



METODIKA CASE MANAGEMENTU

Člověk v tísni, o. p. s.

březen 2020



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Obsah

1. ÚVOD	3
2. PROČ DĚLAT CASE MANAGEMENT?	4
3. JAK POZNÁME KLIENTA VHODNÉHO PRO CASE MANAGEMENT?	4
4. CO POTŘEBUJEME PRO DOBRÝ CASE MANAGEMENT?	5
4.1 Case manager a etika	5
4.2 Case manager, pomoc a kontrola	7
4.3 Case manager a síť	7
4.4 Case manager sám aneb individuální case management	8
4.5 Case manager a další odborníci aneb týmový case management	8
4.5.1 Mlčenlivost	8
4.5.2 Dohoda o spolupráci	9
4.5.3 Případová konference	9
4.5.4 Setkávání	10
5. DĚLÁME CASE MANAGEMENT	11
5.1 Mapujeme	11
5.2 Motivujeme, plánujeme, realizujeme, hodnotíme	11
6. PRAKTICKÉ TYPY PRO REALIZACI CASE MANAGEMENTU	13
6.1 Praktické tipy pro podporu vnějšího case managementu	13
6.2 Praktické tipy pro podporu vnitřního case managementu	14
7. CASEMANAGEMENT V PRAXI TERÉNNÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE ČLOVĚKA V TÍSNI	15
Přílohy.....	20

1 Úvod

Milé kolegyně, milí kolegové v sociálních službách,

dostává se Vám do rukou metodická příručka, která vznikla jako výstup projektu, který realizoval Člověk v tísni, o.p.s. Je určena nejen pracovníkům této organizace, ale i komukoliv dalšímu. Příručka chce být srozumitelným receptem na to, jak provádět činnosti, které nazýváme case managementem. Před 15 lety byli v místech, kde nyní máme týmy o několika desítkách pracovníků, maximálně dva terénní pracovníci. Našimi partnery v pomoci klientům byli často jen pracovníci OSPOD či sociální kurátoři. Case management bylo neznámé cizí sousloví. Sociální práce včetně možnosti a dostupnosti pomoci se však postupně měnila, naše týmy se rozrostly o služby i pracovníky, nabídka dalších neziskových organizací se rozšířila a vy se až na výjimky při pomáhání setkáváte s dalšími odborníky. Potřeba naší pomoc koordinovat vzrůstá, a to nejen ve vztahu k ostatním lokálním subjektům, ale i ve vztahu k našim vlastním službám, které na pobočkách poskytujeme. Nežřídkou se stává, že klient čerpá více našich služeb najednou. Je tedy žádoucí předcházet dvojímu poskytování stejných typů pomoci a současně poskytovat službu s ohledem na obsah druhé služby.

Case management není ulehčením, vyžaduje úsilí a čas. Přináší však dobrý pocit, že jsme pro klienta udělali vše, co bylo v našich a jeho silách, abychom mu nabídli lepší cestu za vyřešením (zmírněním) jeho nepříznivé situace. V textu, který je směřován především pro pracovníky, kteří se pohybují v sociálních službách, se objevují termíny, které jsou již díky zákonu o sociálních službách známé a sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách rozumí jejich obsahu. Proto se zde jejich vysvětlování nebudeme věnovat. Jediným pojmem, který je třeba přiblížit, je samotné sousloví case management. Slovo „management“ vychází z anglického „to manage“, řídit, vést, organizovat, spravovat. „Management“ je potom řízením, správou. „Case“ můžeme přeložit jako případ, kauzu. Sousloví „case management“ je překládáno jako řízení případu nebo případové řízení. Název napovídá, že case management nevznikl u nás, ale v zahraničí. V padesátých letech ho začaly využívat psychiatrické služby v USA. Důvodem byla potřeba deinstitucionalizace, finanční úspory a koordinace následných služeb. (Haasová 2008)

V České republice začal být case management využíván adiktologickými a psychiatrickými službami. Před více než deseti lety se mu v ČR začala věnovat také organizace Amalthea jako reakci na roztříštěnost systému péče o ohrožené děti. Dnes již našťastí nemůžeme tvrdit, že je pojem case management v sociální práci neznámý. Pravdou však bohužel je, že to je pojem, jehož obsah je v praxi stále málo využíván. I v současnosti se setkáváme s tím, že služby, organizace či instituce spolu v zájmu klienta málo koordinovaně spolupracují. Proto vznikl tento text, který není pouze splněním závazku projektu, jde o reakci na malou využívanost case managementu v praxi. V metodice se objeví možná pro někoho příliš jednoduché návody, které pracovníci mají při aplikaci case managementu použít. Text však odpovídá na výstupy z evaluace, kterou jsme jako organizace provedli v našich 28 sociálních službách v průběhu roku 2018 a 2019. Jejím zjištěním bylo, že znalost a využívání této metody byla menší, než jsme předpokládali. Právě proto se zde budeme zabývat co nejkonkrétnějšími detaily z poskytování case managementu.

2 Proč dělat case management?

Než začneme přemýšlet, jestli metodu case managementu využívat, je třeba si říct, co case management vlastně je. V literatuře najdeme hned několik jeho typů. V kontextu služeb, které jako organizace poskytujeme, se jedná především o case management, při kterém koordinujeme pomoc poskytovanou klientovi. Osoba v nepříznivé situaci se může stát klientem několika služeb současně. A to buď na základě vlastní iniciativy, nebo cílené práce pomáhajících pracovníků, kteří klientovi využívání dalších služeb doporučí. V takovém případě volíme case management jako **nástroj pro koordinaci pomoci a předcházení jejímu zbytečnému zdvojování**.

Cíl case managementu leží v přesvědčení, že pro klienta, organizace, instituce či stát **je efektivnější poskytovanou pomoc řídit, neboť to vede k časové a finanční úspoře. A to při zachování důstojnosti klienta, který je v procesu partnerem, a nikoliv objektem**. Finanční zdroje šetříme tím, že stejné činnosti, které klientovi poskytneme my,

nebude poskytovat jiná organizace. Časovou úsporu získáme rozdělením činností mezi aktéry tak, aby se neduplikovaly. Koordinovanost pomoci s sebou přináší i vhodnější volbu jednotlivých postupů, ty pak na sebe lépe navazují nebo se doplňují. Týmová práce sníží možnost chybných rozhodnutí a aktivní zapojení klienta do řešení jeho situace zvýší pravděpodobnost naplnění jednotlivých kroků pomoci. Case management charakterizuje náročnost na ochotu jednotlivých aktérů se aktivně zapojovat, proto se v praxi setkáváme s různou formou spolupráce (více viz kapitola *Case manager v týmu*).

Case management nebude vhodný tam, kde je potřeba rychlá intervence, kdy by časová prodleva spojená s domlouváním s dalšími aktéry měla za důsledek zhoršení situace klienta. Case management nebude také vhodný tam, **kde nejsme schopni domluvit pravidla spolupráce tak, aby nepoškozovaly klienta** (například pravidla v oblasti sdílení informací o klientovi).

3 Jak poznáme klienta vhodného pro case management?

Case management provádíme u klientů, jejichž situace **vyžaduje zapojení více organizací či institucí**. Na začátku této spolupráce vždy důkladně mapujeme klientovu situaci, ptáme se ho nejen na potřeby, s kterými k nám přichází, ale i na další oblasti (např. finance, práce, zdraví, rodina nebo vzdělání). Díky tomu získáme mimo jiné i potřebné informace o tom, s kým klient již spolupracuje, případně vyhodnotíme, že klientova situace vyžaduje pro zdárné vyřešení přizvání dalších aktérů. Posoudíme také, zda je třeba se zapojit do již existující spolupráce nebo bude lepší iniciovat zcela novou. Doporučení, kdy s klientem pracovat formou case managementu, může přinést i nadřízený pracovníka, a to například jako závěr z individuální konzultace nebo porady týmu.

Klient musí odsouhlasit nejen samotné zapojení dalších aktérů, ale i jednotlivé kroky vzájemné spolupráce. Můžeme se tak ocitnout ve velmi obtížné situaci, kdy zjistíme, že řešení klientova problému vyžaduje zapojení dalších odborníků, ale on to odmítne. Tomuto tématu se více věnuje kapitola *Děláme case management*. Může však nastat i opačná situace, kdy klient přichází sám a aktivně žádá o zapojení dalších odborníků. **Mapování je v tomto případě nejen procesem získávání informací o nepříznivé situaci klienta, ale i hlubším poznáním jeho osobnosti, motivace a schopností situaci řešit**. Toto vše před zahájením case managementu hodnotíme. Následně zvažujeme, kdy bude vhodné case management zahájit, jaké kroky tomu musí předcházet.

4 Co potřebujeme pro dobrý case management?

Co potřebujeme my jako pomáhající pracovníci, abychom byli dobrými case managery? **Základem vždy bude odva- ha, cit a čas.** Bez odvahy nebudeme ochotni s klientem podstupovat mnohdy složité domlouvání s ostatními odborníky, bez citu převálcujeme klienta svými dobrými úmysly a bez času nebudeme ochotni týmově spolupracovat, protože budeme zahlceni množstvím dalších klientů a jinými agendami. Na začátku si jako pracovníci musíme říci, zda známe (a jak vnímáme) sebe v roli pomáhajícího pracovníka. To znamená vědět:

- jaké volím strategie v pomáhání
- jaké jsou moje hranice ve vztahu ke klientům
- jaké mám navázané vztahy s kolegy a pracovníky jiných organizací či institucí
- jestli znám obsah jejich služeb
- co vím o formách spolupráce
- jak tuto spolupráci umím nastavit
- jaká v ní bude moje role a kdo mě může podpořit

4.1 Case manager a etika

V Etickém kodexu sociálních pracovníků České republiky najdeme hodnoty, na nichž zakládáme naši spolupráci s klientem. Ztotožnění se s těmito hodnotami (a jejich následné použití v přístupu ke klientovi) má vliv na kvalitu práce, od níž odvozujeme profesionalitu pracovníka. **Za profesionála považujeme nejen vzdělaného člověka, ale zejména pracovníka, jehož charakteristikou je kromě vzdělanosti i dodržování etických zásad vůči klientovi, zaměstnavateli i sobě samému.** V sociální práci sdílíme hodnoty uznání jedinečnosti každého člověka, nárok na svobodu, na spravedlnost, povinnost odpovědnosti vůči společnosti, která je spojena s nárokem na vzájemnou solidaritu a soudržnost. V praxi to znamená:

- aktivně vyjadřovat respekt každému klientovi bez ohledu na jakékoliv společensky nežádoucí charakteristiky

- poskytovat a vytvářet klientovi prostor pro realizaci jeho přání, pokud neohrožují druhé
- při střetů zájmů prosazovat spravedlivé řešení
- podporovat zapojení klienta do všech druhů podpůrných společenství (rodina apod.)

Je potřeba si také uvědomit, že pro zdárný case management je důležité, aby s níže uvedenými principy byli v naprostém souladu všichni členové case managerského týmu. **Dochází-li k tomu, že některý z odborníků zapojených do řešení situace klienta tyto principy nedodrží, ohrožuje tím úspěch celé spolupráce.** To samozřejmě nemáme jako pomáhající pracovníci možnost zcela ovlivnit, ale můžeme být na takovou situaci připraveni. Minimálně tím, že se vždy snažíme o prosazení těchto principů již během vytváření pravidel spolupráce case managerského týmu.

MEZI PRINCIPY SPOLUPRÁCE PATŘÍ:

- Princip profesionality, odbornosti
- Princip správné volby pomoci a kontroly
- Princip předcházení závislosti na pomoci pomáhajícího pracovníka
- Princip dobrovolnosti
- Princip důvěry
- Princip bezplatnosti
- Princip zachování autonomie klienta
- Princip individualizace
- Princip prostoru k vyjadřování pocitů
- Princip empatie
- Princip akceptace
- Princip nehodnocení klienta

Podrobnější informace o jednotlivých principech naleznete na další straně.

PRAVIDLA SPOLUPRÁCE CASE MANAGERSKÉHO TÝMU:

1. Princip profesionality, odbornosti

Pracovníci jsou vzdělanými profesionály v oblasti sociální práce a sociální politiky a práva v rozsahu nezbytném pro výkon jejich povolání. Při své práci dodržují etické zásady, které v minimální podobě vycházejí z Etického kodexu sociálních pracovníků České republiky. (Matoušek 2003)

2. Princip správné volby pomoci a kontroly

Pracovník musí uvážlivě volit, kdy je na místě uplatnit princip „kontroly“ a kdy „pomoci“.

3. Princip předcházení závislosti na pomoci pomáhajícího pracovníka

Pracovník se snaží u klienta předejít dlouhodobé neschopnosti řešit svoji situaci sám bez pomoci pracovníka. Předcházením této závislosti je podpora klienta v začlenění do společnosti, snaha v maximální možné míře využít přirozené sociální zdroje klienta (užší rodina, další příbuzní, apod.) a dalších dostupných služeb tak, aby bylo dosaženo úspěšného řešení problému klienta. Pracovník při spolupráci s klientem dbá na zvyšování sociálních dovedností klienta, nepřistupuje k němu pečovatelským přístupem. Pracovník nepracuje na problému za klienta, ale společně s ním. Rozdělují si činnosti (úkoly), které udělá pracovník a které klient.

4. Princip dobrovolnosti

Klient spolupracuje na základě svého dobrovolného rozhodnutí. Jestliže službu odmítne, nevyplývají tím pro něj žádné postihy a nedochází ke zhoršení jeho situace. Zhoršení situace klienta zde rozumíme klientův pohled na to, jestli se situace zhoršila nebo ne. Při dodržování tohoto principu je nežádoucí podlehnout pracovníka přesvědčení, že klient neví, co je pro něj dobré a co ne. Pracovník pak koná bez vědomí klienta, nebo jej do spolupráce nutí. Tento princip lze uplatnit pouze u typu spolupráce s preferencí principu pomoci.

5. Princip důvěry

Informace o klientovi nejsou bez jeho vědomí a souhlasu poskytovány třetím osobám, uvedené se netýká informací podléhajících ohlašovací povinnosti nebo nutného sdílení informací v rámci výkonu sociální služby. Klient o tomto principu ví, neboť je o něm informován na začátku spolupráce.

6. Princip bezplatnosti

Pracovník nežádá ani nepřijímá od klienta finanční nebo jiné ohodnocení své práce (dary, služby od klienta).

7. Princip zachování autonomie klienta

Cílem spolupráce pomáhajícího pracovníka a klienta je poskytování služeb v takové formě, aby se do každodenního života klienta neodráželo negativně, neomezovalo jeho vztahy s blízkými lidmi a s lidmi z místní sociálně vyloučené lokality (obce), ne-

snižovalo respekt k jeho osobě a neomezovalo jej v možnosti ovlivnit každodenní rytmus vlastního života. Při poskytování služeb musí být ze strany pracovníka kladen důraz na svobodnou vůli klienta. Pokud klient dostatečnou měrou neprojevuje svoji vůli na řešení problému, je pracovníkem průběžně dotazován, zda souhlasí s navrhovanými postupy. Klientův názor, pokud je to možné, má přednost před názorem pracovníka. Odlišný názor klienta na řešení jeho problému nesmí být příčinou „poškození“ klienta ze strany pracovníka. Tento postup může být uplatňován pouze při spolupráci na zakázkách, které neodporují dobrým mravům či zákonným normám. Tím rozumíme, že nelze spolupracovat s klientem na zakázce, jejímž cílem nebo důsledkem je poškození druhé osoby, trestný čin nebo jeho příprava či pokus. (Standardy terénních programů, Člověk v tísni, o.p.s. 2007)

8. Princip individualizace

Pracovník uznává klienta jako jedinečnou bytost, má vždy na paměti, že každý klient je osobnostně rozdílný a „zaslouží si“ přístup vycházející z jeho potřeb. (Matoušek 2003)

9. Princip prostoru k vyjadřování pocitů

Klient má mít možnost svobodně vyjádřit svoje pocity včetně těch negativních.

10. Princip empatie

Pracovník se snaží vcítit do pocitů a situace klienta. Tuto skutečnost promítá do svého přístupu. Přiměřeně volí vhodné podmínky pro společná setkání (v domácnosti klienta, v kanceláři). Vyjadřuje se o problému klienta v závislosti na jeho prožívání.

11. Princip akceptace

Pracovník vnímá každého svého klienta jako celek se všemi jeho slabými i silnými stránkami.

12. Princip nehodnocení klienta

Pracovník nesoudí klienta, neříká, že si klient za svoji situaci a problémy může sám. Pracovník může hodnotit klientovo jednání a postoje. Tím nedochází k hodnocení osobnosti klienta (např. klient není špatný, ale klient se nezachoval správně, když nezaplatal nájem).

Posledních pět uváděných principů: individualizace, prostor k vyjadřování pocitů, empatie, akceptace a nehodnocení klienta vychází z principů formulovaných Felixem Biestekem již v roce 1957. (Dosoudilová, Francuchová 2008)

Může se nám zdát, že výše uvedené principy jsou vzletnými úvahami nad poskytováním sociální práce, ale zkusme si pod každým z nich představit konkrétní situaci z naší praxe, kdy je žádoucí tento princip dodržet. Přinese nám to vlastní pohled na důležitost dodržování těchto zásad.

