

Krok k pochopení – další vzdělávání pracovníků  
v sociálních službách, reg. č.: CZ.1.07/3.2.13/03.0029



# CASE MANAGEMENT ANEB PŘÍPADOVÉ KONFERENCE V PRAXI

Mgr. Hana Solařová



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



# **CASE MANAGEMENT ANEB PŘÍPADOVÉ KONFERENCE V PRAXI**

Mgr. Hana Solařová

Krok k pochopení – další vzdělávání  
pracovníků v sociálních službách  
reg. č. CZ.1.07/3.2.13/03.0029

# Obsah

1. Úvodní slovo .....	3
2. Slovníček pojmů .....	4
3. Základy case managementu .....	6
3.1 Case management .....	6
3.2 Koordinátor případu .....	6
4. Síťování jako nevyhnutelnost v praxi .....	8
4.1 Co je síť a síťování .....	8
4.2 Využití sítí v praxi .....	8
5. Případová konference .....	10
5.1 Kdy uspořádat PK .....	11
5.2 Přínosy a rizika PK .....	12
5.2.1 Přínosy PK .....	12
5.2.2 Možná rizika PK a způsoby jejich předcházení .....	13
5.3 Principy PK .....	14
6. Příprava na PK .....	15
6.1 Stanovení cíle PK .....	15
6.2 Místo a čas setkání, technické vybavení PK .....	16
6.3 Role při PK .....	17
6.4 Účastníci PK .....	19
6.5 Shrnutí přípravy na PK .....	26
7. Průběh PK .....	27
7.1 Struktura setkání .....	27
7.2 Výstupy PK .....	30
7.3 Následná práce s klientem a jeho rodinou .....	31
7.4 Shrnutí průběhu PK .....	31
8. Formuláře .....	32
8.1 Vyjádření souhlasu klienta .....	32
8.2 Prohlášení o mlčenlivosti .....	33
8.3 Individuální plán .....	34
9. Příklady dobré praxe .....	36
9.1 Kazuistika č. 1 .....	36
9.2 Kazuistika č. 2 .....	37
9.3 Kazuistika č. 3 .....	39
10. Závěr .....	41
11. Použité zdroje .....	42

# 1. ÚVODNÍ SLOVO

Tento učební text je zaměřen na seznámení s metodou sociální práce case management (dále jen CM). Metodu CM využívá v současné době v České republice poměrně mnoho odborníků, ne vždy však zcela vědomě. Zapojení širšího okruhu osob do řešení klientovy situace je u nás spíše intuitivní, systematické využití metody CM je stále spíše ojedinělé.

Case management a zejména jeho hlavní nástroj – případová konference, se postupně rozšiřuje v ČR. Např. novela zákona č. 359/1999 Sb. o sociálně – právní ochraně dětí nabízí případové konference jako standardní nástroj pro práci s ohroženými dětmi. Nutno podotknout, že zejména v oblasti práce s ohroženými dětmi a rodinami je tato metoda již nyní využívána.

Publikace na téma CM nejsou v češtině téměř vůbec dostupné. Pro vznik tohoto textu jsem využila zejména znalostí a publikací neziskové organizace Rozum a cit, která případové konference pořádá a facilituje již několik let. Pracovníci a pracovnice organizace Rozum a cit se také podíleli na přípravě Manuálu k případovým konferencím, který vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí (viz kapitola 11 Použité zdroje). Tímto děkuji organizaci Rozum a cit a Ministerstvu práce a sociálních věcí, z jejichž publikací jsem v učebním textu nejvíce čerpala.

Jak již bylo řečeno, metoda CM je využívána zejména v práci s ohroženými dětmi a rodinami, v této oblasti jsem se s CM setkala také já. Další využití je zejména v práci s psychiatrickými pacienty, ale také s klienty s mentálním či kombinovaným postižením, s poruchami učení apod. Obecně lze shrnout, že metoda CM a případových konferencí je vhodná všude tam, kde je do práce s klientem zapojeno více osob, zejména více odborníků, kteří s klientem spolupracují. Na druhou stranu, metoda CM se hodí v podstatě u všech klientů v oblasti sociální práce, protože zapojení více odborníků a více osob do řešení klientovy situace je možné téměř vždy. Jak toho docílit a efektivně využít všech

zdrojů v klientově okolí, to by měl popsat následující text. Věřím, že text bude inspirací pro rozšíření obzorů sociálních pracovníků a povede k většímu využívání zejména případových konferencí v praxi.

## 2. SLOVNÍČEK POJMŮ

### **Case management**

Case management je koordinovaná činnost směřující k podpoře klienta, a to za účasti všech dostupných zdrojů (rodina, odborníci, sociální a zdravotní služby apod.) Za realizaci CM je odpovědný odborný pracovník (většinou sociální pracovník), který zodpovídá za vyhodnocení potřeb klienta a spolu s klientem a dalšími zainteresovanými osobami vytváří individuální plán. Někdy je CM nazýván také případová sociální práce.

### **Case manager / koordinátor případu**

Case manager je koordinátor veškerých aktivit v procesu case managementu. Case manager je profesionál – nejčastěji sociální pracovník, psycholog, který spolupracuje s klientem, má jeho důvěru a má (nebo o ni usiluje) důvěru dalších odborníků a osob, které jsou v kontaktu s klientem a jeho situaci ovlivňují. Koordinátor pomáhá klientovi (a jeho rodině) najít cestu z nepříznivé sociální situace. Koordinátor zná kvalitu, efektivitu a dostupnost služeb, které mohou klienta podpořit. Někdy je koordinátor případu nazýván též klíčový pracovník.

### **Facilitátor / moderátor**

V oblasti případových konferencí se jedná o osobu, která řídí případovou konferenci, napomáhá jejím účastníkům k vytvoření konkrétních výstupů, dbá na bezpečí pro klienta, jeho rodinu i další účastníky, zodpovídá za to, že každý z účastníků má možnost projevit svůj názor na případové konferenci a dbá o rovnost všech účastníků.

Facilitátor disponuje dovednostmi, které podporují konstruktivní proces řešení situace klienta (aktivní naslouchání, techniky kladení otázek, řešení námitek apod.).

