

Shrnutí navrženého řešení

Navržené řešení propojuje rychlé pokrytí všech požadovaných resortních a institucionálních oblastí s hlubším procesním mapováním vybraných přechodů klienta mezi institucemi. Cílem je dodat MPSV přehledný a prakticky využitelný obraz o tom, jak sociální práce v jednotlivých prostředích funguje, kde se instituce potkávají, kde vznikají problémy v odpovědnosti a předávání informací a která místa je vhodné řešit v dalších fázích projektu.

Zakázku navrhujeme pojmut jako procesně-komparativní screening. Nebudeme tedy pouze popisovat jednotlivé instituce odděleně. Zaměříme se také na jejich vzájemná rozhraní: přechody klienta, předávání informací, hranice odpovědnosti, spolupráci a situace, kdy dochází k překryvům, mezerám nebo duplicitám.

Navržené řešení není vyčerpávající evaluací výkonu sociální práce ve všech zapojených institucích. Jde o cílený screening, který má v omezeném čase identifikovat hlavní vzorce fungování, typické přechody klienta, klíčová riziková místa a témata vhodná pro další metodickou a projektovou práci.

Metodika je nastavena tak, aby bylo možné v krátkém časovém rámci letních měsíců získat dostatečně pevný datový základ, zachytit strategickou, střední i operativní úroveň výkonu sociální práce a vytvořit výstupy využitelné pro pracovní skupiny, metodickou práci a další analytické aktivity projektu MPSV. Výstupy budou formulovány tak, aby nesloužily jen k popisu současného stavu, ale především k rozhodování o prioritách další metodické, organizační a meziresortní práce.

Výkon sociální práce budeme chápat jako odbornou činnost zaměřenou na posouzení životní situace klienta, podporu jeho schopnosti řešit nepříznivou sociální situaci, koordinaci pomoci, ochranu práv a oprávněných zájmů klienta a zprostředkování návazné podpory. Mapování proto nebude sledovat jen organizační procesy, ale také odborný obsah sociální práce: jak pracovníci vyhodnocují situaci klienta, jak stanovují priority intervence, jak pracují s rizikem, jak koordinují podporu a jak se jejich role mění při přechodu klienta mezi institucemi.

Hlavním výstupem bude analytická zpráva doplněná o konkrétní pracovní nástroje: komparativní matici institucí, matici rolí a odpovědností, procesní mapy scénářů přechodu klienta, mapu institucionálních rozhraní, rizikovou mapu přechodů klienta a prioritizovaný přehled problémových míst.

Porozumění zadání

Zadání rozumíme jako potřebě vytvořit rychlý, systematický a prakticky využitelný screening současné podoby výkonu sociální práce napříč vybranými resorty a institucemi státní správy. Cílem není jen popsat, jak je sociální práce formálně nastavena v jednotlivých institucích. Podstatné je zachytit, jak skutečně funguje v praxi: jakými procesy klient prochází, jak dochází k jeho předávání mezi institucemi, jak se sdílejí informace, jak jsou vymezeny role a odpovědnosti sociálních pracovníků a kde vznikají překryvy, mezery, duplicity nebo problémová místa.

V jednotlivých resortech budeme rozlišovat, zda jde o výkon sociální práce v užším profesním smyslu, nebo o agendy a činnosti, které na sociální práci navazují, doplňují ji či ovlivňují přechod klienta mezi institucemi. Toto rozlišení je důležité pro přesné vymezení rolí, kompetencí a odpovědností, protože ne ve všech institucích je sociální práce organizována a pojmenována/vymezena stejným způsobem.

Základní jednotkou analýzy budou scénáře přechodu klienta mezi institucemi. Nebudou pojaty pouze jako administrativní přechody mezi institucemi, ale jako modelové životní situace klienta, v nichž je nutná koordinovaná reakce více aktérů. Každý scénář proto popíše nejen institucionální návaznost, ale také potřeby klienta, rizika v jeho situaci, odborné posouzení, dostupnost podpory a dopad případného selhání spolupráce.

V souladu se zadáním bude zpracováno minimálně 5 typických scénářů přechodu klienta. Předpokládáme, že v průběhu mapování bude možné identifikovat a popsat 6–8 scénářů. Pro závěrečnou syntézu budou vybrány ty, které nejlépe ukážou systémové problémy, opakující se překryvy, mezery a riziková místa.

Hlavní výzkumné otázky

Metodický postup bude veden šesti hlavními výzkumnými otázkami:

1. Jak je sociální práce v jednotlivých institucích formálně nastavena a jak reálně probíhá v praxi?
2. Jaké životní situace klientů vyžadují spolupráci více institucí?
3. Jak probíhá přechod klienta, informací a odpovědnosti mezi institucemi?
4. Jak jsou vymezeny role, kompetence a hranice odpovědnosti sociálních pracovníků a dalších aktérů?
5. Kde vznikají překryvy, mezery, duplicity, nejasnosti a riziková místa?
6. Které problémy mají největší dopad na klienta, pracovníky a systém a jaké priority z nich vyplývají pro další práci MPSV?

Tyto otázky budou promítnuty do scénářů rozhovorů, záznamových šablon, analytických matic i struktury závěrečné zprávy.