4.2 Case manager: pomoc a kontrola

Jako pomáhající pracovníci stojíme před volbou, zda budeme ve vztahu ke klientovi vystupovat v roli toho, kdo s ním dojednává vše, co se bude dít, nebo v roli toho, kdo za něj zvolí ten nejlepší způsob pro vyřešení jeho problému.

A i když v praxi často takto vědomě nepřemýšlíme, volíme mezi pomocí a kontrolou. Jako case manager, který spolupracuje s dalšími odborníky, musíme znát jejich role, které při pomáhání klientovi mají. Odlišná role bude pracovníce OSPOD, jiná pracovníce z neziskové organizace, či kolegy z jiné služby v organizaci. Každý bude používat nástroje, které vychází z jednoho nebo druhého principu. Na to je třeba se připravit, rozumět jim a vysvětlovat je klientovi. **Pracovníci organizace Člověk v tísni, o. p. s.,** pro které je tato metodika především určena, **jsou vedeni k používání principu pomoci, kdy je spolupráce s klientem dojednávána. Pracují s objednávkou klienta, nabídkou služby a domlouvají zakázku, v jejímž průběhu je klient zplnomocňován pro samostatné řešení jeho situace.**

V sociální práci však ne vždy používáme čistě vyhraněně jeden z principů. Pracovníce OSPOD, pro jejíž výkon je typické, že si ho klient nevyžádal, může v kontrolním rámci používat prvky pomoci právě tím, že s klientem bude dojednávat, jak zlepšit jeho situaci a společně plánovat jednotlivé kroky. Stejně tak pracovníci sociální služby, jejichž práce je založena na dobrovolnosti, mohou v pomáhajícím rámci použít kontrolu (například v případě ohrožení života nebo zdraví dítěte). Požadavek organizace na charakter práce s klientem je součástí hranic, které jsou v našem pomáhání nastaveny z vnějšku. **Organizace (služba), ve které působíme má určeny poslání, zásady i cíle, kterých chce svým působením dosáhnout. Je třeba se s nimi seznámit a říci, zda jsme s nimi ztotožnění.** A pokud ne, co můžeme udělat, aby byly jiné, nebo abychom jim lépe porozuměli a byli je ochotni díky tomu naplňovat. Naše vnitřní hranice máme nastavené a vytvořené na základě vědomostí a zkušeností, které získáváme během profesního růstu.

V průběhu case managementu můžeme mít jako case manager tendence používat jako způsob práce kontrolu. Mohu se cítit jako ten, pro koho je obhajitelné, že ji zvolil. Pracuji jako sociální pracovník dlouho, klienty znám, vím, co je pro ně dobré, bude rychlejší dohodnout se mezi odborníky bez nich, ušetří nám to čas a stejně by třeba nepřišli, potom jim to řekneme – právě podobné myšlenky mohou vést



k využití kontroly. **Nicméně pomoc a zejména čas na její dojednávání s klientem má trvalejší účinky.** (Úlehla 1996) **Jestliže používáme metodu pomoci, klient je s řešením ztotožněn, sám se na něm podílel a je ochoten ho naplnit. Při volbě a naplňování svého řešení dochází k silnějšímu učení a naději, že klient bude schopen další kroky nebo podobné rozhodnutí uskutečnit příště sám.**

Od dětství jsme vedeni k tomu, abychom druhým nedělali to, co nechceme, aby druhí dělali nám. Přemýšleme o dopadech způsobu našeho pomáhání. **Jako pomáhající pracovníci máme vědět, proč používáme pomoc, jaký užitek z ní plyne nejen pro klienta, ale i pro nás, kdy je na místě a kdy ne.** To samé platí i u kontroly. Více se můžeme o těch-

to dvou principech dozvědět v publikaci *Zdeňka Úlehly: Umění pomáhat*, která je již několik let součástí odborné přípravy pomáhajících pracovníků.

4.3 Case manager a síť

Chceme-li spolupracovat v případě klienta s dalšími odborníky, musíme vytvořit tým (případně se zapojit do již existujícího). Pro vytvoření týmu spolupracujícího formou case managementu nám pomůže znalost obce, města, kraje, ve kterém službu poskytujeme. Jestliže víme, které organizace a instituce v našem okolí působí, budeme schopni je oslovit ke spolupráci. **Nejde ovšem jen o znalost jejich výčtu. Jde o vytvořené vztahy s odborníky a o znalost jejich**

možností pomoci. Dříve bylo doporučováno vytvoření tzv. sociální mapy s podrobnými údaji o organizaci a instituci (Metodická příručka pro výkon terénní sociální práce, MPSV 2008). Dnes, v době rychle měnící se situace s nabídkou služeb a jejich kapacit, můžeme doporučit vytvoření seznamu, ve kterém bude uvedeno:

- jméno a adresa organizace
- kontaktní osoba, se kterou máme osobní zkušenost
- její telefonní číslo
- email
- webová stránka

To nám i našim kolegům pro rychlou orientaci postačí, další informace, pokud jsou zapotřebí, si případně dohledáme na internetu. Ovšem sociální síť pracovníka není pouhým seznamem. Sociální síť aktivně vytváříme navazováním kontaktů například během komunitního plánování, kulatých stolů, seminářů a workshopů, zvaním odborníků na akce, které pořádá organizace, absolvováním stáže. Vhodné je také aktivní oslovení potencionálních partnerů s požadáním o schůzku, kde představíme služby poskytované naší organizací. Jako pracovníci se vždy snažíme při těchto příležitostech vystupovat přátelsky, po zdvořilostní konverzaci (pokud to bude na místě) postupně představit naše služby a zjistit co nejvíce o možnostech pomoci druhé strany. **Tato vytvořená síť nám bude sloužit nejen v případech, kdy klient potřebuje pomoc, kterou my nejsme schopni poskytnout, a klienta „předáme“ dalšímu odborníkovi, ale budeme ji moci využít pro dlouhodobou spolupráci v týmu formou case managementu.**

4.4 Case manager sám aneb individuální case management

Když se nám nedaří vytvořit s ostatními organizacemi a institucemi spolupracující vztah, kde bychom mohli pracovat v týmu, přistupujeme k řešení klientova cíle samostatně. Ovšem ani tehdy bez klientova aktivního zapojení. Stáváme se tak tím, kdo navrhuje využití služeb jiných organizací či institucí, klient je využije bez našeho kontaktu s dalším odborníkem nebo ho jen doprovázíme. Ani v tomto případě však nerezignujeme na navázání takových vztahů s ostatními odborníky, které by umožnily vznik týmu spolupracujícího formou case managementu někdy v budoucnosti. Při vhodné chvíli proto představíme naši službu a možnosti spolupráce.

4.5 Case manager a další odborníci aneb týmový case management

Jestliže klientova situace vyžaduje zapojení více odborníků a klient se širší spoluprací souhlasí, začínáme spolupracovat v týmu. **Délku, intenzitu a způsob spolupráce bude určovat oblast domluveného cíle.** U týmového case managementu rozlišujeme, zda se jedná o vnitřní nebo vnější. (Dosoudilová 2008)

Vnitřní case management je nutný pro velké organizace nabízející více služeb, které klient může čerpat. Jeho případ se řeší v rámci klientských porad nebo case managerských setkání, kam jeden z pracovníků přizve ostatní kolegy. **Důležité je stanovení tzv. klíčového pracovníka, který má přehled o všech činnostech v klientově případě a řídí a koordinuje proces poskytování služeb.** Tuto roli může zastávat nadřízený pracovník nebo jeden z kolegů, na kterém se tým dohodne. U vnitřního case managementu máme tu výhodu, že ostatní pracovníci jsou ze stejné organizace a budou plně rozumět obsahu služeb, které nabízíme, díky čemuž se bude lépe vytvářet pole spolupráce.

Prostorová i osobní blízkost pracovníků různých služeb stejné organizace může mít i svá rizika, a to především v absenci klienta při tvorbě rozhodnutí o postupu v jeho „zakázce“. Prostorová blízkost nás bude svádět k tomu, abychom si vše řekli ihned a klientovi výstup jen sdělili. Takto ale klienta oslabujeme v možnosti podílet se na řešení své situace, neučíme ho, jak si v ní poradit sám a vytváříme závislost na našich službách. Klient má být přítomen u všech jednání, která vedou k zásadním rozhodnutím a volbě kroků, které je třeba při řešení vykonat. Neboť již víme, že **vynecháme-li klienta z procesu řešení jeho situace, podporujeme jeho závislost na nás jako pomáhajících pracovnících.** Pracujeme tak formou kontroly, kdy přebíráme zodpovědnost za klientův život.

Vnější case management charakterizuje rozdílná míra spolupráce, kterou často přímou úměrou ovlivňuje kvalita navázaných vztahů během síťování. Můžeme tak rozlišit týmy s aktivní účastí na řešení problému klienta a týmy s pasivní účastí. Aktivní týmy se pravidelně scházejí, řízeně hledají možnosti řešení, klient je na tato setkání zván. Návrhy jsou s ním konzultovány a klient volí, zda daný postup využije nebo ne. Pasivní týmy se scházejí

minimálně nebo vůbec, komunikují spolu telefonicky nebo emailem. Vzájemně o sobě vědí, společně usilují o řešení klientovy situace, sdílejí informace v podniknutých krocích, jejich služby se nepřekrývají. I u této spolupráce „na dálku“ máme stanovená její pravidla. Pro setkání týmu doporučujeme přítomnost klienta, který tak má možnost vyjádřit se k navrhovaným postupům, anebo s nimi sám přicházet. I zde platí to, co pro vnitřní case management, klienta do řešení zapojujeme.

4.5.1 Mlčenlivost

Zásadní pro spolupráci s dalšími odborníky je mlčenlivost, kterou pracovníci poskytující sociální služby musí ze zákona o sociálních službách dodržovat. Vyžaduje-li situace klienta zapojení dalších odborníků, je třeba s klientem domluvit rozsah informací, které je ochoten s ostatními zapojenými sdílet. Souhlasí-li klient se sdílením těchto informací, je o tomto souhlasu proveden písemný záznam, který podepisuje. Případně je možné s dalším subjektem, klientem a námi podepsat dohodu o spolupráci, která sdílení informací ošetřuje.

Sdílení potřebných informací uvnitř organizace při vnitřním case managementu je ošetřeno již při vstupu klienta do služby, a to projevením souhlasu v rámci dokumentu informování a souhlas – osobní údaje, kde je klient informován o sběru osobních údajů o jeho osobě. Svým podpisem zde vyjadřuje souhlas se sběrem citlivých osobních údajů. Součástí tohoto dokumentu je souhlas klienta, že v případě že se s pracovníkem dohodne na využívání dalších služeb v rámci organizace, mohou se informace o něm sdílet mezi pracovníky dalších služeb. Existují také výjimky, kdy je mlčenlivost pracovníka poskytující sociální služby prolomena. (vše o mlčenlivosti pracovníků v příloze Mlčenlivost pracovníka sociálních služeb)

VÝJIMKY, KDY JE MLČENLIVOST PRACOVNÍKA POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY PROLOMENA:

- První výjimkou je zmiňovaný souhlas klienta, kde je uveden rozsah, platnost a účel.
- Druhou výjimkou je, stanoví-li tak přímo zákon č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách.
- Další výjimky vznikají, stanoví-li tak zvláštní zákon, mezi které patří trestní zákoník a trestní řád a zákon č. 359/ 1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí.

Ne každý odborník, s kterým spolupracujeme, dodržuje pravidla mlčenlivosti, kterými je vázán, a může se stát, že takové nedodržování bude očekávat i od nás. My však musíme vždy a za jakékoliv situace naplňovat obsah zákonů, které nás k mlčenlivosti zavazují. Takové „bránění“ informací může u pracovníka spolupracující organizace či instituce vyvolat nepochopení a někdy i antipatii k nám, naší práci nebo organizaci. Proto je v podobných případech na místě vysvětlující přátelský postoj s odvoláním se na zákony a snaha o zprostředkování informací jinou formou (například schůzka za přítomnosti klienta, předání informace klientovi s tím, že klient zkontaktuje pracovníka sám, předáním písemné zprávy, se kterou klient souhlasí, uzavření dohody o spolupráci).

4.5.2 Dohoda o spolupráci

V sociálních službách organizace Člověk v tísní, o.p.s. dlouhodobě využíváme tzv. dohody o spolupráci. Pracovníci v přímé práci je uzavírají nejčastěji s pracovníci OSPOD, ale také s učiteli, pronajímateli bytů a pracovníky dalších nezávislých organizací, kteří jsou zapojeni do řešení situace klienta. Následující text je přejetý ze standardů našich sociálně aktivizačních služeb. Pracovníci ho tam najdou v kontextu dalších informací. Zde ho uvádíme pro ucelený přehled nástrojů využívaných v case managementu. Dohoda o spolupráci není jen nástrojem pro pracovníky sociálně aktivizačních služeb, může ji využít i pracovník dalších služeb. A to kdykoliv v případě, že se jedná o dlouhodobou spolupráci vyžadující koordinaci, plánování a sdílení informací o klientovi. Dohoda o spolupráci obsahuje:

- smluvní strany
- cíl spolupráce
- kroky klienta (rodiny)
- kroky pracovníka
- kroky pracovníka třetího subjektu

Dohoda o spolupráci popisuje způsob práce mezi jednotlivými stranami, výměnu informací, četnost setkání a vyhodnocování vzájemné spolupráce. Obsahuje informace o písemné hodnotící zprávě, způsobu zpracování této zprávy, pravidla nahlížení do ní a intervalu, v jakém se bude vystavovat. Dále v ní najdeme informace o tom, kdo jí bude vypracovávat, specifikuje postup při rozvázání dohody před vypršením její platnosti. Dohoda o spolupráci se uzavírá na 6 měsíců a může být prodloužena dodatkem, který je uzavřen opět na dobu 6 měsíců. Dohoda o spolupráci obsahuje vý-



slovný souhlas klienta (rodiny) s postupem v ní obsaženým a informaci o tom, že může kdykoliv tento souhlas změnit. Pokud se mění cíl, je měněn dodatkem a je opět uzavírán na dobu 6 měsíců.

Zpráva o spolupráci pro III. stranu (hodnotící zpráva pro spolupracující subjekt)

Součástí dohody o spolupráci je i závazek nás jako poskytovatele sociální služby, že budeme podávat třetí straně zprávu o spolupráci s klientem. Klient podepsáním dohody o takovém závazku ví, je mu vysvětlen a souhlasí s jeho uzavřením. Před každým podáním zprávy pracovník s klientem (rodinou) její obsah projedná. Zpráva se zaměřuje na fakta, pracovník se vyhýbá obecným a hodnotícím závěrům (např. rodina se snaží, matka je aktivní apod.). Je třeba objektivního popisu spolupráce, tzn. například místo věty „rodina se snaží“ použijeme konkrétní objektivní popis: „rodina zajistila pro syna postel, stůl, psací potřeby, ...“, „zajistila termín vyšetření, na vyšetření se dostavila matka a syn“ apod. Místo formulace „matka je aktivní“ popíšeme, že „během období bylo naplánováno 10 schůzek, matka se dostavila na 9 schůzek a z jedné se předem omluvila“ apod. Pracovník není po-

vinen zprávu před rodinou obhajovat a pro její odevzdání není třeba souhlasu rodiny. Četnost, termíny a rozsah zpráv je stanovena v dohodě o spolupráci (Standardy kvality sociální práce Člověk v tísní, o.p.s, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, 2020).

4.5.3 Případová konference

Případová konference patří mezi důležité nástroje case managementu. **Na případové konferenci se setkávají všichni ti, kteří jsou zapojeni do řešení klientovy nepříznivé situace, včetně klienta samotného. Cílem je najít v případě klienta společné reálné kroky.** Před samotnou konferencí musíme mít ošetřená pravidla spolupráce mezi odborníky navzájem. My sami s klientem domluvíme, v jakém rozsahu o něm můžeme sdílet informace. Klient sám musí s případovou konferencí souhlasit, výjimkou je případová konference, kterou svolává OSPOD.

Tam, kde je OSPOD zapojen, nedochází ze strany našich pracovníků ke svolávání případové konference, zde nejčastěji plníme roli člena týmu. Často ale takový krok OSPODu navrhujeme a vysvětlujeme, proč si myslíme, že je u daného klienta žádoucí. Tam, kde není zainteresovaný OSPOD, můžeme být tím, kdo případovou konferenci svolává. Potom je třeba mít povědomí o všech náležitostech spojených s realizováním takového kroku, který bývá často organizačně náročný. Podrobné informace o průběhu případových konferencí podává Stolařová ve své publikaci *Case management aneb případové konference v praxi (2013)*, které uvádíme v příloze. Zde ve stručné podobě popisujeme nejdůležitější body a nahrazujeme zde pojem koordinátor případu pojmem case manager.

Případovou konferenci svoláváme ve chvíli, kdy se u klienta vyskytuje více problémů, které řeší různí odborníci. V tomto případě je třeba zvolit takové postupy, které nebudou duplicitní, klient s nimi bude ztotožněný a budou posunovat situaci k lepšímu. **Abyste případová konference byla pro klienta užitečná a řešila jeho problém, je třeba dbát na dostatečnou kvalitní přípravu a zapojení profesionálního facilitátora.** Ne vždy je zapojení takového facilitátora možné, proto je třeba se s touto rolí seznámit co nejlépe. V případě, kdy nemáme možnost facilitátora zapojit, je třeba se zastat i této role. Ovšem není vhodné, aby jím byl některý z pracovníků zapojených do pomáhání klientovi. Roli facilitátora můžeme vykonávat u klientů, kteří nejsou v naší péči. Této role se může ujmout i náš nadřízený.

