebude mít kapacitu pracovat na svých cílech spolupráce – plán se tedy pravděpodobně nebude dařit naplňovat. Jedna nenaplněná potřeba klienta může zasahovat do několika témat (např.: nenaplněná potřeba sycení (dle Pessa Boyden) nebo potřeba lásky a přijetí (dle Maslowa) se může promítat do volby partnerů, do konfliktů s vrstevníky či do zhoršeného vztahu k sobě samému...).

Každá služba by měla mít metodicky zpracované oblasti potřeb klientely, a to včetně technik k jejich mapování dle věku cílové skupiny. Pracovníci služby mapují potřeby v celé šíři a kontextu klientova života. Nabídka mapovacích technik a základní teorie mapování je součástí **přílohy č. 5**.

Na základě získaných informací pracovník služby nabízí možnosti služby, jak zájemce v jeho životě efektivně podpořit. Letáček nestačí! V rámci komunikace s klientem je klíčovou dovedností klid, autenticita a flexibilita každého pracovníka. Dobře a jednoduše reflektovat, formulovat a rozvíjet možnosti, které klient má, je v kompetencích každého pracovníka.

2.3.2 Mapování potřeb – co služba potřebuje zjistit?

Jak je patrné z obrázku Proces prvních rozhovorů v **příloze č. 3**, pracovník nejprve zjišťuje, s čím/ v jakém nastavení zájemce přichází/ v jakém nastavení se s klientem služba setkává. Po vyhodnocení situace se pracovník zajímá o témata, která jsou v životě klienta aktuální, s cílem vytvořit si přehled. Dále pracovník zjišťuje životní cíle, přání klienta – kam směřuje, ví to? Jakou má kolem sebe síť – je sám? Má se o koho opřít? Může se na někoho spolehnout? Orientuje se v místě, kde žije? Později, při otevření konkrétních zakázek, se pracovník zajímá o zdroje, ze kterých klient čerpá – v čem se cítí silný. Pracovník mapuje také klientova slabá místa – kde je zranitelný, kde se necítí dobře, z čeho má obavy. Z poznatků získaných při mapování si pracovník služby skládá obrázek, který klientovi reflektuje, a příběh, který o sobě klient vypráví. Na základě příběhu si klient za podpory pracovníka stanoví priority a hledá místa, kde si ve svých cílech nedokáže pomoci sám. Stanovené cíle spolupráce by měly být pragmatické, měřitelné s možností dosažení reálného výsledku v reálném čase. Cíle by neměly být postaveny pouze na subjektivním vnímání pracovníka.

24

Jinými slovy – při mapování potřeb nebo NSS zájemce/klienta pracovník potřebuje zájemce/klienta poznat a pochopit. Hledá jeho dobré zkušenosti, i ty špatné, jeho zdroje a místa, kde se mu nedaří (nepříznivá sociální situace klienta tvoří základ individuálního plánování). Pracovník také potřebuje pochopit motivy klientova jednání v tématu, které klient přinesl, aby mu mohl pomoci vytvářet efektivnější strategie. Zároveň si pracovník v rámci získaných informací může poprvé vytvořit představu o tom, jaké aktéry by bylo možné případně zapojit do spolupráce s klientem.

Pracovník pozorně naslouchá tomu, co klient sděluje, a reaguje na skutečně vyřčené. Pracovní hypotézy jsou v pořádku, pokud je pracovník jasně označuje a průběžně ověřuje s klientem. Zůstává v nadhledu, aby nezačal jednat podle hypotézy místo podle sdělených informací – jinak hrozí záměna klientovy zakázky za zakázku pracovníka. To vede k individuálnímu plánu, který odráží spíše představu pracovníka než potřeby klienta; klient je pak pasivní a plán je těžké realizovat. Nezachytí-li pracovník tento mechanismus včas, může tím oslabit klientovu důvěru ve službu.

Mapování potřeb a nepříznivé sociální situace, případně jejího vývoje, u každého klienta probíhá po celou dobu spolupráce až do ukončení individuálního plánování. Při každé změně v příběhu klienta jsou ověřovány nové okolnosti a hledány nové směry.

2.3.3 Nabídka spolupráce, smlouva

V průběhu procesu mapování potřeb a nepříznivé sociální situace klienta pracovník služby ukládá pro další spolupráci potřebné informace, včetně souvisejících dokumentů týkajících se procesu individuálního plánování (např. pracovní listy k mapování potřeb...), v evidenčním systému služby, a to v digitální a nebo papírové formě. K výstupům z mapování se pracovník společně s klientem pravidelně vrací, aktivně s nimi pracuje. Výstupem jsou jasně pojmenované oblasti v klientově životě, s nimiž si v danou chvíli nedokáže poradit (nepříznivá sociální situace) a na něž služba reaguje konkrétní nabídkou podpory. Na základě toho vzniká dohoda o cílech spolupráce.

Pracovník služby uzavírá smlouvu se zájemcem o službu, a to v souladu se zákonem předepsanými náležitostmi (§ 91 ZSS). V praxi nízkoprahových služeb bývá smlouva zpravidla uzavřena ústně. O uzavření smlouvy musí být písemný záznam v dokumentaci klienta. Proces uzavírání smlouvy o spolupráci s klientem má každá služba zpracovaný v metodickém postupu.

25

2.3.4 Individuální plán

Pokud spolupráce funguje – podaří se dobře zmapovat výchozí situaci včetně potřeb klienta, a zároveň tomu odpovídá nabídka služby, pak se pracovníkovi služby a klientovi rýsuje společný individuální plán, jakožto součást procesu individuálního plánování. Fakticky tak označujeme záznam popisu NSS klienta, cílů spolupráce, kroků k jejich naplnění a revizí.

Zákon o sociálních službách v § 88, písm. f říká: „Poskytovatel je povinen vést písemné individuální záznamy o průběhu poskytování sociální služby.“ Zákon ani vyhláška nepředepisuje formu, ani zpracování samostatného dokumentu s názvem individuální plán.

Individuální plán slouží klientovi a pracovníkovi pro přehled toho, na čem pracují, kam směřují, co se podařilo a co nikoliv. Je to jen forma zápisu, která může být označována jako individuální plán nebo také mohou být tyto záznamy součástí popisu intervencí v informačních systémech služby.

2.3.5 Spolupráce na naplňování cílů

Na začátku (a někdy i v průběhu) procesu individuálního plánování není chybou věnovat se rozvoji v tématech, která si klient zvolí, byť se mohou zdát pracovníkovi banální – pro klienta naopak mohou být zvláště významná vzhledem k jeho individuálním a věkovým specifikům. Důležité je jasně si společně s klientem vyjasnit, jak takový cíl zapadá do kontextu života klienta a jak souvisí s jeho potřebami.

V rámci stanovování cílů spolupráce a konkrétních kroků k jejich naplnění pracovník nabízí zapojení do podpory osob z okolí klienta, případně partnery či další aktéry v lokalitě, pokud je to žádoucí k řešení jeho situace. Je důležité si připomenout, že ve svém okolí klient může mít nejen zdroje, které potřebuje k řešení, ale i zdroje, které potřebuje k úspěšnému zvládnutí procesu změny ve svém životě.

Pokud se klient brání spolupráci s vnějším prostředím (včetně svého blízkého okolí), pracovník zjišťuje místa obav a pomáhá klientovi budovat vlastní nástroje ke zvládnutí problému, těžkostí či nepohody. Dále u klienta podporuje napojení klienta do jím vymezené sítě – tím pro klienta buduje jeho nezávislost na službě.

Pracovník s dobře návazanou důvěrou a vztahem s klientem se stává klientovým průvodcem, kompasem, majákem. Pomáhá mu formulovat to, co potřebuje změnit, orientovat se v možnostech, dodává informace, aby se mohl klient dobře rozhodnout. Také zůstává ve chvíli, kdy klient nemá sílu pokračovat, jeho pozornost odvedlo jiné téma a nebo se mu nedaří. Je důležité, aby si pracovník v takto blízkém vztahu a spolupráci dokázal udržet nadhled (aby mohl předvídat a hledat vhodné cesty), hranice spolupráce (dobře rozumí tomu, kde se s klientem pohybuje a z jakých možností služby čerpá a kde končí), a zároveň zůstal autentický.

2.3.6 Zapojení dalších aktérů do podpory klienta

Při komplexním řešení klientovy situace se služba bez zapojení partnerů velmi často neobejde. Je potřeba však poznamenat, že někteří klienti nízkoprahových služeb pro děti a mládež nepotřebují při řešení své situace zapojit další aktéry pomoci, byť z přirozeného prostředí. Někdy stačí jen přítomnost pracovníka v řešených tématech klienta, jeho podpora a doprovázení. Vždy je potřeba vyhodnotit

a zvědomit, proč nejsou zapojeni ostatní aktéři pomoci. Již v procesu mapování NSS a potřeb (potencionálního) klienta pracovník uvažuje, kdo a jakým způsobem by mohl klientovu situaci podpořit. V rámci domlouvání cílů spolupráce a kroků k jejich naplnění pracovník aktivně nabízí klientovi možnosti zapojení dalších aktérů do řešení jeho situace. V procesu spolupráce pracovník proto aktivně pracuje s **mapou aktérů**. Pracovník může být přizván do mezioborové spolupráce jinou organizací/službou, která pracuje se stejným klientem a nebo může pracovník tuto mezioborovou spolupráci sám vyvolat. Důležité je postupovat nejen s vědomím klienta a jeho souhlasem, ale i s aktivním zapojením klienta do procesu. Více k možnostem a postupům spolupráce **v části 3 této metodiky**.

2.3.7 Intervence, spolupráce na naplňování cílů a překážky

V průběhu naplňování individuálních cílů často dochází ke komplikacím. Příkladem mohou být otevírající se možnosti dalších cílů, které s tím původním souvisejí, úbytek energie nebo motivace na straně klienta k řešení problému, špatné nastavení cílů plánu (cíle nejsou klienta, nejsou realistické nebo se proměnila situace...) a mnoho dalších. Je na pracovníkovi, aby držel proces přehledný, dovedl nové a původní cíle a potřeby klienta pojmenovávat a vedl klienta k prioritizaci jednotlivých kroků a nebo cílů. V případě mezioborové spolupráce pracovník (nebo klient) změny podle dohody oznamuje ostatním stranám a udržuje tak transparentní komunikaci ve spolupráci.

Pokud se klientovi nedaří udržet motivaci, nebo má pracovník dojem, že se klient od plánu odklání, je vhodné prozkoumat překážky – jak na straně klienta, tak na straně pracovníka. Pracovník by měl samostatně, s týmem či v supervizi identifikovat, z čeho odklon vychází, aby mohl spolupráci znovu nastavit a efektivně pokračovat. Následující tipy k práci s klientem vycházejí z principů motivačních rozhovorů.

Překážky na straně pracovníka mohou být způsobeny:

- nedostatkem pozornosti a nebo komunikace – pokud klient nemá pocit, že je mu dostatečně nasloucháno, nebo pokud pracovník nepřijímá, co klient říká,
- Znevažováním, bagatelizováním nebo negativním přístupem – důsledkem je snížení motivace, zabrždění procesu,
- přehnanou expertizou – pracovník mluví příliš odborně, což je pro klienta nesrozumitelné, pracovník přebírá řízení a klienta zahlcuje; vhodné – vracet se k „jazyku“ klienta a klást jednoduché otevřené otázky, které podporují jeho zamyšlení a motivaci,
- nálepkováním, předsudky – jsou velmi hodnotící, uzavírají možnosti, způsobují bezmoc – klienti mohou mít pocit, že nemají šanci věci měnit,
- předčasným zaměřením se na problém, pracovník nejprve potřebuje porozumět situaci klienta (dobře zmapovat a s klientem najít NSS), i klient potřebuje nejprve dobře porozumět své situaci – potom je možné navrhnout možnosti podpory – v případě, že si klient a pracovník dobře neporozumí, klient může ztrácet motivaci,
- vnitřními konflikty klienta – nedostatečné informace o problému a možnostech řešení, klient se snaží zavděčit, splnit očekávání, v minulosti má s toutéž věcí špatnou zkušenost, neumí se opřít o vlastní zdroje nebo o nich neví.
- obavou otevřít některá témata (doporučujeme **Místa strachu, Nevypusť duši**)

V příloze č. 7 jsou k dispozici tzv. Gordonovy kameny, které shrnují možné chyby ve vedení rozhovoru, kterých se pracovník může dopustit a které klienta odrazují od další spolupráce.

Překážky na straně klienta mohou být:

sociální:

- strach z neúspěchu,
- strach z úspěchu,

- nerovné postavení (stigma, diskriminace, nízké „vyjednávací“ možnosti);

vnější:

- změna zdravotního stavu (nově vzniklé či zhoršené obtíže),
- stav rodinného systému nebo jeho změna,
- nedostatečně zajištěné základní zdroje (jídlo, spánek, finanční problémy aj.);

vnitřní:

- frustrace (opakovaný neúspěch),
- vnitřní odpor (stopka),
- přemotivovanost (velké nadšení na začátku stojí hodně energie, pak přichází rychlé vyčerpání a pak nezbyde energie na dokončení procesu),
- stud.

Jak podpořit klienta, aby mohl být aktivní při práci na plnění cílů:

- zaměření na vnitřní motivaci klienta – klienta nepřesvědčovat, ale pomáhat mu najít vlastní motivaci ke změně, spolupráce, respekt a zájem o klienta jako klíčové nástroje podpory,
- odpovědnost klienta za svá rozhodnutí (i nečinnost),
- umění věci pojmenovávat – orientovat se, jít k věci,
- zpětná vazba – směrem od klienta, i k němu – konstruktivně, konkrétně,
- hranice – znát svoje limity i limity klienta, aktivně s nimi pracovat, pojmenovávat,
- prevence a udržení změny,

- nástroje – motivační rozhovory, podpůrné rozhovory,
- stanovení jasných dosažitelných cílů,
- vedení klienta k oceňování se a odměňování se – zvýšení sebehodnoty, vědomí úspěchu.

Aktivní práce s teoriemi motivace a sebereflexí pracovníka je klíčová pro to, aby klient plně objevil a efektivně využil své vnitřní zdroje. Tento přístup pracovníka zajišťuje, že klient rozumí obsahu a směřování pomoci a podpory, považuje ji za smysluplnou a relevantní pro svou situaci. Klient se pak aktivně podílí na tvorbě plánu a přijímá za něj odpovědnost a zvyšuje tím pravděpodobnost dosažení trvalé změny ve svém životě. Základní informace k teorii motivace jsou k nalezení v **příloze č. 8**.

V rámci spolupráce s návaznými službami může docházet ke změnám, které je potřeba navzájem komunikovat. Pracovník vytváří pro klienta stabilní prostředí mimo jiné tím, že dovede v procesu pro klienta vytvořit prostor ke zpomalení a nebo i zastavení a odpočinku při realizaci náročných kroků. Zároveň pracovník potřeby klienta předvídá (je to možné vzhledem k rozsahu zátěže, úkolů a času na naplnění stanovených kroků), verbalizuje a ověřuje. Tento postup umožňuje pracovníkovi plánovat kroky realisticky — s přiměřenou rezervou a v koordinaci s návaznými službami. Díky tomu drží spolupráci všech aktérů v tempu klienta.

V **příloze č. 9** Příklad práce s klientem ve službě je k nalezení smyšlená kazuistika klientky, která ilustruje možnosti služby před zapojením klientky do mezioborové spolupráce.

2.3.8 Vyhodnocování a revidování individuálních plánů

Standardy kvality sociálních služeb, specificky standard č. 15 ukládá službě průběžně vyhodnocovat kvalitu poskytované služby i spokojenost s jejím poskytováním. Více informací naleznete v **první části metodiky**.

Revize neboli zhodnocení cílů individuálního plánování (i kroků, které k naplnění cíle vedly) pomáhá pracovníkovi a klientovi služby reflektovat, jestli podpora, kterou služba nabízí, případně realizovaná mezioborová spolupráce ve prospěch klienta, odpovídá potřebám

klienta. Pracovník s klientem revidují opakovaně po celou dobu spolupráce od stanovení prvních cílů, kdykoliv začne ověřovat, jak se daří domluvené kroky naplňovat, jestli jsou pro klienta ještě aktuální. (Ve chvíli, kdy pracovník začne zjišťovat, co klientovi brání kroky naplňovat a jaké jsou další kontexty nového příběhu, znovu mapuje).

Velmi důležitým zdrojem informací k procesu individuálního plánování a dosahování cílů je získávání zpětné vazby od klienta na aktuálně proběhlý rozhovor či jiný typ intervence pracovníka – co si klient odnáší, kam směřuje, jak tomu rozuměl. Tato informace pomáhá pracovníkovi reflektovat, jak se klient posouvá v procesu zvyšování kompetencí v rámci své nepříznivé sociální situace (např. nové strategie komunikace, nové nebo znovu objevené zdroje, jak klient vnímá úkoly, které ze setkání vyplynuly, jak je na tom s motivací, s energií, co mu vyhovuje atp.).

Na tuto část rozhovoru se v praxi často zapomíná, přitom pro efektivitu práce, nadhled a udržení tempa s klientem je velmi důležitá. Pokud revize spolupráce v rámci služby neprobíhají a nebo probíhají jen proto, aby byly ve stanovené lhůtě hotové, jedná se o chybu v systému práce s klientem. Revize spolupráce s klientem má v kompetencích klíčový pracovník daného klienta, který o revizi pořizuje zápis do evidenčního systému podle metodického pokynu služby.

2.4 Ukončování spolupráce

Při ukončování spolupráce se pracovník dívá na dvě oblasti. První oblastí je posun v řešených potřebách klienta, vyhodnocení dopadu pomoci. Zaměřuje se na posun v jeho životě. Druhou oblastí je vlastní proces poskytování služby včetně poskytnutých intervencí, celková spolupráce se službou a vyhodnocení účelu poskytnuté služby. V této fázi se také pracovník zpětně vrací k veřejnému závazku a vyhodnocuje je ho. Následně dochází k ukončování spolupráce se službou – ukončení smlouvy.

Vyhodnocování spolupráce by mělo být vždy za přítomnosti klienta a být vědomé. K možným otázkám v tuto chvíli patří: Jak se tvoje situace proměnila? Jak změnu hodnotíš? Co konkrétně ti ve změně pomohlo? V dalších otázkách pracovník cílí na ohlédnutí za procesem

spolupráce jako takovým. Co bylo pro klienta vyhovující a co mu ze strany služby ve spolupráci mohlo překážet? Co by měl pracovník případně udělat jinak? Co při spolupráci chybělo nebo čeho bylo naopak moc?

I zde platí, že každá služba má mít vlastní metodický postup pro způsob vyhodnocování jak v klientské práci, tak i pro vyhodnocování kvality na úrovni služby (viz standard kvality č. 15). Je nutné mít stanovená pravidla pro přenos informací v rámci týmu a způsob promítnutí zjištění do případných metodických změn.

2.4.1 Zajištění návazné podpory

Pokud klient v rámci poskytování služby spolupracoval s dalšími aktéry v síti, pracovník klienta motivuje, aby v této spolupráci pokračoval, pokud je to potřeba. Ověřuje si, že je v klientově životě osoba, další služba, nebo je schopen sám si tuto pomoc i nadále koordinovat, umět vyhledat. Je na zodpovědnosti pracovníka, aby tyto skutečnosti zjistil, a tím zabránil možnému propadu klienta. Následné kroky jsou s partnery ve spolupráci řešeny optimálně při závěrečném případovém setkání. Pokud klient spolupráci navázanou neměl, ale pracovník vidí, že existují témata (potenciální cíle, slabá místa v životě klienta), nabídne v těchto tématech klientovi spolupráci s příslušnými návaznými službami a nabídne informační letáček nebo jejich propojení podle možností, potřeb a zájmů klienta. Je možné v tuto chvíli použít mapu aktérů služby (jak na ni je součástí **3. části metodiky**). Vizuální znázornění dostupné pomoci umožňuje klientům lépe porozumět, jaké možnosti podpory existují, a společně plánovat konkrétní kroky směrem k řešení jejich situace.

Více informací o ukončení mezioborové spolupráce naleznete v **kapitole 3**.

2.4.2 Ukončení smlouvy

V rámci ukončování spolupráce s klientem pracovník také zjišťuje, zda má služba definovány cíle v souladu s potřebami klientů – cílem našich služeb není „jen“ poradit, ale také klienta připravit, aby obdobnou situaci zvládl v budoucnu sám, zapojil do řešení své okolí, věděl o další pomoci. Návrhy otázek pro tuto oblast: Využíval/a jsi v průběhu spolupráce i jiné zdroje pomoci? Byl/a jsi informován/a o možnostech řešení své situace? Cítil jsi podporu a pomoc v tvém tématu – jak zvládat úzkosti?

Po závěrečném zhodnocení spolupráce následuje vlastní úkon ukončení smlouvy o spolupráci. Smlouva se ukončuje optimálně v situaci, kdy jsou cíle spolupráce naplněny. Pracovník s klientem smlouvu ukončí také v případě, že klient nechce dál ve spolupráci pokračovat (nechce prodloužit smlouvu) nebo ji chce ukončit bez udání důvodu. Ukončení spolupráce respektuje svobodné rozhodnutí a odpovědnost klienta/ky a zachovává „otevřené dveře“ k případnému návratu.

Část 3. Mezioborová spolupráce

Tato část metodiky se již věnuje samotné mezioborové spolupráci, která může mít mnoho perspektiv, úrovní a podob. Bez naplnění základních podmínek, které jsou obsahem předcházejících dvou částí této metodiky, je však její funkční nastavení a rozvoj ve prospěch cílové skupiny nízkoprahových sociálních služeb jen těžko realizovatelný.

Co v této metodice rozumíme mezioborovou spoluprací

Mezioborová (multidisciplinární) spolupráce je vědomý, plánovaný a koordinovaný proces, v němž se více aktérů z různých resortů podílí – v rámci svých kompetencí – na řešení nepříznivé sociální situace dítěte, dospívajícího či mladého dospělého.

Nejde o:

- nahodilé předání kontaktu,
- jednorázový telefonát „aby se něco udělalo“,
- formální účast na schůzce bez další návaznosti.

Jde o proces, který:

- má jasný důvod,
- vychází ze zjištěných potřeb klienta,
- probíhá s jeho vědomím a zapojením,
- je průběžně vyhodnocován a upravován,
- je transparentní.

Nízkoprahová služba v tomto procesu **není pouhým prostředníkem**, ale **aktivním odborným aktérem**, který zná klienta v jeho přirozeném prostředí, mnohdy v jeho přirozených interakcích a přináší do spolupráce jedinečnou perspektivu.