## **Multidisciplinární tým**

Tým složený ze zástupců různých organizací (státních i nestátních) a dalších subjektů, které v dané lokalitě působí. Multidisciplinární tým je zaměřen na určitou skupinu klientů (např. nezletilí páchající trestnou činnost apod.). Tým pracuje na základě předem domluvených pravidel.

## **Případová konference**

Případová konference je plánované a koordinované společné setkání klienta, jeho rodiny a všech, kteří pro ně představují nebo mohou představovat podpůrnou síť.

Cílem setkání je výměna informací, zhodnocení situace dítěte a jeho rodiny, hledání optimálního řešení a plánování společného postupu, který povede k naplňování potřeb dítěte. Výstupem je individuální plán.<sup>1</sup>

## **Rodinná konference**

Setkání rodiny a dalších osob okolo rodiny (příbuzní, sousedé, přátelé, zástupci komunity atd.) s cílem společně najít řešení problému v rodině a posílit kompetence samotných členů rodiny. Setkání se neúčastní žádní odborníci. Case manager pomáhá s přípravou a koordinací.<sup>2</sup>

## **Individuální plán**

Plán práce s klientem (a jeho rodinou, případně dalšími zainteresovanými osobami), který je vytvářen a vyhodnocován koordinátorem případu za aktivní spolupráce klienta. V případě případových konferencí je individuální plán vytvářen za účasti všech zainteresovaných osob přímo na případové konferenci. Plán musí být specifický pro daného klienta. Plán obsahuje přehled konkrétních kroků řešení.

---

<sup>1</sup> *Manuál k případovým konferencím*. Praha: první vydání. MPSV, 2011. ISBN 978-80-7421-038-9, str. 9.

<sup>2</sup> SVOBODA, David; ČERNÁ, Ria; ŠŤASTNÁ, Martina. *Case management v programech Amalthea o.s.* [online], © 2012, [cit 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.amalthea.pardubice.cz/projekty/ostatni/comred/publikace/PU9.pdf>. str. 4.

## 3. ZÁKLADY CASE MANAGEMENTU

### 3.1 Case management

Case management je metoda sociální práce, která je v České republice stále spíše nová a nepřiliš známá. Tomu odpovídá i fakt, že o case managementu (dále jen CM) se lze dočíst jen ve velmi málo česky psaných publikacích. CM se přesto pomalu, ale jistě rozšiřuje a zaujímá nezastupitelné místo v profesionálním přístupu sociálních pracovníků v naší zemi.

CM je koordinovaná péče o klienta. Vychází ze základního předpokladu – víc hlav víc ví. Metodu CM používají zejména pracovníci, kteří si jsou vědomi, že v okolí klienta se objevují odborníci a další zainteresovaní lidé, kteří projevují o klienta skutečný zájem a chtějí klientovi (a jeho rodině) pomoci. Metoda CM je u nás nejrozšířenější v oblasti práce s klienty s duševním onemocněním s poruchami učení v práci s rodinami ohrožených dětí. U těchto klientů se objevuje nejvíce dalších osob, které je možné do podpůrného procesu zapojit.

Metoda CM je tedy zaměřena na vytváření podpůrné sítě, vyhledávání a oslovování osob, které mají na mysli dobro klienta a mají zájem klientovi pomoci. Základním předpokladem pro použití metody CM je ten, že jeden z pomáhajících pracovníků si uvědomí přínos zapojení dalších osob do procesu podpory klienta a začne koordinovaně s těmito osobami spolupracovat. Tento pracovník se stává tzv. case managerem neboli koordinátorem případu.

### 3.2 Koordinátor případu

Koordinátor případu (také se nazývá case manager či klíčový nebo případový pracovník). Raději pojem klíčový pracovník nepoužívám, neboť tento pojem je zavedený v sociálních službách a pracovníci si již na tento pojem zvykli.

Case manager je tedy koordinátorem veškerých aktivit, služeb a podpory u daného klienta. Koordinátor je spolutvůrcem sítě služeb. Nemůže být tvůrcem sám, protože není možné, aby koordinátor

plánoval, oslovoval a síťoval služby bez souhlasu a spolupráce klienta. Nesmíme zapomínat, že všechny kroky by měly vycházet z potřeb a rozhodnutí samotného klienta, kterého koordinátor a další pracovníci v pomáhajících profesích pouze provázejí a podporují.

Koordinátorem je často sociální pracovník, který si to ani sám neuvědomuje. V praxi se často setkávám zejména s pracovníky orgánu sociálně-právní ochrany dětí (dále jen OSPOD), kteří pro výkon sociálně-právní ochrany potřebují znát názor dalších odborníků. Při práci s ohroženými dětmi často pracovníci odboru kontaktují učitele či jiné zástupce škol, dětské lékaře, specialisty (dětské psychology, psychiatry, soudní znalce apod.), pracovníky neziskových organizací a další osoby, které by jim mohly poskytnout cenné informace. Od těchto lidí si pracovníci žádají vyjádření k dítěti nebo jeho rodině, nebo s nimi přímo konzultují situaci dítěte a jeho rodiny. Často tak nevědomky využívají metody CM. Pro příklad však nemusíme chodit jen k dětským klientům. Pracovník poradny poskytující odborné sociální poradenství osobám s poruchami učení se stává také často nevědomky koordinátorem případu, když v zájmu klienta a po dohodě s ním kontaktuje další sociální služby, případně zdravotnické instituce, aby s klientem optimálně nastavil individuální plán. Na příkladech je vidět, jak je metoda CM přirozená pro práci s klientem, a mnoho pracovníků po zjištění těchto možností využívá dalších osob v okolí klienta k hledání vhodného řešení klientovy situace.