V případové konferenci můžeme jako pracovníci zastávat různé role. Můžeme být tím, kdo konferenci svolává (**svolavatel**), což je nejčastěji case manager, můžeme být i **organizátorem**, či **účastníkem**. Svolavatel zodpovídá za vytvoření, aktualizaci a provádění individuálního plánu, koordinuje a síťuje pomoc. Svolavatel na základě spolupráce s klientem navrhuje uspořádání konference, stanovuje téma setkání. Organizátorem může být opět case manager, případně jím může být jiná osoba. Organizátor dojednává termín a místo setkání, zajišťuje podklady pro konferenci, zajišťuje a dojednává facilitátora a pořizuje zápis. Účastníky jsou potom nejčastěji pracovníci OSPOD, neziskové organizace, zástupce školy, policie, pracovník Probační a mediační služby. Úkolem facilitátora je řídit průběh konference, ovlivňování vývoje jednání a směřování práce ke konkrétnímu výsledku. Facilitátor dbá, aby každý z účastníků měl dostatečný prostor k vyjádření. **Nejdůležitějším účastníkem případové konference je ovšem klient, případně jeho zákonný zástupce.** Aby byla případová konference efektivní, je třeba dodržovat základní principy případové konference (viz níže). Za jejich dodržování zodpovídá facilitátor.

PRINCIPY PŘÍPADOVÉ STUDIE:

- Všichni účastníci jsou rovnocenní, jednají s respektem.
- Každá myšlenka je oprávněná, přijímá se.
- Srovnatelný prostor a čas pro vyjádření každého účastníka.
- Účastníci si neskáčou do řeči.
- Zachycení každého podnětu na flipchart.
- Stále mít na paměti, proč se setkání koná.
- Vrátit diskusi zpět k hlavnímu cíli případové konference, pokud se diskuse odchýlí.
- Dodržování agendy a časového rozvrhu.
- Udržovat spád konference (dynamika skupiny).
- Vypracovat výstup z případové konference (individuální plán).
- Zajistit souhlas všech účastníků s výstupy.
- Použití výstupu (individuálního plánu) pro další spolupráci s klientem.
- Sepsat zápis – kdo, kdy, co – zajistit, aby odsouhlasené výstupy nebyly zapomenuty.

(Solařová, 2013)

Příprava na případovou konferenci

Kvalitní příprava na případovou konferenci je nezbytným předpokladem pro její pozdější úspěšnou realizaci. **Příprava v sobě zahrnuje stanovení cíle tohoto setkání, volbu vhodného místa konání, zajištění materiálního zázemí, zajištění nezávislého a nestranného profesionálního facilitátora a pozvání zainteresovaných účastníků.** S klientem stanovíme cíl, pokud jsme to my, kdo bude svolávat konferenci. Pokud svolává konferenci druhá strana (nejčastěji OSPOD), měla by klientovi sdělit cíl ona. Případně se s klientem společně doptáme na cíl konference a vysvětlíme mu ho, je-li to potřeba. Organizátor musí také zajistit vhodné místo a domluvit termín a čas setkání. Místo pro případovou konferenci by mělo být pro všechny snadno dostupné, vybavené flipchartem, fixy a dostatečně velké, aby se do místnosti vešli všichni pozvaní účastníci. Organizátor také pořídí z konference zápis. U osob, které se nemohou účastnit, zajistí písemné vyjádření, které dostanou všichni s předstihem, tzn. ještě před konáním samotné konference. Doporučený čas rozsah konference je nejvíce 1,5 až 2 hodiny.

PRŮBĚH PŘÍPADOVÉ KONFERENCE:

Průběh setkání má svoji přesně danou strukturu, kterou není doporučováno nijak měnit. Případová konference by se tak měla skládat z následujících částí:

- úvod a přivítání: 10 až 15 minut
- představení účastníků: 10 až 15 minut
- představení cíle setkání: 10 až 15 minut
- představení situace klienta: 45 až 50 minut
- tvorba konkrétního plánu: 45 až 50 minut
- určení termínu dalšího setkání a kontaktní osoby: 10 až 15 minut
- zhodnocení setkání

Každá část z výše uvedené struktury průběhu případové konference má předem danou časovou dotaci. Přibližná délka trvání se pohybuje většinou okolo 10 až 15 minut, u některých bodů pak zhruba 45 až 50 minut.

(Solařová, 2013)

Výstupem každé případové konference je individuální plán spolupráce, který obsahuje cíle a jednotlivé kroky, jak a kdy má být stanovených cílů dosaženo. Součástí individuálního plánu spolupráce je i určení „majitelů“ jednotlivých kroků, kteří jsou zodpovědní za jejich budoucí naplnění. Individuální plán spolupráce je nadstavbovým dokumentem k individuálním plánům jednotlivých služeb a IPODu (Individuálního plánu ochrany dítěte, který vytváří OSPOD). Více se dozvíte v příloze číslo 2: Případová konference (Solařová).

4.5.4 Setkávání

Ne vždy se nám podaří při spolupráci s ostatními odborníky realizovat případovou konferenci se všemi náležitostmi. Častým problémem bývá zejména zajištění přítomnosti facilitátora. Neznamená to ovšem, že nedochází s ostatními k osobnímu kontaktu. Odborníci se mohou scházet ve větším či menším počtu a řešit klientovu situaci obdobně jako na případové konferenci. Role case managera je zde však o něco náročnější, protože musí zastat činnosti, které v případové konferenci (jak ji popisuje Solařová, 2013), vykonává facilitátor a organizátor.

Stejně jako u případové konference je třeba mít před každým setkáním s klientem domluveno, co bude řešeno a k čemu konkrétně má setkání přispět. Dále je důležité vědět, jaký je cíl setkání, musíme mít dohodnuté vhodné místo a čas pro setkání. Je třeba se také domluvit, kdo provede zápis, kdo bude kontrolovat splnění jednotlivých kroků v individuálním plánu. Ten by měl být v ideálním případě na úrovni case managerského týmu i na úrovni služby, z které pracovníci jsou. **Cíle, které jsou výsledkem domluvy s klientem, musí být měřitelné, vyhodnotitelné, s jasným popisem odpovědností za jednotlivé kroky a průběžně s klientem hodnocené.** Hodnotíme-li průběžně spolupráci, získáme zpětnou vazbu, která nám řekne, zda je klient s postupem stále ztotožněn. Předvedeme tím případným obtížím při naplňování dohodnutých cílů.

Setkání case managerského týmu se liší od případové konference nejen nepřítomností facilitátora, ale i tím že na některých předem s klientem domluvených setkáních nemusí být klient přítomen. Nesmí se však jednat o setkání, kdy dochází k rozhodnutím v řešení klientovy nepříznivé situace. Klient je předem informován, že taková setkání mohou nastat, co se na nich bude řešit a po setkání dostane informace o jejich obsahu.

5 Děláme case management...

5.1 Nejdříve mapujeme...

Klient přichází, začíná popisovat svoji situaci, vyslechneme ho, doptáváme se na vše důležité, co potřebujeme pro pochopení všech souvislostí. Ptáme se také, jestli již s někým spolupracoval nebo spolupracuje. Rozhovorem s klientem zmapujeme další oblasti tak, abychom věděli, zda není potřeba zapojit do spolupráce další odborníky. **Získáme klientovu anamnézu, kterou nesbíráme „výsledkem“, ale požádáním klienta, zda bychom si mohli promluvit i o ostatních oblastech jeho života, kde mu můžeme my nebo jiní pomoci.** Pokud klient nechce, nenaléháme. Mapování nejsme schopni realizovat během jedné konzultace, vždy bude záležet na tom, s čím se na nás klient obrací, a jak je ochotný a schopný svoji situaci popsat. Rychle nabízené řešení může vyřešit momentální problém, s kterým se na nás klient obrací, ale už méně bude směřovat k tomu, abychom klientovi pomohli ovlivnit příčiny, které stojí za jeho nepříznivou situací. Může se také stát, že se nám i klientovi zavře příležitost předejít dalším problémům, protože jsme málo naslouchali, málo mapovali, málo vytvářeli pole spolupráce založené na důvěře a ochotě něco měnit.

Obsah této etapy bude ovlivněn charakterem služby, na kterou se klient obrací. Odlišné to bude v sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi, kde máme klienty dlouhodobější, jiné v terénních programech a odborném sociálním poradenství, kde klienti často chtějí pomoci s ohraničenou zakázkou, a nechtějí nás „pustit“ do jejich života více, jiné to bude v nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež. **Přesto se vždy nenásilnou formou snažíme rozhovorem s klientem rozhlédnout po jeho situaci a nalézt, s čím vším mu můžeme pomoci, a přemýšlet, kdo další může pomoci s námi.** Vzhledem ke službě, ve které působíme, a věku klientů může tato fáze trvat různě dlouho. V této fázi navazujeme kontakt s klientem. Jde o fázi, ve které je prostor pro motivaci klienta ke změnám, nad kterými přemýšlí. Proto není na místě na něj při rozhovoru „tlačit“, abychom rychle získali všechny informace pro naši představu o jeho situaci. S klientem mluvíme o tom, co od nás očekává a s čím přichází. My se snažíme porozumět a reflektovat, co klient říká. Nehodnotíme a akceptujeme jeho zkušenost. Současně jsme v kontaktu s klientem

autentičtí, nepředstíráme, nezaměchujeme skutečnosti. Na základě této etapy víme, zda klienta někdo doporučil, s kým spolupracoval, s kým chce on sám spolupracovat, máme zmapované oblasti relevantní pro naši službu. A to nejčastěji v tomto rozsahu:

- struktura rodiny (obsahuje jména, adresu, kontakt, datum narození, popis – např. matka/otec/babička)
- bytové podmínky (stabilita, s rodiči/sám, dům, okolí, popis bytu, vybavení)
- ekonomické poměry (zaměstnání, studium, příjmy, výdaje, skladba příjmů a výdajů, dluhy)
- výchovné poměry (školní docházka, prospěch, volný čas, co dítě baví, kdo se dětem věnuje)
- vztahy mezi členy rodiny
- zdravotní a hygienická úroveň (Standardy sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, Člověk v tísni, o.p.s., 2020)

5.2 Motivujeme, plánujeme, realizujeme, hodnotíme...

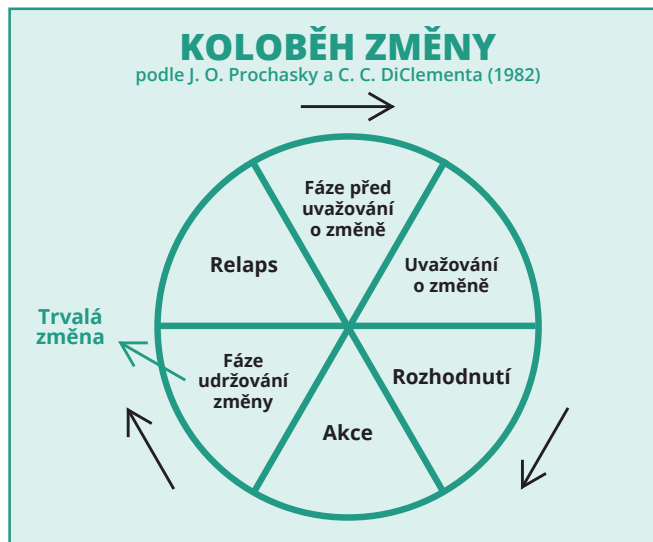
Plánování s klientem začíná již při mapování a dojednávání spolupráce. Zde se plánování budeme věnovat zvláště, abychom zdůraznili, že se jedná o proces, který má své náležitosti. Case management je jeho součástí. Na začátku spolupráce s klientem domlouváme skrze jeho představu o výsledku možnosti řešení jeho situace. Klient „něco objednává“, my „něco nabízíme“. Pokud se obě strany domluví, vzniká cíl spolupráce. Je třeba rozlišit individuální plánování v rámci sociální služby a plánování case managementu. Individuální plánování s klientem upravuje Standard číslo 5, podle kterého postupujeme a dodržujeme metodiky své služby. V průběhu této etapy jsme již zapojeni do spolupráce s dalšími odborníky nebo zapojení zvažujeme. Před oslovením dalších odborníků klientovi vysvětlujeme, proč si myslíme, že je taková spolupráce žádoucí a co mu může přinést. Klient musí s takovým krokem souhlasit. Pokud souhlasí, kontaktujeme dalšího odborníka. V ideálním případě s klientem organizaci či instituci navštívíme a společně domluvíme pomoc, kterou potřebuje. Domlouváme pravidla spolupráce, jak si budeme předávat informace, stanovíme četnost setkávání. Stanovíme také oblasti, ve kterých budeme poskytovat pomoc my

a ve kterých další pomáhající pracovníci. Z takového setkání vznikne zápis, který si pracovníci nasdílí a závazky v něm uvedenými se řídí. Pracovníci se domluví předem, kdo zápis zpracuje. Klientovi zápis také předáme (zpravidla) v papírové podobě. Zápis je v takovém případě podkladem pro tvorbu individuálního plánu klienta, který vzniká za pomoci case managerského týmu. Aby taková spolupráce mohla proběhnout, využíváme síť, kterou jsme předtím vytvořili. Pokud jsou to odborníci, s kterými spolupracujeme poprvé, snažíme se o navázání a udržení takového vztahu, na kterém můžeme v budoucnu stavět. Pro tuto etapu je důležité mít nejen dobře navázané odborníky v síti, ale také si uvědomění, jak s klientem spolupracujeme. Někdy pracovník klienta označuje jako málo spolupracujícího, on i tým se snaží, ale klient se jim zdá málo motivovaný. Zde je třeba si uvědomit, jaké jsou kompetence klienta, jak je můžeme podpořit a rozvíjet. Klient také může být v našich očích málo aktivní, protože není se změnou, která by měla nastat, vnitřně ztotožněn. Klient se změny bojí a stagnuje. V tomto případě nám mohou pomoci motivační rozhovory.

Motivační rozhovory patří mezi široce využitelnou metodu práce s motivací klienta ke změně. Metoda se využívá v sociální, pedagogické, zdravotnické oblasti, ale i ve firmách při změnách v organizaci (Soukup, 2014). Při motivačních rozhorech podporujeme vnitřní motivaci klienta ke změně chování a udržení této změny (Lainz, 2010). U motivace rozlišujeme tři fáze:

- První je typická ochotou chtít vidět rozdíl mezi tím, jak to je nyní, a tím, jak by člověk chtěl, aby to bylo.
- Ve druhé fázi má člověk sebedůvěru na to změnu skutečně provést.
- Ve třetí fázi je ke změně připraven, má potřebné informace, vypracovaný plán změny, vnímá změnu jako prioritu.

Máme-li znalosti, jak motivace a práce s ní probíhá, bude nám srozumitelnější, proč klient nepostupuje tak rychle, jak bychom si sami představovali, anebo proč svůj život nezmění, ačkoliv mluví o tom, že by chtěl. Při použití motivačních rozhovorů, které lze v praxi používat po absolvování kurzu, dbáme na dodržování jejich principů. Mezi tyto principy patří, že klientovi vyjadřujeme empatii, snažíme se porozumět jeho světu a zkušenosti. Nejedná se o souhlas s klientem, ale o jeho přijetí a pochopení. Hledáme a rozvíjíme v jeho vyprávění rozpory mezi jeho současným chováním a jeho plány. Pracujeme s tzv. odporem ke změně. V odporu klient hledá výhody v setrvávání v současném stavu. Tato situace může vzniknout v příliš rychlém tempu pomáhajícího



pracovníka, v jiném záměru pracovníka a klienta, z netrpělivosti pracovníka, nedostatku respektu, hádky, konfrontace. **U klienta se naopak snažíme podporovat jeho schopnosti a posilujeme tak jeho vlastní potřebu vyřešit určitý problém, což je stěžejní v procesu změny jeho situace.**

Proto se jako pracovníci musíme během motivačních rozhovorů snažit zvyšovat sebevědomí klienta a vytvořit v něm naději, že bude schopen svůj problém zvládnout a uskutečnit žádoucí změnu. Odpovědnost za volbu způsobu a samotné provedení změny má klient, my poskytujeme informace o vyzkoušených způsobech řešení jeho situace (mezi nimi může být i využití case managementu). Klient si sám vybere. **Klienta nevnímáme jako oponenta, ale jako spojence, vyjadřujeme mu respekt a důvěru, že je schopen svůj problém zvládnout sám a uskutečnit žádoucí změnu.** Přenesení zodpovědnosti za změnu (a její udržení) z pracovníka na klienta je pro pracovníky úlevné a působí i preventivně ve vztahu k syndromu vyhoření, kdy pracovníci mají pocit, že nabízejí řešení (přebírají zodpovědnost) a klient v jejich očích selhává a nepracuje. Naší asistence se při dosažení této změny nevzdáváme, jsme v řešení klientovy situace nápomocni adekvátně k jeho schopnostem. Dosahování změny znázorňuje tzv. koloběh změny (viz výše). Změna probíhá v kruhu a klient se může vlivem různých okolností kdykoliv vrátit o stupeň zpět. Pro dobré zvládnutí používání motivačních rozhovorů v praxi je nezbytné absolvovat kurz. Jako prvotní vhléd lze doporučit publikaci Jana Soukupa *Motivační rozhovory*.