Spoluprací označujeme činnost, v jejímž rámci zúčastnění lidé či skupiny provozují a koordinují svoji činnost směrem k dosažení jasně daného, dohodnutého a deklarovaneho cíle. Taková činnost stojí také na sdílení informací, znalostí, dovedností, zdrojů, a to vše v rámci koordinace všech zapojených účastníků procesu spolupráce.

Při zacílení na **mezioborovou spolupráci** je to pak koordinovaná činnost, při které specialisté z různých oborů, organizací či institucí, ale také např. z řad zástupců zájmových organizací, firem či místní komunity využívají a propojují navzájem své znalosti a dovednosti. Za účelem dosažení společného cíle nebo k řešení složitého problému, který přesahuje možnosti jednoho z aktérů. V rámci mezioborové spolupráce je obvykle vnímán přínos každého z aktérů jako rovnocenný, ačkoliv role a odpovědnosti mohou být následně rozděleny v souladu s plánovanými kroky a kompetencemi každého z nich. Mezioborová spolupráce může využívat svého potenciálu, jak pro ovlivňování obecných podmínek života v daném regionu (advokacie ve prospěch cílové skupiny a lokality), tak **především cílí na řešení individuálních potřeb a nepříznivé sociální situace konkrétních osob či rodin.**

I v této kapitole se bude pro usnadnění čitelnosti používat zastřešující termín partner či aktér. Tento termín zahrnuje širokou škálu spolupracujících subjektů nezbytných pro efektivní podporu ohrožených dětí, dospívajících a jejich rodin. Jedná se např. o níže uvedené organizace a instituce:

- primární rodina, širší rodina, kamarádi, spolužáci, sousedé,
- komunitní a volnočasová oblast – komunitní centra, církevní organizace, sportovní kluby, spolky, dobrovolnické iniciativy, občanské aktivity aj.,
- školy, školská zařízení a další typy školských institucí/pracovišť – ředitelé, výchovní poradci, školní psychologové, metodikové prevence, sociální pedagogové, speciální pedagogové, pedagogicko-psychologické poradny, dětské domovy, střediska výchovné péče, diagnostické ústavy aj.,

- sociální odbor obce nebo kraje – orgány sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD), kurátoři pro děti a mládež, dále koordinátoři a specialisté: protidrogoví koordinátoři, koordinátoři pro menšiny, asistenti prevence kriminality, náhradní rodinná péče, terénní pracovníci aj.,
- zdravotní oblast a blízké obory – pediatři, praktičtí lékaři, psychiatři, ambulantní specialisté, psychologové, adiktologové, zdravotní sestry, sociální pracovníci nemocnic aj.,
- bezpečnostní složky a blízké subjekty k nim – Policie ČR, městská policie,
- probační a mediační služba, soudy, vězeňská služba,
- úřady obcí, měst a krajů,
- sociální služby a doprovázející organizace či subjekty – SAS RD, další NZDM, terénní programy, kontaktní centra, krizová centra, domy na půli cesty, pobytové služby, krizové telefonní linky, služby doprovázející pěstouny a další,
- místní akční skupiny (MAS) či městské místní akční skupiny (MMAS).

Připomenutí! Toto není kompletní výčet možných aktérů spolupráce – je vhodné uvažovat i nad zapojením aktivních členů komunity (např. trenérů, vedoucích volnočasových aktivit, aktivních sousedů či dobrovolníků), dále nadací, nadačních fondů a dalších subjektů, které mohou přispět k posílení podpory klienta i celé lokality.

V následujících částech se metodika větví do několika linií – kapitol:

- **předpoklady pro mezioborovou spolupráci** (kompetenční výbava pracovníků, role managementu...),
- **zdroje lokality** (znalost místního prostředí, dostupných zdrojů podpory, prezentace a postavení služby v síti aktérů...),
- **spolupráce ve prospěch cílové skupiny a lokality** (ovlivňování systémových podmínek pro život cílové skupiny zranitelných osob v daném regionu, advokacie...),
- **spolupráce ve prospěch konkrétních klientů a klientek** (efektivní koordinace podpory ve vazbě na kontext jejich životního příběhu a aktuální situace).

3.1 Předpoklady pro mezioborovou spolupráci

Mezioborová spolupráce vychází z koordinace činnosti jednotlivých aktérů. Na úrovni pracovníků nízkoprahových sociálních služeb (ale i ostatních organizací či institucí) se pro efektivní spolupráci předpokládá alespoň základní kompetenční výbava. Tou je soubor dovedností, které pracovníkovi umožňují porozumět kontextu řešené situace. A to nejen na straně dané sociální služby, ale zejména porozumět možné roli ostatních aktérů spolupráce.

3.1.1 Základní kompetenční výbava pracovníka

Znalosti a dovednosti:

- **klíčové dovednosti případové práce s klientem** – práce s jednotlivcem, mapování a definování potřeb, plánování podpory a sledování jejího průběhu,
- **vlastní odbornost** v rámci zastupované organizace, poskytování kvalitních služeb, předkládání relevantních návrhů řešení dané situace apod.,
- **znalost legislativy** (zákon o sociálních službách, zákon o sociálně-právní ochraně dětí, školský zákon, občanský zákoník, zákon o zpracování osobních údajů...),
- **znalost sítě lokálních aktérů a jejich rolí** (postupy spolupráce a sdílení informací, principy, hranice a kompetence ostatních aktérů podpory a pomoci),
- **schopnost vnímat komplexnost řešení situace** nejen z pohledu vlastní profese;

komunikační dovednosti:

- **aktivní naslouchání a empatie** (schopnost skutečně porozumět nejen klientům, ale zejména ostatním aktérům ve spolupráci),
- **srozumitelná komunikace** (poskytování informací z vlastního oboru tak, aby byly srozumitelné pro laiky i pro specialisty z jiných oborů),
- **vedení dialogu** (schopnost vést respektující rozhovor, aktivně pracovat s rozdílnými názory a případnými konflikty, které přirozeně vznikají při setkání různých profesí či zájmových skupin, a směřovat k dohodě),
- **asertivita a zdravá sebedůvěra** (schopnost hájit kompetence a postavení své, své služby, oboru, např. sociální práce, vystupovat jako rovnocenný partner);

facilitační/koordinační dovednosti:

- **síťování a budování vztahů** (aktivní role při budování důvěry a respektu s ostatními aktéry v regionu),
- **plánování a koordinace** (schopnost oslovit další aktéry, stanovit společný cíl a vytvářet plán dalších kroků se zapojením klienta i zástupců dotčených profesí a zajistit plynulé předávání informací),
- **vedení případu** (case management – dovednost převzít roli klíčového pracovníka/koordinátora a zajistit, že práce celého týmu je funkčně řízená),
- **reflexe a sebereflexe** (průběžné i závěrečné hodnocení efektivnosti spolupráce, rolí jednotlivých účastníků, schopnost poskytovat i přijímat zpětnou vazbu jakožto nástroj zvyšování kvality).

Výše popsané kompetence pracovníka nízkoprahové sociální služby předpokládají, že pracovník bude mít pro jejich uplatňování odpovídající podmínky v rámci výkonu své pracovní pozice. Zde přichází na řadu klíčová role managementu dané organizace, poskytovatele sociální služby.

3.1.2 Klíčová role managementu v nastavování spolupráce

Role managementu organizací v rámci mezioborové spolupráce je nezastupitelná. Spočívá ve vytváření organizačních, provozních a kulturních podmínek pro její efektivní fungování. Hierarchie a specifikace kompetencí a rolí vychází z organizační struktury konkrétní organizace. Management organizace zajišťuje, že pracovníci mají mandát, dovednosti, čas a zdroje ke spolupráci s kolegy z jiných oborů a organizací. Zpravidla dohlíží i na to, aby byl zajištěn soulad se strategickými cíli organizace.

V první části této metodiky je představena **pyramida služby**, která je základem pro funkční nastavení procesů v organizaci a službě. Ve vztahu k multidisciplinární spolupráci je úkolem managementu organizace zajistit potřebné podmínky a podporu služeb zejména v těchto oblastech:

- **stanovit cíle v oblasti mezioborové spolupráce v součinnosti se službou a pracovníky:**
 - » s kým a jak bude služba, potažmo organizace spolupracovat,
 - » s jakým cílem a mandátem bude jednat na základě potřeb klienta;
- **definovat role a odpovídající kompetence pro mezioborovou spolupráci** (interně i externě):
 - » **oprávnění pro zastupování organizace/služby navenek** (účast na odborných platformách, kulatých stolech, jednáních s místními aktéry...),
 - » **oprávnění pro spolupráci v klientských záležitostech** (případové konference, zprávy třetím stranám, doprovody...);
- **vyčlenit zdroje pro mezioborovou spolupráci:**
 - » **čas** (pro porady, případová setkání, doprovody, supervizi...),
 - » **finanční prostředky** (na školení, dopravu, realizaci setkání...),
 - » **technické prostředky** (bezpečné nástroje pro ukládání či sdílení informací, apod.);

- **nastavit procesy směrem k dalším aktérům mezioborové spolupráce:**

- » komunikační kanály a způsoby sdílení informací a dokumentace;

- **podporovat odbornost, profesionalitu a kulturu organizace:**

- » stavět na silných stránkách pracovníků, využívat jejich znalosti a specifické dovednosti,

- » odborný rozvoj pracovníků, supervizní a metodická podpora,

- » podpora managementu pro pracovníky služby (zastání v kolizních situacích...),

- » schopnost prezentovat služby, podpora pozice organizace a jejích služeb v síti aktérů,

- » pravidelně vyhodnocovat kvalitu mezioborové spolupráce,

- » identifikovat rozvojové oblasti jednotlivých pracovníků i služby samotné v rámci mezioborové spolupráce.

40

Rozvoj dovedností jednotlivých pracovníků je možno realizovat zejména následujícími způsoby:

- **odborné kurzy, semináře, výcviky:**

- » tematické zacílení dle žité reality konkrétní sociální služby, potřeb její cílové skupiny a kontextu dané lokality,

- » zaměřené na proces (př. case management, advokacie, facilitace, vyjednávání a argumentace, případové konference...);

- **stáže a exkurze:**

- » informace o způsobu práce daného pracoviště (kompetence, nástroje, metody, limity...),

- » seznámení s cílovými skupinami (kdo využívá jejich podporu, v jakých situacích, s jakým cílem a výsledkem),

- » propojení teorie a praxe (jak je legislativa aplikována v praxi),

- » zmapování možných průsečíků spolupráce a její formy,

» inspirace a inovace v oblasti např. metod práce, administrativních či technických postupů;

- **konference a kulaté stoly:**

» formální platformy pro sdílení znalostí, síťování a hledání odpovědí na aktuální otázky,

» konference především jako zdroj informací o aktuálních trendech v daném tématu, řešených problémech, příklady dobré praxe, inspirace často od přednášejících z jiného regionu, vč. zahraničí, často dává prostor pro networking,

» kulaté stoly, které pak vytváří prostor pro partnerský dialog, síťování i navazování spolupráce ve prospěch dané lokality, cílové skupiny či řešeného tématu;

- **osobní setkání s jednotlivými aktéry v síti:**

» pracovní setkání zástupců služby se zástupci potenciálního partnera,

» nejefektivnější nástroj pro budování a rozvoj spolupráce mezi organizacemi,

» vzájemná informovanost o rozsahu působnosti, seznámení konkrétních pracovníků, oboustranné posilování důvěry a respektu, sdílení informací o potřebách zranitelných cílových skupin, specifických tématech lokality.

Není podmínkou, aby se všichni členové týmu dané nízkoprahové služby zúčastnili stejného rozsahu vzdělávání. Naopak je vhodné nastavovat vzdělávací plán pro každého pracovníka individuálně, a to s ohledem na jeho dosavadní zkušenosti, znalosti, ale také profesní směřování a osobní dispozice a charakteristiky. Účast jednotlivých členů týmu na různých vzdělávacích či síťovacích akcích přináší do týmu více podnětů a inspirace i navázaných kontaktů. Aby bylo cíle dosaženo, je nutné nastavit funkční systém sdílení informací z těchto aktivit.

K nástrojům sdílení patří např.:

- informace předané na poradě týmu/organizace, vč. sdílení materiálů z akce,

- zpracovaná prezentace či zápis z absolvované akce,
- workshop pro předání nových metod práce,
- zpracování šablony, checklistu či pracovního postupu pro určitou činnost,
- aktualizace adresáře návazných či spolupracujících organizací (kontakty, kompetence, působnost...).

3.1.3 Klíčové kompetenční oblasti služby a otázky v rámci mezioborové spolupráce

Následující oblasti představují základní pilíře kompetenčního modelu služby pro mezioborovou spolupráci. Nejde o samostatné či doplňkové prvky, ale o klíčové roviny, ve kterých se kompetence služby v praxi reálně projevují. Pomáhají službě udržovat odbornou úroveň spolupráce, posilovat její důvěryhodné postavení v místní síti a zajišťovat, že spolupráce je funkční, srozumitelná a bezpečná pro klienta. Tyto oblasti slouží jako praktický rámec pro pravidelnou týmovou reflexi, evaluaci mezioborové spolupráce i plánování dalšího rozvoje služby.

3.1.3.1 Strategická pozice služby v síti

Služba má přehled o aktérech v lokalitě, rozumí jejich rolím, kompetencím a limitům a vědomě s nimi buduje spolupráci. Služba si je vědoma svých možností a hranic. Díky tomu vystupuje jako čitelný, dostupný a respektovaný partner, který ví, kdy a jak se zapojit a kdy naopak předat roli jinému aktérovi.

Otázky na zamyšlení:

- Jsme v lokalitě viditelní a srozumitelní ve své roli?

- Vnímají ostatní aktéři naši přidanou hodnotu a orientují se v tom, co nabízíme a co již není v naší kompetenci?

V rámci práce s klientem vznikají situace, kdy služba plní zákonnou oznamovací povinnost (Policie ČR, OSPOD) a také situace, kdy je žádoucí do spolupráce s klientem zapojit další aktéry. Služba má vždy zodpovědnost za zmapování a řešení komplexní situace klienta a zapojení dalších aktérů do spolupráce. Po zapojení aktérů služba neztrácí, ale naopak upevňuje své postavení zapojením se do společného plánu podpory daného klienta.

Otázky na zamyšlení:

- Jaké situace je služba kompetentní řešit sama?
- Kde jsou hranice podpory (co už nepatří do mandátu služby)?
- Kdy má služba potřebu (nebo povinnost) zapojit další odborníky?
- Jaká je role služby v mezioborové spolupráci při práci s klientem?

43

Příklady hranic pomoci – co již služba nesmí či nemá dělat:

- **Nenahrazuje práci psychologa ani terapeuta**

Nízkoprahová služba může poskytovat krátkodobé/situační či různorodé podpůrné intervence, psychosociální podporu. Podpůrný rozhovor je legitimní součástí práce, v některých situacích však již není dostačující a je nezbytné klienta předat do péče odborných služeb. Klíčovou profesní dovedností je schopnost nepěstovat závislost klienta na pracovníkovi, ani pracovníka na klientovi, ale naopak podporovat klientovu samostatnost a využívání odpovídající odborné pomoci.

- **Nenahrazuje rodičovskou odpovědnost**

Pracovník nepřebírá rozhodování za rodiče, ani zákonné zástupce a nezajišťuje péči, která spadá do jejich práv a povinností. Služba rodiče nenahrazuje, ani nesupluje tam, kde jí tato role nepřísluší, může je však podporovat v komunikaci a orientaci v systému pomoci.

- **Neřeší majetkoprávní a právní záležitosti za klienta**

Pracovník klienta informuje v rámci základního sociálního poradenství o možnostech právní pomoci či zprostředkování kontaktu na odborné právní služby, sám však právní poradenství ani zastupování v právních či majetkoprávních záležitostech neposkytuje. Tyto činnosti náleží specializovaným právním poradnám a dalším odborníkům.

- **Nepřebírá roli orgánu sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD)**

Nízkoprahová služba, potažmo její pracovníci, mohou rodinu podporovat a napomáhat komunikaci v rámci spolupráce s dalšími aktéry, nemohou však realizovat opatření a rozhodnutí, která ze zákona náleží OSPOD či jiným oprávněným autoritám.

- **Neposkytuje zdravotní služby**

Služba nezajišťuje zdravotní péči, a to včetně diagnostických úkonů, testování či podávání léků. Může však klienta informovat, motivovat k využití zdravotních služeb nebo jej na vyšetření či první kontakt doprovodit, pokud je to v jeho zájmu a v souladu s kompetencemi služby.

44

3.1.3.2 Kvalita partnerství a komunikace

Služba vystupuje profesionálně, věcně a předvídatelně. Způsob komunikace – její rychlost, obsah, forma i tón – podporuje spolupráci, snižuje riziko nedorozumění a posiluje důvěru mezi zapojenými aktéry.

Otázky k zamyšlení:

- Umíme jasně a srozumitelně popsat své kompetence i limity?
- Umíme dobře objasnit klientovu NSS/zakázku/potřeby?
- Umíme pojmenovat to, co od partnera očekáváme?
- Umíme se doptat na možnosti na straně partnera a najít průsečíky?

- Reagujeme na podněty partnerů včas, věcně a konstruktivně?

3.1.3.3 Aktivní zapojení klienta

Klient je aktivním a rovnocenným partnerem procesu podpory. Služba vytváří podmínky pro to, aby byl slyšet jeho hlas, aby rozuměl krokům, které se dějí, a aby mohl spolurozhodovat o podobě podpory i o zapojení dalších aktérů.

Otázky k zamyšlení:

- Má klient reálný prostor ovlivňovat plánování a průběh spolupráce?
- Dokážeme přenášet hlas klienta (včetně dětí a dospívajících) i do širších mezioborových jednání?

3.1.3.4 Procesní připravenost a dokumentace

Mezioborová spolupráce je opřena o jasné, srozumitelné a v praxi používané postupy. Dokumentace slouží jako nástroj kontinuity, sdílení informací v týmu a ochrany klienta, nikoli pouze jako administrativní povinnost.

Otázky k zamyšlení:

- Máme popsání a reálně využívané standardy mezioborové spolupráce?
- Podporuje naše dokumentace kontinuitu práce, reflexi a vyhodnocování spolupráce?

3.2 Zdroje lokality

Základ spolupráce tvoří vzájemná znalost aktérů, tedy zdrojů lokality. Spolupráce stojí na dobré znalosti místního prostředí – jeho aktérů, dostupných zdrojů, rizik i příležitostí. Patří sem mapování lokality, práce s veřejností, prezentace služby, její postavení v síti a schopnost navazovat a udržovat funkční vztahy.

Pokud pracovníci služby nemají přehled o klíčových aktérech, hrozí, že se s klientem budou pohybovat v „bludném kruhu“ – osloví instituce, které reálně nepomohou, nebo naopak minou ty, které mají zákonnou odpovědnost situaci řešit. Důsledkem je zdržení podpory, zbytečná zátěž a vyšší riziko frustrace či přetížení pracovníka i klienta.

Dobrá orientace v síti aktérů:

- šetří čas a snižuje frustraci klienta/ky i pracovníka/ice,
- posiluje důvěryhodnost a profesionalitu služby,
- umožňuje využití všech dostupných zdrojů (formálních i neformálních) a přináší klientele rychlejší i adresnější podporu,
- umožňuje včasné rozpoznání problémů a jejich řešení v rané fázi.

3.2.1 Mapa aktérů

Pracovní mapa aktérů (ve smyslu této metodiky) představuje rozšířenou a praktičtější podobu běžného adresáře návazných služeb pro klientelu. Zatímco samotný seznam kontaktů je standardní součástí metodiky služby, zkušenost z praxe ukazuje, že pro aktivní a funkční spolupráci s dalšími aktéry je zapotřebí jít nad jeho rámec. Mapa aktérů proto nabízí strukturovaný přehled klíčových aktérů v síti spolupráce a zachycuje nejen kontaktní údaje, ale také konkrétní osoby, na které je vhodné se obracet, situace, ve kterých je spolupráce

žádoucí, a základní postupy vzájemné komunikace. Zároveň reflektuje aktuální podobu spolupráce služby s jednotlivými aktéry „tady a teď“, tedy to, jak vztahy a návaznosti v daném období reálně fungují. Tento přehled může být názorně zpracován například formou vizuální mapy na flipchartu, jak je uvedeno na obrázku níže.

3.2.1.1 Cíle a využití mapy aktérů:

- získat přehled o síti místních institucí, odborníků a služeb, které mohou podpořit práci s dětmi, dospívajícími a mladými dospělými,
- zorientovat se v lokalitě, pojmenovat vazby a toky spolupráce a ujasnit, na koho se kdy a s čím obrátit,
- zefektivnit postupy při řešení náročných nebo krizových situací klientů, kdy je potřeba rychlá a koordinovaná reakce více aktérů,
- pochopit kontext mezioborové spolupráce v daném území a poznání klíčových partnerů pro nové pracovníky, kteří se zaškolují,
- podpořit systematické budování funkčních kontaktů a posilování profesní kompetence týmu v oblasti spolupráce – umožňuje plánovat, předcházet nesouladu a efektivněji využívat dostupné zdroje v zájmu klientů,
- pro klienta – vizuální znázornění sítě pomoci lze využít tehdy, když to dává smysl pro jeho konkrétní situaci. Pomáhá mu lépe porozumět tomu, kdo je do podpory zapojen a jaké kroky mohou následovat. Současně je vhodné pracovat s dostupnými online a krizovými zdroji, které může klient využít samostatně a okamžitě – například aplikace Nepanikař, krizové telefonní a chatové linky typu např. Linka bezpečí, Linka důvěry, Modrá linka nebo další specializované podpůrné linky. Tyto služby mohou být rychlou, bezpečnou a anonymní oporou v momentech, kdy klient potřebuje okamžitou pomoc či zorientování v situaci a nízkoprahová služba není aktuálně k dispozici (mimo provozní dobu, mimo lokalitu). Je možné, že postupem času budou vznikat i jiné možnosti, které by měla služba zařadit do mapy aktérů.

Jak mapu aktérů pro službu vytvořit

Vznik mapy je týmovou záležitostí. Každý z týmu přináší do tvorby svoje znalosti, zkušenosti. Nejčastěji zahrnuje tento proces týmové setkání nad flipchartovými listy, ale stejně tak využitelné jsou digitální nástroje pro zaznamenávání aktérů i úrovně vztahů se službou.

Níže je popsán hojně využívaný postup s flipchartovými listy a barevnými fixy.

