



Spolufinancováno  
Evropskou unií



## **Implementace koordinovaného přístupu sociální ochrany na obcích**

doc. PhDr. Adéla Mojžíšová, Ph.D., Mgr. Bohdana Břízová, Ph.D.,

Bc. Marie Knoflíčková

### **Úvod**

Zavádění koordinovaného přístupu v oblasti sociální ochrany na obcích představuje zásadní systémovou změnu, která reflektuje současné výzvy spojené s poskytováním sociální podpory a pomoci klientům v obtížných životních situacích. Tradiční přístupy sociální práce jsou mnohdy realizovány odděleně bez adekvátní systémové provázanosti a mezioborové koordinace mezi příslušnými institucemi a odborníky. To vede k roztržité péči, neefektivnímu využívání zdrojů a v konečném důsledku k tomu, že klienti nedostávají podporu, která by odpovídala komplexnosti jejich potřeb. Implementace koordinovaného přístupu na obce je možnou odpovědí na tuto situaci. Jeho cílem je vytvořit funkční síť spolupracujících subjektů – od obecních úřadů, přes školská, zdravotnická a další zařízení, až po neziskové organizace – které společně plánují, realizují a vyhodnocují pomoc poskytovanou konkrétnímu člověku.

### **Principy a klíčové role**

Základem koordinovaného přístupu je mezioborová spolupráce, která překračuje tradiční institucionální hranice a staví na sdílené odpovědnosti při řešení nepříznivé životní situace klienta. Tento přístup vyžaduje jasné vymezení rolí a kompetencí jednotlivých aktérů, aby bylo možné zajistit efektivní komunikaci, koordinaci a kontinuitu podpory. Pomoc pro systém představují dvě pracovní pozice, které představuje koordinátor podpory a case manager dle praktických zjištění ideálně pracujících na sociálním odboru obce s rozšířenou působností. Obě pozice jsou vzájemně provázané a jejich efektivní fungování je klíčové pro zajištění kvalitní, udržitelné a na míru šité podpory. Koordinovaný přístup ale není jen o nových pracovních pozicích na sociálním odboru obce, ale o změně systému podpory, myšlení a kultury spolupráce.

**Koordinátor podpory** je zodpovědný za nastavení a udržování spolupráce mezi zapojenými aktéry. Organizuje případová setkání, zajišťuje metodické vedení týmu a

podporuje strategické plánování na úrovni obce. Jeho úkolem je také vytvářet podmínky pro sdílení informací, nastavovat pravidla spolupráce a podporovat kulturu vzájemného respektu mezi odborníky z různých oblastí. Koordinátor často působí jako prostředník mezi sociálními pracovníky obce a sociálními pracovníky dalších aktérů v terénu, čímž přispívá k systémovému ukotvení koordinovaného přístupu. Z pohledu dosavadních praktických zjištění je ideální, aby byl součástí sociálního odboru obce s rozšířenou působností.

**Case manager** je přímým průvodcem klienta celým procesem podpory. Jeho práce začíná důkladným zmapováním životní situace klienta, identifikací jeho potřeb, silných stránek a rizik. Na základě těchto informací společně s klientem vytváří individuální plán podpory, který je pravidelně vyhodnocován a upravován podle vývoje situace. Case manager zajišťuje propojení klienta s relevantními službami, podporuje jeho aktivní zapojení do rozhodování a posiluje jeho kompetence k samostatnému řešení problémů. Důležitou součástí jeho práce je také budování důvěry a motivace klienta, což vyžaduje vysokou míru empatie, odbornosti a schopnosti pracovat v kontextu různorodých životních příběhů. V tomto případě zase z praktických zjištění vzešlo, že je potřeba, aby měl vzdělání v oboru sociální práce a stejně jako koordinátor podpory byl součástí sociálního odboru obce s rozšířenou působností. V současné době a současných podmínkách je nejčastěji jednou z rolí sociálních pracovníků obcí s rozšířenou působností. Do budoucna by však bylo nejlepším řešením, aby se stal samostatnou pozicí.