Plánování case managementu závisí na tom, v jaké jsme roli v týmu a jak je tento tým aktivní či pasivní. Jsme-li tím, kdo tým a jeho pomoc řídí, máme mnohem více povinností než ten, kdo je jeho členem. **Vždy jako pomáhající pracovník pamatujeme na zájem klienta a jeho potřeby, proto plán case managementu nemůže odporovat individuálnímu plánu klienta.** Individuální plán case managementu vzniká jako výstup z případové konference (nebo ze setkání case managerského týmu). Pracovník, který case managerský tým řídí, zodpovídá za plnění stanovených úkolů, za jejich vyhodnocování (jak a kdy byly naplněny) a je tím, kdo identifikuje nutnost dalšího setkání. Na úrovni vnitřního case managementu může být v této roli koordinátor nebo jím pověřený pracovník. V případě vnějšího case managementu jím bude nejčastěji OSPOD, nebo člen týmu, na kterém se tým shodne. Výše popsané patří mezi ideální podobu case managementu. Častěji se u spolupráce s dalšími odborníky setkáme s tím, že klientovi bude pomáhat více pracovníků současně, budou se scházet, domlouvat spolupráci, ale nebude určený ten, kdo celý proces řídí a práce na potřebách klienta bude vyhodnocována jen v rámci dané služby. Vždy se snažíme i u takto méně aktivní spolupráce předem dohodnout, jak budeme spolupracovat, jak se budeme informovat o postupu v řešení, ošetříme mlčenlivost, pokusíme se podepsat dohodu o spolupráci. Jsme-li členy case managerského týmu, jsme v kontaktu s pracovníkem, který case managerský tým řídí, naplňujeme domluvené kroky, pracujeme v týmu tak, abychom neporušovali metodiky naší služby. Pokud nejsou nastavená pravidla spolupráce, jsme aktivní v jejich nastavování.

V průběhu práce pravidelně hodnotíme způsob a výsledky. Toto hodnocení probíhá s klientem, kterého se ptáme, zda jsou zvolené postupy i nadále v souladu s tím, jak chce situaci řešit. Ptáme se, zda se v jeho životě změnilo něco, co by ovlivňovalo to, co jsme s ním společně naplánovali. Takové „zastavení“ může vést k revizi cílů a stanovení nových kroků. Stejně tak jako se klienta ptáme v průběhu, tak se ho budeme ptát na konci spolupráce, kdy s ním zhodnotíme její průběh a výsledek. Při tom dáváme prostor klientovi, který svými slovy může popsat, jak byl spokojený a vysvětlit své kroky. Pracovník vysvětlí, proč se některé věci podařily a jiné ne. Ideálně by k takovému hodnocení mělo dojít na setkání celého case managerského týmu. V praxi vzhledem k časové náročnosti spíše dojde k tomu, že závěrečné zhodnocení provede pracovník, který s klientem spolupracoval jako poslední, což nepovažujeme za ideál case managementu. **Máme směřovat ke společnému závěrečnému zhodnocení spolupráce, a to již při jejím zahájení a nastavování pravidel.**

6 Praktické tipy

Před zahájením case managementu si položíme několik otázek, odpovíme-li na ně kladně, je možné ho zahájit. V případě záporné odpovědi podnikneme za pomoci nadřazených kroků, které povedou k odstranění překážek. Jako pracovník se ptám, zda máme pro case management vytvořené prostředí, ve kterém je možné ho realizovat. Máme vytvořenou síť? Rozumíme tomuto procesu? Jsme připraveni nastavit podmínky spolupráce s dalšími odborníky a klientem? Víme, kdy a jak dodržovat či prolamovat mlčenlivost? Máme dostatečný časový prostor být case managerem? Jsme připraveni tvořit individuální plán v case managementu jako nadstavbu individuálního plánu naší služby?

KE CASE MANAGEMENTU NÁM MŮŽE POMOCI NĚKOLIK DALŠÍCH PODPŮRNÝCH OPATŘENÍ:

Praktické tipy pro podporu vnějšího case managementu:

- stáž
- člen v komunitním plánování (tvorba střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb)
- konference, workshopy, semináře
- dny otevřených dveří
- vedení sociální sítě a sdílení kontaktů mezi pracovníky
- představení našich služeb v jiné organizaci, instituci
- nastavení spolupráce s OSPODem a dalšími NNO
- nadřazený iniciuje práci formou case managementu
- pracovník absolvuje kurz case managementu

Praktické tipy pro podporu vnitřního case managementu:

- stáž v dalších poskytovaných službách organizací
- klientské porady, kazuistické semináře
- individuální konzultace
- zodpovědnost nadřazeného za využívání case managementu
- vlastní aktivita pracovníka
- pracovník absolvuje kurz case managementu
- kapacita
- spolupráce v interním case managerském týmu

6.1 Praktické tipy pro podporu vnějšího case managementu:

Stáž

Pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci mají dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách povinnost dalšího vzdělávání, do něhož lze zahrnout i stáž. Jako stážista získáme nejen informace o službě a instituci, ve které vykonáváme stáž, ale současně by mělo být naším cílem navázat takové vztahy, na které by bylo možné v budoucnu navázat. Dobré je se na stáž připravit, vědět, co chceme získat za informace, k čemu budou užitečné pro mě a moje klienty.

Člen v komunitním plánování (tvorba střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb)

Jako členi skupiny komunitního plánování nebo skupiny, ve které spoluvytváříme strategický plán rozvoje sociálních služeb, máme možnost navázat vztahy s ostatními odborníky v síti. Snažíme se o jejich službách zjistit co nejvíce, rozvíjet vztahy a současně je informovat o našich službách tak, aby je mohli jejich klientům doporučit nebo s námi spolupracovat v rámci case managerského týmu.

Konference, workshopy, semináře

I zde se setkáváme s odborníky. Ačkoliv je zde navázání bližších profesních vztahů méně pravděpodobné, tak i zde máme příležitost se potkat s dalšími odborníky, poznat jejich služby a v budoucnu je třeba oslovit.

Dny otevřených dveří

V případě, že službu, která den otevřených dveří pořádá, neznáme (či v ní nemáme navázané vztahy), zúčastníme se a snažíme se dozvědět se co nejvíce informací. Pokud službu známe (či jsme s ní dokonce spolupracovali), zúčastníme také. Projevujeme tak zájem o práci dalších odborníků a máme možnost posílit naše vztahy. Sami též dny otevřených dveří organizujeme, zveme úředníky, odborníky z neziskových organizací, učitele, pracovníky PMS a další. Snažíme se co nejvíce srozumitelně představit naše služby a navázat kontakty.

Vedení sociální sítě a sdílení kontaktů mezi pracovníky

Jak už bylo v textu uvedeno, sociální síť není seznam. Noví pracovníci se musí snažit o vytvoření kontaktů s dalšími od-

borníky. Doporučujeme, pokud je to možné, zaučení odcházejícím pracovníkem a představení nového pracovníka odborníkům v síti (popřípadě nadřízeným nového pracovníka).

Představení našich služeb v jiné organizaci, instituci

Pravidelně chodíme představovat naše služby do jiných organizací, na OSPOD, sociálním kurátorům, úřadu práce, školám, PMS. Představení naší služby máme připravené, předem domluvené. Jedná se o jednu z možností, jak můžeme skrze představení služby a setkání s konkrétními pracovníky navázat spolupracující vztah, vysvětlit naše možnosti spolupráce. V organizaci či instituci zanecháme leták s kontakty, popř. další materiály o našich službách. Při představování svojí služby musím mít znalost i o ostatních službách, které jako organizace (pobočka) nabízíme, a můžeme je též představit.

Nastavení spolupráce s OSPODem a dalšími NNO

Příkladem dobré praxe je zkušenost naší olomoucké pobočky, kde došlo k několika setkáním s OSPOD a dalšími organizacemi, kdy výsledkem byla dohoda a manuál pro spolupráci a pro sdílení informací. Došlo tak k tomu, že jedna organizace není považovaná v předávání informací za lepší nebo horší. Pro všechny odborníky tak existuje sjednocený postup, který dodržují.

Nadřízený iniciuje práci formou case managementu

Nezastupitelná je role nadřízeného pracovníka, který identifikuje společně s pracovníkem potřebu pracovat metodou case managementu. Nadřízený sleduje probíhající case management, vede kolegu, dává mu zpětnou vazbu.

Pracovník absolvuje kurz case managementu

Doporučujeme akreditované kurzy MPSV zaměřené na case management.

6.2 Praktické tipy pro podporu vnitřního case managementu:

Stáž v dalších poskytovaných službách organizace

Po nástupu pracovníka do zaměstnání je mu v plánu zaučování stanovena stáž ve všech službách, které pobočka poskytuje. Tím pracovník získá znalosti o jejich obsahu. Nadřízený pracovníka si vyžádá zpětnou vazbu tak, aby ověřil, že pracovník získal všechny potřebné informace potřebné k tomu, aby mohl služby svých kolegů doporučovat klientům nebo dalším organizacím a institucím.

Klientské porady, kazuistické semináře

Pravidelné klientské porady a kazuistické semináře vedou k identifikování klientů, kteří jsou vhodní pro práci metodou case managementu. K takovému určení dochází jak ze strany pracovníků samotných, tak od jejich nadřízeného.

Individuální konzultace

Během individuální konzultace může nadřízený společně s pracovníkem vytipovat klienty vhodné pro case management.

Zodpovědnost nadřízeného za využívání case managementu

Nadřízený vysvětluje a podněcuje spolupráci mezi pracovníky jednotlivých služeb a kontroluje její průběh na individuálních konzultacích a klientských poradách. Nadřízený vede méně zkušeného pracovníka, dává mu zpětnou vazbu. Nadřízený spoluprací s nadřízeným druhé služby může vytvářet prostor pro case management, a to především zdůrazňováním důležitosti spolupráce a vytvořením pravidel pro takovou spolupráci.

Vlastní aktivita pracovníka

Jako pracovníci se snažíme o nalezení styčných ploch, kde by ke spolupráci mohlo docházet. Například pracovníce sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi (SAS) je ráno přítomna v předškolním klubu. Pracovnice předškolní klubu může rodičům společně se svojí kolegyní představit služby SAS, nabídnout jim pomoc a společně pracovat na zlepšení situace rodiny. Například společná návštěva domácnosti klienta sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi a pracovníka podpory vzdělávání v rodinách. Vytvoření, vedení a hodnocení společného individuálního plánu klienta.

Pracovník absolvuje kurz case managementu

Pro podporu vnitřního case managementu stejně jako pro podporu vnějšího je přínosné, pokud pracovník absolvuje kurz case managementu. Doporučujeme tento kurz objednat pro pracovníky organizace, kteří v místě společně působí a v praktické části kurzu hledat možnosti spolupráce mezi kolegy napříč službami.

Kapacita

Při interním case managementu pracovníci často narážejí na plné kapacity svých kolegů v jiných nesociálních službách, což je vážnou komplikací. Nemůže tak docházet k předávání klientů nebo spolupráci na dalších potřebách klienta. Jako

možné řešení, které pracovníci sami navrhnou, se jeví rezervování několik míst v kapacitě nesociálních služeb pro klienty sociálních služeb, které jsou v organizaci (na pobočce) poskytovány. Bohužel v sociálních službách takový postup není možný a je třeba postupovat dle zákona o sociálních službách. Tento postup je přínosný především u sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi a u podpory vzdělávání (doučování dětí v rodinách).

Spolupráce v interním case managerském týmu

V případě, že pracovník spolupracuje s klientem, který potřebuje využít další služby, přímo se zeptá pracovníka této služby, jestli má kapacitu na jeho přijetí. Jestliže má volnou kapacitu, je domluvena společně s klientem schůzka, které se všichni tři zúčastní. Dál se pracuje v tomto složení s tím, že pracovníci a klient mohou definovat situace, kdy nebude třeba klienta na setkání zvát. Toto opatření ale nesmí vést k tomu, že se pracovníci scházejí bez klienta a postupují v řešení jeho situace bez něj. S klientem jsou schůzky nastavené pravidelně, během nich společně s klientem hodnotíme postup v řešení klientovy nepříznivé sociální situace, plánujeme další kroky. Zajímá nás názor, postoj a plány klienta, které promítáme do navrhování dalších postupů. Z takového setkání vzniká zápis, který sepíše jeden z pracovníků. Zápis, pokud je to možné, předáme i klientovi. Výstupy ze schůzky se promítnou do individuálních plánů, které vede každý pracovník. Doporučujeme, aby plán byl společný za všechny služby a jako takový byl na setkáních vyhodnocován.

Case managerem se většinou stane pracovník, který byl na počátku spolupráce. Case managerem ale může být i druhý pracovník, pokud bude s klientem například spolupracovat intenzivněji. Roli case managerem může vykonávat i koordinátor, ten se potom musí účastnit schůzek a na proces nejen dohlížet, ale také ho řídit. Kdo se stane case managerem se pracovníci domluví před schůzkou. Case manager zde zodpovídá za naplňování dohodnutých kroků, může při nenaplňování iniciovat schůzku s dalšími pracovníky zapojenými do spolupráce, zjistit, proč kroky nejsou naplňovány. Pokud kroky nenaplňuje klient, je case managerem svolána schůzka. Situace je na ní řešena, jsou vyhodnocovány důvody a případně domluveny jiné kroky. I v interním case managementu můžeme jako nástroj používat případové konference, které se od běžného setkávání týmu s klientem liší přítomností facilitátora, který proces setkání řídí. Roli facilitátora může zastat kolega z jiné služby, který se na řešení situace klienta nepodílí.



7 Case management v praxi terénní sociální práce Člověka v tísní

Abychom si ještě lépe představili, jak case management může probíhat, uvádíme zde několik kazuistik. Předpokladem pro to, aby spolupráce formou case managementu mohla být úspěšně uskutečněna, je ochota všech aktérů se do spolupráce zapojit a znalost case managementu. Kazuistiky popisují case management v různých fázích, někde jsou aktéři ještě na počátku spolupráce, někde již spolupracují déle a mají ošetřené všechny náležitosti spolupráce. Před každou kazuistikou uvádíme krátké vysvětlení, na kterém ukazujeme, jaké prvky case managementu byly použity.

Kazuistika č. 1

Sepsala a realizovala: terénní sociální pracovnice Jana Němcová

KOMENTÁŘ KE KAZUISTICE Č. 1:

Na kazuistice číslo 1 si můžeme ukázat vnější case management. Tým vznikl po oslovení naší pracovnice její kolegyní z Maltéžské pomoci a její klientky. Iniciátory jsme tedy nebyli my z Člověka v tísní, ale jiná organizace. Naše pracovnice však vnesla do spolupráce prvky case managementu a iniciovala domluvení pravidel spolupráce včetně zápisu, dohody o spolupráci, domluvení prolomení mlčenlivosti. Dodržela pravidla case managementu, kdy se nikdy nejedná o klientovi v jeho nepřítomnosti, při prvním setkání s klientkou jí podrobně vysvětlila charakter setkání a role, v průběhu setkání s klientkou a pracovnicemi hovořila tak, aby obsahu klientka porozuměla. Při rozhovoru s klientkou také došlo ke zmapování dalších zainteresovaných osob, které proces case managementu a samotnou pomoc mohou ovlivnit.

Aktéři: klientka, terénní sociální pracovnice Člověka v tísní, terénní a pastorační pracovnice Maltéžské pomoci, sociální pracovnice azylového domu Naděje (další aktéři: syn klientky ve výkonu trestu odnětí svobody, ošetřující psychiatr)

Klientka kontaktovala Člověka v tísní ve spolupráci se sociální pracovnicí Maltéžské pomoci, která klientce službu doporučila. Chtěla řešit exekuce, mapování dalších závazků, popř. oddlužení. Jde o seniorku s psychiatrickou diagnózou (schizofrenie + nastupující degenerativní onemocnění v souvislosti se stářím). Momentálně žije v azylovém domě pro seniory, který provozuje Naděje. Je tedy klientkou Naděje a klientkou terénní služby Maltéžské pomoci. Věřitelé postupně začali klientku kontaktovat přímo na adresu Azylového domu, někteří se dostavili i osobně. Klientka si v souvislosti se svým zdravotním stavem nevzpomíná na okolnosti vzniku většiny závazků, telefonátům a dopisům od věřitelů nerozumí. V rámci spolupráce zvládne bez doprovodu vyřešit jen snazší úkony (např. dojít si na poštu pro důchod), občas ztrácí přehled o dohodnutých termínech schůzek. Klientka je v intenzivním kontaktu se synem, ten se snaží řešit dluhy klientky z vězení – kontaktoval písemně i telefonicky jednotlivé sociální pracovnice, ale postupuje netransparentně a paralelně, nikoli v součinnosti.