Příklad sestavování mapy:

1. krok: do středu listu umístit vlastní službu,

2. krok: do okolního prostoru zaznamenat další aktéry:

- v rámci brainstormingu tým služby společně sestaví seznam institucí, osob či neformálních zdrojů v lokalitě – zahrnují se nejen sociální služby, úřady, školská či zdravotnická zařízení, ale i spolky, sportovní kluby, církevní organizace nebo aktivní občané (orientační přehled možných aktérů byl uveden již v úvodu metodiky a je také v grafické podobě součástí **přílohy č. 9** této metodiky),
- pracovníci se zaměří zejména na partnery, kteří jsou klíčoví při řešení nejčastějších nepříznivých sociálních situací klientů a jejich potřeb a zpravidla to jsou **existující a v místě dostupní aktéři** (je možné využít jejich nabídky), **existující aktéři s nadregionální působností** (nejčastěji poradenské linky či chaty, online konzultace, aplikace...), **potřební aktéři, kteří v místě aktuálně chybějí** (podnět pro jednání se zástupci obce, kraje),
- při sestavování mapy je vhodné využít jako zdroje informací nejen brainstorming vycházející ze znalostí a zkušeností jednotlivých pracovníků týmu, ale také již existující katalogy poskytovatelů sociálních či zdravotních služeb apod.;

3. krok: znázornit úroveň aktuální spolupráce mezi službou a jednotlivými aktéry:

- při zakreslování jednotlivých aktérů prodiskutujte, jaká je úroveň dosavadních vztahů a spolupráce mezi službou a daným aktérem v síti,
- pro přehlednost mapy je funkční použití různých typů čar a šipek, které úroveň spolupráce a vztahů charakterizují,
- inspirativní zobrazení stavu spolupráce:

- plná čára: funkční a aktivní spolupráce,
- čárkovaná čára: spolupráce s rezervami,
- tečkovaná: spolupráce nefunguje,
- bez čar: spolupráce není navázaná vůbec či daný aktér ještě v dané lokalitě neexistuje a přitom je potřeba pro klienty,
- šipka vede jen jedním směrem: zájem spolupracovat funguje jen z jedné strany, je žádoucí ve prospěch klientely najít možnost spolupráce,
- oboustranná šipka: aktivní spolupráce z obou stran.

Aktualizace a správa mapy aktérů

Mapa aktérů je živý dokument, který se přirozeně vyvíjí spolu s realitou lokality a se změnami v síti služeb. Aby zůstala funkční a aktuální, je potřeba s ní pravidelně pracovat a průběžně ji aktualizovat, protože je nutné stanovit:

- **kdo za aktualizaci odpovídá:** služba má určenou osobu odpovědnou za správu a aktualizaci mapy – nemusí to být vedoucí služby. Může být pověřen i člen týmu nebo někdo jiný, pomyslný garant spolupráce, který průběžně sbírá podněty, sleduje změny, aktualizuje kontakty;
- **jak často se mapa aktualizuje:** aktualizace by měla probíhat vždy, když dojde ke změně, vzniku či zániku partnera či výměně kontaktní osoby, pravidelně min. 1x ročně. Zodpovědná osoba by měla všechny změny pravidelně zanášet;
- **jak se získávají a předávají nové informace:** pracovníci služby pravidelně předávají informace o nových partnerech, změnách kontaktů nebo vzniku nových služeb během porad a pracovních setkání. Tyto informace se následně promítají do aktualizace mapy.

Začlenění a správa přehledu aktérů v mapě navazuje na Standard kvality sociálních služeb č. 8 – Návaznost poskytovaných služeb. Cílem je, aby mapa zůstala praktickým nástrojem, který tým skutečně využívá při práci s klienty, plánování i mezioborové spolupráci.

Příklad: Jak mapa aktérů pomohla ke zlepšení spolupráce v lokalitě

Tým nízkoprahové služby ZASTÁVka Telč během konzultace vytvořil mapu aktérů, díky níž získal jasnější přehled o sítích, rolích a kvalitě spolupráce v lokalitě. Identifikoval nevyužitý potenciál u škol a potřebu prohloubit spolupráci s OSPOD. Následná práce s mapou ukázala rozdílné úhly pohledu aktérů, přesto však společný cíl – podpora dětí a dospívajících. Jedním z cílů týmu po vytvoření mapy byla realizace kulatého stolu ve prospěch zlepšení spolupráce.

Krok 1: Tvorba mapy aktérů

Tým zakreslil na flipchart všechny partnery, zdroje podpory a kvalitu spolupráce dle instrukcí popsaných výše. Mapa pomohla otevřít diskusi o tom, koho ještě potřebují znát, kde lze kontakt obnovit a kde hrozí slepá místa v síti.

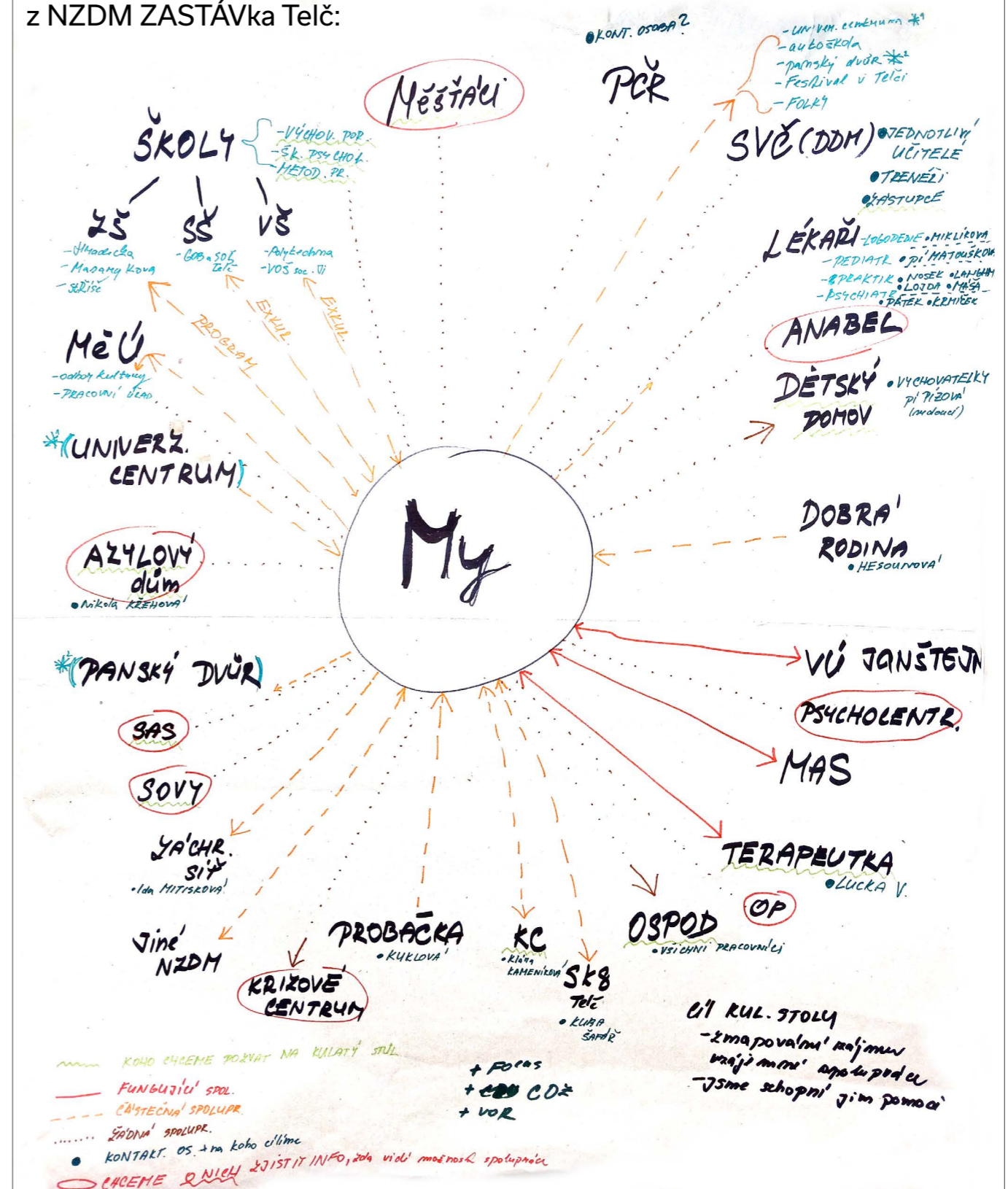
Krok 2: Vyhodnocení a stanovení kroků

Z reflexe vyplynulo, že je potřeba osobně se setkat a propojit se školami a posílit komunikaci s OSPOD. Tým uspořádal společné setkání všech klíčových aktérů u kulatého stolu.

Krok 3: Realizace kulatých stolů

Během projektu mezioborové spolupráce proběhly jejich první dva kulaté stoly ve službě. První byl zaměřený na vzájemné představení a pochopení práce služby včetně rozbourání mýtů o nízkoprahových službách, druhý, již za účasti OSPOD a starosty města, umožnil otevřenou diskusi o rolích, očekávání a komunikaci mezi OSPOD, školou a nízkoprahovou službou. Výsledkem byla dohoda na vytvoření sdíleného adresáře kontaktů. A především potenciální spolupráce při pomoci konkrétním klientům.

Ukázka „flipchartové“ rozpracované mapy aktérů z NZDM ZASTÁVka Telč:



Krok 4: Výsledky

Posílení vzájemných vztahů mezi nízkoprahovou službou, školami a OSPOD. Atmosféra důvěry a respektu se prohloubila, což se promítá do ochoty spolupracovat na konkrétních situacích i systémově.

Zrychlení a otevření komunikace mezi institucemi. Kontakty se zpřehlednily, aktéři vědí, na koho se obracet, a dochází k rychlejším reakcím v případech, které vyžadují společné řešení.

Zapojení nízkoprahové služby do přímé spolupráce s OSPOD na konkrétních případech.

Domluvily se společné aktivity – například účast OSPOD během Týdne nízkoprahových klubů, kde proběhla beseda pro klienty o práci OSPOD a o trestněprávní odpovědnosti v 15 letech.

Školy zároveň aktivně prosazují význam, důležitost a práci nízkoprahové služby na dalších společných platformách, například v rámci setkání MAS, např. učitelka přivedla studentku přímo do nízkoprahového klubu, dále mají zájem o spolupráci i s terapeutkou, která je součástí služby.

Reflexe poptávky po účasti OSPOD

OSPOD se nezúčastnil prvního kulatého stolu, což vyvolalo u škol a dalších aktérů velký zájem o hlubší pochopení jeho práce a možností spolupráce. Na druhém kulatém stole OSPOD již přítomen byl, představil své postupy, limity a kompetence a společně se hledala vhodná forma spolupráce.

Vyšší jistota týmu nízkoprahové služby při koordinaci podpory klientů.

Díky osobnímu setkání s klíčovými aktéry a otevření prostoru pro sdílení se zvýšila schopnost týmu efektivně koordinovat podporu klientů napříč institucemi.

Služba vystoupila z pozice „anonymního aktéra“ a výrazně se otevřela ostatním službám a institucím.

Příklad: Tým nízkoprahové služby se díky externímu metodickému pohledu, společné tvorbě mapy aktérů a následné realizaci kulatého stolu výrazně posunul v oblasti mezioborové spolupráce v lokalitě. Mapa aktérů umožnila týmu lépe porozumět rolím jednotlivých institucí, kvalitě dosavadních vztahů i slepým místům v síti podpory a stala se východiskem pro cílené posílení spolupráce se školami a OSPOD. V návazné komunikaci s aktéry dokázala služba svou roli a způsob práce představit srozumitelněji, více do hloubky

a v kontextu multidisciplinární spolupráce. Ostatní aktéři tak lépe porozuměli principu anonymity a přestali jej vnímat jako překážku. Naopak se ukázalo, že nízkoprahová služba umí s anonymitou pracovat profesionálně – chrání klienty, respektuje mlčenlivost a pracuje s informovaným souhlasem klienta, a zároveň umožňuje efektivní spolupráci v rámci zákonných limitů s dalšími aktéry. Díky osobním setkáním, otevřenému sdílení a postupnému budování důvěry služba vystoupila z pozice „neviditelného aktéra“ a stala se čitelným a respektovaným partnerem v síti. To se promítlo jak do konkrétní spolupráce na případech, tak do systémových aktivit v lokalitě a zvýšilo jistotu týmu při koordinaci podpory dětí a dospívajících napříč institucemi.

Reflexe týmu

V návaznosti na realizované kroky tým vyhodnotil práci s mapou aktérů jako zásadní přínos pro hlubší porozumění fungování sítě v lokalitě. Mapa odkryla dosud nepojmenované vazby a umožnila nahlížet spolupráci novým způsobem – nejen z perspektivy pracovníků služby, ale i očima klienta, který se v síti pohybuje. Tým si zároveň uvědomil, že některá témata se u klientů objevují opakovaně a vyžadují aktivnější a systematictější přístup služby při navazování a rozvíjení partnerství.

Konkrétním příkladem je nárůst témat spojených s duševním zdravím dětí a dospívajících, tedy témat, která jsou v současné době reflektována. Tento poznatek vedl tým k rozhodnutí usilovat o dlouhodobou a stabilní spolupráci s terapeutkou zapojenou do nízkoprahové služby, nikoli pouze o reakční, krátkodobé intervence u jednotlivých klientů. Na základě této reflexe služba začala s předstihem vyhledávat finanční zdroje pro následující období, aby byla odborná podpora dlouhodobě dostupná a předvídatelná.

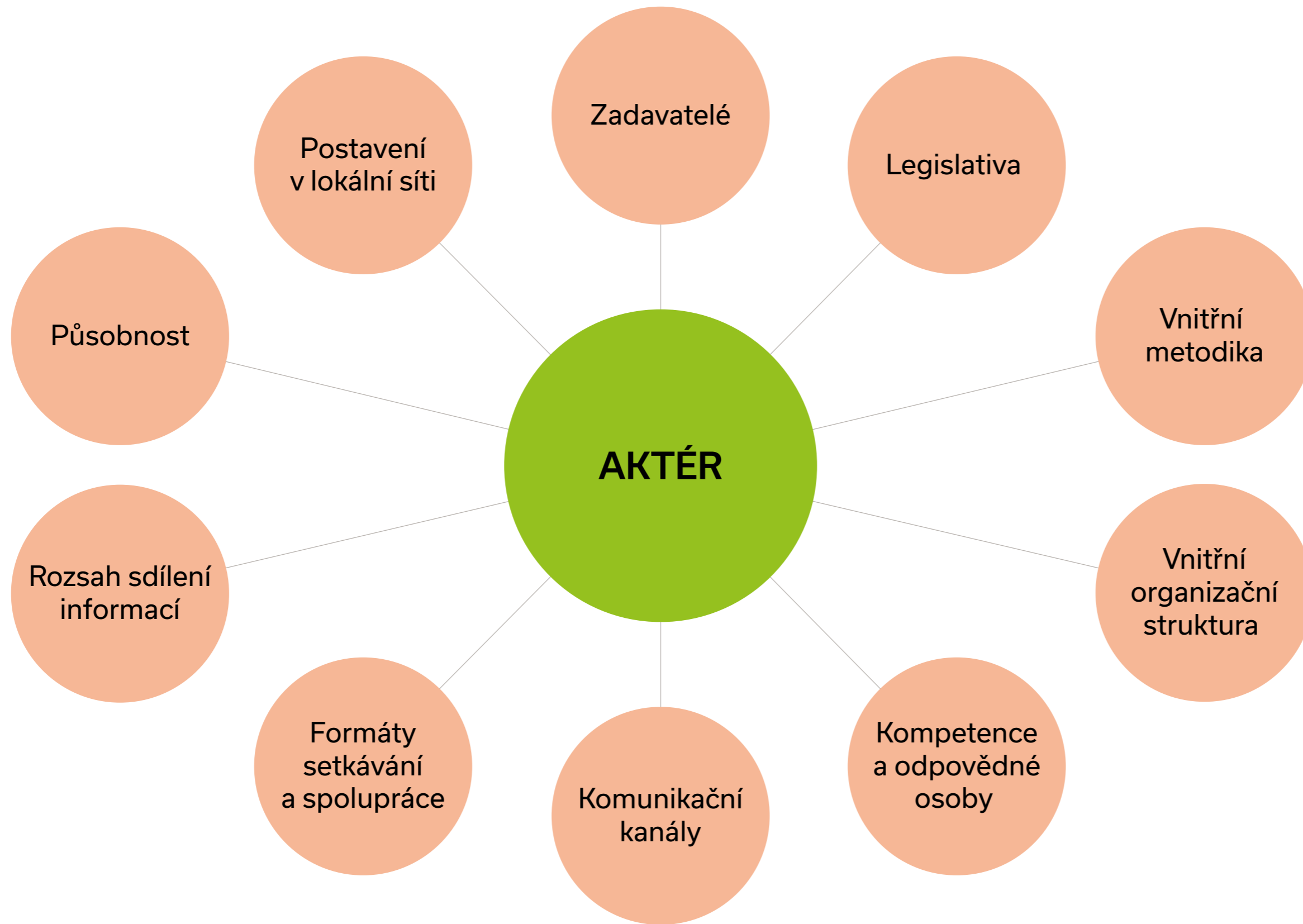
Mapa aktérů se tak pro tým stala živým pracovním nástrojem, nikoli jednorázovým výstupem. Služba ji plánuje systematicky využívat také při zaškolování nových pracovníků, aby získali rychlý a srozumitelný přehled o klíčových aktérech v lokalitě, o kvalitě spolupráce a o tom, jak jsou jednotlivé vazby využívány při řešení konkrétních klientských situací.

3.2.2 Profil aktéra

Profil aktéra je praktický nástroj, který službě poskytuje přehled o tom, kdo je její partner, co může nabídnout, jak funguje a jaké má požadavky či limity. Slouží jako rychlá orientace pro pracovníky i nové kolegy a zajišťuje, že spolupráce vychází z reálných možností jednotlivých institucí. Díky tomu může služba volit správnou míru zapojení každého aktéra a předcházet nedorozuměním. U stěžejních partnerů se službě vyplatí vytvořit si k mapě aktérů také profil daného aktéra pro lepší přehled a orientaci v jeho možnostech. Profil aktéra pomáhá týmu i novým pracovníkům rychle se zorientovat v tom, kdo je kdo a jak spolupráce funguje v praxi. Níže je popis, na co je dobré myslet v kontextu znalosti aktérů ve spolupráci s nízkoprahovou službou.

- Zadavatelé – zřizovatel, vnější ukotvení v systému, postavení v hierarchii/síti, donátoři...
- legislativa – ukotvení dle zákona a prováděcích vyhlášek, jaké má povinnosti a omezení (mezinárodní, národní, resortní),
- vnitřní metodika, organizační struktura, kompetence aktéra:
- kontaktní osoby, odpovědnosti, oprávnění, zastupování,
- rozsah poskytovaných služeb, cílová skupina, řešená témata,
- hranice poskytovaných služeb, možné návazné služby,
- komunikační kanály – předepsané či možné formy komunikace (datová zpráva, podatelna, e-mail, telefon...), četnost komunikace,
- formáty setkávání a spolupráce – individuální setkání, případová setkání, evaluační setkání...
- rozsah a sdílení informací – způsob a rozsah sdílení informací, souhlas či seznámení klienta,
- působnost – věcná, územní,
- postavení v síti (nadřazenost/podřízenost jiným aktérům či provázanost činnosti, formální i neformální autorita v regionu...).

PROFIL AKTÉRA



Hodnocení spolupráce s aktérem

Pro efektivní fungování mezioborové spolupráce je důležité, aby služba spolupráci s aktéry pravidelně vyhodnocovala. Ke sběru zpětné vazby lze využívat různé nástroje, například rozhovory, dotazníky (včetně elektronických) nebo facilitovaná setkání s partnery. Klíčové však není pouze zpětnou vazbu získat, ale také s ní dále pracovat – vyhodnotit ji, pojmenovat oblasti ke zlepšení a převést zjištění do konkrétních kroků, které podpoří další rozvoj spolupráce.

Výstupy z pravidelného hodnocení (optimálně jednou ročně) slouží jako podklad pro zvyšování kvality služby i pro hodnocení naplňování veřejného závazku, zejména ve vztahu ke kritériím standardu kvality sociální služby č. 15. Hodnocení lze realizovat jak na obecné úrovni spolupráce v lokalitě, tak v kontextu konkrétních případů klientů. Spolupráci je přitom vhodné hodnotit ze dvou základních rovin:

interní – v rámci týmu služby:

- služba hodnotí spolupráci ze své strany (seberefektivně), dívá se i na míru zapojení do spolupráce aktéra,
- služba pojmenovává slabá místa spolupráce a hledá či vytváří příležitosti k zahájení či rozvoji spolupráce,

externí – s aktivním zapojením aktéra:

- na jednotlivých (případových) setkáních – služba zjišťuje průběžnou zpětnou vazbu na spolupráci ve prospěch klienta,
- evaluační setkání – hodnocení spolupráce v širším kontextu, nad rámec příběhů konkrétních klientů, realizace optimálně v pravidelných ročních intervalech, například tím, že pošle dotazník (anonymizovaný či neanonymizovaný) o spolupráci (co funguje v rámci spolupráce, co jim chybělo, co je potřeba změnit atd.),
- hodnocení směřuje k posilování dobré praxe i mapování limitů a překážek spolupráce, na něž navazuje hledání cest dalšího posílení funkčnosti spolupráce.

3.2.3 Jak se představit a být vidět

Chce-li být nízkoprahová služba vnímána jako respektovaný a spolehlivý partner v lokalitě, je důležité, aby se prezentovala profesionálně, otevřeně a srozumitelně. Kvalitně nastavená prezentace pomáhá službě být dostupná pro děti a dospívající, čitelná pro veřejnost a důvěryhodná pro odborné partnery.

Funkční prezentace služby stojí na čtyřech základních pilířích:

- **důvěře**, tedy jistotě, že se na službu lze bezpečně obrátit,
- **srozumitelnosti**, aby bylo jasné, co služba nabízí a jak pracuje,
- **odbornosti**,
- **zapojení do komunity**, díky němuž je služba přirozenou součástí místního prostředí.

Následující část metodiky nabízí konkrétní doporučení, jak komunikovat bezpečně a srozumitelně, jak být v lokalitě vidět a jak dlouhodobě budovat obraz služby jako otevřeného, profesionálního a respektovaného partnera.

Pro účinnou prezentaci je klíčové nejen to, co služba sděluje, ale také **komu a jak**. Jinak je potřeba komunikovat s rodiči, jinak s pedagogy, pracovníky OSPOD či dalšími odborníky a jinak s dětmi a dospívajícími, kteří mohou být při navazování kontaktu nejistí. Každá cílová skupina vyžaduje odlišný jazyk, míru detailu i způsob vysvětlení přínosů služby. Schopnost pracovníků přizpůsobit sdělení konkrétnímu adresátovi je proto zásadním předpokladem toho, aby byla prezentace služby skutečně srozumitelná a funkční.

