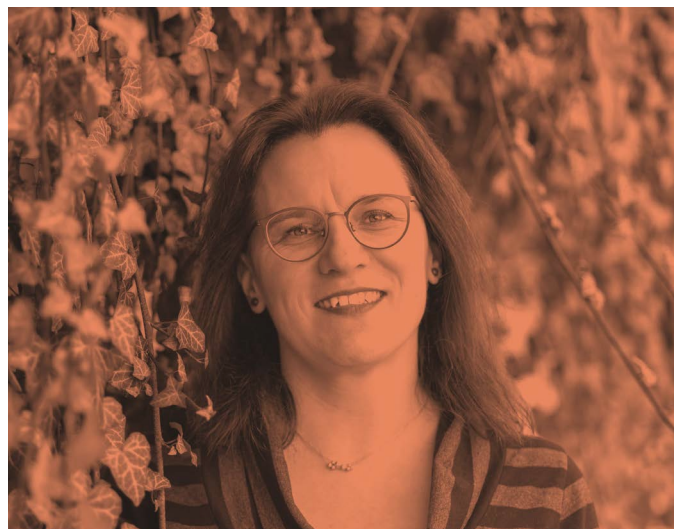


# Dita Vojířová a její praxe case managerky na pražském magistrátu

# Case management je sice trendy slovo, dělá ho ale jen málokdo, říká Dita Vojířová

Dita Vojířová je sociální pracovníce, která se v sociálních službách pohybuje už více než 20 let. Pracovala jak v přímé péči, tak ve středním managementu, převážně s dospělými lidmi s intelektovým znevýhodněním, případně s kombinací znevýhodnění. Zároveň je součástí týmu TUDYTAM, z.s. – vzdělávacího a poradenského sdružení odborníků, které podporuje pomáhající organizace v jejich růstu. Poslední tři roky se podílela na realizaci projektu Magistrátu hlavního města Prahy s tématem transformace systému péče o Pražany, kteří potřebují intenzivní podporu. Zde zastávala roli case managerky.



**Můžete na začátek vlastními slovy představit pojem case management?**

Výklady jsou různé, ale pro mě je to uchopitelné jako koordinace zdrojů kolem klienta s určitým znevýhodněním. Velmi často se stává, že klient potřebuje různé druhy sociálních služeb a k tomu je nutná také zdravotní péče, školský systém nebo neformální podpora. V rámci podpory jednoho klienta se tak může potkat vlastně více lidí, přístupů a pohledů a case manager je někdo, kdo svolává a facilituje setkání a pomáhá sladit vzájemné přístupy. Asi takto bych to popsala zjednodušeně mým jazykem sociálního pracovníka.

**Teď jste tedy nějak popsala, jak by měl vypadat ideální průběh case managementu. Funguje to takto někde vůbec? Ať už v zahraničí, či u nás.**

Zahraníční zkušenosti nemám, určitě je v zahraničí dostatek inspirace, kterou je možné využít. Například vím o snaze koordinovat podporu v případě seniorů. Dle zákona o sociálních službách je jednou z povinností obce s rozšířenou působností koordinovat poskytování sociálních služeb a realizovat činnosti sociální práce vedoucí k řešení nepříznivé sociální situace a k sociálnímu začleňování osob; přitom spolupracovat s krajským úřadem. Některé obce jsou

v tomto směru zkušenější a mají výsledky a hledají další cesty, jak koordinací zdrojů efektivně realizovat změnu ve prospěch klienta. V případě Prahy je moje zkušenost specifická, protože náplň mé práce na magistrátu byla koordinace na úrovni kraje, který má také tuto zákonnou povinnost, ne na úrovni obce. Součástí projektu měla být užší spolupráce s městskými částmi se zaměřením právě na case management. Mým úkolem mělo být poskytování metodické podpory právě obcím, respektive městským částem v Praze, aby case management zaváděly. To se bohužel z více důvodů nepodařilo. Obce buď neměly zájem, anebo principiálně odmítaly již zmíněný projekt transformace, a tím i case management, aniž by třeba úplně věděly, o co jde. Za mě je tedy problém chybějící spolupráce mezi kraji a obcemi. Dále byla překážkou skutečnost, že jsme v projektu pracovali s klienty a rodinami, jejichž situace byla natolik specifická, že vyžadovala řešení na úrovni kraje.