Vzhledem k většímu množství zapojených (institucionálních) aktérů pracovnice Člověka v tísní navrhla sejít se společně, aby byly vyjasněny role a agendy, spolupráce se nedublovala a klientka si mohla domluvit, s kým bude na čem spolupracovat, případně aby udělila souhlas se sdělením vybraného typu informací mezi aktéry navzájem. Organizaci schůzky si vzala na starost terénní sociální pracovnice Maltéžské pomoci, která již s klientkou spolupracuje delší dobu a zná se se sociální pracovnicí Naděje. Jako místo konání byl zvolen azylový dům. Ze strany terénní sociální pracovnice Člověka v tísní byla snaha, aby schůzka měla formát případové konference, nicméně konference neměla nestranného účastníka, který by mohl konferenci vést jako facilitátor. Setkání tedy nemělo charakter případové konference, přesto

bylo dodrženo několik zásad pro takové setkání. Sociální pracovnice organizace Člověk v tísní nejprve podrobně vysvětlila smysl setkání, kladla důraz, aby tomu porozuměla především sama klientka. S jejím svolením všechny společně probraly její aktuální situaci a rozdělily si typy úkolů, které měly s klientkou řešit. Sociální pracovnice organizace Člověk v tísní provedla ze schůzky zápis.

Výstupem setkání byla písemná všemi účastníky podepsaná (čtyřstranná) dohoda s formulovaným cílem spolupráce. Klientka zároveň udělila souhlas sdílet o ní informace bez její přítomnosti. V praxi to například znamená, že pokud klientce přijde dopis do azylového domu, sociální pracovnice Naděje o tomto informuje sociální pracovníci Člověka v tísní a pošle ji e-mailem jeho scan. Role terénní sociální pracovnice Maltézké pomoci zase spočívá v tom, že i bez klientky domlouvá termíny společných konzultací. A to především vzhledem k tomu, že klientka omezeně používá telefon.

Kazuistika č.2

Sepsala a realizovala: terénní sociální pracovnice Jana Němcová

KOMENTÁŘ KE KAZUISTICE Č. 2:

Kazuistika popisuje vnější case management, kdy byla pracovnice přizvána ke spolupráci. Tentokrát zde nebyl prvotní zájem klienta, ale iniciátorem byl radní a až posléze byli osloveni klienti. Důležitým okamžikem této spolupráce je, že ačkoliv je druhou stranou spolupráce žádána, tak pracovnice si ověří zájem klientů, neboť je pracovníci sociální služby, kde je pomoc klientům poskytována v rovině dobrovolnosti. Naše pracovnice zde správně zmapovala všechny aktéry a další zdroje podpory, vysvětlila a nastavila pravidla spolupráce, zúčastnila se aktivně setkání, na kterém došlo k rozdělení rolí a zodpovědností, ze kterého byl učiněn zápis, a byly nastaveny další termíny setkání. V této kazuistice je spolupráce na začátku, v průběhu spolupráce může dojít k uzavření vícestranné dohody s dalšími aktéry, bude potřeba ošetřit sdělování informací.

Aktéři: 2 klienti – manželé, terénní sociální pracovnice Člověka v tísní, sociální kurátorka městského úřadu Prahy 7, poradce radního Magistrátu hl. města Prahy, ředitel odboru bytového fondu Magistrátu hl. města Prahy plus další identifikované zdroje podpory: organizace R-Mosty

Klienti jsou manželé, kteří žádají o přidělení magistrátního bytu v kategorii „pro osoby v sociální tísní“. V rámci magistrátního projektu zabydlování rodin z ubytoven spolupracuje na poskytování podpory těmto rodinám také organizace Člověk v tísní. U této konkrétní rodiny bylo v rámci řešení jejich problému přistoupeno ke zrychlenému řízení přidělení bytu. A to především vzhledem k tomu, že manželé museli opustit ubytovnu a dočasně i hlavní město. Vzhledem k tomu také probíhalo navázání spolupráce s pracovníci Člověka v tísní narychlo. Poradce radního kontaktoval terénní sociální pracovníci naší organizace, aby navázala spolupráci s klienty a provedla je procesem přidělení magistrátního bytu.

Terénní sociální pracovnice si vyžádala od poradce radního předběžný souhlas klientů s tím, aby je směla kontaktovat. Ze strany magistrátu bylo sjednáno setkání, které bylo ředitelem odboru bytového fondu vyžadováno k tomu, aby mohla rodina uzavřít nájemní smlouvu. Smysl setkání byl seznámit s klienty jednotlivé aktéry, kteří budou s rodinou (na různé škále dobrovolnosti) spolupracovat. Setkání svolal radním na půdě magistrátu. Terénní sociální pracovnice se před tím spojila s klienty a vysvětlila svoji roli a také možnost klientů její podporu odmítnout, případně regulovat její rozsah. Při té příležitosti také zjistila, že rodina už na některých tématech spolupracuje s organizací R-Mosty.

Setkání se účastnili výše uvedení aktéři, kteří se postupně představili, vysvětlili svou roli a míru, s jakou se mohou do podpory zapojit. Ředitel odboru poté předal k podpisu nájemní smlouvu a klientům sdělil všechna práva a povinnosti, popsal, co bude následovat a co si musí zařídit. Z konference byl pořízen zápis a byl domluven další termín (za měsíc), kdy se znovu všichni sejdou ke zhodnocení dosavadní spolupráce. Terénní sociální pracovnice poté s klienty ověřila, zda mají zájem o podporu a oficiálně spolu uzavřeli spolupráci. V průběhu následujícího měsíce pak byli v kontaktu – probíranými tématy bylo přebírání bytu, zajištění vybavení bytu, problém se zpožděným vyplácením dávek.

Kazuistika č.3

Sepsala: koordinátorka a metodička SAS Radka Kunešová, **realizovala:** sociálně aktivizační pracovnice

KOMENTÁŘ KE KAZUISTICE Č. 3:

Kazuistika popisuje vnější case management, na kterém vidíme, jak obtížné bylo zapojit do spolupráce další odborníky, kteří by klientům pomohli. Přes počáteční potíže se podařilo zajistit klientům pomoc rané péče, a i přes nenaplněné očekávání, že OSPOD bude koordinátorem pomoci rodině, se podařilo klientům poskytnout potřebnou pomoc a vytvořit spolupracující tým s jasně definovanými jednotlivými kroky, které byly výsledkem společného setkání.

Aktéři: rodina (matka, otec, 2 děti), terénní pracovnice Člověka v tísní (služba TP), sociální pracovnice sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi Člověk v tísní (služba SAS), tlumočnické služby, pracovnice OSPOD, praktický a odborní lékař, raná péče Diakonie Stodůlky – pobočka Děčín, raná péče Demosthenes Ústí n. L.

Rodiče se obrátili na naši organizaci kvůli špatné finanční situaci, chtěli pomoci s vyřízením invalidního důchodu. Rodina začala spolupracovat s terénní pracovníci služby TP. Oba rodiče jsou hluchoněmí, matka je negramotná. S matkou téměř nebylo možné komunikovat, komunikaci vždy zajistil otec. Spolupráce probíhala přibližně 3 měsíce, vedle invalidního důchodu pracovnice s rodinou hledala lékaře pro matku, řešili dluh na zdravotním pojištění na Slovensku. Terénní pracovnice se také zajímala o zdravotní stav 1,5 leté dcery (byla příliš malá, s nízkou váhou). S rodiči o vývoji dcery hovořila, matka sdělila, že neví, jaká jídla dceři vařit. Terénní pracovnice zjistila, že je rodině stanoven dohled OSPOD. Trávila s rodinou téměř každý den. Rodina vyžadovala intenzivní spolupráci a díky komunikační bariéře byly konzultace časově náročné. S ohledem na témata a intenzitu pracovnice usoudila, že by v rodině mohla nabídnout službu SAS. Rodině službu vysvětlila a nabídla setkání s pracovníci SAS. Otec i matka se setkáním souhlasili. Terénní pracovnice sjednala schůzku v rodině. Během společného setkání terénní pracovnice před rodiči pracovníci

SAS sdělila, co v rodině společně řeší. Otec vysvětlil, proč jsou pod dohledem OSPOD. Sdělil, že je těžké pečovat o nemocnou dceru, lékařům ani jeden nerozumí, nevědí, co se po nich chce a co mají s dcerou dělat. Starší syn je zdravý, problém mají v komunikaci s učitelkou MŠ. Aby bylo možné začít spolupracovat, bylo nutné zajistit komunikaci. Pracovnice SAS mapovala dostupné služby pro sluchově postižené, aby zajistila tlumočnicka, potažmo službu SAS pro zdravotně postižené. Také kontaktovala pracovníci OSPOD s žádostí o schůzku, aby došlo k nastavení spolupráce. Organizace poskytující sociální služby pro sluchově postižené s rodinou nechtěla navázat spolupráci, z jejich pohledu rodina nespadá do „jejich cílové skupiny resp. rodina splňuje znaky sociálního vyloučení, a to považují za klíčové“, organizace nabízí tlumočnicka, více se na spolupráci podílet nechtěla.

Pracovnice SAS kontaktovala pracovníci OSPOD a domluvila setkání (matka, otec, pracovnice SAS, tlumočnicka). Pracovnice OSPOD sdělila důvody dohledu a nevnímala potřebu pomoci koordinovat a navázat hlubší vzájemnou spolupráci. Do spisu si poznamenala, že rodina čerpá službu SAS. Pracovnice SAS požádala, zda by s matkou docházela společně na pravidelné schůzky na OSPOD, kde si aktuální informace mohou sdělit. Tento návrh matka a pracovnice SAS přijaly. Spolupráci bylo třeba zaměřit na dceru, propojit matku s vnějším světem (lékaři, učitelka MŠ, vedení domácnosti, hospodaření s penězi, matka byla izolovaná, protože vše zařizovala společně s otcem, matka byla odkázána vždy na pomoc někoho jiného, neuměla komunikovat a rozhodnout se). Limitující byla komunikační bariéra matky, časové možnosti a přístup tlumočnicka (zda opravdu tlumočí to, co pracovnice říká).

Důležitým momentem bylo nalezení jiné organizace, která byla schopna tlumočit online. Již nebylo nutné schůzky plánovat dle možností tlumočnicka a bylo možné začít řešit zdravotní stav dcery. Po absolvování mnoha odborných vyšetření se ukázalo, že nároky na péči o dceru přesahovaly možnosti služby SAS, rodina potřebovala zajistit odbornou pomoc – ranou péčí. Pracovnice SAS zmapovala dostupné služby, organizace působící v Ústí n. L. z důvodu sluchového postižení rodičů odmítla službu poskytnout. Z tohoto důvodu se pracovnice SAS obrátila na organizaci, která má pobočku v Děčíně a dohodla setkání v rodině. Výsledkem jednání bylo:

- v rámci služby SAS poskytujeme stejné činnosti jako RP, ale mnohem intenzivněji (RP – schůzka max. 1 měsíčně)
- rodina od RP potřebuje „pouze“ podporu vývoje, nikoli celou službu

- pracovnice RP poskytnou materiály pro rozvoj vývoje, podle kterých bude pracovnice SAS s rodinou postupovat
- pokud si s něčím nebude matka a pracovnice SAS vědět rady, je možná jednorázová konzultace
- pracovnice RP je k dispozici pro potřebnou konzultaci
- v Ústí n. L. apelovat na zařazení rodiny do rané péče (podpora vývoje), sluchové postižení rodičů není relevantní důvod pro odmítnutí poskytnutí služby
- dcera by měla mít 1krát ročně pravidelné vyšetření štítné žlázy – řešit s pediatrem popř. jiným lékařem
- co nejdříve zapojit dceru do kolektivu (speciální MŠ)
- podporu vývoje může poskytnout i psycholog

Toto jednorázové setkání s pracovníci Diakonie Stodůlky bylo pro další spolupráci zlomové. Informace pracovnice SAS využila při opakovaném kontaktování organizace poskytující ranou péči v Ústí n. L. (Demosthenes) a došlo k osobnímu setkání v sídle této organizace. Celé jednání vedla pracovnice SAS, popsala dosavadní výsledky, zjišťovala možnosti spolupráce, nabídla kooperaci a spolupráci se podařilo navázat. Výstupem schůzky bylo:

- pracovnice SAS je klíčovou pracovníci rodiny a zároveň řídí a dohlíží na spolupráci mezi ranou péčí a matkou
- pracovnice RP bude docházet do domácnosti 1krát týdně a bude se věnovat rozvoji dítěte (časová dotace bude uzpůsobena tempu a výdrži dítěte)
- u schůzek bude vždy matka, pracovnice SAS, kterým pracovnice RP předvede, co a jak mají procvičovat
- pracovnice SAS bude matku učit cviky, aby tak postupně byla schopná s dcerou cvičit bez pomoci pracovnice SAS
- pracovnice RP poskytne materiály pro rozvoj vývoje dítěte, podle kterých bude pracovnice SAS s matkou postupovat
- pracovnice RP zajistí místo v MŠ speciální, kterou zařízení provozuje, s matkou zajistí dopravu apod., informace o vývoji bude pracovnice RP předávat pracovníci SAS při společných schůzkách v rodině
- Demosthenes (díky docházce do MŠ) zajistí psychologické vyšetření, nastaví pravidla spolupráce s psychologem, informace o vývoji bude pracovnice RP předávat pracovníci SAS při společných schůzkách v rodině

S ohledem na náročnost v komunikaci nebyly zaznamenány žádné formální zápisy ze setkání, spolupráce nebyla stvrzena písemnou formou. Délka spolupráce nebyla časově ohraničena, předpokladem byl 1 rok, vše pracovnice SAS znamenávala do individuálního plánu a hodnocení spoluprá-

ce. Po 8 měsících matka nepotřebovala pomoc s nácvikem ze strany pracovnice SAS, po roce byla rodina schopna s pracovníci RP komunikovat samostatně. Po dohodě pracovnice SAS přestala organizovat a řídit spolupráci matky s pracovníci RP. Téma RP ve službě SAS bylo ukončeno, spolupráce mezi matkou a pracovníci RP nikoliv, spolupráce pracovnice SAS s matkou ukončena nebyla, dále se věnovaly jiným tématům.

Kazuistika č.4

Sepsala a realizovala: aktivizační pracovnice Gabriela Štěřbová

KOMENTÁŘ KE KAZUISTICE Č. 4:

Ve čtvrté kazuistice máme možnost opět vidět, jak je realizován vnější case management se zapojením dvou služeb Člověka v tísní. Pracovnice sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi spolupracovala po doporučení výchovnou poradkyní s klientkou a se školou. V rámci své organizace zprostředkovala dětem klientky službu doučování. Zajímavý prvek tohoto case managementu spočívá ve vytvoření case managerského týmu, který řeší docházku, prospěch a chování dětí a spolupráce s dalšími aktéry, kteří se ale pravidelného setkání týmu neúčastní. Pracovníci střediska výchovné péče se soustředí na vztah syna Jakuba a matky a jeho chování v rodině, pracovnice SVP je v kontaktu s výchovnou poradkyní. Dobrovolnice doučování se setkávají také neúčastní, ale informace jsou předávány pracovníci SAS matkou. Spojnicí mezi týmem a dalšími aktéry je tak pracovnice SAS, která informace zprostředkovává a pomoc klientce a jejím dětem řídí. Klientka zde není pasivním příjemcem pomoci, aktivně se účastní setkání, navštěvuje středisko výchovné péče, k tomuto setkávání přizve i pracovníci SAS. Pokud není možné, aby klientka byla u předávání informací třetím stranám, je vše ošetřeno prolomením mlčenlivosti. Pracovnice zde nevyužívá dohody o spolupráci s dalšími aktéry. Vzhledem k tomu, že se jedná o malé město a odborníci se dobře znají, mají vytvořené dobré pracovní vztahy, je vše domluveno ústně a zápisy si pořizuje každý pracovník ze schůzky sám. Pro ošetření prolomení mlčenlivosti pracovnice SAS sepsala s klientkou souhlas s předáváním informací třetím stranám.

Aktéři: pracovníce sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi Člověk v tísní, třídní učitel ZŠ, výchovná poradkyně, ředitel ZŠ, pracovníci střediska výchovné péče, dobrovolnice programu podpora vzdělávání dětí v rodinách Člověk v tísní.

Klientka je matka samoživitelka, má 3 děti, Eva 13 let, Jakub 10 let a Jana 5 let; bydlí v pronajatém bytě. Všechny děti chodí do základní a mateřské školy. Matka je v evidenci úřadu práce, ale brigádně pracuje. S dětmi a partnerem žila čtyři roky v Německu, kde oba dva pracovali. O práci přišli a vrátili se s dětmi do České republiky. Ještě rok žili pohromadě a narodila se jim další dcera. Otec dětí a partner rodinu opustil, s dětmi ani partnerkou není v kontaktu, je nezvěstný. Klientka tak nedostává výživné, nepobírá ani žádné sociální dávky. Syn měl ve škole incident (surové napadení spolužáka po vzájemné potyčce). Otec napadeného podal trestní oznámení (následně byl synovi nařízen kurátor, došlo k výsledkům dětí i matky na policii, byla nařízena spolupráce se střediskem výchovné péče. Ve spolupráci s výchovnou poradkyní základní školy byla doporučena také spolupráce s neziskovou organizací. Výchovná poradkyně pracovníci SAS dobře zná a má s ní navázanou dobrou spolupráci. Kontakt na pracovníci je součástí webových stránek školy.