3.2.3.1 Jak se služba v lokalitě představuje

Pro představení služby v místě jejího poskytování je potřeba věnovat pozornost několika základním aspektům:

- **forma sdělení** – adresáti sdělení rozumí tomu, o čem se mluví, služba používá srozumitelný jazyk:

- » **minimum odborných pojmů a zkratk** – např. NSS, výčty zákonů a paragrafů, doporučením je používat běžný jazyk těch, ke kterým informace směřují;
- » **vizuální srozumitelnost** – při prezentaci využívat jednoduché, přehledné, srozumitelné infografiky místo dlouhých textů;
- » **různé prezentační materiály a komunikační kanály** – služba má vytvořený jednoduchý systém, jak ji klient či ostatní aktéři mohou kontaktovat (letáky, infografiky, sociální média – FB, IG, telefon a e-mail...);
- **obsah sdělení** – cílová skupina, ale i laická, tak odborná veřejnost zná rámeček toho, co služba nabízí, pro koho je určena a jak pomáhá:
 - » **jasné vymezení pro koho je služba určena** => čím konkrétněji, tím lépe,
 - » **zaměření na přínos služby** => nepopisovat úkony, odborné metody, ale spíše dopady a zlepšení na úrovni kvality života klienta, tak i místa, kde žijí,
 - » **rozsah sdělovaných informací odpovídající příjemci sdělení** (klient, odborník, laik...) **a účelu sdělení** (krizová komunikace, jednání se zájemcem o službu, zahájení spolupráce...),
 - » **příběhy úspěchu** => využívat příklady z praxe, ukázky anonymizovaných kazuistik, kde je zjevný posun v životě klienta a prospěšnost služby;
 - » **informace o dostupnosti služby** => bezplatnost, časová i místní dostupnost, partnerský přístup, možnost anonymity, online prostor...,
 - » **předcházení stigmatizaci a nálepkování, bourání stereotypů** => volba vhodných slov, definic, příkladů činnosti služby tak, aby byl podporován profesionální obraz služby, eliminování audiovizuálních prvků či konstatování, která službu spojují primárně např. s herními, zábavnými, volnočasovými aktivitami či doučováním;
- **kontinuita a jednotnost sdělení** – služba komunikuje pravidelně, předvídatelně a srozumitelně napříč všemi situacemi a cílovými skupinami;

- **proaktivní komunikační strategie zahrnující pravidelné sdílení informací s partnery** – služba nečeká, až se partneři či veřejnost ptají, ale průběžně je informovat o tom, co se ve službě a v lokalitě děje:
 - » novinky ve službě a změny v jejím fungování,
 - » vývoj situace v lokalitě,
 - » potřeby cílové skupiny,
 - » nové nebo zesilující trendy, které klienty ovlivňují.
- **jednotné vystupování pracovníků služby** – komunikační strategie platí pro všechny, kdo službu zastupují – od pracovníků v přímé práci s klienty až po vedení organizace. Informace předávané partnerům, klientům i veřejnosti jsou díky tomu konzistentní, srozumitelné a důvěryhodné. Základní sdělení služby se přizpůsobuje cílové skupině, nikoli však svému obsahu, ale formě a jazyku.

Smyslem není předávat detailní zprávy, ale poskytovat stručný, přehledný a relevantní kontext, který podporuje spolupráci a včasné reakce.

Příklady z praxe – komunikace s partnery

1. V jedné nízkoprahové službě si tým nastavil jednoduchý systém pravidelné komunikace s klíčovými aktéry. Při společných setkáních s OSPOD, která probíhají jednou za 6–8 týdnů, tým sdílí krátký (cca desetiminutový) souhrn tří oblastí:

- co se v lokalitě nově objevuje (např. zvýšený výskyt vapování u žáků 2. stupně),
- jaká témata aktuálně řeší tým (např. skupina dětí s vysokou mírou konfliktů),
- kde by služba uvítala spolupráci dalších aktérů.

Tento pravidelný a stručný formát partneři oceňují – umožňuje jim rychlou orientaci v situaci a posiluje důvěru mezi službami. Osvědčilo se také zasílání klíčových informací písemně (např. e-mailem), což zajišťuje jejich dostupnost v čase a přispívá k transparentní dokumentaci vývoje práce s klienty.

2. V jiné službě si pracovníci stanovili jednoduché pravidlo: kdykoli tým zaznamená nový trend v lokalitě či skupinu, kterou se jí nedaří účinně oslovit, byť věkově patří do CS služby – např. mladí uživatelé pervitinu, neprodleně o tom telefonicky informují pracovníky z K-centra a domlouvají společný postup, např. společný terén, konzultace, jak účinně skupinu oslovit. Tento způsob komunikace je rychlý, vztahový a velmi funkční.

Pokud služba rozšiřuje cílovou skupinu nebo mění způsob práce, systematicky o tom informuje všechny partnery – krátkým e-mailem a sdělením na nejbližší společné platformě. Tím předchází nedorozuměním a posiluje svou čitelnost v síti.

3. Další služba reagovala na nárůst nadměrné konzumace energetických nápojů. Tým situaci konzultoval se školním metodikem prevence, společně ověřili, jak se problém projevuje ve škole, jak jej vnímají děti a zda je vhodné zapojit další odborníky (např. centrum prevence nebo školního psychologa). Díky tomu byla reakce služby rychlá, koordinovaná a cílená.

Příklady představení služby různým cílovým skupinám

Pro klienty:

„Jsme místo, kde si můžeš s pracovníky v klidu popovídat o tom, co řešíš, co tě trápí nebo když nevíš, jak dál. Můžeme spolu mluvit o různých tématech, která se tě dotýkají nebo tě zajímají. Když budeš chtít, můžeme tě doprovodit k odborníkovi nebo do instituce. Potkat se můžeme v klubu, v terénu nebo si psát či volat. Společně budeme hledat cesty, které pro tebe budou fungovat.“

Pro odborníky:

„Pracujeme s mladými lidmi ve věku 11–26 let v ambulantní, terénní formě. Dokážeme včas identifikovat ohrožující situace a poskytujeme podporu při řešení náročných životních témat. V odůvodněných případech zajišťujeme návazné služby a koordinujeme spolupráci s rodinou, školami, terapeuti, zdravotníky, OSPOD a dalšími aktéry podle potřeb konkrétní situace. Jsme flexibilní a snadno dostupní.“

Pro laickou veřejnost:

„Podporujeme děti a dospívající v tom, aby dokázali včas řešit obtíže, které je v životě potkávají. Pracujeme s tématy vztahů, školy, zdraví, duševní nepohody i budoucího uplatnění. Spolupracujeme s rodiči, školami, sociálními službami i dalšími odborníky.“

Pro rodinu:

„Pracujeme s dětmi a mladými lidmi, kteří se ocitají v náročných životních situacích. Pomáháme jim zvládat potíže v oblasti rodiny, vztahů, školy, duševní nepohody nebo práce. Zároveň nabízíme prostor i rodičům a blízkým, kteří chtějí svému dítěti lépe porozumět a hledat cesty, jak ho podpořit. Jsme otevřeni spolupráci a v případě potřeby pomáháme zapojit další odborníky.“

3.2.3.2 Viditelnost služby ve veřejném prostoru

Viditelnost nízkoprahové služby není „bonus navíc“. Je to nástroj dostupnosti pro děti a dospívající a zároveň možnost k efektivní spolupráci s ostatními aktéry. Níže je uveden přehled možných nástrojů, které zviditelnění služby napomáhají, prosím, pracujte s ním jako s inspirací, nikoliv jako s kompletním výčtem. Dalším kreativním způsobům prezentace se meze nekladou, a to i v kontextu rychle se vyvíjejícího sektoru IT a komunikačních platforem.

Jak lze aktivně zajistit viditelnost služby:

- **webové stránky služby/organizace** – služba je na stránkách organizace snadno dohledatelná, rozcestníky jsou přehledné, intuitivní a funkční, informace jsou aktuální a živé,
- **sociální sítě** – služba vytváří obsah, který je účelný a edukativní pro cílovou skupinu, ale také informuje odbornou i laickou veřejnost, případně zadavatele a podporovatele, ilustrační obrázky nejsou stigmatizující směrem k cílové skupině,
- **místní média a další zdroje** – služba pravidelně využívá místních informačních zdrojů, přispívá do místních novin, obecního zpravodaje, využívá prostor webových stránek obce či partnerů a donátorů, úředních desek (vývěsky i elektronické desky),
- **letáky, infomateriály** – informační materiály služby jsou k dispozici na místech, kde se cílová skupina vyskytuje,
- **označení služby** – dostupná a viditelně označená ambulantní i terénní forma služby v místě působnosti služby,
- **katalogy služeb** – dle působnosti je služba uvedena v regionálních či nadregionálních přehledech poskytovatelů podpory pro danou cílovou skupinu s aktuálními informacemi (př. katalog poskytovatelů sociálních služeb, rozcestníky na webových stránkách či ve webových aplikacích obce, kraje, dalších aktérů...),

pracovníci služby jsou v lokalitě viditelní a dosažitelní:

- **pro cílovou skupinu** – pracovníci jsou dostupní v deklarovaných časech a na deklarovaných místech, a to jak v ambulantní, tak i v terénní formě služby. Jsou snadno identifikovatelní (batož, mikina, placka, tričko s logem služby) i pro potenciální zájemce o službu, v kontaktu vystupují proaktivně, oslovují potenciální cílovou skupinu i osoby, které se mohou nacházet v nepříznivé sociální situaci. Další možnost komunikace s klienty je zajištěna také v online prostoru (FB, IG... aj.),
- **pro rodiče, pěstouny, zákonné zástupce a další blízké osoby** – nízkoprahová služba je veřejně dostupnou službou. Přestože se primárně věnuje cílové skupině vymezené zákonem, je otevřená i rodičům, pěstounům a zákonným zástupcům, kteří se na ni mohou kdykoli obrátit s dotazy ohledně fungování služby nebo jejich aktivit. V těchto situacích zpravidla představuje službu mimo provozní

dobu vedoucí služby nebo jeho pověřený zástupce a srozumitelně představí poslání služby, její principy a způsob fungování. Může být rodičům také nabídnuta krátká prohlídka v prostorách služby, aby získali jasnou představu o prostředí, ve kterém se děti, dospívající a mladí dospělí pohybují. Se zákonnými zástupci se pracovníci služby setkávají nejen při jejich nahodilé návštěvě, ale také v rámci veřejných akcí, jako je Den sociálních služeb, Den otevřených dveří či jiné komunitní události, kde se služba aktivně prezentuje. Pokud rodiče nebo zákonní zástupci řeší konkrétní otázky týkající se svého dítěte a vyhledávají odbornou podporu, pracovníci je obvykle nasměrují na příslušné odborné instituce (např. pedagogicko-psychologická poradna, sociálně aktivizační služby, školu apod.),

- **pro laickou i odbornou veřejnost** – služba a její pracovníci využívají příležitosti pro představení služby v místě její působnosti:
- **akce pořádané službou** – např. den otevřených dveří, tematické workshopy, přednášky...,
- **akce, kterých se služba účastní** – např. komunitní akce pořádané jinou službou, městem, aktivními sousedy...,
- **služba je spolupořadatelem akce** – např. spolupráce s místní akční skupinou na pořádání seminářů pro odbornou nebo laickou veřejnost apod.,
- **pro obec/kraj/donátory** – aktivní zapojení služby do komunitního plánování sociálních služeb a dalších pracovních skupin přispívá k lepší viditelnosti a uznání potřeb služby v lokalitě, podporuje její financování a zároveň akcentuje priority a potřeby cílové skupiny i širší komunitní populace.

Checklist Jak být vidět v lokalitě najdete v **příloze č. 10**.

3.3 Spolupráce ve prospěch cílové skupiny a lokality

3.3.1 Význam mezioborové spolupráce a advokacie v lokalitě

Nízkoprahové služby pro děti a mladé lidi mají nejen podporovat jednotlivé klienty, ale také posilovat podmínky pro bezpečný a důstojný život dětí a mladých lidí v regionu. Tato linie zahrnuje advokacii, tedy aktivity a strategie k prosazení systémové změny. O advokacii se často mluví na úrovni zákonodárců nebo vlády. Ale advokacie patří i na lokální úroveň, do kraje, obce, regionu, kde je potřeba prosadit změnu, byť na úrovni regionu. Advokací přináší do diskusního prostoru témata, která představují hlas a zájem cílové skupiny. Advokační práce je přirozenou a důležitou součástí sociální práce. Advokační práce se soustředí na změnu, dochází zde ke spolupráci s médii, politiky nebo veřejností. Mezioborová spolupráce je koordinační činnost, je zaměřena na komplexní řešení situace klienta a spolupracujeme při ní s různými aktéry (psycholog, lékař, pedagog atd.).

Pro advokační práci je možné využívat mezioborovou spolupráci a prosazovat změnu společně s dalšími aktéry, př. v rámci komunitního plánování, preventivních skupin, kulatých stolů a dalších platforem.

3.3.2 Formy spolupráce na úrovni lokality

K formám mezioborové spolupráce lze využívat jak individuální odborná setkání partnerů (např. setkání zástupců sociálních služeb, zástupců sociální služby a jiné instituce...), tak odborné platformy, jichž se účastní větší spektrum aktérů.

Obě formy jsou pro nízkoprahovou službu zásadní, protože umožňují:

- budovat **viditelnost a profesionální pověst služby v lokalitě**,
- rozvíjet a udržovat **funkční vztahy s klíčovými aktéry**,
- sdílet a získávat **relevantní informace pro klienty, možnostech podpory a návazných službách**,
- **sladovat postupy a koordinovat podporu** dětí a dospívajících,
- posilovat kapacity lokální sítě a **předcházet duplicitám či přetěžování klientů**,
- zvyšovat **kvalitu mezioborové spolupráce** a společné porozumění situaci klientů,
- nastavovat službu dle potřeb regionu.

3.3.2.1 Individuální odborná setkání partnerů

Individuální setkání partnerů (ať už jde o první kontakt, navazující schůzku, nebo obnovení spolupráce po delší odmlce) je nástrojem odborné spolupráce. Předchází mu vždy příprava, ujasnění cíle a promyšlení očekávaného přínosu.

Smyslem individuálních setkání je:

- navazovat a rozvíjet profesionální vztahy,
- budovat vzájemnou důvěru,
- vytvářet sdílené porozumění rolím, možnostem a limitům jednotlivých služeb,
- připravovat podmínky pro funkční a koordinovanou podporu klientů,
- při prvním kontaktu slouží především k navázání vztahu, vyjasnění rolí a nastavení spolupráce,

- při opakovaných setkáních podporuje průběžnou aktualizaci cílů, vyhodnocování dosavadní spolupráce a flexibilní reakci na změny situace.

Každé setkání zahrnuje 3 základní fáze (příprava na setkání, průběh setkání a postprodukce). Jednotlivé fáze jsou více rozpracovány v části metodiky věnované realizaci odborných setkání typu kulatý stůl, které staví v přípravě na setkání na stejných principech (v kapitole **Časová realizace kulatého stolu**).

V průběhu setkání může pracovník služby zastávat několik rolí najednou. Aby bylo jednání konstruktivní, je důležité:

- udržet jasný smysl a fokus setkání,
- sladit očekávání všech zúčastněných,
- zajistit návaznost jednotlivých kroků spolupráce,
- podporovat profesionální, otevřený a partnerský dialog.

Popis jednotlivých částí průběhu individuálního setkání

Úvod a připomenutí účelu setkání

Setkání je ukotveno v konkrétním cíli. U navazujících schůzek je vhodné stručně připomenout předchozí dohody a pojmenovat, co se od posledního setkání posunulo.

Stručné představení role a možností služby

Při prvním setkání jde o základní představení služby. Při opakovaných setkáních se pozornost soustředí spíše na **aktuální roli služby v daném tématu** nebo na změny v jejích možnostech a kapacitách.

Zjištění možností, postupů a potřeb partnera

Tento krok umožňuje porozumět perspektivě druhé strany. V dlouhodobé spolupráci slouží k **pravidelné aktualizaci informací** a prevenci nejasných či nefunkčních očekávání.

Sdílení tématu, situace nebo potřeby

Dochází ke sdílení konkrétních témat – klientských nebo systémových. U opakovaných setkání je zde prostor pro **reflexi vývoje situace a nových souvislostí**.

Hledání společného postupu či vymezení spolupráce

Společné hledání řešení posiluje partnerský charakter spolupráce. V navazujících setkáních jde často o úpravu, zpřesnění nebo přehodnocení již dohodnutých postupů.

66

Dohoda o konkrétních krocích, odpovědnostech a termínech

Jasně formulované dohody zvyšují srozumitelnost a předcházejí nedorozuměním. U pravidelných setkání je důležité se k nim opakovaně vracet a vyhodnocovat jejich naplnění.

Domluva další komunikace a zajištění návaznosti

Domluva další komunikace a způsobu vyhodnocení je klíčovým krokem, který zajišťuje kontinuitu spolupráce a podporuje její dlouhodobou funkčnost. Díky jasně nastavené návaznosti zůstává spolupráce přehledná, systematická a smysluplná, nikoli nahodilá. Setkání se tak nestávají izolovanými událostmi, ale jsou součástí navazujícího procesu, který reaguje na aktuální potřeby klientů, partnerů i celé lokální sítě.

Závěr jednání proto nepředstavuje formální ukončení setkání, ale přechod do fáze realizace dohodnutých kroků. Skutečný přínos setkání se odvíjí od toho, jak je s jeho výstupy dále pracováno. Součástí této fáze je zejména stručný a věcný zápis shrnující dohody,

odpovědnosti a termíny, sdílení shrnutí s ostatními účastníky, domluva další komunikace a způsobu vyhodnocení, odpovídající záznam do dokumentace služby a následná reflexe v týmu služby.

Takový postup zajišťuje, že jednání vede ke konkrétním a sledovatelným krokům, které posilují podporu klientů i funkčnost lokální sítě. Pracovníci nízkoprahových služeb tak vystupují odborně, partnersky a sebevědomě – jako nositelé zkušenosti z praxe a zprostředkovatelé perspektivy dětí a dospívajících.

Ke struktuře individuálního setkání je možné využít následující check list:

PŘÍPRAVA – ještě před setkáním

- Je jasné, **proč se setkání koná** (důvod, potřeba, situace)?
- Je zřejmé, **s kým se setkávám** (klient, rodič, OSPOD, škola, jiná služba)?
- Je ujasněno, **co je a není cílem setkání?**
- Je promyšleno, **jaký rámec mlčenlivosti a sdílení informací platí?**
- Je připraven bezpečný a klidný prostor pro setkání?

ÚVOD SETKÁNÍ – nastavení bezpečí a smyslu

- Je setkání **stručně pojmenováno** (o čem je, proč se scházíme)?
- Jsou **vyjasněny role všech zúčastněných?**
- Je řečeno, **jak bude s informacemi nakládáno?**
- Je vytvořen prostor pro **očekávání účastníků?**
- Je nastaven **časový rámec** setkání?

Checklist
struktury
individuálního
setkání

pdf



JÁDRO SETKÁNÍ – porozumění situaci

- Je dán prostor každému **popsat situaci ze své perspektivy?**
- Jsou pojmenována **společná témata a rozdílné pohledy?**
- Je pozornost držena u **potřeb dítěte/klienta**, ne u obviňování nebo zájmů pouze aktérů?
- Jsou oddělována **fakta, obavy a domněnky?**
- Je respektována hranice: **co lze sdílet a co ne?**

HLEDÁNÍ DALŠÍCH KROKŮ

– domluva a spolupráce

- Je jasné, **na čem se shodujeme?**
- Jsou pojmenovány **konkrétní další kroky?**
- Je zřejmé, **kdo, co udělá, kdy a v jakém rozsahu?**
- Je domluvena **forma další spolupráce nebo kontaktu?**
- Je ověřeno, že všichni **rozumějí dohodám stejně?**

UZAVŘENÍ SETKÁNÍ – závěr a návaznost

- Je setkání **stručně shrnuto?**
- Je prostor pro **doplnění nebo otázky?**
- Je jasné, **co se bude dít dál?**
- Je domluveno, **zda a jak bude setkání zaznamenáno?**
- Odchází účastníci s pocitem **smyslu a srozumitelnosti?**

PO SETKÁNÍ – reflexe a návaznost

- Je setkání **stručně zaznamenáno** (smysl, dohody, kroky)?
- Je jasné, **co je potřeba předat dál a co zůstává důvěrné?**
- Je vhodné setkání **reflektovat v týmu nebo supervizi či metodickém vedení?**
- Jsou domluvené kroky **reálně proveditelné?**

Odborné platformy

Vedle individuálních setkání tvoří odborné platformy druhou klíčovou formu spolupráce v lokalitě. Také zde platí, že účast na platformě předpokládá přípravu, ujasnění role a očekávání, nikoli pouze fyzickou přítomnost.

Odborné platformy umožňují:

- sdílení praxe a zkušeností,
- koordinaci přístupů,
- sladování postupů,
- znalost místní sítě,
- posilování vztahů v lokální síti.

Zatímco individuální setkání pracují především se **vztahy a rolemi**, platformy umožňují **propojovat perspektivy více institucí a ovlivňovat fungování systému jako celku**.

Typy odborných platform hromadného setkání aktérů v nízkoprahových službách

Rozlišení těchto forem pomáhá **jasně vymezit roli pracovníků, míru potřebné přípravy i očekávání**, se kterými do spolupráce vstupují.

a) Platformy organizované službou (např. kulaté stoly)

Služba zde stanovuje téma, cíl a strukturu setkání, zve aktéry, zajišťuje facilitaci a koordinuje navazující kroky. Tyto platformy posilují viditelnost služby a její odbornou roli v lokalitě. Blíže popsáno v kapitole „Kulatý stůl jako formát mezioborového setkání“.

b) Platformy, kterých se služba účastní (např. komunitní plánování, MAS/MMAS, pracovní skupiny)

Služba zde vystupuje jako odborný partner, který přináší pohled na potřeby dětí a dospívajících, sdílí praxi a podporuje koordinaci služeb v území.

Příklady nejčastějších odborných platforem

- **Komunitní plánování sociálních služeb** – systémový proces na úrovni obce či kraje zaměřený na koordinaci a rozvoj sítě služeb podle potřeb obyvatel.
- **Kulaté stoly** – flexibilní platforma pro otevírání aktuálních témat, sdílení praxe a posilování spolupráce mezi aktéry v lokalitě.
[Více zde.](#)
- **Pracovní skupiny** – tematicky zaměřená setkání umožňující koordinaci postupů a sdílení dobré praxe v konkrétní oblasti.
- **Místní akční skupiny (MAS) / městské MAS (MMAS)** – mezioborová platforma propojující veřejný, neziskový a podnikatelský sektor za účelem rozvoje území a komunitního života.