### **Otázky a úkoly k zamyšlení**

- *Umíte si představit využití metody case managementu s Vašimi klienty?*
- *Pracujete už nyní metodou case managementu?*
- *Mohli byste se stát koordinátorem případu u Vašich klientů/u některých z Vašich klientů?*



## 4. SÍŤOVÁNÍ JAKO NEVYHNUTELNOST V PRAXI

### 4.1 Co je síť a síťování

Síť je formálním či neformálním spojením lidí a organizací, je sítí vztahů, která umožňuje jejich vzájemnou komunikaci a spolupráci. Subjekty v síti mohou navzájem sdílet zdroje, dovednosti, kontakty a znalosti, usilují o dosažení stejných či podobných cílů. Subjekty v síti jsou považovány za uzlové body, vztahy jsou vyjádřeny spojnicemi bodů.<sup>3</sup>

Neformální sítě jsou založeny na osobních přátelských, případně příbuzenských vztazích konkrétních lidí a tyto vazby mohou být ze své podstaty velmi proměnlivé. Způsoby rozhodování, stejně jako vlivy jednotlivých členů bývají nejasné a různými členy různě hodnoceny. Proto v rámci naší práce budeme hovořit spíše o sítích formalizovaných, jejichž podobu můžeme ovlivnit.

Tvorba formální sítě ale není cílem naší práce. Formální síť je pouze prostředkem k dosažení cílů, které máme s klientem stanoveny.

**Síťování** je tvorba, rozvoj a udržování sítě. Jde tedy o vytváření podmínek pro výměnu zdrojů a vzájemnou spolupráci. Síťování může být využito jak při koordinaci a navazování spolupráce mezi poskytovateli služeb, zástupci státní správy a samosprávy a dalšími subjekty, tak při přímé práci s klienty. Zde hovoříme o síťování při přímé práci s klienty, kdy tvorba sítě je jeden z hlavních nástrojů case managementu.

### 4.2 Využití sítí v praxi

Jak bylo řečeno, síťování je hlavním prostředkem case managementu. Koordinátor se spolu s klientem snaží sestavit optimální síť, která by mohla být podporou při řešení klientovy situace.

---

3 JANOUŠKOVÁ, Klára: *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-229-3, str. 143.

Pro výběr členů sítě je nutná znalost klientovy situace a konzultace s klientem o tom, kdo je pro něj při řešení problémové situace důležitý a kdo pro něj může být oporou. Důležitým principem pro hledání dalších osob je to, že pracovník může pouze navrhnout další osoby, argumentovat a diskutovat nad jejich důležitostí či nezbytností, rozhodující slovo má vždy klient. Samozřejmě se někdy objevují osoby, které jsou pro klientovu situaci klíčové a do procesu jednoduše musí být zapojeny, ať si to klient přeje, nebo nikoli. Jedná se např. o zákonné zástupce nebo o orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) či např. o kurátora. V ostatních případech však musí koordinátor případu respektovat rozhodnutí klienta, který do procesu někoho zapojit nechce nebo naopak požaduje zapojení zdánlivě nevýznamné osoby. Názor klienta a jeho postoj k dalším účastníkům procesu má nejvyšší prioritu, protože se jedná o situaci klienta, jejíž řešení je v jeho rukou.

#### **Přínosy síťování při práci s klientem:**

- umožňuje spojení lidí a subjektů z různých sfér a úrovní (spolupráce lidí z různých oborů)
- síť pracují rychleji (lidové víc hlav víc ví)
- členové sítě mohou sdílet znalosti, dovednosti, zdroje, kontakty
- pomocí sítí můžeme najít další vhodné partnery pro spolupráci
- síť napomáhají klientům i profesionálům dojít ke konstruktivnímu řešení dané situace
- síť napomáhají k objevení alternativních řešení, mohou vznikat úplně nové pohledy a nové návrhy řešení

Koordinátor případu musí mít pro využití metody CM určité dovednosti a schopnosti, které mu výkon práce významně usnadní. Bez těchto dovedností není možné metodu CM využít. Z toho vyplývá, že ne každý sociální pracovník si tuto metodu oblíbí a zařadí si ji do svého portfolia metod pro práci s klientem. Jedná se zejména o tyto schopnosti a dovednosti:

- **organizační dovednosti:** Schopnost zorganizovat případovou konferenci vyžaduje dobré organizační schopnosti na straně koordinátora, který musí umět sladit mnoho lidí a jejich potřeb do jednoho termínu.
- **strategické myšlení:** Koordinátor musí strategicky uvažovat o tom, kteří lidé a zástupci různých institucí mohou napomoci k řešení klientovy situace.

- **schopnost a dovednost motivovat lidi:** V praxi někdy nebyvá lehké přesvědčit některé osoby, aby se případové konference zúčastnily, proto je nezbytné, aby koordinátor ovládal dovednost motivovat lidi.
- **komunikační dovednosti a vyjednávání:** stejně jako sociální práce je i case management o komunikaci a vyjednávání, komunikační dovednosti jsou tedy nezbytnou výbavou koordinátora.

#### Otázky a úkoly k zamyšlení

- *Zkuste si sestavit síť u Vašeho klienta. Zkuste ji sestavit nejprve sami, poté spolu s klientem. Liší se síť od sebe? V čem? Čeho jste si nevšimli?*
- *Pro získání cviku si zkuste sestavit svou vlastní síť. Překvapilo Vás na ní něco?*
- *Pokud se chcete stát koordinátorem případu, máte všechny potřebné vlastnosti a dovednosti uvedené v této kapitole?*
- *Jaké dovednosti byste potřebovali posílit, abyste si byli jistí v roli koordinátora případu?*

## 5. PŘÍPADOVÁ KONFERENCE

**Případová konference** (dále jen PK) je plánovaná a koordinovaná společné setkání klienta, jeho rodiny a všech, kteří pro ně představují nebo mohou představovat podpůrnou síť.

PK je jedním z nejeftivnějších nástrojů case managementu. Jedná se o 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

## **5.1 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<sup>4</sup>.

### **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<sup>5</sup>:**

- 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

---

4 V praxi jsou u nás prozatím svolávány případové konference téměř výhradně jen u dětských klientů.

5 *Manuál k případovým konferencím*. Praha: první vydání. MPSV, 2011. ISBN 978-80-7421-038-9, str. 12.

- 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

## 5.2 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.

### 5.2.1 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

## 5.2.2 Možná rizika PK a způsoby jejich předcházení

- **Příliš odborný jazyk účastníků** – 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 dovést 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 naplnována 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.