Výchovná poradkyně se předem domluvila s klientkou, zda by souhlasila se spoluprací s ČvT. Oslovila pracovníci SAS, zda má kapacitu se klientce věnovat. Pracovníci SAS se s klientkou poté telefonicky spojila, nabídla jí své služby a domluvily se na první schůzce, která proběhla v domácnosti klientky. Na ní pracovníci SAS představila sociální službu, nabídla možnosti spolupráce, následně společně podepsaly smlouvu o poskytnutí služby a domluvily plán podpory. Po této schůzce následovala schůzka s výchovnou poradkyní, pracovníci SAS a klientkou, na které se všechny strany domluvily na spolupráci. Poté došlo ke společnému setkání na půdě školy v přítomnosti ředitele, výchovné poradkyně a třídních učitelů (klientka má ve škole obě děti a nejmladší v MŠ). Obsahem schůzky byl problém dětí s docházkou, prospěchem a chování syna Jakuba. Na schůzce byla domluvena četnost a obsah dalších setkání. Pracovníci SAS nabídla zprostředkování doučování.

Prvotním iniciátorem spolupráce byla sice výchovná poradkyně, po navázání kontaktu s klientkou byla hybatelem pomoci klientce pracovníci SAS. Aby mohla komunikovat se školou, udělila jí klientka souhlas pro předávání informací

škole, ve kterém byly vymezeny informace a osoby, kterých se předávání týká. Informace, které byly předávány bez přítomnosti klientky, s ní byly předem probrány. Počáteční nedůvěra školy se změnila ve chvíli, kdy se dětem podařilo zlepšit docházku. Pomohlo také zprostředkování dobrovolnice na doučování. Pracovnice SAS navrhla vyučujícím psaní látky, které dítě nerozumí a potřebuje ji procvičit, přímo do sešitů. Dobrovolnice tak věděla, co doučovat. Učitel dostal zároveň zpětnou vazbu a prospěch dětí se v některých předmětech zlepšil. Škola vyhodnotila spolupráci jednoznačně pozitivně.

Schůzky probíhaly jednou měsíčně. Prostor nejdříve dostala klientka a než došlo k řešení problémů, vždy měla pracovníci SAS (jako nejbližší spolupracující s rodinou) možnost pozitivně zhodnotit, co se ve spolupráci s klientkou podařilo. Podle pracovníci SAS se přístup učitelů k žákům změnil ve chvíli, kdy dostanou stručné informace o složité situaci v rodině. Dokáží potom porozumět problémům žáků v širším kontextu. Pracovnice SAS dále spolupracovala s psychologem a speciálním pedagogem. Díky tomu se podařilo domluvit dobrovolný pobyt Jakuba, který měl přispět ke zlepšení jeho chování k vrstevníkům i k matce. Matka pracovníci o přítomnost a spolupráci s SVP pracovníci sama požádala a její přítomnost pro ni byla podporou.

Kazuistika č.5

Sepsala: koordinátorka a metodička terénních programů Jitka Kylišová, **realizovala:** sociální aktivizační pracovníci Jaroslava Řehořová

KOMENTÁŘ KE KAZUISTICE Č. 5:

Pátá kazuistika popisuje vnitřní case management. Došlo zde ke spolupráci sociální služby a neregistrované služby. Pracovnice SAS v rámci mapování správně reflektovala další potřeby rodiny a doporučila spolupráci se službou podpora vzdělávání v rodinách. Z pohledu case managementu je důležitá fáze domlouvání pravidel spolupráce s rodinou a mezi pracovníci navzájem, a to nejen na začátku, ale i v průběhu spolupráce. Současně bylo s rodinou domluveno, jak bude probíhat komunikace s dalším subjektem (OSPOD).

Aktéři: pracovníci SAS Člověk v tísní, OSPOD, pracovníci programu podpora vzdělávání Člověk v tísní, OSPOD.

Klientku do spolupráce doporučil OSPOD, po potvrzení volné kapacity služby jsme klientku s jejím vysloveným souhlasem oslovili a službu nabídli. V rodině je stanovený soudní její potřeby, ale i ostatních členů rodiny. Klientka žije s partnerem a třemi dětmi, kdy dvě starší děti má z předchozích vztahů. Za prioritu klientka považovala vyřízení žádosti o sirotčí důchody pro starší děti. Tato potřeba u klientky vyplývala i z toho, že ačkoliv otec respektive její partner, pracoval, příjmy rodiny byly nedostatečné. Pracovnice se s klientkou domluvila, že spolu budou spolupracovat i na zlepšení finanční situace rodiny, zmapují situaci a budou pracovat s rodinným rozpočtem.

Z dalších rozhovorů, které pracovníci s klientkou vedla během konzultací, vyplynulo, že by klientka chtěla pomoci při jednání u soudu. Jednalo se jí zejména o podporu psychickou, kdy se soud měl týkat úpravy styku s příbuznými, kteří si o styk s dětmi zažádali. Tématem rozhovorů bylo i soužití se staršími dětmi a péče o ně, protože děti v předchozích letech s klientkou nebydlely a jejich kontakt byl po nějakou dobu velmi omezený. Po úmrtí otce, se kterým děti žily, začaly děti žít s matkou a jejím novým partnerem. Pracovnice klientce nabídla možnost využít případně podpornou psychologickou pomoc pro děti, kterou by v rámci poskytování služby mohla zajistit (jednalo se o sebevraždu, kdy starší syn otce našel mrtvého). Rozhovory se také týkaly školního prospěchu dětí a docházky. Zde klientka projevila potřebu řešit situaci staršího syna, kdy syn má velmi špatný prospěch z českého jazyka. Pracovnice zjistila, že syn má špatný prospěch pouze z jednoho předmětu, z ostatních předmětů měl výsledky výborné nebo velmi dobré. Klientka se ptala, zda by bylo možné syna v českém jazyce doučovat, pracovníci tento požadavek reflektovala, vysvětlila, že v rámci služby doučování neprobíhá, ale může klientce nabídnout případně jinou službu, kterou v rámci organizace poskytujeme.

Po zjištění informací o volné kapacitě a podmínkách podpory vzdělávání, je pracovníci předala klientce, která po zvážení souhlasila s využíváním doučování. Na další domluvenou konzultaci přišla i pracovníci z podpory vzdělávání a konzultace proběhla společně, část konzultace věnovala pracovníci rozhovoru s dítětem, respektive s dětmi. Nakonec se s klientkou domluvila, že doučování by mohlo probí-

hat i s mladší dcerou, která má individuální vzdělávací plán. Proběhla domluva ohledně komunikace s jednotlivými pracovníci, co bude která služba s klientkou řešit. Pracovnice se domluvily, že budou do rodiny zpočátku jezdit společně, kdy sociálně aktivizační pracovníce bude pracovat s klientkou a pracovníce z podpory vzdělávání bude s dětmi tak, aby se poznaly a pracovníce si také zmapovala situaci. Po několika společných konzultacích se pak nastaví konzultace oddělené, kdy doučování bude zpravidla probíhat odpoledne a konzultace s klientkou a jejím partnerem v den, kdy partner není v práci. Ohledně sdílení informací bylo s klientkou domluveno, že informace, které kolegyně budou sdílet, se budou týkat doučování dětí a jejich prospěchu. Pokud by došlo v rodině k situacím, které se bude přímo dotýkat možnosti doučování v rodině (onemocnění dětí, přestěhování, vypovězení spolupráce jedné ze služeb apod.), mohou tyto informace kolegyně také sdílet.

Vzhledem k tomu, že je v rodině soudní dohled, je pravděpodobné, že OSPOD bude chtít písemnou zprávu o poskytování služby v rodině. Pracovnice se s klientkou domluvila na tom, že v tom případě si bude také žádat informace od kolegyně, která do rodiny dochází na doučování tak, aby mohla OSPOD poskytnout komplexní zprávu o spolupráci s rodinou. S klientkou bylo zároveň domluveno, aby jednou za čas (minimálně ale 1x za půl roku) probíhaly hodnotící schůzky i za účasti pracovníce z podpory vzdělávání. Spolupráce s klientkou nadále probíhá.

Přílohy

Příloha č. 1: Mlčenlivost

(převzato z webové stránky www.clovekvpravu.cz)

Mlčenlivost sociálního pracovníka (posouzení mlčenlivosti sociálního pracovníka dle zák. č. 108/2006 Sb. a možností jejího prolomení): Mlčenlivost zaměstnanců poskytovatelů sociálních služeb je obecně upravena v § 100 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Povinnosti mlčenlivosti se sociální pracovník (resp. poskytovatel soc. služeb) může dovolávat v případech, kdy jde o jeho klienty, kterým jsou poskytovány sociální služby. Tuto mlčenlivost je možno prolomit pouze v těchto případech a za podmínek dále uvedených:

A. S předchozím písemným souhlasem klienta, který jasně vymezí rozsah zproštění mlčenlivosti a účel, za jakým mohou být informace dále poskytnuty.

B. Stanoví-li tak zákon o sociálních službách – konkrétně podle od 1. 1. 2014 účinný § 100a zákona o soc. službách v návaznosti na zákon o sociálně-právní ochraně dětí (č. 359/1999 Sb.). Podle něj má poskytovatel sociálních služeb povinnost poskytovat OSPOD určité údaje potřebné pro poskytnutí sociálně-právní ochrany dětí.

Za prvé se jedná o údaje „týkající se osoby, které byla rozhodnutím orgánu sociálně-právní ochrany dětí uložena povinnost využít odbornou poradenskou pomoc podle zákona o sociálně-právní ochraně dětí“. Ohledně této osoby je poskytovatel soc. služeb povinen na písemnou žádost OSPOD bezplatně „sdělit, zda s osobou uzavřel smlouvu o poskytování sociální služby, dobu platnosti smlouvy, datum ukončení poskytování sociální služby, popřípadě výpovědní důvod, pokud byla smlouva vypovězena, a zhodnocení průběhu poskytování sociální služby“. Tato povinnost se tedy týká obecně všech poskytovatelů sociálních služeb. Přestože to v zákoně není výslovně uvedeno, vyplývá z něj, že OSPOD by měl v žádosti uvést, že osobě, o jejíž údaje se jedná, byla rozhodnutím orgánu OSPOD uložena povinnost využít poradenskou pomoc s odkazem na toto rozhodnutí.

Za druhé se jedná o povinnost uloženou jen poskytovatelům soc. služeb pro rodiny s dětmi nebo pro děti, které jsou uvedené v § 37 odst. 3, § 48, 52, 54, 57, 58, 60, 60a,

62, 65 nebo § 69 zák. o soc. službách. Tito poskytovatelé, nejde-li o situaci uvedenou výše nebo neposkytují-li služby anonymně, jsou povinni na písemnou žádost OSPOD bezplatně sdělit, zda osobě uvedené v žádosti orgánu sociálně-právní ochrany dětí poskytují nebo poskytovali sociální službu, druh a formu poskytované sociální služby a dobu poskytování a zhodnocení průběhu poskytování sociální služby. Tato povinnost platí jen v případech, kdy „orgán sociálně-právní ochrany dětí v žádosti současně uvede, že situaci dítěte a jeho rodiny vyhodnotil podle zákona o sociálně-právní ochraně dětí tak, že se jedná o dítě, na něž se sociálně-právní ochrana dětí zaměřuje“.

Rozsah povinně poskytovaných informací je tedy ve výše uvedených případech podobný, avšak ne zcela stejný, na což musí poskytovatel soc. služeb brát ohled. Pokud jde o rozsah „zhodnocení průběhu poskytování sociální služby“, což je údaj poskytovaný v obou případech, ten není zákonem nijak blíže vymezen. Což může být problematické mj. i proto, že nesplnění informační povinnosti může být posouzeno jako správní delikt právnické osoby – poskytovatele soc. služeb. Konkrétní obsah a rozsah „zhodnocení průběhu poskytování sociální služby“ je podle mého názoru třeba určit vždy podle okolností daného případu a to podle toho, co je účelem daného ustanovení. Tedy obecně zájem dítěte, resp. efektivní zajištění výkonu sociálně-právní ochrany dětí v zájmu dítěte a jeho ochrany. Posouzení toho, zda tato povinnost byla v daném případě poskytovatelem soc. služeb náležitě splněna, bude obtížné i proto, že zhodnocení je pojem zahrnující subjektivní hledisko. Poskytovatel musí brát také ohled na to, že v rámci „zhodnocení průběhu poskytování sociální služby“ nelze poskytovat konkrétní údaje týkající se dalších osob – klientů poskytovatele, jichž se netýkala žádost OSPOD.

C. Stanoví-li tak jiný zvláštní zákon. Mezi zvláštní zákony, které tuto mlčenlivost prolamují, patří:

1) Trestní zákoník (TZ) a trestní řád (TŘ), v rámci ustanovení týkajících se povinnosti svědčit, podávat vysvětlení a povinnosti poskytovat soudu součinnost/informace.

Právní základ možnosti odepřít orgánům činným v trestním řízení součinnost, tedy i podávat informace je položen v § 8 odst. 2 TŘ. Na základě tohoto ustanovení se lze v obecné rovině dovolávat mlčenlivosti pro celé trestní řízení – tedy jak pro řízení přípravné (Policie ČR), tak i pro řízení před soudem.

(Obdobně jako u trestního zákoníku je možnost odmítnutí podat vysvětlení upravena i v zákoně o Policii ČR (č. 273/2008 Sb.), jehož vybraná ustanovení mají význam zejména pro pře-stupkové řízení.)

Za státem uznanou povinností mlčenlivosti se podle tohoto zákona nepovažuje taková povinnost, jejíž rozsah není vymezen zákonem, ale vyplývá z právního úkonu učiněného na základě zákona (např. ze smluvního vztahu). Povinnost mlčenlivosti je v trestním řízení prolomena ve třech případech:

→ Jde o povinnost oznámit vyjmenované trestné činy a povinnost překazit vyjmenované trestné činy, přičemž jde pouze o trestné činy závažnějšího charakteru. Pokud povinná osoba neučiní, co jí v tomto ohledu ukládá zákon, vystavuje se riziku trestního stíhání pro trestné činy neoznámení (§ 368 TZ), popř. nepřekažení (§ 367 TZ) trestného činu. U nepřekažení je okruh trestných činů širší. Rozdíl mezi oběma trestnými činy je dále ten, že u neoznámení jde v podstatě o něco, co se již stalo. Naopak u nepřekažení jde o situace, které právě probíhají, popř. budou páčány v budoucnu.

→ V trestním řízení si dále orgány činné v trestním řízení mohou požádat o souhlas soudce s poskytnutím informací. Pokud soudce tento souhlas poskytne (při ústním jednání soudu by souhlas měl být zaprotokolován, pokud je souhlas požadován mimo jednání soudu – např. policií v rámci přípravného řízení – musí orgán požadující informace předložit poskytovateli soc. služeb písemný souhlas soudce, v němž jsou konkrétně uvedeny požadované informace), je tím povinnost mlčenlivosti prolomena a poskytovatel sociálních služeb musí požadované informace poskytnout. (Viz § 8 odst. 5 TŘ)

→ Poslední výjimkou je situace uvedená v § 8 odst. 4 písm. b) TŘ – odmítnout poskytnutí informací (chráněných mlčenlivostí) nelze při vyřizování dožádání orgánu činného v trestním řízení o trestném činu, kde dožádaná osoba je současně oznamovatelem trestného činu.

Např.: TSP je v rámci výkonu práce napaden/okraden svým klientem. Podá na něj trestní oznámení, policie si v rámci vyšetřování vyžádá doplnění informací, které by jinak byly chráněny povinností mlčenlivosti (zda klient bere drogy apod.). V těchto případech povinnost mlčenlivosti neplatí.

Pozn.: Oproti trestnímu řízení nenabízí civilní (občansko-právní) řízení žádnou možnost prolomení mlčenlivosti. Naopak § 124 zákona č. 99/1963 Sb. výslovně stanoví, že výsledek lze provést jen tehdy, jestliže vyslychaného zprostil povinnosti mlčenlivosti příslušný orgán nebo ten, v jehož zájmu má tuto povinnost. Jedinou možností prolomení povinnosti mlčenlivosti v civilním řízení je tedy získat souhlas klienta.

2) Zákon o sociálně-právní ochraně dětí (č. 359/1999 Sb.).

Zákon stanoví, bez ohledu na povinnost zachovávat mlčenlivost, povinnost poskytnout informace OSPOD bez souhlasu klienta v případech předpokládaných v ustanovení § 53 odst. 1 zákona. Těmito případy jsou informace týkající se podezření z týrání, zneužívání dítěte či zanedbávání péče o něj. Povinnost není formulována na rozdíl od trestního zákoníku jako oznamovací, ale spočívá pouze v povinnosti poskytnout na žádost informace. Obsah žádosti by měl mít konkrétní podobu, neměl by být formulovaný obecně. A pokud jde o rozsah poskytovaných informací, mělo by se jednat pouze o ty informace, které souvisí s podezřením z týrání, zneužívání dítěte či zanedbávání péče o něj.