Návaznost individuálních setkání a odborných platforem

Individuální setkání a odborné platformy nepředstavují paralelní ani konkurenční formy spolupráce, ale **vzájemně se doplňující nástroje jednoho odborného procesu**. Každá z těchto forem plní odlišnou funkci a je využívána v jiné fázi spolupráce.

Individuální setkání slouží především k **vyjasnění rolí, budování pracovního porozumění a řešení konkrétních témat či situací**. Vytvářejí základ pro cílenou spolupráci a umožňují reagovat na potřeby jednotlivých klientů nebo dílčích oblastí práce.

Odborné hromadné platformy naopak umožňují **rozšířit individuální zkušenost do širšího kontextu lokální sítě**. Jsou prostorem pro sdílení, koordinaci a sladění postupů více aktérů a pro řešení témat, která přesahují možnosti individuální spolupráce a vyžadují systémový pohled.

Volba mezi individuálním setkáním a odbornou platformou vždy vychází z konkrétní potřeby klienta, cílové skupiny nebo lokality. Obě formy jsou využívány záměrně, procesně a s jasným cílem a jsou průběžně vyhodnocovány z hlediska přínosu, srozumitelnosti a návaznosti další podpory.

Role služby v odborných platformách

Role nízkoprahové služby v odborných platformách se neodvíjí od samotné účasti, ale od **způsobu zapojení a míry převzaté odpovědnosti**. Každá platforma má svůj účel, rámec a očekávání, a role služby se proto liší podle toho, zda je služba **účastníkem procesu**, nebo jeho **iniciátorem a garantem**.

Nízkoprahová služba může na odborných platformách vystupovat ve dvou základních rolích, které se liší rozsahem odpovědnosti, náročností přípravy i možnostmi ovlivňovat průběh setkání.

a) Role přizvaného aktéra (odborného účastníka)

V této roli je služba do platformy **zvána jiným aktérem** a vstupuje do již existujícího rámce setkání. Vystupuje jako odborný partner, který přináší znalost cílové skupiny, situace v lokalitě a zkušenosti z přímé práce.

Role služby v této pozici spočívá zejména v tom, že:

- přináší pohled dětí a dospívajících a zprostředkovává jejich potřeby a zkušenosti,
- poskytuje **odborné informace a kontext**, které nejsou jiným aktérům běžně dostupné,
- upozorňuje na **reálné možnosti a limity podpory**,
- přispívá ke zpřesnění společných postupů.

V této roli pracovník:

- vstupuje do setkání **přípravený a v souladu s jeho účelem**,
- sdílí **relevantní a bezpečně anonymizované zkušenosti z praxe**,
- komunikuje věcně, srozumitelně a s respektem k rolím ostatních aktérů,

- aktivně naslouchá a mapuje možnosti další spolupráce či návazné podpory.

b) Role organizátora platformy (garanta procesu)

V této roli služba odbornou platformu **sama iniciuje, svolává nebo facilituje** a přebírá odpovědnost za průběh celého procesu.

Typicky se jedná o situace, kdy:

- vzniká téma, které **přesahuje možnosti jedné služby**,
- je potřeba **sladit postupy více aktérů**,
- objevují se nové nebo opakující se potřeby dětí a dospívajících v lokalitě,
- chybí prostor pro strukturované odborné setkání.

Role organizátora nespočívá v obsahovém „vedení druhých“, ale v **zajištění kvalitního a bezpečného rámce pro spolupráci**.

72

Služba v této roli zajišťuje zejména:

- jasné **vymezení účelu a očekávaných výstupů setkání**,
- volbu vhodného formátu, struktury a složení účastníků,
- nastavení pravidel komunikace a podmínek pro bezpečné a respektující prostředí,
- facilitaci diskuze směrem k **konkrétním závěrům**,
- pojmenování dohod, odpovědností a dalších kroků,
- zajištění **návaznosti a vyhodnocení** setkání.

Tato role je náročnější na přípravu a kompetence pracovníků, zároveň však umožňuje službě **aktivně ovlivňovat fungování lokální sítě**, posilovat spolupráci mezi aktéry a podporovat systémová řešení ve prospěch cílové skupiny.

3.3.2.2 Role služby na odborných platformách

Zapojení pracovníků nízkoprahových služeb do odborných platforem s sebou nese konkrétní odborné úkoly, které se vztahují k průběhu setkání i k jeho návaznosti. Tyto úkoly jsou společné bez ohledu na to, zda pracovník vystupuje jako přizvaný účastník, nebo se podílí na organizaci platformy.

Smyslem těchto úkolů je **zvyšovat kvalitu odborné diskuze, podporovat koordinaci podpory v lokalitě a přispívat k reálným posunům ve prospěch dětí a dospívajících.**

Naplnění těchto úkolů posiluje **odbornou pozici nízkoprahových služeb v lokalitě**, podporuje jejich vnímání jako kompetentního partnera a zároveň přispívá k **funkčnější a lépe koordinované podpoře dětí a dospívajících.**

KULATÝ STŮL jako formát mezioborového setkání

Jedná se o setkání, kde se účastníci setkávají jako rovnocenní partneři, aby diskutovali o určeném tématu. Označení kulatý stůl pochází z legendy o rytířích krále Artuše, kteří zasedali u kulatého stolu, aby nikdo nebyl zvýhodněn a všichni měli stejnou pozici.

Cílem kulatého stolu je často výměna zkušeností, formulování doporučení, řešení konkrétního problému, projednání různých pohledů, či získání souhlasu účastníků jakožto významných aktérů v dané lokalitě či tématu s nějakým záměrem (např. v rámci projektu nebo politiky).

Primárním nástrojem setkání je řízená diskuze na předem určené téma. Atmosféra je obvykle méně formální a více interaktivní než u klasické panelové diskuze nebo přednášky. Důraz je kladen na otevřený dialog a aktivní zapojení všech.

Potenciál kulatého stolu a jeho základní principy:

- **rovnost:** všichni účastníci jsou si rovni, nemají žádnou formální hierarchii,
- **dialog a diskuze:** v rámci setkání je kladen důraz na otevřenou a interaktivní diskuzi, nikoli na pouhé přednášky,

Mezi klíčové úkoly pracovníků patří zejména:

1 Systematicky vnášet perspektivu dětí a dospívajících

Upozorňovat na jejich potřeby, zkušenosti a rizika, která nejsou vždy v systému zřetelná, a pomáhat ostatním aktérům lépe porozumět tomu, jak se nastavení podpory promítá do jejich každodenní reality.

2 Uplatňovat poznatky z praxe při mezioborové spolupráci

Opírat své vstupy o přímou práci s cílovou skupinou, znalost lokálních podmínek, aktuálních trendů a vývoje situace v komunitě, nikoli pouze o obecné předpoklady či teoretické rámce.

3 Zpřehledňovat složité situace prostřednictvím praxe

Pomáhat ostatním aktérům chápat souvislosti prostřednictvím anonymizovaných kazuistik, typických situací a popisu opakujících se vzorců, se kterými se děti a dospívající setkávají.

4 Přispívat k formulaci konkrétních a realistických řešení

Směřovat diskusi k návrhům postupů, které jsou proveditelné, odpovídají možnostem jednotlivých aktérů a respektují jejich kompetence a limity.

5 Podporovat návaznost a koordinaci podpory

Pomáhat propojovat jednotlivé služby a aktéry tak, aby jejich kroky na sebe navazovaly, nevznikaly zbytečné duplicity a podpora dětí a dospívajících byla srozumitelná a kontinuální.

6 Udržovat fokus setkání na výstupech a dalším postupu

Přispívat k tomu, aby odborné platformy nekončily pouze sdílením informací, ale vedly ke konkrétním závěrům, domluveným krokům, přiřazeným odpovědnostem a jasné návaznosti.

- **spolupráce:** cílem je dosáhnout dohody, porozumět sobě navzájem, řešit spory nebo najít kompromis prostřednictvím partnerského jednání,
- **aktivní zapojení:** každý účastník má možnost zapojit se do diskuze a spoluvytvářet její směr,
- **odbornost:** setkání má většinou tematicky ohraničený charakter, v rámci mezioborové spolupráce se ho účastní odborníci na dané téma z různých organizací/sektorů, kteří sdílejí své znalosti a zkušenosti a pokládají otázky do diskuze,
- **moderování/facilitace:** setkání je vedeno moderátorem/facilitátorem, který řídí diskusi, hlídá čas i věcnost, podporuje rovnoměrné zapojení všech účastníků.

Možná rizika či nevýhody tohoto formátu:

- **časová náročnost procesu** (příprava, průběh a návazné kroky),
- **omezený počet účastníků** (optimálně 8–15 účastníků, kulatý stůl není vhodný např. pro zjišťování veřejného mínění),
- **neefektivita, pokud jsou účastníci v opozici, konfliktu či chybí zájem na tématu.**

Časová osa realizace kulatého stolu

Přípravná fáze (6–12 týdnů před plánovaným datem realizace)

Kvalita setkání je výrazně ovlivněna tím, jak je připraveno.

1. Stanovení tématu a cíle:

- co chce služba z kulatého stolu získat – např. kontakty, partnera pro prosazování určitého záměru,



- čeho by si přála dosáhnout – např. domluvit konkrétní spolupráci, otevřít konkrétní téma a hledat možnosti,
- skryté cíle – ty, které mají pracovníci služby jako organizátoři setkání, ostatní o nich verbálně neinformují, ale naplňují je samotnou realizací setkání (např. ukázat, že jsou profesionálové, že služba má své místo v síti podpory, pracovníci rozumějí tématu, mají potřebné kompetence a nástroje...);
- zvolit **vhodné aktéry** s ohledem na téma a kompetence,
- promyslet roli svolavatele a facilitace,

2. volba termínu a času setkání:

- s ohledem na diskutované téma a jemu odpovídající zapojení potřebných aktérů je potřeba dobře zvolit termín realizace i denní čas a rozsah, a to tak, aby se snížily prahy pro účast očekávaných účastníků kulatého stolu,
- zvážit: úřední dny, prázdniny, kolizi s dalšími akcemi v lokalitě v daný den i blízkých dnech před a po plánovaném termínu, aktivity partnerů, náročná období v roce (začátek a konec školního i kalendářního roku, významné dny v roce, jako jsou volby apod.),
- délka setkání musí odpovídat očekávaným výstupům a zároveň odrážet úroveň angažovanosti účastníků setkání (pokud není shoda na tématu a jeho významnosti, pak program na 8 hodin nepadne na úrodnou půdu);

3. příprava programu:

- název setkání a jeho program není jen formalitou – sám o sobě už je vizitkou, je nástrojem komunikace, motivace k účasti pozvaných...,
- co bude součástí programu a kdo danou aktivitu zajišťuje (např. prezentace, příklad dobré praxe, interaktivní aktivita, skupinová práce...),
- pauza jako prostor pro oddych a občerstvení, ale také jako prostor pro individuální rozhovory, síťování,

- osvědčuje se zařadit po shrnutí závěrů a poděkování za účast blok 15–30 min. na „volnou diskuzi“, která vytváří časovou rezervu, pokud program neběží podle původního časového plánu, ale také vytváří prostor pro dokončení individuálních rozhovorů a nastartování prvních kroků, které byly sjednány (př. návazné schůzky, předání materiálů);
- přiřazení rolí (organizátor, facilitátor, vítající pracovník, zapisovatel, fotograf, technik, zásobovač občerstvení i techniky a dalších materiálů, časoměřič, „krizový manažer“ jako záloha při komplikacích, výpadku jiných rolí...);

4. příprava krizového scénáře:

- před realizací setkání je vhodné si položit otázky typu: jaká máme slabá místa? Co nás může zaskočit za otázku, za reakci? Jaké vztahy jsou mezi jednotlivými účastníky setkání? Jsou zde zjevné, či skryté třecí plochy?,
- připravit si bezpečná témata pro odklon případné eskalované situace,
- právo zastavit setkání – krátkodobě (pauza mimo harmonogram), zcela (předčasné ukončení setkání);

5. organizační zajištění s ohledem na formát a cíl kulatého stolu:

- odpovídají prostory (kapacita, logistika, vybavení...),
- nápoje a případné občerstvení,
- publicita před akcí, v jejím rámci i po ukončení kulatého stolu,
- další dle kontextu plánované realizace;

6. pozvání účastníků:

- náležitosti pozvánky:

- » loga důležitých aktérů, s jakými kulatý stůl realizujeme, je-li to relevantní,
 - » název kulatého stolu a jeho program,
 - » místo a čas konání,
 - » informace o občerstvení,
 - » kontaktní osoba, na kterou se účastníci mohou obracet,
 - » okruh osob, kterým pozvání náleží,
 - » způsob a termín pro přihlášení k účasti (je potřeba mít stanovenou max. kapacitu, kterou je nutno během přihlašování kontrolovat a včas přihlašování ukončit)
- adresář pro rozesílku pozvánek:
 - » důležití partneři pro dané téma a naplnění cíle setkání,
 - » zajištění potřebného počtu účastníků (jak početně, tak odborně...),
 - » zamezení nečekanému počtu účastníků s ohledem na kapacitní možnosti prostor, ale také s ohledem na efektivitu diskuze.

7. finální příprava před akcí (1 týden před realizací setkání)

- připomenutí realizace setkání účastníkům (e-mailem, telefonicky, osobně...),
- kontrola seznamu přihlášených osob + příprava a odeslání podkladů,
- propagační materiály, prezenční listiny, osvědčení, zasedací pořádek, jmenovky, flipchart a papíry, psací potřeby, dataprojektor, reproduktory, mikrofony apod.,
- ověření procesů (prostory, občerstvení, facilitátor, pomůcky, technika...).

Realizace kulatého stolu (Den D, aneb Den KS)

Příprava prostor:

- vhodné rozmístění židlí dle počtu účastníků, příprava místnosti pro případně interaktivní části kulatého stolu,
- test techniky (notebook, prezentace, internetové připojení, mikrofony a reproduktory...),
- prezenční listiny, vizitky,
- materiály k diskuzi, podklady jednání,
- občerstvení,
- pořizování fotodokumentace ze setkání,
- sdílení adresáře účastníků,
- **vítání příchozích a uvedení na místo,**
- **úvodní slovo** (organizační podmínky, co nás čeká, zarámování kontextu, možné přivítání nějakým významným aktérem, např. starosta města, souhlas s pořizováním fotodokumentace, popř. nahrávky),
- **představení, seznámení účastníků** (různé formy, klasické kolečko, moderátorské medailonky, interaktivní aktivita...),
- **vlastní program** (různé formy: diskuze, příspěvky, prezentace, skupinová práce...), vč. průběžného shrnování výstupů,
- **závěrečné shrnutí výstupů a jejich zaznamenání,**
- **poděkování účastníkům a případné pozvání k dalším aktivitách,**
- **osobní rozloučení s účastníky,**
- **úklid prostor, vyrovnání závazků** (vrácení techniky, úhrada prostor apod.).

Po celou dobu probíhá moderování setkání.

Závěrečná fáze

- **finalizace zápisu ze setkání a jeho ověření,**
- **rozeslání zápisu účastníkům setkání,** příp. těm, kteří se účastnit nemohli, ale byli pozváni (návazný e-mail se zápisem z jednání, materiály a prezentacemi ze setkání, žádostí o zpětnou vazbu a ještě jedno poděkování za účast),
- **vyžádání zpětné vazby od účastníků** (pokud neproběhl sběr podnětů již v rámci realizace setkání, pak je možné využít např. online dotazník se zacílením na zpětnou vazbu k proběhlému setkání – podmínky diskuze, bezpečí, vyváženost, využitelnost výstupů v praxi, další očekávání, témata, nedořešená témata...),
- **zpracování prezenčních listin, fotodokumentace,**
- **publicita setkání dle účelu a závazků,** např. k projektu, zřizovateli, ale také k širší odborné i laické veřejnosti, a to za využití odpovídajících komunikačních kanálů (např. webové stránky realizátora i partnerů, sociální sítě, e-mailová rozesílka v rámci newsletteru, místní zpravodaje apod.),
- **reflexe realizovaného kulatého stolu uvnitř týmu** (co může do příště zůstat, na čem je možné stavět, co je potřeba změnit a co zastavit, vč. návrhů řešení, naplnily se očekávané cíle, stalo se něco neočekávaného, nastaly nějaké AHA momenty, vykryštovala další témata či nutné kroky...),
- **koordinace návazných aktivit uvnitř organizace** (sdílení v týmu, s managementem, realizace kroků dle dohody v rámci kulatého stolu),
- **koordinace návazných kroků vně organizace** (realizace dalších setkání účastníků kulatého stolu či dalších aktivit dle výstupů z kulatého stolu),
- **analytická práce s daty dle potřeby** (skladba zapojených aktérů a jejich role, výstupy z jednání, jejich naplňování a efektivita...).

Ukázky materiálů z realizovaných kulatých stolů v rámci projektu jsou součástí **přílohy č. 12.**

3.3.3 Udržování a rozvoj vztahů mezi aktéry mezioborové spolupráce

Mezioborová spolupráce v lokalitě není jednorázovou aktivitou ani součtem jednotlivých setkání. Je dlouhodobým procesem, který stojí na vztazích mezi aktéry a na jejich vzájemné důvěře. Tyto vztahy se nevytvářejí automaticky a bez vědomé péče mají tendenci slábnout, formálnět nebo se rozpadat.

Udržování a rozvoj vztahů mezi aktéry je proto nedílnou součástí odborné práce nízkoprahové služby v lokalitě. Nejde o činnost „navíc“, ale o preventivní a stabilizační vrstvu spolupráce, která umožňuje, aby byla síť podpory funkční i v náročných situacích a v krizových momentech.

Péče o vztahy mezi aktéry zahrnuje zejména:

- pravidelný kontakt s klíčovými aktéry i mimo řešení konkrétních případů,
- sdílení informací o změnách v roli, kapacitách nebo možnostech služby,
- otevřenou a respektující zpětnou vazbu ke spolupráci,
- oceňování přínosu jednotlivých aktérů a jejich odborné role,
- včasné pojmenovávání a řešení napětí či nedorozumění.

Nízkoprahová služba má v tomto procesu specifickou a důležitou roli. Díky dlouhodobé přítomnosti v lokalitě, znalosti prostředí a kontinuální práci s klientelou může přispívat ke stabilitě spolupráce a k udržení důvěry mezi aktéry, i když se personální obsazení nebo podmínky jednotlivých služeb mění.

Pravidelná reflexe kvality spolupráce v síti – například v rámci týmových porad, setkání s partnery nebo externí metodické podpory – pomáhá službě včas rozpoznávat slabá místa a posilovat funkční prvky spolupráce. Tím se snižuje riziko nejasného předávání odpovědnosti, přetěžování klientů i pracovníků a zvyšuje se celková efektivita podpory v lokalitě.

Udržovaná a rozvíjená síť vztahů mezi aktéry vytváří základ pro smysluplnou mezioborovou spolupráci ve prospěch konkrétních klientů, které se věnuje následující kapitola.

3.4 Spolupráce ve prospěch konkrétního klienta

Zatímco předchozí kapitoly se věnovaly spolupráci na úrovni lokality a zapojení nízkoprahové služby do mezioborové sítě, tato část metodiky se zaměřuje na praktickou spolupráci ve prospěch konkrétního dítěte, dospívajícího nebo rodiny. Vytváření sítě v lokalitě je nezbytnou podmínkou pro efektivní koordinaci podpory konkrétním klientům. Služba potřebuje být dobře usazená v síti, znát své partnery, aby se/je mohla dobře zapojovat do spolupráce ve prospěch konkrétního člověka.

Možnosti služby v mezioborové spolupráci se zapojením klienta:

- **služba zprostředkovává kontakt s návaznými službami a institucemi**, a to způsobem, který je pro klienta srozumitelný a bezpečný,
- **služba doprovází klienta při prvních krocích** do návazné podpory, pomáhá mu překonat obavy, nejistotu či špatné předchozí zkušenosti,
- **služba nabízí klientovi možnosti zapojení dalších aktérů** a společně s ním zvažuje přínos a rizika spolupráce s nimi,
- **služba spolupracuje s dalšími odborníky na konkrétní zakázce klienta**, pokud to přispívá k naplnění jeho cílů,
- **služba vytváří prostor, aby část podpory mohla probíhat v prostředí, které klient zná a kde se cítí bezpečně**, například přizváním odborníka přímo do služby.

Zásadní roli zde může hrát právě pracovník nízkoprahové služby jako **průvodce a koordinátor podpory**. Pracovník pomáhá klientovi porozumět možnostem spolupráce, dává mu čas k rozhodnutí a respektuje i jeho případnou neochotu další aktéry zapojit.

Základním předpokladem mezioborové spolupráce je informovaný souhlas klienta. Klient má právo vědět a spoluurčovat, kdo se do spolupráce zapojí, v jaké roli a za jakým účelem. Souhlas určuje rozsah sdílení informací a míru zapojení jednotlivých aktérů. Výjimku tvoří pouze situace, kdy je pracovník povinen postupovat na základě zákonné povinnosti, zejména:

- v případech ohrožení dítěte (např. ohlašovací povinnost dle § 368 trestního zákoníku)
- nebo tehdy, kdy je spolupráce svolána orgánem s příslušným mandátem (nejčastěji OSPOD).

I v těchto případech je správnou praxí klienta o postupu informovat, vysvětlit mu důvody a zachovat respektující a bezpečný přístup.

3.4.1 Význam mezioborové spolupráce v kontextu konkrétního klienta

Mezioborová spolupráce je na místě tehdy, když potřeby klienta přesahují možnosti jedné služby, nebo když zapojení dalších aktérů může zvýšit účinnost, bezpečí nebo udržitelnost podpory. Nejde o automatický krok, ale o vědomé rozhodnutí, které vychází z posouzení konkrétní situace klienta. Klient není pouze objektem podpory, ale jejím aktivním účastníkem.

Cílem mezioborové spolupráce se zapojením klienta je, aby dítě, dospívající nebo rodina dostali srozumitelnou a koordinovanou podporu, která jim pomůže zvládnout aktuální situaci a posílit jejich schopnost obstát v budoucnu – s menší závislostí na službách a s větší jistotou ve vlastních zdrojích. Tento cíl stojí na aktivním zapojení klienta do mezioborové spolupráce. To znamená, že:

- klient rozumí tomu, proč je spolupráce realizována,
- ví, kdo je do spolupráce zapojen a jakou má roli,
- má možnost se vyjádřit k navrhovaným krokům,
- je respektováno jeho tempo, obavy a hranice,
- je přiměřeně zapojen do rozhodování podle svého věku, schopností a kontextu situace.