### 5.3 Principy PK

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

### Otázky a úkoly k zamyšlení

- *Pracujete momentálně s nějakým klientem, u kterého by bylo možné/vhodné uspořádat případovou konferenci? Proč?*
- *Co by mohla případová konference přinést Vašemu klientovi? Co by mohla přinést Vám? Případně dalším osobám?*
- *Jaké jsou Vaše obavy z uspořádání případové konference? Co by bylo třeba udělat, aby se obavy zmírnily, případně zcela zmizely?*

## 6. 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.

### 6.1 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



s dětmi, setrvání dítěte na odborném učilišti apod. 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.

## **6.2 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, popradně, 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.

## 6.3 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:** přeformulování, vyjádření hlavní myšlenky jinými slovy. Parafrázováním dávám 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.*“
- **Shrnutí:** 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, nebo upravil. Důvodem je opět porozumět tomu, co bylo řečeno, a získat další potřebné 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 nejvhodnější 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 společné přípravě do školy?*“
  - » „*Kolik dětí máte?*“
- **Alternativní otázka** – dává na výběr z možností daných tájícím 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 nejvhodnější otázky otevřené, facilitátor by naopak vůbec neměl využívat sugestivní otázky.

## **6.4 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)
- přizváním menšího počtu účastníků
- přítomností podpůrné osoby pro klienta či rodinu jako takovo
- 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, jehož vzor naleznete v kapitole 8.1.

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. Zde uvádím 3 nástroje – 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.

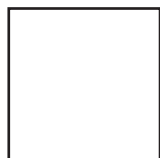
### **Genogram**

Genogram je také znám jako strom života. Nástroj napomáhá zmapovat rodinu po několik generací. Nástroj je vhodné využít zejména u klientů, kde je na první pohled rodinná situace nepřehledná, když má klient velmi širokou rodinu a pro koordinátora případu je obtížné přiřazovat jména ke konkrétním osobám.

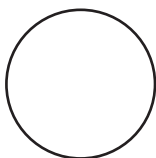
Genogram zaznamenává rodičovské, manželské a partnerské vztahy, uzavřená manželství, rozchody, rozvody, narození a úmrtí a může sahát až několik generací daleko. Pro potřeby uspořádání případových konferencí většinou postačuje sestavení genogramu, který zahrnuje žijící členy rodiny a nejbližší příbuzné. Pro zmapování rodinných vztahů není vhodné zakreslovat jen ty příbuzné, které jsou v aktivním kontaktu s klientem, protože

potenciálním zdrojem pomoci mohou být i příbuzní, se kterými klient již nebyl dlouho v kontaktu. Při sestavování genogramu koordinátorem případu spolu s klientem může být výhodou, že pracovník často rodinným vztahům zcela nerozumí a musí se klienta na leccos doptat. Ten pak např. objeví zdroj pomoci i tam, kde ho sám dosud nehledal.

### Symboly genogramu



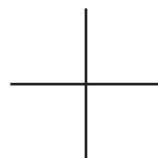
Muž



Žena



Pohlaví  
neznámé  
(např. těhotenství)

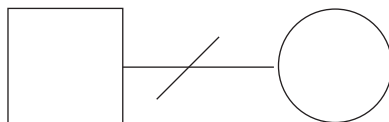


Úmrtí

### Symboly genogramu



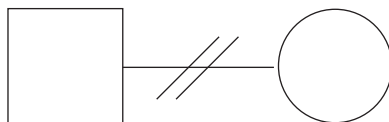
Trvalý vztah  
(manželství nebo soužití)



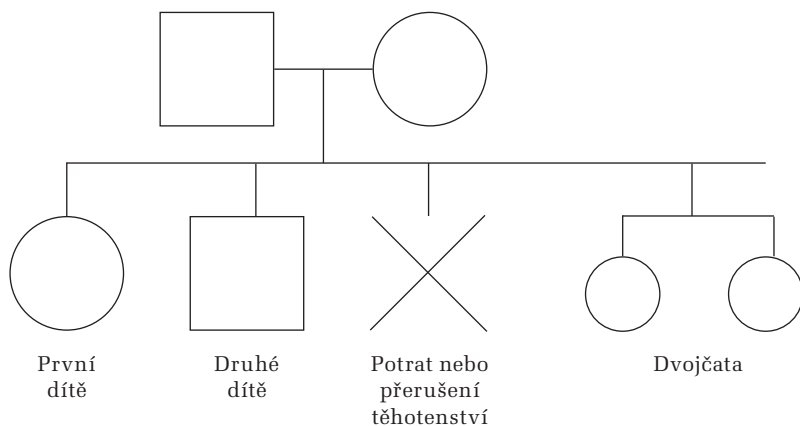
Rozloučení



Přechodný vztah



Rozvod



### Ekomapa

Ekomapa stejně jako genogram zjišťuje především vazby mezi klientem a dalšími osobami, jejich intenzitu a směr ovlivňování jednotlivých osob. Ekomapa není na rozdíl od genogramu zaměřena pouze na rodinné příslušníky, ale i na další osoby v okolí klienta. Nástroj lze využít při práci s klientem, a to buď společným zakreslením vztahů, nebo zadáním úkolu samostatnému klientovi. Z praxe vyplývá, že i malé děti nebo osoby s mentálním postižením mohou svou ekomapu vytvořit, jen k tomu potřebují více podpory, obrázků apod. Obecně lze doporučit vždy společnou práci nad ekomapou, kdy se koordinátor případu doptává klienta na další otázky.

Ekomapa je zakreslením všech významných osob v životě klienta do jeho okolí. Grafické znázornění slouží k zakreslení intenzity vztahu, pomyslné blízkosti/vzdálenosti od klienta, vzájemného ovlivňování.