**V rámci obcí tedy někde case management funguje, například co se týče péče o seniory. Jak jsou na tom ostatní skupiny lidí se znevýhodněními?**

Kde si troufnu tvrdit, že to nefunguje, je třeba v rámci péče o lidi s autismem a potřebou komplexní podpory. V praxi se jedná především o dospívající a dospělé lidi s intelektovým znevýhodněním

a autismem. Domnívám se, že sociální pracovníci obcí předpokládají, respektive mají takovou zkušenost, že ten člověk je buď doma, kdy podporu koordinuje rodič, nebo v ústavní péči, a tak vlastně není co koordinovat.

Co se týče seniorů, myslím si, že u nich je case management nutnost, jelikož využívají sociální i zdravotnické služby. Jsou většinou sociálně izolovaní, potřebují osobní asistenci, pečovatelskou službu a do toho ještě zdravotní péči, jak nemocniční, tak domácí.

## Co se týče seniorů, myslím si, že u nich je case management nutnost

Ale v ideálním případě dochází k potřebné koordinaci podpory již od vzniku nepříznivé sociální situace. Dobrým příkladem nám může být koordinace podpory v případě úrazu člověka, který je v jeho důsledku imobilní. Tuto koordinaci ale zastává nezisková organizace (např. Centrum Paraple) a ne obec.

**Z projektu Transformace systému péče o Pražany, který skončil letos v červnu, si nesete tři roky zkušeností. Co je tedy podle Vás potřeba, aby case management ideálně fungoval?**

V ideálním případě by to za mě bylo tak, že by o případu toho konkrétního člověka věděl a koordinoval jej sociální pracovník na obci a v případě, že by podpora přesahovala možnosti obce, což se u některých specifických znevýhodnění stává, tak by to obec koordinovala s krajem. Odpůrci case managementu na úrovni kraje říkají, že tuto práci má mít na starosti plně obec a ne kraj. Ale sociální pracovník na obci bohužel nemůže mít znalost napříč všemi cílovými skupinami, například u komplexních projevů a potřeb u lidí s autismem. Domnívám se, že hlavní pozornost mají jiné cílové skupiny (např. lidé bez domova nebo senioři).

**Je tato forma spolupráce v českém prostředí dle Vás realizovatelná? Udělat byt jen malou změnu je ve státních strukturách na dlouhé lokte...**

To je těžké říct, protože já jsem byla na magistrátu pouze v rámci projektu, moje působení tedy bylo časově omezené. Možná by to bylo jiné, kdybych byla kmenový zaměstnanec. Těžko říct, jestli bych měla větší kompetence a větší samostatnost v jednání s městskými částmi Prahy. Pokud bych ve změnu nevěřila, tak

bych tomu nevěnovala tolik energie a pozornosti. Takže za mě je změna realistická. Ale je důležité tomuto tématu věnovat dostatečnou a soustředěnou pozornost, včetně zapojení rodičů, které tento nedostatek kompenzují svými silami. Také by velmi pomohlo, kdyby v zákoně o sociálních službách byla povinnost obcí a krajů přesněji pojmenovaná.

**Projekt Transformace skončil po třech letech na konci června. Chystá magistrát jeho obnovu?**

Na začátku července jsem zaznamenala diskuzi o tom, zda byl magistrát dostatečně aktivní v hledání způsobu, jak na tento projekt plynule navázat (od července 2023). Určité úsilí jsem před svým odchodem vnímala, ale domnívám se, že nové vedení Prahy chce návazný projekt realizovat v jiné podobě, a tím došlo ke zpoždění.

Myslím si, že roli hrálo také to, že vedení odboru úplně nepočítalo s tím, že bude mít case management nějaké konkrétní výsledky. To je slabé místo pilotních projektů – mnoho lidí jim nevěří, nějakou dobu trvá, než jsou patrné výsledky, a pak je projekt u konce. Překlopení do běžné praxe ale potřebuje další pozornost a úsilí. Při mém odchodu jsem od kolegů z magistrátu zaznamenala, že pozitivní dopady práce týmu case managerek vnímají.

Nicméně v tuhle chvíli se neziskové organizace, jako například Děti úplňku (pečující o děti s autismem – pozn. aut.) nebo Péče bez překážek ptají, jak to bude, protože byl pro ně case management důležitý. Ředitel sociálního odboru magistrátu se v tuto chvíli odkazuje na to, že nový projekt bude od ledna 2024, více informací ale nemám.