Zapojení klienta neznamena, že má rozhodovací pravomoc ve všech krocích spolupráce. V některých situacích (např. zákonná povinnost, ohrožení dítěte) je spolupráce realizována i bez jeho souhlasu. I v těchto případech však zůstává důležité klienta informovat, vysvětlovat mu postupy a reflektovat jeho potřeby a prožívání.

Pro klienta může dobře nastavená mezioborová spolupráce znamenat zejména to, že:

- na svou situaci není sám – podpora není soustředěna jen na jednu službu nebo jednoho pracovníka,
- nemusí vše zvládat vlastními silami, ani opakovaně vysvětlovat svůj příběh různým institucím,
- dostává se mu pomoci v souvislostech, nikoliv v roztržitých dílčích krocích,
- lépe se orientuje v systému podpory, rozumí tomu, kdo mu může pomoci ve kterém úkonu,
- má větší šanci na stabilizaci své situace, protože jednotliví aktéři postupují koordinovaně.

Pokud klient není do spolupráce zapojen, zvyšuje se riziko odporu, pasivity, ohrožení, nedorozumění mezi aktéry a předčasného ukončení spolupráce. Naopak zapojený klient lépe chápe smysl podpory, přebírá odpovědnost za své kroky a spolupráce má vyšší šanci na dlouhodobý dopad.

Kdy má mezioborová spolupráce smysl a kdy už ne?

Mezioborová spolupráce není automatickým krokem v práci s klientem, ale vědomým rozhodnutím, které vychází z vyhodnocení klientovy nepříznivé sociální situace a možností služby.

Mezioborová spolupráce je vhodná zejména v případech, kdy:

- zátěžová situace v životě klienta je dlouhodobá, složitá nebo se opakovaně zhoršuje,

Klient se nachází v krizové nebo akutně ohrožující situaci:

- např. suicidální myšlenky, útěk z domova, ohrožení zdraví či života... → pracovník jedná okamžitě, v souladu s právním rámcem a postupy krizové intervence;
- klientova nepříznivá sociální situace má více vzájemně propojených rovin (např. rodina, škola, zdraví, právo):
- spolupráce pomáhá sjednotit postup, reflektovat komplexnost situace, reagovat na prioritní oblasti potřeb, eliminovat duplicity či bílá místa,
- spolupráce snižuje zátěž a zároveň zajišťuje jednotnost informací k příběhu klienta a poskytované podpoře;
- potřeby klienta přesahují kompetence nízkoprahové služby (např. doučování, terapie, psychiatrická nebo jiná medicínská pomoc...),
- bez koordinace hrozí rozpad podpory, její neefektivita nebo zahlcení klienta,
- klient opakovaně naráží na limity systému, které sám nedokáže překonat.

85

Naopak není vhodné mezioborovou spoluprací zahajovat, pokud:

- není jasně pojmenovaná nepříznivá sociální situace,
- by došlo k přenášení zakázky, kterou je služba schopna řešit samostatně,
- by byli zapojováni další aktéři proti vůli klienta, pokud to nevyžaduje zákonem daná povinnost.

Mezioborová spolupráce není „vyšší úrovní sociální práce“, ale adekvátní reakcí na komplexní potřeby klienta.

Příklady oblastí práce s klientem k navázání mezioborové spolupráce

- **Podezření na závažné ohrožení dítěte** (týrání, zneužívání, domácí násilí...) – služba má povinnost neprodleně kontaktovat OSPOD a případně i policii (oznamování povinnost),

- **duševní zdraví** – pokud se u klienta objevují symptomy úzkosti, deprese, sebepoškozování, sebevražedné sklony či dokonce pokusy o sebevraždu apod., pracovník podporu poskytne v rámci rozsahu nabídky služby a svých kompetencí v pracovní roli, zároveň usiluje o zprostředkování kontaktu s odborníkem (psycholog, psychiatr, lékař aj.) a další spolupráci s těmito odborníky,
- **bydlení** – pracovník komplexně mapuje příčiny nepříznivé sociální situace klienta a také jeho zdroje takovou situaci řešit, a to samostatně či ve spolupráci s rodinnými příslušníky či dalšími zdroji podpory. Zejména u dětí a dospívajících je tato oblast mnohdy spojena s projevy chování, které na první pohled s bytovými podmínkami souviset nemusejí (velká únava, záškoláctví, agrese, problémy s učením, potíže s učiteli...), příčina však může vycházet z absence místa bezpečí, místa pro odpočinek, např. vlastní postele, místa pro školní přípravu, apod. Dítě či dospívající většinou nemá v této oblasti možnost změny jen vlastními silami, je zde nezbytné koordinovat podporu s rodinnými příslušníky a návazně i s dalšími aktéry (obecní či městský úřad – sociální odbor, SASRD, nábytková banka, azylový dům...),
- **škola** – pracovník stejně jako v tématu bydlení mapuje hlouběji – hledá příčinu školních neúspěchů (má klient k dispozici školní pomůcky, má klient kde psát domácí úkoly, má klient k dispozici podporu pro to, aby se mohl připravovat do školy, není ve škole terčem šikany, rozumí učební látce...), a zároveň se pracovník propojuje s rodinou a školou klienta, případně s dalšími institucemi (nadace, nadační fondy, dávky státní sociální podpory, organizace zajišťující doučování atp.).

V takových situacích je klíčové:

- nečekat pasivně, až se situace „přehoupne“ do povinného oznámení, či do hlubokého propadu klientovy situace,
- zároveň neeskalovat předčasně represivní postupy,
- průběžně si klást otázku: „Změnilo se něco natolik, že už musím jednat jinak?“,
- sdílet úvahy a konzultovat plán postupu v týmu, s nadřízeným
- využívat supervizi či metodické vedení,

- možnost využití anonymizovaných konzultací s partnery pro ujasnění dalšího postupu,
- vše průběžně dokumentovat.

3.4.2 Úrovně mezioborové spolupráce se zapojením konkrétního klienta

Mezioborovou spoluprací se zapojením klienta lze zahrnovat do tří základních úrovní, které reflektují řešené potřeby a zejména schopnosti a kompetence klienta. Míra podpory tak vychází z toho, co je klient schopen zvládnout samostatně a kdy už je potřeba zvyšovat míru podpory od pracovníků služby.

Úroveň 1 – Předání kontaktů, informací a podpora orientace klienta

Na této úrovni pracovníci nízkoprahové služby podporují klienta především v orientaci v systému podpory. Vše se odehrává ve službě bez kontaktu s „vnějším“ systémem podpory. Klient má dostatečné kompetence k tomu, aby mohl další kroky realizovat samostatně, potřebuje však přehled, ujištění nebo strukturování informací. Cílem této úrovně je posílit orientaci klienta v systému a schopnost jednat vlastními silami. Služba má ze zákona povinnost zjistit, zda existují přirozené zdroje pomoci a tyto zdroje aktivovat.

Role pracovníka nízkoprahové služby zde spočívá především v:

- pomoci klientovi pojmenovat, jaký typ podpory hledá,
- vysvětlení rolí a možností jednotlivých institucí a odborníků (kdo a v jaké roli může být užitečný),
- poskytnutí srozumitelných informací o možnostech podpory v lokalitě (předává ověřené kontakty, informační materiály a odkazy na relevantní zdroje),
- podpoře klienta v rozhodování, koho a kdy oslovit,

- doprovod klienta (častou chybou je, že pracovník pouze předává informace o dalších službách bez dalšího zjištění, zda má daná služba volnou kapacitu, jaké jsou kompetence klienta k samostatné návštěvě doporučené služby, zda klient rozumí důvodu, proč má danou službu navštívit).

Úroveň 2 – Zprostředkování kontaktu s dalšími aktéry a první kroky ke spolupráci

Pokud klient váhá, má obavy, špatné zkušenosti nebo si není jistý, zda kontakt s návaznou službou zvládne (z důvodu např. věku, obav, nízkého sebevědomí, jazykové bariéry, předchozí negativní zkušenosti nebo aktuální psychické zátěže...), může pracovník nízkoprahové služby nabídnout vyšší míru podpory, která usnadní klientovi vstup do spolupráce s dalšími aktéry. Pracovník s klientem vstupuje do „vnějšího“ prostředí, část práce se odehrává v prostředí návazných služeb (aktérů) v lokalitě.

Pracovník služby:

- pomáhá klientovi formulovat, s čím za daným aktérem přichází,
- zprostředkovává první kontakt (např. telefonicky, e-mailem),
- připravuje klienta na setkání a jeho průběh,
- může klienta na jednání doprovodit,
- podporuje klienta, aby jednání zvládl samostatně,
- pomáhá „překládat“ odborný jazyk a podporuje klienta v komunikaci,
- poskytuje emoční oporu při vstupu do nové spolupráce,
- dbá na to, aby byl klient aktivně do procesu zapojen a byla dodržována jeho práva.

Cílem této úrovně není dlouhodobě zastupovat klienta, ale snížit bariéry vstupu do systému podpory a posílit klientovu jistotu, aby byl schopen další kroky postupně zvládat samostatně.

Úroveň 3 – Navázání přímé spolupráce s dalšími aktéry

Tato úroveň může mít různou podobu – od krátké operativní domluvy mezi dvěma aktéry a klientem až po dlouhodobou koordinovanou spolupráci v náročnějších případech. Nízkoprahová služba zde může být jedním ze zapojených partnerů, ale také může spolupráci přímo koordinovat. Na této úrovni je klient zapojen do aktivní a systémové podpory více služeb v lokalitě – odehrává se práce s klientem, která přesahuje hranice (možnosti) služby. Klient zůstává středem spolupráce, je informován o jejím průběhu a podílí se na rozhodování v míře, která je pro něj reálně možná. Smyslem spolupráce je, aby klient postupně získával kompetence, zkušenost a důvěru, že dokáže řešit svoji nepříznivou sociální situaci samostatně či v součinnosti s dalšími aktéry podpory v lokalitě.

Pracovník služby:

- je průvodcem klienta v procesu spolupráce (dbá na to, aby byl hlas klienta slyšen, a aby cíle spolupráce vycházely z jeho potřeb a životní situace, ověřuje porozumění klienta procesu, sjednaným cílům a krokům ve spolupráci),
- účastní se, popř. ve velmi ojedinělých případech i facilituje případová setkání (např. škola, OSPOD, SASRD aj.),
- podílí se na vyjasnění rolí, kompetencí a očekávání jednotlivých účastníků,
- podporuje kontinuitu domluvených kroků a jejich návaznost.

3.4.3 Sdílení informací, dokumentace a komunikační kanály v mezioborové spolupráci

Sdílení informací je jedním ze základních předpokladů funkční mezioborové spolupráce. Umožňuje aktérům včas reagovat na rizika, koordinovat postupy a předcházet zbytečným nedorozuměním či duplicitám v podpoře klienta. Zároveň se jedná o oblast, která vyžaduje

vysokou míru profesionality, etické citlivosti a právní jistoty. Cílem sdílení informací není „předávání klienta“, ale zajištění srozumitelné, bezpečné a koordinované podpory, která vychází z potřeb dítěte, dospívajícího nebo rodiny.

Základní principy sdílení informací

Při mezioborové spolupráci se nízkoprahové služby řídí těmito principy:

- účelnost a minimalizace – sdílí se pouze informace, které jsou nezbytné pro řešení konkrétní situace klienta,
- transparentnost – klient ví (pokud to situace umožňuje), co se sdílí, s kým a proč,
- bezpečí – informace jsou sdíleny vhodným a zabezpečeným komunikačním kanálem,
- dokumentovatelnost – sdílení je přiměřeně zaznamenáno,
- soulad s legislativou,
- zajištění práv klienta – je chráněna klientova integrita, lidská důstojnost, autonomie.

Kvalitně nastavené sdílení informací vytváří **bezpečné a předvídatelné prostředí**, posiluje důvěru mezi aktéry a umožňuje, aby se podpora klienta opírala o jasné dohody a navazující kroky.

Podmínkou pro sdílení informací a dokumentace v rámci mezioborové spolupráce je správné nakládání s pojmy, jako jsou mlčenlivost, anonymita, souhlas se sdílením informací a zákonné výjimky a povinnosti. Vysvětlení těchto pojmů je uvedeno v následující části.

Komunikace v mezioborové spolupráci

Funkční mezioborová spolupráce stojí na srozumitelné, otevřené a předvídatelné komunikaci mezi zapojenými aktéry. Komunikace je klíčovým nástrojem koordinace podpory, budování důvěry a prevence nedorozumění, která mohou negativně dopadat na klienta.

V krizových nebo vysoce zatížených situacích je zvlášť důležité, aby komunikace byla strukturovaná, předvídatelná a vedla ke konkrétním

závěrům. Nejasná nebo chaotická komunikace zvyšuje riziko přenášení odpovědnosti mezi aktéry a může vést k přetěžování klienta i pracovníků.

Nízkoprahová služba může do komunikace přinášet specifickou perspektivu – znalost klienta z jeho přirozeného prostředí, porozumění jeho tempu, možnostem a obavám. Zároveň však musí komunikovat způsobem, který je srozumitelný i pro aktéry z jiných resortů a respektovat jejich legislativní rámce, kompetence a jazyk.

Základní principy komunikace v mezioborové spolupráci:

- **jasnost a konkrétnost** – sdělování relevantních informací bez nadbytečných detailů, s jasným cílem sdělení,
- **transparentnost** – otevřené pojmenovávání role služby, možností a limitů,
- **kontinuita** – návaznost komunikace v čase, informování o změnách v situaci klienta,
- **respekt k rolím** – komunikace, která nehodnotí, ale popisuje situaci a hledá řešení,
- **ochrana klienta** – sdílení informací pouze v rozsahu nezbytném a se souhlasem klienta, pokud zákon nestanoví jinak.

Dobrou praxí je, pokud pracovníci služby:

- mají jasně nastavené komunikační kanály s klíčovými aktéry,
- po setkáních shrnují domluvené kroky, odpovědnosti a termíny,
- pravidelně reflektují kvalitu komunikace uvnitř týmu i navenek.

Na principy sdílení informací navazuje volba vhodných komunikačních kanálů. Každý nástroj má své místo podle účelu sdělení, míry naléhavosti a požadované formálnosti.

Komunikační kanály

E-mail a datová schránka:

- e-mail: běžná pracovní komunikace, domluvy, zasílání podkladů bez citlivých údajů, které potřebují vyšší míru ochrany,
- datová schránka: formální, oficiální a doložitelná komunikace.

Telefon:

- vhodný pro urgentní a operativní situace,
- využitelný i pro anonymizovaný dotaz.

Osobní setkání:

- komplexní projednání řešené záležitosti s možností operativního doptávání, přizvání dalších osob,
- dobrou praxí je zpracování zápisu z jednání, který shrnuje projednané a domluvené.

3.4.3.1 Mlčenlivost, oznamovací a ohlašovací povinnost v nízkoprahových službách

Nízkoprahové služby se přirozeně pohybují v síti dalších aktérů pracujících s dětmi a dospívajícími – školy, zdravotnická zařízení, obecní a městské úřady, OSPOD, policie, spolky a neformální vzdělávání, sociální služby a další. V praxi mnohdy vzniká napětí mezi zajišťováním ochrany důvěrnosti informací a potřebou jejich sdílení ve prospěch klienta. Toto napětí je přirozenou součástí práce v nízkoprahových službách. Klíčové není jej odstranit, ale umět s ním odborně a vědomě pracovat. V kontextu mezioborové spolupráce je užitečné rozlišovat tři základní roviny práce s informacemi:

- **informace, které zůstávají výhradně v rámci služby** (podléhající mlčenlivosti),
- **informace, které lze sdílet se souhlasem klienta** (písemný souhlas s prolomením mlčenlivosti od klienta – pokud se jedná o nezletilého klienta, pak je potřeba zajistit souhlas ve spolupráci se zákonnými zástupci),
- **informace, které musí být sdíleny bez ohledu na souhlas klienta** (oznamovací a ohlašovací povinnost).

Při každé nové informaci, která se dotýká dalších aktérů, si pracovník položí tři základní otázky:

- **Je tato informace pouze mezi mnou a klientem?**
 - » zůstává v rámci služby (mlčenlivost).
- **Je tato informace relevantní pro další aktéry a může klientovi pomoci?**
 - » pracuji se souhlasem klienta.
- **Je dítě bezprostředně ohrožené nebo jde o zákonem vymezenou situaci?**
 - » nastupuje oznamovací/ohlašovací povinnost.

Mlčenlivost jako základ důvěry

Mlčenlivost je jedním ze základních pilířů sociálních služeb. Pracovníci mají zákonnou povinnost chránit veškeré informace o klientovi podle § 100 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Povinnost mlčenlivosti se vztahuje na všechny skutečnosti týkající se klienta, včetně samotného faktu, zda klient službu využívá, a trvá po celou dobu poskytování služby i po jejím skončení. Pracovníci sociálních služeb jsou mlčenlivostí vázáni nejen v průběhu výkonu práce, ale i po skončení pracovního vztahu.

Zákonné výjimky z mlčenlivosti

Mlčenlivost může být prolomena bez souhlasu klienta pouze v přesně vymezených zákonných případech. Pracovník může být mlčenlivosti zbaven pouze soudem v trestním řízení podle § 8 odst. 5 trestního řádu, v civilním řízení podle § 128 občanského soudního řádu. Bez písemného rozhodnutí soudu nesmí pracovník sdělovat žádné informace o klientovi, a to ani potvrzení, zda službu využívá.

Výjimkou je také sdělování údajů orgánu sociálně-právní ochrany dětí podle § 100a zákona o sociálních službách.

Pozor!

Zkušenosti z praxe ukazují, že mlčenlivost bývá prolomená před získáním souhlasu klienta ve chvíli, kdy se služba v dobré víře snaží kontaktovat dalšího aktéra a získat informace o daném problému anonymně, ale sklouzne k řešení konkrétního klienta, kvůli kterému aktéra kontaktovala. Dochází tedy k výměně informací o konkrétním klientovi, koordinaci kroků a vzájemnému ovlivňování postupů jednotlivých aktérů. Toto jednání není v souladu se zákonným nastavením, ani s principy služby. Právě při takovém jednání vzniká zvýšené riziko nedorozumění, nekoordinovaných zásahů, oslabení důvěry klienta a dochází k porušení jeho práv.

Praktické příklady z reality nízkoprahových služeb

Příklad 1: Škola – nízkoprahová služba – klient (bez případového setkání)

Škola kontaktuje pracovníka služby s dotazem, zda klient službu navštěvuje a „co se s ním řeší“. Služba s klientem pracuje, ale nemá jeho souhlas ke sdílení informací.

Jak na to:

- pracovník jasně pojmenuje hranice mlčenlivosti,
- nabídne škole spolupráci formou společného setkání s klientem a případně zákonným zástupcem,
- otevře s klientem téma souhlasu se sdílením informací a vysvětlí mu smysl dané spolupráce.

Příklad 2: Zdravotnické zařízení – klient – nízkoprahová služba

Zdravotnické zařízení kontaktuje službu s dotazem, zda je klient „v péči“. Klient o kontaktu neví a pracovníci služby neví, že klient dochází do tohoto zdravotnického zařízení.

Jak na to:

- rozlišit, co lze sdělit bez souhlasu (např. obecnou informaci o existenci služby),
- nabídnout případové setkání jako nástroj podpory, nikoli kontroly,

- klienta informovat o komunikaci se zdravotnickým zařízením,
- s klientem otevřeně mluvit o možnostech koordinované podpory a u nezletilých dětí o zapojení zákonného zástupce.

Příklad 3: OSPOD – škola – nízkoprahová služba (bez případového setkání)

Klient spolupracuje s více službami. Každý aktér má jinou část informací, ale spolupráce není koordinována a aktéři vzájemně chtějí mít informace i od těch druhých. Klient není do předávání informací zapojený.

Jak na to:

- pojmenovat s klientem potřebu koordinace,
- iniciovat případové setkání jako logický další krok,
- jasně vymezit roli nízkoprahové služby i ostatních aktérů,
- u nezletilých dětí zapojit zákonného zástupce.

Anonymita – snížení prahu pro klienta, ne oslabení ochrany

Anonymita je specifickým principem nízkoprahových služeb, který umožňuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a slouží ke snížení bariér vstupu do služby a jejího využívání. Klient může službu využívat bez uvedení osobních údajů. Anonymita však nenahrazuje, ani neoslabuje mlčenlivost. I anonymní klient má právo na ochranu informací o své situaci, zakázce a průběhu spolupráce. Zatímco anonymita se týká identifikace klienta, mlčenlivost se vždy vztahuje k ochraně informací.

Oznamovací povinnost podle trestního zákona a podle zákona SPOD

Podle § 368 zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, má každý povinnost oznámit spáchání vyjmenovaných závažných trestných činů, pokud se o nich hodnověrným způsobem dozví (např. týrání, sexuální násilí, obchodování s lidmi). V těchto případech má zákonná povinnost přednost před mlčenlivostí.

Podle § 10 odst. 4 a 5 zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, má pracovník povinnost oznámit OSPOD skutečnosti nasvědčující tomu, že je dítě ohrožené. Oznámení se provádí i bez souhlasu klienta, pokud je to nezbytné k ochraně dítěte.

Kdy pracovník ví, že už „nejde couvnout“

V situacích, které naplňují znaky pro povinnost oznámit, ať podle trestního zákoníku, nebo podle zákona o SPOD, je velmi důležité zajistit postup, který bude vůči klientele citlivý a respektující. Pokud to situace umožňuje, pracovník informuje klienta o tom, co udělá a proč, vysvětluje, že cílem je (jeho) ochrana a bezpečí. Pracovník nezůstává na rozhodnutí sám, může využít konzultace v týmu či s vedoucím služby. Důležité je nezatajovat postup před klientem, zůstat pro něj oporou a průvodcem v následných fázích.

Sdílení informací se souhlasem klienta

Standardní cestou ke sdílení informací je souhlas klienta. Podle § 100 odst. 3 zákona č. 108/2006 Sb. může pracovníka mlčenlivosti zprostit pouze klient nebo soud.

Informace jsou sdíleny:

- se souhlasem klienta (případně zákonného zástupce),
- v předem vymezeném rozsahu,
- konkrétním osobám nebo institucím,
- za jasně určeným cílem.

Podle § 100 odst. 1 i 3 zákona o sociálních službách souhlas musí být v písemné formě. V souhlasu také musí být uvedený rozsah a účel zbavení mlčenlivosti pracovníka klientem. Klient rozumí tomu, co je sdíleno, komu, proč a na jak dlouho. Formulář zbavení mlčenlivosti naleznete v **příloze č. 13**.

Doporučený postup

Doporučený postup pro sociální pracovníce a pracovníky nízkoprahových sociálních služeb v některých oblastech legislativy, který v roce 2022 zpracovala Česká asociace streetwork [ke stažení zde](#).