—————→  
Intenzivní, dobrý vztah ke klientovi

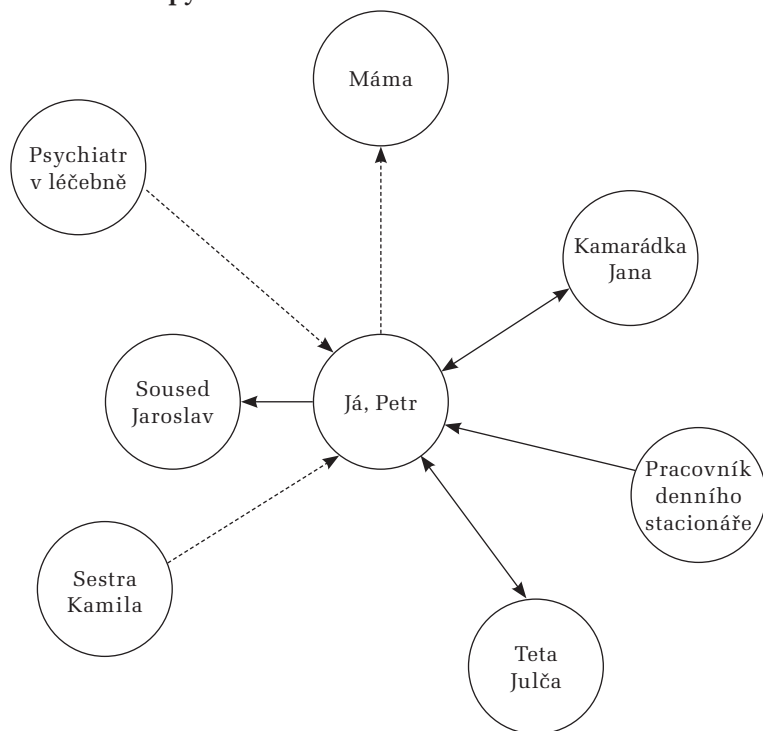
-----→  
Intenzivní, dobrý vztah klienta k dané osobě

←—————  
Problématický, nejasný vztah ke klientovi

←-----  
Problématický, nejasný vztah klienta k dané osobě



## Příklad ekomapy



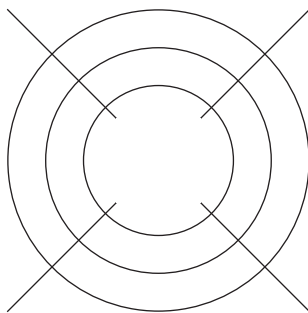
### Mapa vztahů

Mapa vztahů (někdy také pod názvem „kruh vztahů“) je soustava kruhů se 4 výsečemi. Jednotlivá mezikruží ukazují na těsnost vztahů a výseče rozdělují vztahy na ty, které má člověk:

- s rodinou
- s přáteli
- s placenými profesionály
- se spolupracovníky/ spolužáky/ spolubydlícími

Uprostřed mapy je klient, se kterým a pro kterého je plán připravován.

Mapa vztahů přehledně zobrazuje, s kým je člověk v kontaktu a jak úzce. Zároveň jasně ukazuje, kdo je v životě klienta důležitý z rodiny, spolubydlících nebo také personálu ústavu/služby, jaké vztahy v životě klienta naopak téměř nebo zcela chybějí.



Pro PK je stěžejní vytipovat osoby či subjekty, které mají pro řešení dané situace přednostní význam. Obecně se jedná o:

- členy rodiny (úzké i širší)
- pracovníky organizací, kteří s klientem pracují či jsou s ním v kontaktu
- pracovníky organizací, kde je zvažována spolupráce

**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.

## 6.5 Shrnutí přípravy na PK

### Co vše musíme udělat v rámci přípravy na PK:

- zajistit účast klienta (příp. 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 setkání 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

### Otázky a úkoly k zamyšlení

- *Zkuste si definovat cíl případové konference u některého ze svých klientů. (Jde jen o cvičení, cíl byste samozřejmě museli v praxi formulovat přímo s klientem.)*
- *Zkuste projít síť klienta, jak jste ji zkusili sestavit v kapitole č. 4, a zamyslete se, koho by bylo vhodné/přínosné pozvat na případovou konferenci. Zkuste projít seznam potenciálních účastníků a zamyslet se, jestli by s pozváním všech účastníků souhlasil klient.*
- *Jaká by byla Vaše role v případové konferenci? Svolavatel/organizátor/facilitátor? Cítíte se kompetentní pro tuto roli? Budete si jisti svou rolí? Co byste potřebovali pro to, abyste se cítili dobře?*
- *V kapitole 6 jsou uvedeny techniky aktivního naslouchání a různé způsoby kladení otázek. Používáte některé z nich při své práci s klienty? Jsou některé z nich pro Vás nové? Jeví se Vám jako užitečné? Nebojte se vyzkoušet nové metody a otázky v praxi.*
- *Zkuste využít nástroje pro mapování vztahů - genogram, ekomapu nebo mapu stavů. Vyzkoušejte si nástroj např. nejprve sami na sobě, následně s klientem.*

# 7. PRŮBĚH PK

## 7.1 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:

- a) Úvod a přivítání
- b) Představení účastníků
- c) Představení cíle setkání
- d) Představení situace klienta
- e) Mapování současné situace a aktuálních potřeb klienta
- f) Návrhy řešení
- g) Tvorba konkrétního plánu
- h) Určení termínu dalšího setkání a kontaktní osoby
- i) 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

### a) 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“ (viz kapitola 8.) a účastníky vyzve k jeho podpisu.

### **b) Představení účastníků**

Facilitátor rozdá 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.

### **c) 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 zbytečné opakovat téma setkání, avšak facilitátor tak učiní ještě několikrát během setkání, aby navracel diskusi účastníků k tématu.

### **d) 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 a jaké jsou jeho potřeby a očekávání. Dále hovoří příp. zákonný zástupce klienta. Facilitátor následně dává slovo koordinátorovi případu či svolavateli PK, pokud to jsou různé osoby. Koordinátor popis situace doplní a upřesní.

### **e) Mapování současné situace a aktuálních potřeb klienta**

V této části setkání se věnujeme všem podstatným informacím a snaže 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.

## **f) 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.

## **g) Tvorba konkrétního plánu**

Facilitátor řídí diskusi s cílem prozkoumat navržená řešení z hlediska reálnosti, možností 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 (více viz kapitola 7.2 Výstupy PK).