Koordinovaný přístup však nestojí pouze na těchto dvou pracovních pozicích – jeho úspěch závisí na aktivní účasti celé sítě **vnitřních a vnějších aktérů**. Mezi vnitřní aktéry patří zejména pracovníci obecního úřadu, včetně vedoucích odborů či pracovníků komunitního plánování. Vnějšími aktéry jsou pak instituce a organizace mimo strukturu obecních úřadů – například školská zařízení, zdravotnická zařízení, úřady práce, policie, neziskové organizace, poskytovatelé sociálních služeb a další odborníci, kteří přicházejí velice často do kontaktu s totožnými klienty jako sociální pracovník - case manager sociálních odborů obcí s rozšířenou působností.

Úspěšná implementace koordinovaného přístupu vyžaduje, aby mezi těmito aktéry existovala důvěra, ochota ke spolupráci a sdílení informací (samozřejmě v souladu s platnými právními předpisy). Každý z nich přináší do procesu jinou perspektivu a odborné znalosti, které jsou nezbytné pro komplexní porozumění situaci klienta. Koordinovaný přístup tak vytváří prostor pro společné hledání řešení, která jsou realistická, proveditelná a dlouhodobě udržitelná.

## **Proces implementace na úrovni obce**

Implementace koordinovaného přístupu na obci není pouze technickým krokem, ale představuje hlubokou systémovou změnu, která zasahuje do způsobu, jakým obec přemýšlí o výkonu činností sociální práce na obci. Tento proces začíná důkladnou situační analýzou, která mapuje stávající kapacity místních sociálních služeb, potřeby obyvatel a úroveň spolupráce mezi jednotlivými aktéry. Na základě této analýzy je vytvořen na obci implementační plán, který stanovuje cíl, konkrétní kroky, časový harmonogram a odpovědnosti účastníků procesu.

Klíčovou roli v tomto procesu hraje vedoucí sociálního odboru, který musí nejen odborně garantovat celý proces, ale často také obhajovat jeho smysl a přínosy před vedením obce. Zavedení koordinovaného přístupu totiž vyžaduje investice – časové, personální i finanční – a bez politické podpory starosty či rady obce může být obtížné změnu prosadit. Vedoucí odboru se tak stává nositelem změny, který musí umět komunikovat její přínosy, motivovat tým a překonávat odpor ke změně.

Po schválení plánu implementace koordinace následuje personální zajištění, které často zahrnuje vznik nové pracovní pozice koordinátora podpory a vymezení pracovní náplně sociálních pracovníků – case managerů, kteří rozumějí principům mezioborové spolupráce.

Důležitým krokem je také formalizace spolupráce s vnitřními i vnějšími aktéry. To může zahrnovat uzavření memorand o spolupráci se školami, zdravotnickými zařízeními, úřady práce nebo neziskovými organizacemi. Tato spolupráce musí být postavena na důvěře, sdílených cílech a ochotě hledat společná řešení. Současně je nutné vytvořit interní dokumenty – metodiky, pracovní postupy, dohody o spolupráci – které ukotvují pravidla fungování nového systému po formální stránce.

Součástí implementace je rovněž systematické vzdělávání zainteresovaných zaměstnanců obecních úřadů, které jim pomáhá osvojit si nové přístupy a nástroje koordinace včetně benefitů a rizik. Nezbytnou součástí je i zavedení systému supervize, který poskytuje pracovníkům prostor pro reflexi, řešení etických dilemat a prevenci profesního vyhoření. Celý proces je třeba pravidelně vyhodnocovat a upravovat podle zpětné vazby jednotlivých aktérů.

### **Přínosy a výzvy**

Zavedení koordinovaného přístupu přináší obcím řadu konkrétních přínosů, které se promítají jak do kvality poskytované podpory svým občanům, tak do efektivity jejich řízení. Jedním z hlavních benefitů je efektivnější využití dostupných zdrojů – lidských, finančních i organizačních. Díky lepší koordinaci mezi jednotlivými aktéry dochází ke snížení duplicity služeb, zamezení překryvů a optimalizaci procesů. Obec tak získává

nástroj, který jí umožňuje lépe plánovat, vyhodnocovat a strategicky řídit oblast sociální ochrany.

Z pohledu zaměstnanců přináší koordinovaný přístup větší přehlednost v kompetencích a odpovědnostech. Jasně vymezené pozice či role, jako je koordinátor podpory a case manager, přispívají k lepší spolupráci v týmu a snižují riziko přetížení. Metodická podpora, pravidelná supervize a možnost sdílení zkušeností (např. v rámci případových setkání) zvyšují profesní jistotu pracovníků a přispívají k prevenci syndromu vyhoření. Zaměstnanci se tak mohou více soustředit na kvalitu práce s klientem a méně na administrativní nebo organizační překážky.