Jak prakticky pracovat se souhlasem klienta

Souhlas klienta není „papír pro kontrolu“. Je to proces práce s porozuměním klienta a s jeho vlivem na situaci, jeho zmocňováním.

V praxi to znamená vysvětlit klientovi, co by se sdílelo, komu, proč, co mu to může přinést a jaká jsou rizika, ověřit, že klient rozumí (nejen že přikyvuje), dát klientovi prostor souhlas odmítnout nebo omezit. Například: „Teď si spolu zkusíme říct, co by se stalo, kdybychom školu oslovili – a co by se stalo, kdybychom to zatím neudělali.“

Příklady z praxe:

Dlouhodobé školní potíže bez akutního ohrožení

Klient školu neodmítá úplně, nedochází k útěkům, ani k závažným formám zanedbávání, ale jeho situace či trend je zřetelně negativní či se dá klasifikovat jako nepříznivá životní situace nebo náročná situace, ve které si daný klient neví rady nebo mu ztěžuje život.

Jak na to: spolupráce se školou (výchovný poradce, metodik prevence) a s rodičem (podpora stability doma) se souhlasem klienta, společné hledání podpory, nikoliv okamžité zapojení represivních mechanismů.

Psychické obtíže v počáteční nebo kolísavé fázi

Klient o obtížích mluví, vyhledává podporu, **nepopisuje bezprostřední ohrožení života**. Ovšem nikdy nevíme, na kolik je to závažné, je třeba dobře zmapovat situaci a nabídnout spolupráci odborníků.

Jak na to: podpora klienta, práce s jeho zdroji, nabídka spolupráce se zdravotnickými nebo poradenskými službami se souhlasem klienta, průběžné vyhodnocování rizika.

Rizikové chování v nízké až střední intenzitě

Například experimentování s návykovými látkami bez závislostního chování, opakované drobné přestupky, pohyb v rizikové partě, konflikty s autoritami. Nejde o trestnou činnost ani o situaci bezprostředního ohrožení, ale **rizika se postupně skládají**. Tyto situace jsou poměrně velmi časté v nízkoprahových sociálních službách.

Jak na to: práce s klientem, práce s rizikovým chováním např. podle KAB modelu a mapování potřeb – klient pravděpodobně reaguje na nedostatek (viz příloha č. 5 Mapování potřeb a NSS – další techniky), případně spolupráce s dalšími službami k podpoře řešení NSS se souhlasem klienta.

Náročná rodinná situace bez přímého ohrožení dítěte

Například dlouhodobé konflikty v rodině, rozchod rodičů, nestabilní bydlení, rodiče s omezenými kompetencemi, ale s částečnou spoluprací, klient přebírá „dospělá“ role v rodině apod. Rodina je zatížená, ale nedochází k týrání, zneužívání ani závažnému zanedbávání.

Jak na to: podpora klienta, práce se zdroji pomoci, nabídka zapojení rodiny do podpůrných služeb (nejen SASRD), případně anonymní konzultace s OSPOD.

Tento krok je klíčový – **odděluje emoci od rozhodnutí** a dává pracovníkovi oporu.

3.4.3.2 Dokumentace v rámci mezioborové spolupráce

Mezioborová spolupráce je udržitelná pouze tehdy, pokud je přehledně a systematicky dokumentována. Dokumentace:

- umožňuje návaznost podpory,
- chrání klienta, pracovníky i službu,
- pomáhá vyhodnocovat plnění dohodnutých kroků.

Interní dokumentace (v rámci služby) zahrnuje zejména:

- záznamy z průběhu poskytované služby (intervence, konzultace, revize), včetně práce, která je vykonávána ve prospěch klienta (záznamy z mezioborové spolupráce),
- písemné zbavení mlčenlivosti je-li relevantní,
- zápisy z týmových a případových porad.

Dokumentace sdílená mezi aktéry vzniká v rámci spolupráce více aktérů, například:

- zápisy z případových setkání a konferencí,
- sdílené plány podpory,
- dohody o krocích, odpovědnostech a termínech a jejich revize.

Praktický tip k zápisu ze spolupráce

Zápis by měl vždy obsahovat: zúčastněné osoby, domluvené cíle a kroky, odpovědné osoby a kontaktní údaje, termíny, způsob vyhodnocení, informaci o souhlasu klienta ke sdílení informací a způsob další komunikace mezi aktéry. Formát zápisu musí být věcný a srozumitelný všem účastníkům setkání, zj. klientovi.

3.4.4 Proces navázání spolupráce s dalšími aktéry se zapojením klienta

Potřeby klientů nízkoprahových služeb se proměňují v čase a spolu s nimi se mění i míra podpory, kterou potřebují. Někdy postačí základní orientace a posílení kompetencí klienta, jindy je nutné aktivní zprostředkování kontaktu nebo koordinace podpory více aktérů. Smyslem mezioborové spolupráce není klienta „převzít“, řídit jeho život nebo jej udržovat v závislé pozici, ale nabídnout takovou úroveň podpory, která odpovídá jeho aktuálním možnostem a podporuje jeho samostatnost.

Nízkoprahová služba v tomto procesu plní klíčovou roli průvodce. Překládá odborný jazyk ostatních aktérů do srozumitelné podoby, pomáhá klientovi orientovat se v možnostech a podporuje jej v tom, aby mohl navrhované kroky promyslet nebo je aktivně spoluvytvářet.

Součástí práce je také průběžné informování klientů o dostupných službách v obci, městě nebo regionu. Pracovník nemusí znát veškerou nabídku zpaměti – využívá zpracovanou mapu aktérů, viz výše, i aktuální internetové zdroje informací, které mohou upozornit na nově vzniklou službu. Takto pojatá mezioborová spolupráce rozšiřuje možnosti, zefektivňuje a zrychluje pomoc a podporu klienta. Je nezbytnou součástí sociální práce.

3.4.4.1 Aktivní role klienta v procesu mezioborové spolupráce

Klient je klíčovým aktérem mezioborové spolupráce. Jeho zkušenost, potřeby, obavy a očekávání tvoří výchozí bod plánování podpory. Míra jeho zapojení se může lišit podle věku, aktuální situace a míry bezpečí, nikdy by však neměl být zcela vynechán z rozhodování o své věci.

Rozhodnutí o navázání mezioborové spolupráce je vždy spojeno s tím, jak je spolupráce představena klientovi a jak je na ni připraven. Porozumění klienta procesu má zásadní vliv na to, zda klient spolupráci přijme a bude se v ní cítit bezpečně. Příprava klienta není jednorázový krok, ale proces, který probíhá v tempu klienta a reaguje na jeho otázky, obavy a zkušenosti se systémem.

Pracovník nízkoprahové služby vystupuje v mezioborové spolupráci především jako **ochránce klientské perspektivy a průvodce procesem**. Není automaticky koordinátorem spolupráce ani jejím „řídícím prvkem“. Jeho hlavním úkolem je dbát na to, aby spolupráce probíhala **v nejlepším zájmu klienta, srozumitelně a bezpečně**. Koordinátorem se stává tam, kde to situace vyžaduje.

Ve vztahu ke klientovi pracovník zejména:

- zůstává podporou pro klienta:
 - » umí zjistit a verbalizuje přání a obavy klienta a jeho aktuální míru stability,
 - » dbá na to, aby byly zajištěny fyzické i emocionální potřeby klienta,

- hájí hlas klienta v situacích, kdy by mohl zaniknout v odborném nebo institucionálním prostředí,
- podporuje klienta v rozhodování,
- podporuje klienta při nastavení hranic,
- podporuje klienta v přebírání zodpovědnosti v míře odpovídající věku – klient rozumí dopadům svých rozhodnutí,
- podporuje jej v tom, aby se mohl k navrhovaným krokům vymezit nebo je aktivně spoluvytvářet,
- uvádí konkrétní příklady („co se změní“, „co zůstane stejné“),
- mluví s klientem o tom, co se bude sdílet a co zůstane jen mezi nimi,
- vytváří prostor pro otázky, pochybnosti i odmítnutí,
- dává klientovi čas se rozhodnout a možnost svůj souhlas později přehodnotit (postupné vysvětlování místo „rychlého rozhodnutí“),
- otevírá prostor pro přítomnost podporující osoby v procesu,
- udržuje klientův přehled o situaci (shrnuje domluvy jednoduchou formou – ústně, písemně, vizuálně);

Je průvodcem klienta procesem:

- zná dostupnost a připravenost dalších aktérů ke spolupráci,
- navrhuje vhodné formy spolupráce a pomáhá je domlouvat,
- pomáhá klientovi rozhodovat, koho a jak zapojit,
- vysvětluje důvod spolupráce srozumitelným jazykem („proč by to pro tebe mohlo být užitečné“),
- zajišťuje, aby klient věděl a rozuměl tomu, kdo je do běžící spolupráce zapojen, v jaké roli a s jakým cílem;

Propojuje klienta na vnější svět:

- podpora klienta ve využívání a orientaci ve zdrojích lokality,
- nabízí zapojení dalších aktérů, pokud je to potřeba,
- pomáhá porozumění – překládá jazyk návazných služeb jazyku klienta a naopak,
- advokuje potřeby klienta a dbá na to, aby jeho hlas nezanikl v systému,
- hlídá hranice spolupráce tak, aby nedocházelo k přebírání odpovědnosti za klienta ani k oslabování jeho autonomie.

Pracovník může být do spolupráce přizván jinými službami nebo ji – s ohledem na klienta – může sám iniciovat. V obou případech zůstává v roli nízkoprahové služby: dbá na to, aby jeho zapojení bylo srozumitelné, respektující a přínosné pro klienta, a zároveň nepřebírá odpovědnost za práci a rozhodování ostatních odborníků. Součástí této role je průběžná reflexe vlastní pozice. Pracovník si klade otázku, zda jeho zapojení klienta posiluje, nebo zda by naopak mohlo vést k jeho závislosti na službě. Aktivní zapojení pracovníka neznamena automaticky převzetí role case managera.

Cílem této fáze není klienta přesvědčit, ale umožnit mu porozumět situaci a učinit informované rozhodnutí. Pracovník plněním svých úkolů umožní klientovi být aktivním v procesu mezioborové spolupráce.

Aktivní role klienta znamená, že v přiměřené míře:

- rozumí tomu, proč spolupráce probíhá a jaký má cíl,
- rozhoduje o tom, kdo je do spolupráce zapojen,
- má čas, prostor i přiměřenou podporu k samostatnému rozhodování,
- má prostor a podporu při změně rozhodnutí nebo odmítnutí spolupráce,
- rozumí dopadům svých rozhodnutí,

- má možnost vymezit hranice sdílení informací,
- rozumí tomu, kde jsou hranice jeho možností a možností služby,
- ví, jaké kroky budou následovat a kdo za ně nese odpovědnost,
- může využít podporu osoby, které důvěřuje.

Pracovník aktivní roli klienta oslabuje, pokud:

- je spolupráce vedena bez vědomí klienta,
- klient je zahlcen odbornými informacemi,
- je na klienta vyvíjen tlak na rychlá rozhodnutí,
- chybí prostor pro vyjádření obav nebo nesouhlasu.

103

Jak spolupráci srozumitelně vysvětlit a připravit klienta

Vysvětlení smyslu zapojení aktéra

Pracovník popíše situaci jednoduše, věcně a bez strašení:

„Tohle téma přesahuje možnosti naší služby, a proto je dobré přizvat někoho, kdo s tím umí pracovat.“

„Může nám to pomoci rychleji najít řešení.“

„Nebudeš na to sám/sama.“

Popsání role zapojovaného aktéra

- kdo je ten člověk nebo instituce,
- co dělá a co nedělá,

- jaké má pravomoci,
- jak může konkrétně pomoci.

Společné nastavení očekávání

Pracovník podporuje klienta, aby formuloval:

- co by chtěl, aby zaznělo,
- čeho se obává,
- v čem potřebuje podporu,
- co určitě nechce, aby bylo sdělováno.

Vhodné otázky:

„Co je pro tebe v tomhle jednání nejdůležitější?“

„Co bys chtěl, aby tam určitě zaznělo?“

„Je něco, čeho se obáváš?“

„Jak ti můžu na tom setkání pomoci?“

Ověřit porozumění a souhlas klienta s procesem

Souhlas klienta k zapojení dalších aktérů do spolupráce není formální krok, ale proces. Klient musí vědět, co se sdílí, komu, v jakém rozsahu, za jakým účelem. V této fázi je také potřeba zohlednit s ohledem na věk, rozumové a volní schopnosti klienta, zda kontaktovat zákonného zástupce. Zákonný zástupce je klíčový pro vyjádření souhlasu s poskytováním některých návazných služeb, a to především dětem pod 15 let. Školy, psychoterapeutické a především zdravotnické služby potřebují k možné spolupráci s klientem pod 15, resp. 18 let

souhlas zákonného zástupce. Zde odkazujeme na zpracovaný podklad od organizace Nevypust' duši o poskytování služeb dětem pod 18 let bez souhlasu rodičů

Pracovník ověřuje porozumění:

„Můžeš mi říct vlastními slovy, co přesně budeme s XY sdílet?“

„Je to pro tebe v pořádku takto, nebo bys to upravil/a? Jak?“

Domluva na roli klienta při setkání

Podle věku a schopností může klient:

- být aktivním „mluvčím“ (zpravidla starší, kompetentnější),
- doplňovat, opravovat nebo potvrzovat informace,
- předat část sdělení pracovníkovi,
- být přítomen jen v části setkání.

Pracovník pomáhá klientovi vybrat variantu, která posiluje jeho kompetence a odpovídá situaci a jeho možnostem.

Domluva na zajištění bezpečného prostoru pro klienta v procesu

Pracovník poskytuje podporu:

„Nebudeš v tom sám/sama, budu tam s tebou.“

„Pokud nebudeš chtít mluvit, nemusíš.“

„Můžeš se kdykoliv zeptat nebo říct, že potřebuješ pauzu.“

3.4.4.2 První kroky ke spolupráci, sdílení informací a dokumentace, komunikační kanály, postavení pracovníka (držitel procesu vs. přizvaný účastník), case management

Ve chvíli, kdy pracovník zná a plní svou roli, a klient je připravený do řešení své situace zapojit další aktéry, vstupuje služba s klientem do mezioborové spolupráce, která bude vyžadovat koordinaci (case management). Zatímco cílem mezioborové spolupráce je sdružovat odborníky z různých oblastí za účelem efektivní spolupráce, case management je jejím nástrojem. Case management službám v lokalitě umožňuje efektivně pracovat na konkrétním případě klienta s cílem vytvořit pro něho „sít podpory na míru“ a najít komplexní řešení jeho potřeb a následně realizovat potřebné kroky.

První kroky ke spolupráci

Prvními kroky ke spolupráci s dalším aktérem je vymezení míry zapojení daného aktéra s klientem (viz Příprava klienta na proces). Pro klienta se tak situace stane transparentní, ví, co může očekávat, jaký je cíl. Může tak udělit informovaný souhlas se sdílením informací a v tuto chvíli je také možné se domluvit na rozsahu poskytnutých informací.

Pracovník s klientem také probírá, jaký komunikační kanál je vhodný pro zapojení dalšího aktéra a vysvětluje limity jednotlivých kanálů, jeden nebo dva navrhuje.

Pokud ještě není k dispozici souhlas klienta ke sdílení informací, pracovník navrhuje klientovi anonymní formu komunikace s aktérem, která je zaměřená především na získání obecných informací k řešené situaci. Pracovník aktérovi:

- popisuje situaci anonymně, jako modelový nebo fiktivní případ,
- zjišťuje, jak by aktér v takové situaci postupoval,
- mapuje možnosti, limity a přístup daného aktéra,
- přináší získané informace ke klientovi.

Tento postup buduje vzájemnou důvěru, připravuje půdu pro budoucí spolupráci a pomáhá pracovníkovi i klientovi se lépe rozhodnout, zda je aktér pro daný případ vhodný.

Jakmile je získán souhlas klienta se sdílením informací, otevírají se pracovníkovi služby možnosti využít další komunikační kanály, a zároveň pracovník pracuje pouze s informacemi vymezenými souhlasem klienta:

- aktérovi je stručně, věcně a v potřebném rozsahu představena situace,
- je navržen nebo domluven další postup ve prospěch klienta, rodiny nebo návazné služby,
- domluví se, jak bude spolupráce probíhat a jak se budou ověřovat její kroky a výsledky.

V **příloze č. 14** naleznete **Checklist pro pracovníka: Co ověřit před zapojením dalšího aktéra?**

V ideálním případě je domluveno případové setkání (nebo případová konference) za přítomnosti klienta, kde se klient s aktérem seznámí a společně se domlouvají společné kroky k naplnění cílů spolupráce klienta. Služba s klientem tak vstupuje do case managementu.

Case management (dále také CM) je podle Solařové (2013): „... koordinovaná péče o klienta. Metodu CM používají zejména pracovníci, kteří si jsou vědomi, že v okolí klienta se objevují odborníci a další zainteresovaní lidé, kteří projevují o klienta skutečný zájem a chtějí klientovi (a jeho rodině) pomoci.“... „Metoda CM je tedy zaměřena na vytváření podpůrné sítě, vyhledávání a oslovování osob, které mají na mysli dobro klienta a mají zájem klientovi pomoci. Základním předpokladem pro použití metody CM je ten, že jeden z pomáhajících pracovníků si uvědomí přínos zapojení dalších osob do procesu podpory klienta a začne koordinovaně s těmito osobami spolupracovat. Tento pracovník se stává tzv. case managerem neboli koordinátorem případu.“

V nízkoprahových službách není nutností být koordinátorem případu, může se stát, že nízkoprahová služba bude reprezentovat jednu ze zapojených služeb do procesu, což vůbec nesnižuje význam role pracovníka služby pro klienta. V praxi se realizují obě formy zapojení:

a) Služba je přizvaným aktérem (není koordinátorem)

Pracovníka může oslovit jiná služba ze sítě a nebo může o zapojení do procesu požádat klient. Služba je zde partnerem, nikoli řídicí silou procesu. Služba se aktivně zapojí do individuálního plánu v rámci case managementu. S klientem služba pracuje na dohodnutých krocích, podporuje ho, aby mohl být slyšen a jeho podněty byly brány v potaz a připravuje klienta na každé další setkání, kde se znovu domlouvá, v jakých oblastech bude klient potřebovat podpořit a co zazní. Potřeby klienta se budou v celém procesu měnit, je proto důležité jim věnovat čas a péči.

V této roli pracovník:

- připraví klienta na to, jak zapojení služby do procesu může vypadat a vyjedná s klientem jeho očekávání,
- sdílí se zapojenými aktéry informace v rámci souhlasu o sdílení informací, který klient udělí,
- účastní se domluvených jednání,
- podporuje aktivní zapojení klienta do procesu,
- doplňuje dlouhodobý pohled na dítě/dospívajícího a jeho každodenní fungování z pohledu nízkoprahové služby.

b) Služba zajišťuje case management

Tato situace nastává zejména tehdy, když:

- klient intenzivně využívá především nízkoprahovou službu,
- mezi aktéry není funkční koordinace,
- situace je složitá, riziková nebo se rychle mění,
- ostatní aktéři nemají kapacitu či mandát proces převzít.

Role case managera:

- spolu s klientem a dalšími aktéry podrobně mapuje situaci klienta a tvoří plán spolupráce,

- plánuje a sleduje návaznost kroků („kdo – co – do kdy“),
- reaguje na změny situace a upravuje plán podpory,
- koordinuje zapojené aktéry (služby, rodinu, přirozené osoby),
- podporuje klienta v orientaci v síti podpory a v přístupu k návazným službám,
- hájí práva a zájmy klienta, v případě potřeby ho zastupuje při jednání a dohlíží na to, aby jeho hlas byl slyšený,
- drží kontinuitu procesu, aby nedocházelo k výpadkům či protichůdným krokům,
- průběžně spolupráci hodnotí – sleduje, zda plán funguje, získává zpětnou vazbu od klienta i zapojených aktérů,
- zodpovídá za proces – podpora je koordinovaná, reaguje na potřeby klienta a směřuje k cíli.

Smyslem case managementu je podpořit synergii kompetencí a odborností aktérů, neztrácet energii, minimalizovat zátěž klienta a vytvořit přehledný, stabilní proces, ve kterém aktéři spolupracují.

Důležité upozornění: proces je prostředek, nikoli cíl

Při plánování případových setkání, případových konferencí nebo vedení case managementu je důležité nezaměňovat **nástroj za smysl spolupráce**. Samotný proces – setkání, jednání nebo konference – **není cílem práce**, ale prostředkem k tomu, aby se v životě dítěte nebo rodiny něco konkrétního změnilo. Cílem spolupráce tedy **není** „uspořádat setkání“, svolat „případovku“.

Tyto kroky mají význam pouze tehdy, pokud **vedou ke skutečné a potřebné změně pro klienta**. Skutečný cíl spolupráce se vždy vztahuje k tomu, co dítě, dospívající nebo rodina **potřebují zvládnout, posílit nebo změnit**. Cíl je formulován jazykem života klienta, nikoli jazykem systému. Například:

Skutečný cíl se vždy vztahuje k pozitivní změně, kterou klient potřebuje.

„Cílem je, aby měl Petr stabilní ranní režim, zvládal docházku do školy a měl podporu doma i ve škole.“

„Cílem je, aby Tereza bezpečně zvládala konflikty v rodině a měla nastavené možnosti krizové podpory.“

„Cílem je, aby měl Adam navázanou pravidelnou terapeutickou podporu a uměl o ni aktivně žádat.“

Proces spolupráce má smysl tehdy, když **pomáhá tyto cíle naplnit**. Pokud se spolupráce začne točit především kolem samotného procesu, je na místě se zastavit a znovu si položit otázku: „Co konkrétně se má díky této spolupráci změnit v životě klienta?“

Co když se případové setkání nepodaří zrealizovat?

Když se nepodaří realizovat případové setkání, je důležité, aby nízkoprahová služba neustupovala z principů mlčenlivosti, ani z odpovědné práce s riziky, ale zároveň zachovala kontinuitu podpory klienta. Pracovník v takové situaci udržuje komunikaci s dalšími aktéry pouze v zákonném a dohodnutém rámci (se souhlasem klienta, v nezbytném rozsahu nebo na základě ohlašovací či oznamovací povinnosti), průběžně vyhodnocuje míru ohrožení klienta, využívá týmovou reflexi, vedení služby či supervizi a posiluje přímou práci s klientem, včetně jeho informovanosti o tom, kdo, s kým a proč komunikuje. Nerealizované případové setkání nemusí být selháním spolupráce, ale signálem, že je potřeba pracovat s dostupnými nástroji podpory, chránit důvěru klienta a být připraven situaci znovu otevřít, pokud se změní okolnosti nebo míra rizika.