## **h) 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.

## i) 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.

## 7.2 Výstupy PK

Výstupem PK je individuální plán. Individuální plán může mít různé podoby a formy, podstatou je však obsah plánu. V kapitole 8.3 je uveden příklad individuálního plánu, nemusí však mít právě tuto formu. Je uveden spíše pro inspiraci. 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 provedení kroku, 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<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Pozn.: 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

## **7.3 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.

## **7.4 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



### Otázky a úkoly k zamyšlení

- *Představte si, že se koná případová konference za účelem podpory Vašeho klienta. Vy jste jejím účastníkem. O čem byste na případové konferenci hovořili? Čeho byste se v takové situaci obávali? Co by se naopak dle Vašeho názoru dařilo snadno?*

## 8. FORMULÁŘE

### 8.1 Vyjádření souhlasu klienta

#### Vyjádření souhlasu klienta/ky s konáním případové konference

Já, níže podepsaný/á: \_\_\_\_\_

potvrzuji, že jsem byl/a panem/paní \_\_\_\_\_

zastupující organizaci \_\_\_\_\_

seznámen/a s možností projednat svou situaci na případové konferenci, která se bude konat:

Datum a čas: \_\_\_\_\_ Místo: \_\_\_\_\_

Tímto souhlasím s projednáním své situace na případové konferenci. Byl/a jsem informován/a o tom, že účastníci setkání budou seznámeni s informacemi o mé situaci a rodině a že se zaváží k zachování mlčenlivosti o osobních a citlivých údajích, které v průběhu případové konference zaznějí (viz prohlášení o mlčenlivosti).

V \_\_\_\_\_ dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## 8.2 Prohlášení o mlčenlivosti

### Prohlášení mlčenlivosti

Já, níže podepsaný/á, tímto potvrzuji svou účast na případové konferenci konané:

datum a čas: \_\_\_\_\_

místo konání: \_\_\_\_\_

Zavazuji se tímto k mlčenlivosti o osobních a citlivých údajích klienta, které se dozvím v souvislosti s jeho případem. Při porušení povinnosti mlčenlivosti beru na vědomí příslušná ustanovení trestního řádu a povinnost vypovídat před orgány činnými v trestním řízení.

Jméno:	Příjmení:	Datum narození:	Podpis:	Poznámky:

## 8.3 Individuální plán

### Individuální plán

#### a) Základní informace o klientovi

Jméno klienta:	
Trvalé bydliště:	
Přechodné bydliště:	
Jméno zákonného zástupce:	
Jméno opatrovníka:	
Telefon:	
e-mail:	
Poznámka:	

#### b) Seznam zainteresovaných osob

Jméno:	Role/organizace:	Kontakt:	Poznámka:

#### c) Popis aktuální situace

#### d) Stanovení cíle/cílů

### e) Plán postupu, termíny plnění, stanovení odpovědnosti

Úkol	Termín	Zodpovídá

### f) Přehled rizik, alternativní řešení

Riziko	Alternativní řešení	Termín	Zodpovídá

### g) Následné zhodnocení

Způsob zhodnocení	Termín	Zodpovídá

Datum: \_\_\_\_\_

Zapsal/a: \_\_\_\_\_

# 9. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

## 9.1 Kazuistika č. 1:

Případová konference – listopad 2009<sup>7</sup>

### Klient/rodina:

Nezletilá dívka (studentka 1. ročníku středního odborného učiliště) je svěřena do pěstounské péče, rodina je soudržná a funkční.

### Problém:

- dívka má výchovné problémy (např. se toulá), při pobytu u pěstouna, který z profesních důvodů žije odděleně od pěstounky, byla dívka nucena přestoupit na jinou školu s ubytováním na internátě, odkud musela z kázeňských důvodů odejít, poté byla opět ubytována na internátě, se školou pěstounka spolupracuje
- pěstounka vychovává dívku úzkostně, nepřiměřeně věku dívky
- ze strany pěstounky i dívky jsou narušeny vztahy k dívčinu nezletilému biologickému bratrovi (do pěstounské rodiny přišel později)
- role pěstouna je nevyjasněna
- rodina má finanční problémy

### Cíl:

- zlepšit vztahy v rodině, zejména mezi pěstounkou a nezletilou dívkou
- řešit finanční situaci
- psychicky podpořit pěstounku

### Účastníci:

Nezletilá dívka, pěstounka, dívčin nezletilý biologický bratr, dívčina opatrovnice, vedoucí vychovatelka internátu, finanční poradce, psychologka z NNO zabývající se náhradní rodinnou péčí (dále jen NRP), NNO v roli organizátora, facilitátorka.

---

<sup>7</sup> Příklad – kazuistika je převzata od organizace Rozum a cit z Manuálu k případovým konferencím. (Manuál k případovým konferencím. Praha: první vydání. MPSV, 2011. ISBN 978-80-7421-038-9.)

**Současná situace:**

- rodina prošla programem doprovázení u NNO zabývajícím se NRP, v rámci tohoto programu byly řešeny všechny výše uvedené problémy
- rodina se účastní dalších programů pro rodiny s dětmi v NRP – zažívá pocit sounáležitosti s ostatními, má možnost s nimi spolupracovat
- rodiče spolupráci s NNO hodnotí kladně, došlo k posílení vztahů v rodině
- pěstounka ztratila pocit výlučnosti jejich rodinné situace
- chování nezletilé dívky se stabilizovalo
- zlepšil se partnerský vztah pěstounů
- rodina je soudržná a vztahy v ní jsou zdravé

## 9.2 Kazuistika č. 2

**Případová konference****Klient:**

Klientkou je 45letá Ivana, která má poruchu učení a žije se svým přítelem Pavlem (52 let) v pronajatém bytě.

Ivana se před 5 lety seznámila s Pavlem, když přešla z chráněné dílny pracovat na běžné pracovní místo. Před 3 lety se s Pavlem rozhodli, že si společně najdou bydlení. S podporou neziskové organizace zaměřené na pomoc lidem s poruchami učení se Ivaně podařilo zapojit do běžného života svých vrstevníků, a to v soukromé i pracovní sféře.

**Problém:**

Problém nastal u Ivany ve chvíli, kdy byla 4 měsíce nemocná, zůstala doma práce neschopná a Ivaně s Pavlem vypadla část příjmu domácnosti. S placením nájmu se dostali do skluzu a na nájemném vznikl dluh cca 15 000 Kč. Ivana s Pavlem nechtějí z bytu odejít, jsou spolu spokojení, avšak majitel bytu ztrácí trpělivost a chce ukončit nájemní smlouvu.