Zákon o sociálně-právní ochraně dětí dále prolamuje mlčenlivost v § 10 odst. 4, pokud jde o tzv. pověřené osoby (s pověřením k výkonu sociálně-právní ochrany dětí), kterými může být i některý poskytovatel soc. služeb. Oznamovací povinnost se týká skutečností, které nasvědčují tomu, že jde o děti uvedené v § 6 odst. 1 zákona – což jsou v podstatě všechny ohrožené nebo problémové děti. Na mlčenlivost se přitom nelze odvolávat. Přestože je tato povinnost vymezená velmi široce, nelze ji zřejmě interpretovat tak, že by pověřená osoba v těchto všech případech měla povinnost poskytovat jakékoliv informace. Smyslem této oznamovací povinnosti je poukázat na možnost, že nějaké dítě může být dítětem dle § 6 odst. 1, aby si OSPOD sám začal zjišťovat, jaký je stav věci. V těchto intencích je třeba toto prolomení zákonné povinnosti mlčenlivosti vnímat.

Příloha č. 2: Případová konference

(převzato a upraveno z Hana Solařová: Case management aneb případové konference v praxi)

Případová konference (dále PK) je jednorázové nebo opakované setkání klienta a zainteresovaných osob, které trvá cca 1,5–2 hodiny a je zacílené na intenzivní spolupráci v hledání optimálního řešení klientovy situace.

Cíle PK:

- vyhodnocení situace klienta a jeho rodiny s cílem nalézt optimální řešení
- vytvářet podpůrnou síť klientovi a jeho rodině
- aktivizovat klienta a jeho rodinu
- koordinovat péči a služby poskytované klientovi
- rychle reagovat na vzniklou nepříznivou situaci klienta

Kdy uspořádat PK?

Případová konference je vhodná pro širokou škálu situací klienta a jeho rodiny. Ideální je použít PK jako preventivní nástroj, ale velmi dobře funguje zejména v situaci, kdy je třeba s klientem navázat intenzivnější spolupráci a nalézt impulz a motivaci pro společný cíl.

Kdy svolat PK:

- když se v případě klienta a jeho rodiny vyskytuje více problémů, ve kterých je obtížné se zorientovat
- když práce s klientem nebo jeho situace stagnuje, spolupráce se zastaví na tzv. mrtvém bodě
- když je potřeba spolupráce, koordinace více osob, sladění
- když je potřeba klienta a rodinu aktivizovat
- když se blíží nějaké významné rozhodnutí
- když se v rodině vyskytuje více neřešených problémů
- když je třeba preventivně působit a předcházet tak vzniku problémové situace

Konkrétní situace a oblasti využitelné pro PK v oblasti sociálně-právní ochrany dětí:

- rodina v nesnázích – v situaci, která ohrožuje celkový sociální status všech jejích členů, zvláště pak zdraví a vývoj dětí, u rodin s mnoha problémy, rodin ohrožených chudobou či sociálním vyloučením, rodin zanedbávajících nebo nezvládajících výchovu a péči o děti
- situace vyžadující umístění dítěte mimo rodinu

- chystaná změna prostředí dítěte (náhlá i plánovaná)
- výraznější výchovné nebo školní problémy dítěte
- revidování dlouhodobého umístění dítěte mimo rodinu
- obtížná, selhávající nebo nezdařená náhradní rodinná péče
- zvláště komplikované případy – Klientův problém je řešen na různých úrovních a stupních, pomoc přichází z různých zdrojů, ale každý řeší problém ze svého úhlu pohledu bez možnosti pomoci, podpory, nabídky služeb a reflexe. Byly vyčerpány všechny známé možnosti pomoci, podpory, nabídky služeb, „nástroje“ pomáhající řešit jeho problém a je potřeba získat další náměty.
- nespolupracující rodina – v zájmu dítěte je potřeba zvýšit kvalitu jeho života

Přínosy a rizika PK

PK s sebou nese přínosy, ale také rizika. Rizika PK plynou zejména ze špatné přípravy či provedení PK v praxi, nedodržování principů a struktury setkání. Rizikům lze tedy předcházet kvalitní přípravou a zapojením profesionálního facilitátora.

Přínosy PK

PK má nebo může mít přínos pro všechny účastníky setkání. Nejdůležitějším je přínos pro klienta, proto jsou zde tyto přínosy uvedeny samostatně. Vedlejším efektem jsou pak přínosy pro všechny účastníky PK.

Přínos PK pro klienta:

- motivace
- povzbuzení
- důvěra ve změnu tíživé situace
- pocit vlastní hodnoty
- převzetí odpovědnosti za řešení obtížné situace
- pocit bezpečí a smysluplnosti
- spolupráce s odborníky, které by zřejmě klient sám nikdy neoslovil
- prostor, kde se klient nemusí bát mluvit o svém problému
- řešení situace

Přínos PK pro všechny účastníky:

- možnost rychlé reakce na vzniklou situaci zaktivizování klienta a jeho blízkých
- prostor k výměně nezbytných informací
- získání širšího pohledu na situaci klienta
- náhled na projevy klienta v jiném prostředí, v interakci s jinými profesionály

- vyjasnění očekávání jednotlivých účastníků
- zabránění subjektivnímu hodnocení situace jednoho odborníka
- sdílení
- možnost konfrontace vlastních zkušeností se zkušenostmi ostatních
- nové pohledy a zkušenosti
- otevřený systém pomoci a podpory
- kreativní hledání nových řešení
- vyřešení více problémů naráz
- možnost ověření správnosti předchozích rozhodnutí
- sladění jednotlivých intervencí
- místo pro navázání osobní spolupráce

Možná rizika PK a způsoby jejich předcházení

- **Příliš odborný jazyk** – předcházení tomuto riziku je úkolem facilitátora, který hlídá po celou dobu konání PK, aby jazyk používaný všemi účastníky byl také všem účastníkům srozumitelný. Příliš odborný jazyk by mohl být nesrozumitelný pro klienta a tím bychom jej vyloučili z procesu PK.
- **Převaha jedné instituce, která má snahu pokrýt všechna řešení klientovy situace** – snažíme se zajistit nabídku co nejvíce služeb, a to hned od počátku spolupráce. Tím předejdeme situaci, kdy klient odmítá další služby s tím, že jsou již všechny potřeby pokryty jednou monopolní institucí.
- **Ohrožující sdělování citlivých a osobních údajů** – v části příprava na PK je uvedeno, jakým způsobem je třeba ošetřit ochranu osobních údajů.
- **Neúčast klienta na PK** – jak již bylo řečeno, bez klienta nedává PK smysl. Předcházet tomuto riziku můžeme v přípravné fázi, kdy je třeba všechny aspekty PK s klientem prohodit a motivovat ho k účasti na PK.
- **Vlastní řešení, která máme sami v hlavě, je snadné zaměnit za cíl setkání** – nezastupitelná role nezávislého facilitátora, který hlídá, aby setkání směřovalo k naplánovanému cíli. Facilitátor sám může mít též svá řešení, ale jeho profesionalita mu nesmí dovolit vnášet je do procesu PK. Za tímto účelem využívá facilitátor supervize či intervize.
- **Monopolizace slova dominantním účastníkem PK** – profesionální nezávislý facilitátor musí zajistit dodržování principů PK, zejména pak stejného prostoru a času pro každého účastníka.
- **Přílišná a nerealistická očekávání jednotlivých účastníků** – účastníci mohou být zklamáni průběhem

PK, protože nejsou naplňována jejich očekávání. Vyjasnění možností a cílů PK včetně očekávání jednotlivých účastníků je v kompetenci a zodpovědnosti svolavatele, respektive organizátora PK, který s každým účastníkem hovoří již v přípravné fázi.

Principy PK

Aby byla případová konference efektivní a směřovala ke konstruktivnímu řešení, je třeba dodržovat základní principy. Jejich dodržování je v kompetenci facilitátora, který hlídá, aby žádný z principů nebyl porušen. Jedná se o tyto principy:

- Všichni účastníci jsou rovnocenní (vzájemný respekt a úcta).
- Každá myšlenka je oprávněná, přijímá se.
- Srovnatelný prostor a čas pro vyjádření každého účastníka.
- Účastníci si neskáčou do řeči.
- Zachycení každého podnětu na flipchart.
- Stále mít na paměti, proč se setkání koná.
- Vrátit diskusi zpět k hlavnímu cíli PK, pokud se diskuse odchýlí.
- Dodržování agendy a časového rozvrhu.
- Udržovat spád PK (dynamika skupiny).
- Vypracovat výstup z PK (individuální plán).
- Zajistit souhlas všech účastníků s výstupy.
- Použití výstupu (individuálního plánu) pro další spolupráci s klientem.
- Sepsat zápis – kdo, kdy, co – zajistit, aby odsouhlasené výstupy nebyly zapomenuty.

Příprava na PK

Kvalitní příprava na PK je nezbytným předpokladem úspěšné realizace PK. Řádná příprava na PK zahrnuje stanovení cíle setkání, volbu vhodného místa konání, zajištění materiálního zázemí, zajištění nezávislého a nestranného profesionálního facilitátora a pozvání všech zainteresovaných účastníků včetně vysvětlení významu a průběhu PK.

Stanovení cíle PK

Ještě před tím, než bude svolána PK, je třeba stanovit její cíl, respektive téma. Cíl PK stanovuje klient ve spolupráci s koordinátorem. Obecně je PK zaměřena na:

- důkladné a objektivní zmapování a posouzení situace klienta
- navržení individuálního plánu či

→ přijetí vhodného opatření nebo závazného rozhodnutí a navržení dalšího postupu. Pro úspěšnou realizaci PK je nutné stanovit konkrétní cíl, respektive konkrétní téma PK s daným klientem. Tedy např. návrat dítěte do rodiny z ústavní výchovy, řešení bytové situace matky s dětmi, udržení zaměstnání a stabilizace finanční situace rodiny.

Cíl musí být srozumitelný pro klienta a klient se s tímto cílem musí ztotožnit. Stanovení cíle setkání je prvním krokem při plánování PK. Cíl setkání musí být sdělen všem účastníkům již při pozvání k setkání, stejně jako musí být opětovně sdělen na začátku a případně i v průběhu konání PK. Cíl setkání je to nejdůležitější, k čemu facilitátor směřuje celý proces PK.

Místo a čas setkání, technické vybavení PK

Místo setkání zvolíme dle domluvy účastníků tak, aby bylo snadno dostupné, bezpečné a zajišťovalo dostatečný prostor. Je třeba dbát na adekvátní velikost prostoru vzhledem k počtu účastníků, tedy aby prostor nebyl příliš velký (účastníci by se v něm cítili ztraceni), nebo příliš malý (účastníci by měli příliš blízký vzájemný kontakt, který by mohl omezit pocit bezpečí a pohody). Prostor pro setkání by měl zaručovat nerušený průběh PK. Může se jednat o prostory na úřadu, škole, ústavním zařízení, poradně, u poskytovatele sociálních služeb apod.

Z technického hlediska je vhodné mít prostor vybavený flipchartem a fixami, aby bylo možné transparentně zapisovat průběh PK. Facilitátor si v rámci přípravy na PK zajistí kartičky a fixy na jména a nutné formuláře (uvedené dále). Délka setkání se obecně doporučuje minimálně na dobu 1,5 hodiny, neměla by však překročit 2 hodiny. Z praxe vyplývá, že 2 hodiny je dostatečný čas, po který většina účastníků udrží pozornost bez přestávky, a je to také čas, ve kterém lze stihnout celý proces PK až k vytvoření závazných výstupů. Termín setkání je vhodné stanovit s ohledem na možnosti účastníků, např. s ohledem na možnost rodičů zajistit hlídání dětí, soulad s pracovními povinnostmi, možnosti zajištění přítomnosti odborníků apod.

Role při PK

V přípravě a realizaci PK se objevují osoby, které průběh a výsledek PK ovlivňují. Jak již bylo řečeno, PK je formalizovaná síť, kde každý účastník má svůj význam a svou roli. Proto je třeba vysvětlit si jednotlivé role při PK.

Svolavatel

Svolavatelem PK je ve většině případů koordinátor případu, garant práce s klientem a rodinou. Ten zodpovídá za vytvoření, aktualizaci a provádění individuálního plánu, koordinuje a síťuje pomoc. Na základě znalosti potřeb a aktuální situace klienta a rodiny pomáhá volit vhodné a přiměřené aktivity a dohlíží na efektivitu a míru poskytovaných služeb. Svolavatel na základě spolupráce s klientem navrhuje uspořádání PK, stanovuje téma setkání, oslovuje a připravuje rodinu klienta.

Organizátor

Organizátorem PK může být opět koordinátor (jedna osoba je zároveň svolavatelem i organizátorem), nebo jím může být jiná osoba. Pokud je koordinátor nezkušený v organizaci PK, může za tímto účelem oslovit jiný subjekt, většinou nestátní neziskovou organizaci nebo např. v případě dětí OSPOD. Organizátor dojednává termín a místo setkání, zajišťuje podklady pro PK, zajišťuje a dojednává facilitátora, pořizuje zápis.

Facilitátor (moderátor)

Dvě předchozí role je možné kumulovat, avšak facilitátor musí být osoba nezávislá a nestranná, profesně i emočně neangažovaná. Facilitátor řídí PK, je zodpovědný za její průběh, ovlivňuje vývoj jednání a směřování práce ke konkrétnímu výsledku. Úkoly facilitátora:

- navrhuje program a časový harmonogram setkání
- zajišťuje hladkou komunikaci – „tlumočí z češtiny do češtiny“
- zajišťuje každému účastníku dostatečný prostor k vyjádření
- zajišťuje, aby se účastníci cítili bezpečně
- navrhuje pravidla a dbá o jejich dodržování
- hlídá, aby byl zřetelný cíl setkání
- je pružný a nedogmatický
- garantuje konstruktivní průběh a vznik jasných a jednoznačných výstupů
- je nestranný a ovlivňuje pouze průběh PK, nikoli její obsah

Profesionální facilitátor musí dobře ovládat komunikační dovednosti, zejména techniky aktivního naslouchání:

- **Stimulace:** projevení zájmu, povzbuzení klienta, aby řekl více („To je zajímavé, mohl byste mi říci něco více o...“)
- **Dotazování:** prozkoumání problému („Popište mi, prosím, co se stalo.“ „Kdy jste poprvé zjistil, že dcera nechodí do školy?“)

- **Parafrázování:** vyjádření myšlenky jinými slovy. Dávám tím najevo, že poslouchám a rozumím tomu, co bylo řečeno, ověřuji si význam řečeného („Rozumím Vám dobře, že jste nespokojen, protože...“ „Jestli Vám správně rozumím, tak Vy nechcete od manžela odejít.“)
- **Shrnování:** shrnujeme hlavní myšlenky, fakta a pocity („Toto je, jestli se nemýlím, hlavní problém.“ „Takže jsme se dohodli na tom, že...“)
- **Ověřování si:** vyjasnění interpretace řečeného tak, aby ji druhý potvrdil/upravil. Chceme porozumět tomu, co bylo řečeno, a získat další informace („To se stalo tentýž den?“)
- **Pojmenování:** popisují, co dělám; pojmenování je důležité v tom, že klient porozumí tomu, co právě dělám a proč např. dále nehovořím („Vydržte chvíli, teď se podívám do zápisu z minulé případové konference a vyhledám přesné datum, na kterém jste se tam domluvili.“)
- **Ocenění:** uznávám význam problémů a pocitů druhého, oceňuji jeho snahu a jednání („Oceňuji Vaši ochotu pro to něco udělat.“)

Další dovedností facilitátora je umění kladení otázek. Facilitátor musí umět rozlišovat různé druhy otázek a využít ty nevhodnější v pravý čas. Ne všechny otázky jsou pro PK vhodné, zde uvádím jejich dělení spolu s příklady:

- **Otevřená otázka** – předpokládá volnou odpověď partnera („Co si o tom myslíte?“ „Jak by měla pomoc vypadat?“)
- **Zjišťovací otázka** – otázka zaměřená na získání přesné „objektivní“ odpovědi („Kolik času jste věnovali společně přípravě do školy?“ „Kolik dětí máte?“)
- **Alternativní otázka** – dává na výběr z možností daných tazajícím se („Povedeme s nimi jednání v češtině, nebo angličtině?“ „Pojedete tam zítra, nebo až příští týden?“)
- **Uzavřená otázka** – dává pouze možnost odpovědět kladně, nebo záporně. („Chcete na tom spolupracovat se sociálně aktivizační službou z tohoto města?“ „Byla jste se v azylovém domě zeptat, zda tam mají volnou kapacitu?“)
- **Sugestivní otázka** – jejím cílem je manipulace partnera. Očekáváme potvrzení odpovědi, která je předem jasná. Někdy mohou působit jako poučování partnera. („Víte o tom, že Vaše jediná možnost je najít si rychle práci?“ „Máte odtud namířeno přímo na úřad práce?“) Pro práci facilitátora jsou nevhodnější otázky otevřené, facilitátor by naopak vůbec neměl využívat sugestivní otázky.

Účastníci PK

Nejdůležitějším účastníkem PK je vždy klient, případně jeho zákonný zástupce. Bez klienta nemá PK smysl, klient nejvíce

rozumí své situaci, je expertem na svou situaci a je to vždy jen a jen jeho zodpovědnost, jak se bude situace dál vyvíjet. Další účastníci mu v procesu rozhodování napomáhají, dávají potřebné informace, názory, náměty, případně varování, co se stane, když bude jednat určitým způsobem (nejčastěji tak musí činit např. OSPOD, který musí konat v rámci výkonu sociálně-právní ochrany dětí). Pokud je klient dospělý, účastní se PK vždy.