3.4.4.3 Vyhodnocování v rámci spolupráce s dalšími aktéry a ukončení mezioborové spolupráce s klientem

Společná setkání (případové setkání, případová konference) zahrnují průběžná či závěrečná vyhodnocení, jak se daří naplňovat jednotlivé kroky i spolupráci jako celek. Ověřuje se, zda se spolupráce skutečně posouvá směrem k cíli klienta a zda jednotlivé kroky dávají smysl. Reflexe je proto přirozenou součástí mezioborové práce – uzavírá jednu fázi, připravuje další a drží kontinuitu podpory. Reflexe by tak měla být plánovanou a dokumentovanou součástí procesu spolupráce, přičemž základním atributem je opět aktivní zapojení klienta, v jehož zájmu se mezioborová spolupráce realizuje.

Reflexe probíhá jako součást společných setkání, zjišťují se pohledy všech zapojených aktérů, tedy klienta i všech spolupracujících osob. V rámci individuální spolupráce s klientem může být návazně veden reflektivní rozhovor i samostatně s cílem dopřát mu odstup

od hromadného setkání, věnovat mu individualizovanou pozornost a čas pro vyslovení dalších podnětů ke spolupráci. Závěrem takového setkání je společné ujednání o tom, co z obsahu schůzky bude reflektováno při dalším společném setkání spolupracujících subjektů.

Prostor pro vyhodnocování je zásadní pro to, aby:

klient mohl:

- reflektovat nejen jednotlivé kroky k řešení jeho nepříznivé sociální situace, ale také samotný proces mezioborové spolupráce,
- zhodnotit, které kroky vnímá jako funkční a které naopak nepřinášejí očekávaný efekt,
- vyjádřit pochybnosti, potřeby a vlastní návrhy pro další spolupráci,
- posilovat svou schopnost samostatného rozhodování a řešení životních situací;

zapojení aktéři vyhodnotili:

- zda zvolené kroky skutečně vedou k cíli klienta,
- jak jednotliví aktéři naplňují domluvené úkoly („kdo – co – do kdy“) a proč se to případně nedaří,
- zda se objevily nové potřeby, rizika či bariéry,
- zda jsou kompetence a role jasné a respektované,
- co se osvědčilo, co je třeba upravit nebo ukončit.

Pravidelné vyhodnocování tak:

- posiluje efektivitu mezioborové spolupráce,
- chrání klienta i ostatní aktéry před přetížením nebo nejasnostmi,
- pomáhá sladit práci jednotlivých aktérů,
- podporuje systém jako celek, aby byl učící se, pružný a odborný.

- zlepšuje komunikaci v týmu i v síti,
- umožňuje reagovat na změny v situaci klienta,
- zvyšuje dopad podpory na život dítěte/dospívajícího.

Co když reflexe neprobíhá?

Nedostatečná reflexe nebo čistě formální přístup bývá signálem, že proces podpory nefunguje, jak by mohl a měl. Chybějící reflexe může vést k opakování stejných chyb, přetěžování klienta i odborníků, nejasnostem v komunikaci a třeba i k oslabení důvěry mezi partnery.

Ukončení mezioborové spolupráce

Závěr mezioborové spolupráce nastává zejména ve chvíli, kdy:

- cíle spolupráce jsou naplněny,
- pominula nepříznivá sociální situace a není potřeba další koordinace případu,
- klient další spolupráci odmítá (odvolá souhlas, nespolupracuje...),
- zapojený aktér přestal spolupracovat (ukončil činnost, selhává v naplňování role...).

Ukončování mezioborové spolupráce ve prospěch klienta je proces, kterému je vhodné věnovat celé setkání, které probíhá optimálně za účasti všech zapojených aktérů, včetně klienta a jeho rodiny (pokud byla do procesu zapojená).

Cílem závěrečného setkání je:

- ohlédnout se za realizovanou spoluprací,
- pojmenovat a ocenit dosažený pokrok — jaké změny nastaly a co se klientovi podařilo,
- zhodnotit funkční i nefunkční kroky, což se může návazně propsat do metodik zapojených partnerů i systémových změn,

- popsat, zda a případně jakou individuální podporu bude nebo může klient dále čerpat od konkrétních aktérů (návazná podpora v tématu či řešení jiných zakázek klienta),
- popsat mechanismus případného obnovení spolupráce.

Nad rámec výše uvedeného procesu vyhodnocování a ukončování mezioborové spolupráce v rámci společných setkání má nezastupitelnou roli i realizace **interní reflexe v týmu služby**. Ta podporuje zlepšování praxe, zvyšování kvality a rozvoj mezioborových vztahů. Odpovědi na níže uvedené otázky mohou přinést podněty pro aktualizaci metodických pravidel služby či mapy potenciálních partnerů v síti, výstupem mohou být požadavky na zvýšení odbornosti pracovníků týmu (vzdělávání, stáže, doplnění týmu...), ale také např. změny v prezentaci služby a způsobu jejího ukotvení v systému pomoci daného regionu, změny v personálně organizační struktuře služby (definování rolí, kompetencí, odpovědností...).

Příklady otázek pro interní reflexi v týmu sociální služby:

- co v procesu fungovalo a vedlo k posunu klienta,
- jak probíhala spolupráce s ostatními aktéry,
- byly role a kroky nastaveny realisticky, srozumitelně a efektivně,
- jak si tým předával informace, aby proces běžel hladce,
- jak se dařilo zastupování klíčového pracovníka procesu (případně case managera) v době jeho nepřítomnosti,
- jaké překážky se objevily a co lze příště nastavit lépe,
- co bychom nyní udělali jinak,
- co bychom potřebovali, aby proces běžel lépe,
- co jsme se naučili, co z toho chceme zachovat a co už nechceme opakovat.

3.4.5 Případové setkání/případová konference

Pořádání nebo účast na případových setkáních či konferencích je v ideálním případě součástí procesu case managementu, tedy koordinované a často mezioborové podpory klienta. Případová konference je nástrojem, který je zařazen v zákoně č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, a je tak spojen primárně s činností pracovníků oddělení sociálně-právní ochrany měst a obcí. Pojem případové setkání pak používají další služby a instituce. Pro účely této metodiky bude dále používán pouze pojem případové setkání.

Případové setkání je plánované a koordinované setkání klienta a služeb, které tvoří nebo mohou tvořit podpůrnou síť při efektivním řešení jeho nepříznivé sociální situace.

Případové setkání může být setkání pouze dvou aktérů a klienta nebo může mít podobu setkání několika služeb, klienta, jeho rodiny a dalších zapojených subjektů.

Cíle případového setkání:

- společné porozumění nepříznivé sociální situaci klienta a včasná reakce na ni,
- komplexní vyhodnocení situace a stanovení plánu podpory,
- aktivizace klienta (příp. jeho rodiny či sociálního okolí),
- vyjasnění rolí jednotlivých aktérů,
- koordinace kroků a sladování postupů.

Zásady případového setkání:

- vytvořit bezpečné prostředí pro otevřenou komunikaci – pravidla (nehodnotit, každá myšlenka má právo zaznít, neskákat si do řeči, možnost setkání zastavit a odpočinout si, držet časový i věcný rámeček, používat jazyk srozumitelný pro všechny účastníky...),

- rovnost všech zapojených (vzájemný respekt, úcta, ochrana práv účastníků setkání),
- zajistit prostor k vyjádření pro všechny aktéry – včetně dítěte či rodiny, pokud jsou přítomni,
- podporovat nehodnotící dialog a respekt k odlišným pohledům,
- držet fokus na společném cíli – podpořit dítě a jeho potřeby, pokud se diskuze odchýlí,
- zajistit souhlas s předáváním informací a souhlas jednotlivých kroků od všech zúčastněných,
- průběžně shrnovat a zaznamenávat závěry, formulovat konkrétní kroky a odpovědné osoby, termíny,
- vypracovat plán spolupráce na základě dohody,
- vypracovat zápis ze setkání.

Rizika případového setkání:

- příliš odborný jazyk aktérů,
- jedna organizace se snaží pokrýt celé řešení klientovy situace – podpora klienta v napojení se na více institucí a samostatném jednání s nimi předchází závislosti na službě,
- ohrožující sdělování citlivých údajů – více popsáno v přípravě na případové setkání,
- neúčast klienta na případovém setkání – bez klienta setkání nedává smysl, resp. je významnou měrou omezen dopadový efekt,
- záměna vlastních hypotéz a návrhů řešení za verbalizovaný a schválený cíl/krok všech zúčastněných,
- nerealistická očekávání jednotlivých účastníků – nutno vyjasnit optimálně již v přípravné fázi setkání.

Role při případovém setkání

Svolavatel (koordinátor případu):

- spolu s klientem navrhuje uspořádání setkání, stanovuje téma setkání,
- zve vybrané účastníky,
- oslovuje a připravuje rodinu klienta (pokud má být účastna),
- zodpovídá za vytvoření, aktualizaci a realizaci plánu spolupráce,
- využívá znalosti klienta a jeho potřeb – pomáhá volit přiměřené kroky a aktivity v rámci facilitace, dohlíží na efektivitu a míru poskytovaných služeb;

organizátor:

- může být stejná osoba jako svolavatel,
- může to být jiný aktér ze sítě, který s klientem již spolupracuje,
- dojednává termín a místo, zajišťuje podklady,
- zajišťuje/dojednává facilitátora,
- píše zápis;

facilitátor:

- musí být nezávislý, nestranný a emočně neangažovaný – nemá jinou roli,
- řídí setkání – je zodpovědný za jeho průběh, za dodržování základní principů případového setkání, hlídá, aby setkání směřovalo k cíli;

klient:

- nezastupitelná role klienta na případovém setkání, nezletilý klient se účastní za doprovodu zákonného zástupce, klient může být doprovázen další podporující osobou (osoba blízká, kamarád, příbuzný...)

- je podporován k aktivní účasti – má s sebou pracovníka, který podporuje jeho roli a reflektování jeho slov,
- má dostatek prostoru pro vyjádření,
- je zohledňován dostatek prostoru k porozumění průběhu a výstupům jednání,
- může požádat o přerušování jednání, poradit se s podpůrným pracovníkem o dalším postupu, může se také rozhodnout, že se jednání nebude dále účastnit;

další účastník:

- další aktéři ze sítě, rodina klienta atp.,
- spolupracuje na vytvoření plánu spolupráce ve prospěch klienta,
- napomáhá klientovi v rozhodování,
- dává potřebné informace, názory, náměty, případně varování, co se stane, když bude jednat určitým způsobem,
- komunikuje s koordinátorem setkání při změnách.

Fáze případového setkání

Popis fází případového setkání vychází z publikace „Case management aneb případové konference v praxi“ (Mgr. Hana Solařová). Dalším zdrojem informací k pořádání případového setkání/konference jsou materiály např. organizace Amalthea – odkazy jsou uvedeny ve zdrojích této metodiky.

Příprava setkání

Stanovení cíle setkání:

- probíhá ještě před svoláním setkání, stanovuje ho klient ve spolupráci se svolavatelem setkání,

- cíl je velmi konkrétní např. návrat klienta do rodiny z ústavní výchovy, setrvání klienta ve škole atp.,
- cíl je sdělen všem účastníkům při přípravě a pak znovu na začátku případového setkání, je v zápisu,
- obecné cíle zejména prvotních setkání – důkladné zmapování a posouzení situace klienta, navržení společného plánu spolupráce a nebo konkrétních kroků, opatření, které klienta podpoří;

Místo a čas setkání, technické vybavení případového setkání:

- místo by mělo být snadno dostupné a dostatečně velké, aby se tam všichni účastníci pohodlně i s vybavením vešli,
- prostor by měl nabízet nerušený průběh setkání, neměl by být součástí kanceláře, kde sedí někdo další a poslouchá nebo zde zvoní telefony,
- vhodné vybavení – flipchart, fixy (na záznam výstupů a postřehů), lepíky a psací potřeby, jmenovky a potřebné formuláře (souhlasy atp.),
- délka setkání se doporučuje na 1,5 hodiny (max. 2 hodiny), aby všichni účastníci mohli udržet pozornost,
- termín setkání by měl být vybrán s ohledem na možnosti všech účastníků (včetně klienta a jeho zákonných zástupců či podpůrců);

Příprava s klientem

Před svoláním setkání pracovník s klientem:

- vysvětluje, v čem případové setkání spočívá, jaké má výhody i rizika, jaký je průběh setkání,
- společně stanovují cíl setkání,
- diskutují očekávání klienta,
- diskutují nad dalšími účastníky setkání – je výhodou, když klient pozná účastníky před konáním setkání.

Pokud klient s případovým setkáním souhlasí, je čas sepsat vyjádření klienta ke konání případového setkání. Toto vyjádření je písemným souhlasem s tím, že se případové setkání bude konat a že v jeho rámci budou třetím stranám sdělovány pravděpodobně i nové informace ze života klienta. Na vyjádření navazuje formulář o prohlášení mlčenlivosti, kde jsou podrobněji rozepsané informace, které v rámci setkání zazní. Více informací uvádí publikace Case management aneb případové konference v praxi (Mgr. Hana Solařová) – odkaz na publikaci je ve zdrojích této metodiky.

Vyladění s dalšími účastníky:

- výběr účastníků probíhá s klientem před svoláním setkání,
- měli by to být lidé nebo subjekty z klientova okolí, ti, se kterými klient již spolupracuje a dále ti, se kterými klient chce navázat spolupráci,
- osloví je organizátor setkání, který je seznámí s cílem setkání, prodiskutuje jejich očekávání,
- pokud se některý z nich nemůže dostavit, požádá je o písemné vyjádření.

Průběh setkání

Struktura je pevná, drží jí facilitátor. Tato struktura je ukázka, jak může setkání vypadat. Vždy je potřeba myslet na to, že se může měnit podle účelu setkání, počtu účastníků, cílů setkání, kompetencí klienta atp.

10–15 minut

Úvod a přivítání:

- facilitátor vítá, děkuje za účast a pojmenovává téma setkání a časový rámeček,
- pravidla setkání,

- důraz na pravidlo mlčenlivosti – podpis prohlášení o mlčenlivosti účastníků;

Představení účastníků:

- facilitátor rozdá kartičky – každý napíše jméno (včetně facilitátora),
- facilitátor vyzve každého, aby se představil, řekl, jakou roli na setkání má a představí se jako první;

Představení cíle setkání:

- facilitátor znovu představí cíl a téma setkání – vrací myšlenky k rámci;

45–50 minut

Představení situace klienta:

- první svou situaci představuje klient, případně zákonný zástupce klienta,
- dále mluví svolavatel (koordinátor),
- mapování současné situace a aktuálních potřeb klienta:
- cílem je získat přehled o aktuální situaci a identifikovat problém, se kterým se bude dále pracovat,
- slovo by měl dostat každý účastník (odpovídá facilitátor);

Návrhy řešení:

- hledání praktických kroků, které by pomohly klientovi řešit problém,
- facilitátor vytváří prostředí bezpečné pro nápady, vše se zaznamenává;

45–50 minut

Tvorba konkrétního plánu:

- facilitátor řídí diskuzi s cílem najít konkrétní řešení,
- řešení by mělo být odsouhlaseno všemi včetně klienta,
- facilitátor vede diskuzi tak, aby byly formulovány konkrétní kroky k naplnění řešení,
- kroky k naplnění cíle musí být reálné za podmínek, které klient má, jeho realitu drží a připomíná jeho přítomný klíčový pracovník (příp. koordinátor setkání/svolavatel) – hledají se i alternativní kroky, které budou využity v případě krizového scénáře,
- výstupy zaznamenává facilitátor (flichart, záznamový list...),
- výstupem je konkrétní individuální plán;
- bude určen další termín setkání k vyhodnocení kroků,
- kontaktní osobou bývá koordinátor případu;

10–15 minut

Závěrečné zhodnocení.

Následná práce s klientem

V rámci případového setkání vznikl společný individuální plán, podle kterého se budou následně realizovat dílčí kroky. Práce tedy začíná. Klíčový pracovník i pracovníci návazných služeb budou s klientem držet krok. Budou také držet rámec dohodnutých kroků v termínech, a zároveň budou klienta motivovat ke spolupráci. Ukáže se, zda kroky byly dobře rozvrženy do času tak, aby je klient dokázal i přes překážky za podpory pracovníka naplnit. Pracovník také s klientem průběžně vyhodnocuje, co vyhovuje a co je potřeba změnit. O důležitých změnách informuje ostatní účastníky setkání i před dalším setkáním v rámci domluvených komunikačních kanálů. Klient je stále ve středu dění.

Závěr

Tato metodika vznikla jako odpověď na každodenní realitu nízkoprahových služeb – na situace, kdy práce s dítětem nebo dospívajícím přesahuje možnosti jedné služby a vyžaduje spolupráci více aktérů. Jejím cílem nebylo vytvořit ideální model spolupráce, ale **pojmenovat funkční principy, které obstojí v praxi**, a nabídnout pracovníkům oporu při rozhodování v náročných situacích.

- Zkušenosti z realizace projektu i z dlouhodobé praxe ukazují, že mezioborová spolupráce není jednorázovým nástrojem, ale **procesem**, který vyžaduje jasné role, srozumitelnou komunikaci a citlivou práci s klientem. Ukazuje se, že největší přínos má tehdy, když:
- vychází z konkrétní situace klienta,
- respektuje jeho tempo, kompetence a potřeby,
- je strukturovaná, reflektovaná a průběžně vyhodnocovaná.

Metodika zároveň potvrzuje, že nízkoprahové služby mají v systému podpory dětí a dospívajících **nezastupitelné místo** – právě díky blízkosti ke klientům, schopnosti pracovat s jejich důvěrou a přinášet do spolupráce jejich perspektivu.

Další krok nespočívá v „dokonalé spolupráci“, ale v jejím postupném kultivování: v posilování dovedností týmů pracovat se spoluprací vědomě, v rozvoji stabilních vztahů v lokálních sítích, v otevřenosti k reflexi a učení se z konkrétních případů.

Tato metodika má sloužit jako živý nástroj, ke kterému se lze vracet, upravovat jej a doplňovat podle potřeb praxe – nikoli jako uzavřený návod, ale jako společný rámec.

Závěrem patří poděkování všem pracovnícím a pracovníkům nízkoprahových služeb a spolupracujícím odborníkům, kteří se každodenně podílejí na propojování služeb, profesí a často velmi složitých životních příběhů mladých lidí. Vaše práce má dlouhodobý dopad – někdy viditelný, jindy nenápadný, ale vždy zásadní. Díky vám mohou děti a dospívající vyrůstat v prostředí, které je bere vážně, naslouchá jim a poskytuje jim oporu v náročných obdobích jejich života.

Literatura pro inspiraci

BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM 2011, ISBN 978-80-87500-01-9

GORDON, T. *The roadblocks to communication*. [on-line]. Dostupné z: www.gordonmodel.com/work-roadblocks.php.

GORDON, T. *Výchova bez poražených. Řešení konfliktů mezi rodiči a dětmi*. Malvern, 2012, ISBN 80-87580-06-6

KLÍMA, P. a kol., *Kontaktní práce*, Praha: Česká asociace streetwork, 2007

KREJČÍŘOVÁ, D., LANGMAJER, J. *Vývojová psychologie*, Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1284-0

KRCHŇAVÁ A., RENZA J., TRÁVNÍČEK Z. Motivace klientů v resocializačním a preventivním programu. *Sociální práce*. 3/2021. [on-line] Dostupné z:

<https://socialniprace.cz/inspirace-pro-praxi/motivace-klientu-v-resocializacnim-a-preventivnim-programu/>.

LEBEDOVÁ, Z. *Pohled na základní vývojové potřeby člověka z hlediska PBSP*. [on-line] 2010. Dostupné z:

https://www.pbsp.cz/Data/Sites/Zakladni_vyvojove_potreby.pdf

Manuál pro tvorbu Místních komunikačních plánů (MKP), Vydavatel: Ministerstvo pro místní rozvoj / Agentura pro sociální začleňování. [on-line]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/getmedia/>

[5658e023-2f40-435c-a265-e6fb01784b60/0_Manual_pro_tvorbu_MKP_ZOR3_1.pdf.aspx?ext=.pdf](https://mmr.gov.cz/getmedia/5658e023-2f40-435c-a265-e6fb01784b60/0_Manual_pro_tvorbu_MKP_ZOR3_1.pdf.aspx?ext=.pdf)

MASLOW ABRAHAM H. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2

Metodický postup pro tvorbu srozumitelných sdělení ve veřejné správě a pro tvorbu zjednodušených textů pro osoby vyžadující zvláštní přístup (metodika Easy to read). Vydavatel: Ministerstvo vnitra. [on-line] 2018. Dostupné z:
https://vlada.gov.cz/assets/ppov/vvozp/dokumenty/ETR-Metodika_srozumitelneho_a_zjednoduseneho_vyjadrovani_ve_verejne_sprave-1_.pdf

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7

SOLAŘOVÁ, H. *Case management aneb případové konference v praxi*. [on-line] 2013. Dostupné z:
www.benepal.cz/files/project_4_file/CASE-MANAGEMENT.PDF

SOUKUP, J. *Motivační rozhovory v praxi*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0607-1

VYMĚTAL, J., REZKOVÁ, V. *Rogersovský přístup k dospělým a dětem*. Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-561-X

Přílohy

Zapojené
sociální služby

xls



Systém
vyhledávání
potenciálních
klientů

jpg



Proces prvních
rozhovorů

pdf



Doporučený
postup MPSV
k individuálnímu
plánování
(č. 3/2022)

pdf



Teorie
a vybrané
techniky
mapování
potřeb a NSS

multi



Teorie potřeb

doc



Gordonovy
kameny

doc



Základy teorie
motivace

doc



Příklad práce
s klientem ve
službě

pdf



Přehled
možných aktérů

xls



Jak zajistit
viditelnost
služby

pdf



Ukázky
materiálů ke
kulatým stolům

multi



Formulář
zbavení
mlčenlivosti

doc



Check list
mezioborová
spolupráce

pdf



Checklist
struktury
individuálního
setkání

pdf



Vydala Česká asociace streetwork, z.s. v roce 2025

Na metodice se podílel realizační tým projektu:

Václava Egermaierová, Martina Kudláčková, Iva Příhodová,
Martina Zikmundová, Martina Zimmermannová a Robert Knebl.

→ www.streetwork.cz



Tato metodika vznikla z projektu „Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových službách“, reg. CZ.03.02.02/00/22_027/0001197, který byl financován Evropskou unií. Tento dokument je licencován pod licencí Creative Commons 4.0, CC BY-SA 4.0 (Uveďte původ – Zachovejte licenci.). Licenční podmínky jsou uvedeny [zde](#).