**Cíl:**

Cílem Ivany je zůstat dál bydlet v nájemním bytě, vyřešit dluhový problém a žít dál způsobem, jakým žila před nemocí. Pří-

padovou konferenci svolává na žádost Ivany sociální pracovnice neziskové organizace zaměřené na podporu osob s poruchami učení.

#### **Dílčí cíle jsou:**

- Nastavení splátkového kalendáře a postupné splácení dluhu na bydlení.
- Vytvoření ochrany pro Ivanu a Pavla, aby v budoucnu v případě nemoci nedocházelo k vzniku dalšího dluhu.
- Přesvědčení majitele bytu, že Ivana s Pavlem jsou vhodní nájemníci.

#### **Účastníci:**

- Ivana
- Pavel
- majitel bytu – pronajímatel
- zástupkyně zaměstnavatele – přímá nadřízená Ivany, která Ivanu dobře zná
- sociální pracovnice neziskové organizace zaměřené na podporu osob s poruchami učení
- praktická lékařka Ivany

#### **Současná situace:**

- Na případové konferenci přesvědčila majitele bytu zejména vedoucí pracovnice ze zaměstnání Ivany, která ji popsal jako velmi spolehlivou a pracovitou, která vždy dodrží, nebo se snaží dodržet, co slíbí. Majitel bytu pochopil, s čím se Ivana v životě potýká, a uvědomil si, že Ivana je pro něj perspektivní nájemník. Přistoupil na nastavení splátkového kalendáře se splacením ve lhůtě 15 měsíců. Ivana tedy bydlí nadále ve stejném bytě s Pavlem.
- Lékařka na případové konferenci vysvětlila, v čem spočívala dlouhodobá (4měsíční) pracovní neschopnost Ivany a na jakých krocích se s Ivanou domluvily, aby mohla v budoucnu onemocnění co nejvíce předcházet. Ivana prevenci považuje za nedílnou součást života, protože se obává, že by se mohla opět dostat do obtížné situace.
- Sociální pracovnice neziskové organizace se pravidelně 1x týdně schází s Ivanou a společně plánují hospodaření domácnosti. Ivana projevila zájem naučit se hospodařit tak, aby

pravidelně s Pavlem ušetřili trochu peněz a měli tak uspořeno pro případ nenadálých událostí.

### 9.3 Kazuistika č. 3

#### Případová konference – září 2009<sup>8</sup>

##### Klient/rodina:

V rodině vyrůstají tři nezletilé děti (dvě předškolního a jedno mladšího školního věku), které byly svěřeny do výchovy matky, ta o ně vzorně a důsledně pečuje.

##### Problém:

- dvě nezletilé děti v rodině jsou zdravotně postiženy (sluchové postižení a kombinované postižení: těžké mentální postižení + tělesné po encefalitidě)
- matčin přítel nepracuje, aktuálně se vrátil z výkonu trestu, není v evidenci úřadu práce (ÚP)
- rodina se nachází v tíživé bytové a finanční situaci (žije v bariérovém bytě, má dluh na nájmu a dluhy u společnosti ČEZ a RWE), rodina je existenčně ohrožena

##### Cíl:

- zlepšit bytovou a finanční situaci rodiny
- řešit osobní situaci matky: pomoci jí s péčí o dítě s těžkým zdravotním postižením (odborná zdravotní péče, asistence, zajištění rehabilitačních pomůcek...)
- zajistit odlehčovací pobyt pro nezletilé děti se zdravotním postižením (ZP) a zároveň potřebný odpočinek pro matku
- dosáhnout zaevidování otce na úřadu práce, následně zaměstnání otce a jeho setrvání na pracovním místě
- vyřídit splátkový kalendář dluhů
- podat žádost o poskytnutí dávek hmotné nouze

##### Účastníci:

nezletilá klientka, matka, opatrovnice dítěte, sociální pracovnice MěÚ v roli svolavatele, pediatr, vrchní sestra dětského domova, finanční poradce, za MěÚ sociální referent (dávky hmotné

<sup>8</sup> Příklad – kazuistika je převzata od organizace Rozum a cit z Manuálu k případovým konferencím. (Manuál k případovým konferencím. Praha: první vydání. MPSV, 2011. ISBN 978-80-7421-038-9.)



nouze) a vedoucí finančního odboru, nestátní nezisková organizace (NNO) v roli organizátora a facilitátorka

### **Následná (hodnotící) případová konference – květen 2010**

(zhodnocení situace, plánování dalších kroků pro podporu klientky, ostatních dětí a rodiny)

#### **Naplnění cílů – současná situace (rekapitulace):**

- matka absolvovala se všemi dětmi ozdravný pobyt (vyřízení pobytu zajistil pediatr, včetně finančních prostředků na úhradu pobytu)
- je zajištěna pravidelná rehabilitační péče pro dítě s těžkým ZP
- je podána žádost o vystavení průkazek ZTP/P pro děti se ZP (fotografie a podání žádosti zajistila opatrovnice dětí)
- pro těžce ZP dítě je vyřízena žádost na rehabilitační polohovací kočár (zajistila matka, pediatr, opatrovnice dětí)
- matka na doporučení OSPOD kontaktovala středisko rané péče
- otec byl evidován na ÚP, ale následně byl pro vlastní nedůslednost sankčně vyřazen
- finanční poradce vypracoval splátkový kalendář na celkovou výši dlužné částky matky a pro výše uvedené společnosti sestavil dopisy přiznávající dluh s návrhem splátkového kalendáře
- na OSV MěÚ byly podány žádosti na poskytnutí příspěvku na živobytí
- bytová situace rodiny je řešena ve spolupráci s MěÚ – ten převzal finanční závazky nájemného (nájemné je spláceno srážkou z poskytovaných dávek na účet města), matce bude přidělen bezbariérový byt větších rozměrů než stávající (probíhá jeho rekonstrukce)

#### **Problém:**

- **těžká finanční situace přetrvává** – matka neřeší otázku splátek dlužné částky u společnosti RWE, ČEZ (hrozí exekuce)
- matčin přítel (otec 2 nezletilých dětí) je stále bez zaměstnání, aktuálně je opět v evidenci ÚP
- došlo ke zhoršení zdravotního stavu dítěte s těžkým ZP

#### **Cíl:**

- řešit otázku dlužných částek formou splátkového kalendáře (aktualizovat žádost prodejcům energií)

- přestěhovat se do bezbariérového bytu
- využít rehabilitačně-relaxačních metod pro dítě s těžkým ZP a psychologickou pomoc pro matku
- zvážit možnost odlehčovacího pobytu pro děti

#### **Účastníci:**

nezletilá klientka, matka, opatrovnice dítěte, sociální pracovnice MěÚ v roli svolavatele, sociální pracovnice DD se stacionářem, za MěÚ vedoucí odboru sociálních věcí (dávky hmotné nouze), vedoucí finančního odboru a pracovnice odboru rozvoje města a správy majetku, facilitátorka.