## Case management je ideální pro lidi s komplexními potřebami

**Vaši klienti na magistrátu tedy ze dne na den přišli o vaši koordinaci a podporu?**

Ano, je to tak. Bohužel jsem zbytečně dlouho čekala, zda se podaří plynulé pokračování, a pak jsem neměla dostatek času na propojení klientských případů se zmiňovanou městskou částí. V průběhu projektu vznikly nové kapacity pobytových i terénních sociálních služeb na území hlavního města Prahy. Díky tomu mohla být situace části klientů uspokojivě vyřešena. Zároveň se domnívám, že se nepodařilo dosáhnout té ideální verze koordinované podpory. Jedním z důvodů je skutečnost, že se klienti přestěhovali do celoroční pobytové sociální služby. V případě tohoto druhu služby je náročné

zajistit další zdroje podpory, protože se mylně předpokládá, že tato služba zajistí všechny potřeby svých klientů. A tak vlastně není co koordinovat. V ideálním případě tedy nestačí snažit se o koordinování podpory, ale především je nutné mít dostatečně pestrou a flexibilní nabídku formálních i neformálních zdrojů podpory.

Když se podívám zpětně na svoji práci, tak přemýšlím, do jaké míry jsem se přiblížila k ideální podobě case managementu a co mi k tomu pomohlo a naopak chybělo. Zároveň tím nechci nijak snížit to, že rodiny lidí s komplexními potřebami měly moji plnou pozornost, podporu někoho, komu mohou zavolat, když si jsou nejistí apod. Myslím si, že jsem hodně byla v roli facilitátora mezi rodiči a budoucím poskytovatelem sociální služby. Rodiče jsou poskytovatelům obvykle velmi vděční za jejich péči, ale pak mohou mít zábrany dávat podněty ke zlepšení, protože se jich nechtějí nějak dotknout, nechtějí působit negativně. Na druhou stranu jsem měla možnost dávat podporu i poskytovatelům, kteří se přihlásili k náročné výzvě – tvorbě nových kapacit v sociálních službách.

### Jak se rodiny klientů o vaší pozici dozvěděly a pro jaké typy znevýhodnění je podle Vás case management nejvíce potřeba?

Projekt jsme začínali s rodinami, jejichž děti (nezletilé i dospělé) s autismem byly dlouhodobě hospitalizované v psychiatrické nemocnici (obvykle z důvodu chování náročného na péči). Později se o této nové pozici dozvídali rodiče vzájemně mezi sebou, případně měli informace od neziskových organizací.

Case management je ideální pro lidi s komplexními potřebami. Například dospívající a děti, kde vlastně od 7 let už není sociální služba rané péče, a pak jsou často jenom ve škole. A u nich záleží, jak tam funguje sociální práce. Někde je to lepší, někde horší. Já jsem měla dospívající klienty, se kterými třeba 8 let nikdo nepracoval. Chodili sice do školy, což je skvělé, ale z hlediska sociálních potřeb mimo školu neměli žádnou podporu, vše leželo pouze na rodičích.

Další jsou lidé s těžším postižením, o které je náročné a rizikové pečovat, ale často to má na bedrech jen jeden poskytovatel, a case management může sloužit jako kontrolní mechanismus. Teď nemyslím inspekci, ale vzájemně se mohou kontrolovat a upozorňovat na změny chování, což především u klientů, kteří verbálně nekomunikují, může být zásadní. Tam si myslím, že je to velmi funkční prvek. Kromě toho i již zmínění senioři nebo lidé bez domova, tedy škála upotřebení case managementu je velká.

### Vidíte v Česku od té doby, co se case managementem zabýváte, nějaký pozitivní vývoj?

Nevidím to sice s odstupem, protože jsem byla uprostřed dění, ale odezva lidí okolo na ten pražský projekt byla pozitivní a určitě nějaký vývoj značila. Ale obávám se, že case management je teď trendy slovo, které začíná být trochu nadužívané bez hlubšího porozumění toho, co to doopravdy obnáší. I tak je ale dobře, že se dostává i ve veřejné debatě do popředí, teď už to chce jen přijít s plánem, jak ho efektivně dělat a ten plán opravdu provést.

---

Anna Sochorová,

Aliance pro individualizovanou podporu