Pro klienty znamená koordinovaný přístup zásadní zlepšení dostupnosti a srozumitelnosti pomoci. Místo toho, aby museli samostatně obcházet různé instituce a opakovaně vysvětlovat svou situaci, mají k dispozici jednoho průvodce – case managera – který jim pomáhá orientovat se v systému a propojuje je s potřebnými službami. Podpora je tak více individualizovaná, komplexní a respektující specifické potřeby každého jednotlivce. Klient se stává aktivním účastníkem procesu, nikoliv pasivním příjemcem pomoci.

Zavádění koordinovaného přístupu však není bez výzev. Mezi nejčastější překážky patří nedostatek finančních prostředků na nové pracovní pozice, omezené personální kapacity a někdy i nízká motivace ke změně zaběhlých postupů. Implementace vyžaduje změnu myšlení – jak na úrovni vedení obce, tak mezi samotnými pracovníky. Je třeba překonat obavy z nových rolí a otevřít se mezioborové spolupráci.

Klíčem k úspěchu je silná podpora ze strany vedení obce, které chápe koordinovaný přístup jako investici do kvality života svých obyvatel. Důležité je také aktivní zapojení všech relevantních aktérů – od škol a zdravotnických zařízení, přes úřady práce až po neziskové organizace. Pravidelné vyhodnocování procesu, otevřená komunikace a ochota učit se z praxe jsou nezbytné proto, aby se koordinovaný přístup stal skutečně funkčním a udržitelným nástrojem sociální politiky na místní úrovni.

## **Závěr**

Nastavení systému koordinovaného přístupu pro podporu osob v nepříznivé sociální situaci představuje zásadní posun v tom, jak obce mohou přistupovat k poskytování sociální ochrany. Nejde pouze o zavedení nových pracovních pozic nebo metodických nástrojů, ale o hlubší změnu v myšlení, organizaci práce a kultuře spolupráce. Tento přístup staví na respektu k potřebám jednotlivce, na sdílené odpovědnosti mezi institucemi a na důvěře v potenciál klienta aktivně se podílet na řešení své situace.

Zkušenosti a poznatky uvedené v tomto článku vycházejí z projektu Ministerstva práce a sociálních věcí Podpora implementace koordinovaného přístupu v systému poskytování sociální ochrany v ČR – reg. číslo: CZ.03.02.02/00/22\_004/0001320, který byl realizován s podporou Evropského sociálního fondu. V rámci tohoto projektu vznikl **Manuál pro zavádění koordinovaného přístupu na obcích**, který slouží jako praktický průvodce pro obce, jež se rozhodnou touto cestou vydat. Manuál nabízí konkrétní postupy, doporučení, příklady z praxe i nástroje, které mohou obcím pomoci zvládnout celý proces implementace – od prvotní analýzy až po vyhodnocení dopadů.

Manuál je volně dostupný ke stažení na webových stránkách [www.budmeprofi.cz](http://www.budmeprofi.cz) a představuje cenný zdroj inspirace i opory pro všechny, kdo chtějí posílit kvalitu a dostupnost sociální ochrany na místní úrovni. Koordinovaný přístup není jednoduchou změnou, ale je změnou smysluplnou – a právě obce mají potenciál stát se jejími nositeli.

### **Zdroje:**

Dosoudilová, K. (2020). *Metodika Case managementu*. Praha: Člověk v tísni o.p.s.

Hubíková, O. (2018). *Možnosti a podmínky uplatňování Case managementu v sociální práci na obecních úřadech zaměřené na klienty v životních situacích dlouhodobé péče*. Brno: VUPS.

Hubíková, O., Havlíková, J., Trbola R. (2021). *Kvalita výkonu sociální práce v ČR*. Praha: RILSA.

Hubíková, O., Havlíková, J., Trbola, R., Zajacová, M. (2023). *Sociální práce na obecních úřadech*. Praha: RILSA.

Mojžíšová, A., Břízová, B., Knoflíčková, M. (2025). *Manuál pro zavádění koordinovaného přístupu na obcích*. Praha: MPSV. Dostupné z: 69e951b2-7181-d6a8-3e90-39fb31ab6cac