#### **Současná situace:**

- rodina žije v bezbariérovém bytě
- rodina splácí dlužnou částku společnosti ČEZ a RWE
- matka je vzdělána v metodě léčebných masáží pro děti
- spolupráce v širší rodině se velmi zlepšila – prarodiče ze strany otce se stali oporou pro matku a děti.

## **10. ZÁVĚR**

Cílem učebního textu bylo seznámení s metodou CM a zejména s nejrozšířenější formou CM - případovou konferencí. Věřím, že z uvedeného popisu vyplývá, že použití obou metod je v praxi poměrně jednoduché, a přitom velmi přínosné. Doporučuji první zkušené využití případových konferencí právě s klienty, kde si sociální pracovníci – koordinátoři případu nevědí s klientem rady, jak dál postupovat, jak najít řešení obtížné situace. Případová konference tak může otevřít nové obzory nejen klientovi, ale i pracovníkům, kteří si potvrdí, že případová konference je účinnou metodou při práci s klienty. V případě, že se rozhodnete uspořádat případovou konferenci, mohu doporučit obrátit se na organizaci Rozum a cit ([www.rozuma-cit.cz](http://www.rozuma-cit.cz)), která nabízí zprostředkování profesionálního facilitátora.

Přeji všem, kteří využívají nebo plánují využívat metodu case managementu a případové konference v praxi, mnoho úspěchů.

## 11. POUŽITÉ ZDROJE

**HRDNINOVÁ, Andrea; KRUPÍČKOVÁ, Petra; HANUŠOVÁ, Ludmila; ŠTĚTKOVÁ, Petra; PETRANOVÁ, Jana.** *Na jedné lodi aneb jak uspořádat případovou konferenci v oblasti péče o ohrožené děti. Rozum a cit o.s.* [online], © 2012, [cit 2012–05-04]. Dostupné z: [http://www.rozumacit.cz/sites/default/files/Metodika\\_pripadovych\\_konferenci\\_0.pdf](http://www.rozumacit.cz/sites/default/files/Metodika_pripadovych_konferenci_0.pdf).

**KRUPÍČKOVÁ, Petra.** *Skripta pro dvoudenní tréninkový seminář FACILITAČNÍ DOVEDNOSTI nejen pro vedení případových konferencí.* Praha 2012 – Výukový materiál.

**JANOŠKOVÁ, Klára.** *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách.* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-229-3.

*Manuál k případovým konferencím.* Praha: první vydání. MPSV, 2011. ISBN 978-80-7421-038-9.

**MATOUŠEK, Oldřich; Pazlarová, Hana.** *Hodnocení ohroženého dítěte a rodiny v kontextu plánování péče.* První vydání. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-739-8.

**MATOUŠEK, Oldřich a kol.** *Metody a řízení sociální práce.* První vydání. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

**MATOUŠEK, Oldřich a kol.** *Základy sociální práce.* Praha: První vydání. Portál, 2001. ISBN 80-7178-473-7.

*Metodické doporučení MPSV č. 2/2010 pro postup orgánů sociálněprávní ochrany dětí při případové konferenci.* Praha: MPSV, [online], © 2012, [cit 2012–05-07]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9086/Metodika\\_pripadove\\_konference.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9086/Metodika_pripadove_konference.pdf).

**SEMERÁDOVÁ, Monika.** *Case management aneb spolupráce ve službách náhradní rodinné péče. Zprostředkování kontaktu dítěte s vlastní rodinou.* [online], © 2012, [cit 2012–05-12]. Dostupné z: <http://www.amalthea.pardubice.cz/projekty/ostatni/comred/publikace/PU2.pdf>.

**SVOBODA, David; ČERNÁ, Ria; ŠŤASTNÁ, Martina.** *Case management v programech Amalthea o.s.* [online], © 2012, [cit 2012–05-07]. Dostupné z: <http://www.amalthea.pardubice.cz/projekty/ostatni/comred/publikace/PU9.pdf>.

**ŠŤASTNÁ, Martina.** *Metodika aplikace case managementu v Chrudimi formou interdisciplinární spolupráce. Šance pro tebe, o.s.* [online], © 2012, [cit 2012–05-12]. Dostupné z: [http://www.chance.chrudim.cz/files/casemanagement/METODIKA\\_CM\\_CHRUDIM.pdf](http://www.chance.chrudim.cz/files/casemanagement/METODIKA_CM_CHRUDIM.pdf).

**ŠŤASTNÁ, Martina.** *Metodika případových konferencí v rámci interdisciplinární spolupráce města Chrudim formou case managementu. Šance pro tebe, o.s.* [online], © 2012, [cit 2012–05-12]. Dostupné z: [http://www.chance.chrudim.cz/files/casemanagement/METODIKA\\_PRIPADOVE\\_KONFERENCE\\_CM\\_CHRUDIM.pdf](http://www.chance.chrudim.cz/files/casemanagement/METODIKA_PRIPADOVE_KONFERENCE_CM_CHRUDIM.pdf).

**WHITE, Kelly.** *Studijní texty ke vzdělávacímu kurzu na téma Core Assessment (pro LUMOS v roce 2012).* Sheffield, Velká Británie.



2. rozšířené a upravené vydání

Vydal: Benepal, a.s.

Vydáno v roce 2013

Sazba, grafické práce a tisk: Daniel Vrzal

PUBLIKACE JE SPOLUFINANCOVÁNA EVROPSKÝM  
SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČR.

Neprodejná publikace.