Pokud je PK svolávána k situaci ohroženého dítěte, je třeba zvážit, v jakém rozsahu je přítomnost dítěte na jednání přínosná. Zejména mladší děti se mohou účastnit pouze části PK, aby dostaly alespoň krátký prostor na vyjádření svých představ, přání nebo obav. Přítomnost dětí na PK musí být ošetřena tak, aby nebyly zanedbány jejich potřeby a práva. Jako optimální se jeví zapojení podpůrné osoby pro dítě. Tato osoba doprovází dítě na PK, neúčastní se jí však v pravém slova smyslu. Je k dispozici dítěti, sleduje jeho potřeby a zajišťuje jejich naplnění. Tedy např. poodejde s malým dítětem stranou a hraje si s ním, aby dítě bylo zabaveno, ale zároveň neopustilo samotné jednání. Sleduje potřeby dítěte pít nebo jíst v průběhu setkání, případně známky únavy. Je k dispozici i pro případ nutnosti utišit dítě. Dítě tak požívá komfortu účastnit se PK, zároveň však nemusí zažít 2 hodiny pro něj nudného povídání a dlouhého sezení u stolu.

Zapojení dítěte do procesu PK je vhodné a vnáší novou pozitivní dimenzi do jednání. Účast dětí školního věku i mladšího věku na PK je rozhodně vhodná a je nutné zaměřit se na aktuální potřeby dětí. Přítomnost mladistvých na PK je pak naprosto nezbytná. Mladiství se vzhledem ke svému věku aktivně nebo pasivně zapojují do PK (snaha o jejich aktivní zapojení je pak na facilitátorovi setkání), ale jsou již rozumově většinou natolik vyspělí, že velmi dobře rozumí tomu, že se jedná o jejich životě a změnách v něm. U mladistvých je třeba také zvážit určitá rizika plynoucí z jejich účasti na PK, vyhodnotit je a eliminovat je, a to zejména:

- podrobným informováním a vysvětlením důvodu setkání (úměrně jeho věku a jeho rozumovým schopnostem)
- přivzáním menšího počtu účastníků
- přítomností podpůrné osoby pro klienta či rodinu jako takovou
- pozměněním struktury setkání apod.

Základem pro úspěch PK je důkladná příprava na PK, která spočívá zejména v motivaci klienta. Před svoláním PK je nutné probrat vše s klientem, vysvětlit mu, v čem PK

spočívá, jaké má přínosy, případně rizika, sdělit konkrétní informace o průběhu PK. Následně je možné spolu s klientem stanovit cíl setkání a prodiskutovat klientova očekávání. Pokud klient souhlasí s uspořádáním PK, je vhodné v tuto chvíli podepsat Vyjádření souhlasu klienta/ky s konáním případové konference.

Dalším důležitým úkolem je diskuse s klientem nad dalšími účastníky PK, tedy koho dalšího na setkání přizvat. Klient by měl znát všechny účastníky PK, aby nebyl přímo na místě zaskočen. Pro volbu dalších účastníků PK je třeba zmapovat přirozené zdroje v okolí klienta a další zdroje pomoci. To je předmětem předchozí práce koordinátora případu, nebo je nutné tyto kroky podstoupit před svoláním PK. Vytvoření podpůrné sítě pro klienta a jeho rodinu je nezbytné pro pořádání PK. Na pomoc pro volbu dalších účastníků PK lze využít některých nástrojů, které pomáhají zmapovat situaci klienta – genogram, ekomapu a mapu vztahů (kruh vztahů). Zatímco genogram je zaměřen na mapování rodinných konstelací, ekomapa a mapa vztahů se více zaměřují na vztahy s dalšími lidmi včetně rodiny a jejich kvalitu. Nejčastěji jsou zvažováni tyto účastníci:

- zástupce neziskové organizace
- psycholog
- lékař (pediatr, psychiatr)
- zástupce zdravotnického zařízení
- soudce
- policie
- státní zástupce
- pracovník Probační a mediační služby
- u dětí pak také: zástupce školy a školských zařízení, zástupce ústavního zařízení, zástupce OSPOD apod.

Pokud se některý z pozvaných účastníků nemůže dostavit, koordinátor ho požádá, aby vypracoval písemné stanovisko, které bude k dispozici v den konání PK. Písemné stanovisko bude doplněno do zápisu z PK. Celkový počet účastníků PK by měl být max. 10–12 osob, a to včetně klienta, jeho zákonných zástupců, svolavatele a facilitátora.

Shrnutí přípravy na PK

Co vše musíme udělat v rámci přípravy na PK:

- zajistit účast klienta (případně jeho zákonného zástupce), rodiny
- společně s klientem stanovit cíl setkání

- motivovat všechny účastníky PK
- zmapovat okolí klienta a jeho přirozené zdroje pomoci
- vybrat a oslovit účastníky PK s ohledem na jejich vhodnost pro řešení situace klienta
- zajistit vyváženost z hlediska účastníků, aby jejich účast klienta neohrozila a abychom získali různé úhly pohledu
- zajistit písemná vyjádření od osob, které se PK nemohou zúčastnit
- zajistit kvalitního facilitátora pro vedení setkání

Průběh PK

Struktura setkání PK má svou předem danou strukturu, kterou doporučujeme měnit jen velmi málo. Změny mohou být přípustné jen z hlediska zvláštních potřeb některých účastníků, zejména dětí. Strukturu PK tvoří:

- **Úvod a přivítání**
- **Představení účastníků**
- **Představení cíle setkání**
- **Představení situace klienta**
- **Mapování současné situace a potřeb klienta**
- **Návrhy řešení**
- **Tvorba konkrétního plánu**
- **Určení termínu dalšího setkání a kontaktní osoby**
- **Zhodnocení setkání**

Každá část ze struktury má předem danou časovou dotaci, přibližnou délku trvání. PK by celkově měla trvat přibližně 1,5–2 hodiny, jednotlivé části mají pak následující přibližnou časovou dotaci:

- body a)–c) 10–15 minut
- body d)–e) 45–50 minut
- body f)–g) 45–50 minut
- body h)–i) 10–15 minut

Úvod a přivítání: Facilitátor přivítá všechny účastníky, poděkuje jim, že přišli, a stručně představí také téma setkání. Facilitátor seznámí účastníky s průběhem setkání, jak dlouho bude setkání trvat, k čemu směřuje. Také jsou domluvena základní pravidla setkání, jako např.

- forma oslovování
- všichni účastníci jsou si rovnocenní
- každá myšlenka je oprávněná, přijímá se
- každý mluví zvlášť, osoby si neskáčou do řeči
- nekritizovat, nehodnotit druhé

Na úvod setkání zdůrazní facilitátor pravidlo mlčenlivosti a účastníkům dá k dispozici „Prohlášení o mlčenlivosti účastníků“ a účastníky vyzve k jeho podpisu.

Představení účastníků: Facilitátor rozdává všem účastníkům připravené kartičky a vyzve účastníky, aby každý napsal své jméno, kterým si přeje být osloven, a aby kartičku umístili před sebe. Poté se každý účastník představí a stručně popíše svou roli na případové konferenci. Sám facilitátor jde příkladem, též vystaví svou kartičku se jménem a začne s představováním jako první.

Představení cíle setkání: Facilitátor zopakuje téma a cíl setkání. Ačkoli téma setkání všichni účastníci znají již z přípravy na PK, je nutné cíl znovu zopakovat, aby bylo všem zřejmé, na čem mají na setkání pracovat. Může se zdát zbytečně opakovat téma setkání, avšak facilitátor tak učiní ještě několikrát během setkání, aby navracel diskusi účastníků k tématu.

Představení situace klienta: Jako první představuje svou situaci vždy klient, a to i v případě, že klientem je dítě. Klient je vyzván, aby popsal svou situaci i to, jaké jsou jeho potřeby a očekávání. Dále hovoří příp. zákonný zástupce klienta. Facilitátor následně dává slovo koordinátorovi případu či svolavatelé PK, pokud to jsou různé osoby. Koordinátor popisuje situaci doplní a upřesní.

Mapování současné situace a aktuálních potřeb klienta: V této části setkání se věnujeme všem podstatným informacím a snažíme se identifikovat všechny potřeby klienta. Mapujeme situaci klienta, jeho potřeb, možností spolupráce, priorit. V diskusi dostane slovo každý účastník, v případě, že se některý z účastníků nedostavil a zaslal pouze písemné vyjádření, je toto stanovisko přečteno. Po celou dobu bereme v úvahu názory klienta, a to opět i v případě, že to je dítě. Cílem je získat přehled aktuálních potřeb a identifikace problému, na kterém budou účastníci setkání dále pracovat a pro který budou hledat vhodné společné řešení.

Návrhy řešení: Po stanovení problému, respektive problémů, kterým se bude PK věnovat, následuje fáze připomínající brainstorming. Všichni účastníci hledají návrhy praktických kroků, které by mohly vést k naplnění potřeb klienta. Facilitátor podporuje diskusi, řídí ji tak, aby vedla ke konstruktivní práci, vytváří bezpečný prostor pro nápady. Základním východiskem této fáze je předpoklad, že více lidí může přijít na více řešení, než vymyslí jednotlivci samostatně.

Tvorba konkrétního plánu Facilitátor řídí diskusi s cílem prozkoumat navržená řešení z hlediska reálnosti, možnosti a schopností klienta, dostupnosti zdrojů v okolí. Postupně jsou zvolena taková řešení, na kterých se účastníci shodnou jako na nejperspektivnějších a která jsou také přijatelná pro klienta. Následně vede facilitátor skupinu ke konkrétním formulacím kroků, které je třeba podniknout (kdo, kdy a co udělá). Formulace musí být jasné a konkrétní. Diskuse směřuje také k definici podmínek, za kterých je splnění reálné, včetně alternativních řešení a kroků v případě, že se některý z naplánovaných kroků nezdaří splnit. K definici alternativních řešení přistupujeme opatrně a jen výjimečně. Existence alternativních řešení má zabránit zklamání klienta v případě, že se některý krok nepodaří splnit, ale mohou být také pastí, protože mohou předem naznačovat otevřená „zadní vrátka“. Všechny postupy, řešení, kroky, úkoly jsou zapisovány facilitátorem na flipchart, stejně jako další podněty a nápady, které se objeví v diskusi a mohou být přínosem v budoucnu. Výstupem této fáze je konkrétní individuální plán.

Určení termínu dalšího setkání a kontaktní osoby: Na konci setkání stanovíme, jak bude individuální plán hodnocen a kdy dojde k přehodnocení plánu a jakým způsobem. Může se tak dít na dalším setkání, nebo bude postačovat, když bude plán průběžně vyhodnocován na setkáních klienta a koordinátora případu. Kontaktní osobou pro naplňování plánu bývá zpravidla koordinátor případu, ale může být na PK stanovena jiná osoba, která bude pro tento účel vhodnější.

Zhodnocení setkání: Na závěr dostanou všichni účastníci prostor pro zhodnocení průběhu setkání a zejména výstupů. Důležité je zejména zhodnocení ze strany klienta (příp. jeho zákonného zástupce). Na konec zhodnotí průběh facilitátor, který doplní informace o tom, kdy a jakým způsobem bude doručen zápis, respektive individuální plán. Facilitátor poděkuje všem za účast na PK, ocení jejich zapojení do procesu a rozloučí se s nimi.

Výstupy PK Výstupem PK je individuální plán. Individuální plán může mít různé podoby a formy, podstatou je však obsah plánu. Plán musí směřovat k naplnění cíle, který byl stanoven před svoláním PK, případně k cíli, který byl přeformulován přímo na setkání PK. Plán obsahuje konkrétní kroky k naplnění tohoto cíle – tedy co, kdo, kdy – včetně termínu, kdy vyhodnotíme, jestli byl plán účinný a došlo k naplnění cíle.

Individuální plán musí obsahovat:

- základní informace a kontakty na klienta
- seznam zainteresovaných osob včetně kontaktů
- stručný popis situace klienta
- stanovení cíle (případně cílů)
- přehled konkrétních kroků s jasnou formulací, osobami odpovědnými za jejich provedení, termínu plnění (co, kdy, kdo)
- přehled rizik a alternativních kroků
- popis způsobu informování a předávání zpětné vazby o plnění plánu (kdo, kdy a komu dává zpětnou vazbu)
- stanovení termínu a způsobu vyhodnocení plánu
- informace o tom, kdo a jakým způsobem bude informovat nepřítomné o obsahu plánu
- případně termín další PK, pokud byl stanoven (PK může být jednorázová či opakovaná, častěji se však jedná o jednorázová setkání. Cílem PK je mimo jiné nastartovat proces změn v životě klienta, není tedy nutné pravidelně svolávat setkání tolika lidí. U dlouhodobě složitějších případů je vhodné opakovaně svolávat PK. Tato setkání probíhají podle uvedené struktury, jen je třeba na začátek zařadit hodnocení případných změn a naplňování stanovených cílů z předchozí PK.)

Kritéria dobře sestaveného plánu:

- plán vychází z dobré znalosti situace klienta a jeho rodiny
- plán je konkrétní, reálný a přiměřený
- plán je srozumitelný pro všechny, kteří se na jeho realizaci podílejí
- kroky jsou formulovány jednoznačně a jasně

Následná práce s klientem a jeho rodinou Svoláním a realizací PK práce nekončí. Naopak, spolupráce s klientem a jeho rodinou se zpravidla po PK rozjíždí, a to často mnohem intenzivněji, než tomu bylo doposud. Jak již bylo řečeno, cílem PK je nastartovat změnu, proto je následná práce to nejdůležitější v celém procesu. Proto je v období po PK rozhodující další podpora a motivace klienta a jeho rodiny a kontinuální spolupráce jednotlivých odborníků. Úkolem koordinátora je informovat jednotlivé účastníky o klientově situaci, a to prostřednictvím nástrojů, které byly domluveny na PK. Realizace plánu musí být monitorována a průběžně vyhodnocována, nejčastěji právě koordinátorem případu. Pokud se v této fázi vyskytne zásadní změna, je třeba plán měnit, případně opětovně svolat PK mimo stanovený termín.

Shrnutí průběhu PK Kritéria úspěšné PK:

- kvalitní příprava na PK
- bezpečné, důvěrné a respektující prostředí
- struktura setkání
- vedení nestranným nezávislým facilitátorem
- spolupracující atmosféra
- dostatečný čas věnovaný posouzení klientovy situace a jeho potřeb
- konsenzus při stanovení cíle a vhodného řešení
- motivace klienta pro změnu a řešení své situace
- vytvoření konkrétního a reálného individuálního plánu
- dojednání dalšího postupu a další spolupráce
- následné průběžné vyhodnocování naplňování cíle
- průběžná komunikace s ostatními účastníky PK i po jejím skončení
- předávání zpětné vazby

DOSOUDILOVÁ, K., 2008. Aplikace case managementu v terénní sociální práci. In: JANOŠKOVÁ, K.; D. NEDĚLNÍKOVÁ, eds. Profesionální dovednosti terénních sociálních pracovníků. Sborník studijních textů pro terénní sociální pracovníky. Ostrava: Ostravská univerzita, s. 323-328.

DOSOUDILOVÁ, K., FRANČUHOVÁ, M. 2008. Typická dilemata v terénní sociální práci pro terénní pracovníky. In: JANOŠKOVÁ, Klára a Dana NEDĚLNÍKOVÁ, ed. Profesionální dovednosti terénních sociálních pracovníků: sborník studijních textů pro terénní sociální pracovníky. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-504-1.

HAASOVÁ, K. 2008. Úvod do case managementu. In JANOŠKOVÁ, K. Profesionální dovednosti terénních sociálních pracovníků. Sborník studijních textů pro terénní sociální pracovníky. Ostrava: Ostravská univerzita.

JANOŠKOVÁ, K.; NEDĚLNÍKOVÁ, D. Sborník studijních textů: Profesionální dovednosti terénních pracovníků. Ostrava, 2008. Str. 1-403.

LAJZ, J. 2010. Diplomová práce Motivační rozhovory jako metoda práce s klienty v pomáhajících profesích, Dostupné na: <http://motivacnirozhovory.cz/JLajz%20MR%20metoda%20prace%20v%20pom%20profesich%20dipl.pdf>

MATOUŠEK, O. et al. 2003. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál.

MILLER, William R. ROLLNICK Stephen. Motivační rozhovory. SCAN, Tišnov, 2002

SOLAŘOVÁ, H. 2013. Case management, aneb případová konference v praxi. Praha: Banepal.

SOUKUP, J. Motivační rozhovory v praxi. 1. vyd. Portál, 2014. 152 s. ISBN 978-80-262-0607-1

Standardy kvality sociální práce Člověk v tísni, o.p.s., Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, 2020

ŠTASTNÁ, M. 2010. Metodika aplikace case managementu v Chrudimí, formou interdisciplinární spolupráce. Chrudim: Šance pro tebe, o.s.

KOPŘIVA, K. 1997. Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál

ÚLEHLA, I. 1996. Umění pomáhat. Písek: Renaissance.

<http://www.clovekpravu.cz/mlcenvivost-socialniho-pracovnika-1232>



www.clovekvtsni.cz

text: Kateřina Dosoudilová

foto: pxhere.com

design, korektury: Martin Kovalčík

ISBN: 978-80-7591-041-7

*„Změna - Projekt Změna“ CZ.03.2.63/0.0/0.0/17_071/0007615 je spolufinancován
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.“*