Celkový výzkumný design

Zakázku navrhujeme realizovat jako kombinovaný kvalitativně-procesní výzkum založený na propojení analýzy dokumentů, rychlé syntézy dostupných podkladů, rozhovorů, skupinových/miniskupinových rozhovorů, procesního mapování, epizodických observačních vstupů, analýzy kritických incidentů a komparativní syntézy.

Základní logiku metodického postupu shrnuje následující schéma.

Schéma 1. Logika metodického postupu



Jednotlivé metody nebudou probíhat jako izolované a navzájem oddělené aktivity. Část datových vstupů bude získávána kombinovaně: kritické incidenty budou sbírány v rámci rozhovorů a skupinových setkání, procesní mapování bude vycházet z rozhovorů, dokumentů a observačních vstupů a analytické matice budou vznikat průběžně během sběru dat. Tento

integrovaný postup umožní dosáhnout dostatečného rozsahu bez neúměrného prodlužování terénní fáze.

Výzkumný design bude postaven na třech vzájemně propojených analytických rovinách. Tyto roviny zachycuje následující schéma.

Schéma 2. Tři analytické roviny výzkumu



Tyto tři roviny budou při analýze průběžně propojovány, aby bylo možné popsat nejen jednotlivé instituce, ale také jejich vzájemná rozhraní a dopady na klienta.

- **Institucionální rovina**

Institucionální rovina zachytí formální a organizační nastavení výkonu sociální práce v jednotlivých typech institucí. Bude sledovat zejména legislativní a metodické ukotvení, organizační začlenění sociální práce, vymezení rolí a kompetencí, odpovědnosti pracovníků, typické agendy, cílové skupiny, návaznost na další aktéry a institucionální pravidla pro sdílení informací. Součástí této roviny bude také rozlišení mezi výkonem sociální práce v užším profesním smyslu a navazujícími činnostmi sociální ochrany, které mohou ovlivňovat životní situaci klienta, kontinuitu podpory a meziinstitucionální spolupráci.

- **Procesní rovina**

Procesní rovina zachytí reálný průběh práce s klientem. Zaměří se na typické pracovní postupy, vstup klienta do systému, posouzení jeho životní situace, plánování podpory, komunikaci s dalšími institucemi, předávání informací, rozhodovací body, administrativní nároky,

neformální postupy a praktické strategie, které pracovníci využívají při řešení komplexních klientských situací. Zároveň bude sledovat, jak se v praxi propojuje odborné posouzení klientovy situace s možnostmi konkrétní instituce a s dostupností návazné podpory.

- **Meziinstitucionální rovina**

Meziinstitucionální rovina se zaměří na rozhraní mezi institucemi. Bude sledovat, jak dochází k přechodu klienta, kdo nese odpovědnost v jednotlivých fázích, jaké informace se předávají, jaké informace naopak chybí, kde vznikají prodlevy, duplicity, překryvy nebo bílá místa a jaké dopady mají tato místa na klienta, pracovníky i fungování systému. Zvláštní pozornost bude věnována hranicím odpovědnosti. Budeme sledovat, kdy odpovědnost jedné instituce končí, kdy ji přebírá instituce jiná, zda je předání skutečně dokončeno převzetím klienta nebo informací a kde vznikají situace „předání bez převzetí“. Rozlišována bude právní, metodická, organizační a praktická odpovědnost za koordinaci podpory klienta.

Pojetí reprezentativnosti a výběrová logika

Reprezentativnost bude v rámci kvalitativně-procesního screeningu chápána jako strukturální a typologické pokrytí klíčových institucionálních oblastí, úrovní řízení, typů agend, klientských situací a přechodových rozhraní. Nepůjde tedy o kvantitativní reprezentativitu, ale o to, aby byly ve vzorku zastoupeny důležité typy institucí, úrovně pracovníků, agend a situací, ve kterých se sociální práce napříč resorty reálně odehrává.

Výběr bude založen na kombinaci účelového, kritériálního a víceúrovňového výběru. V rámci možností bude využit zmíněný víceúrovňový výběr, kdy budou sledovány nejen rozdíly mezi resorty, ale také rozdíly uvnitř jednotlivých institucionálních oblastí a úrovní výkonu.

Rozsah sběru nebude mezi všech osm oblastí rozdělen rovnoměrně. Základní pokrytí bude zajištěno ve všech oblastech, vyšší intenzita sběru však bude směřovat tam, kde se koncentrují klíčová meziinstitucionální rozhraní a scénáře přechodu klienta. Tento postup umožní zachovat pokrytí celého zadání a současně soustředit kapacitu na místa s nejvyšší analytickou hodnotou.

Základní výběrová matice bude nastavena následovně:

Dimenze výběru	Co bude pokryto
Institucionální oblast/rezorty	všech 8 oblastí vymezených zadáním
Úroveň výkonu a řízení	přímý výkon, střední řízení, metodická/manažerská úroveň
Typ agendy	běžná agenda, komplexní klientské situace, krizové nebo přechodové situace

Typ rozhraní	obec–ÚP, obec–ČSSZ, justice–obec, zdravotnictví–obec, integrace–obec/ÚP, školství–obec, MO–zdravotnictví/obec
Typ pracoviště/lokality	kombinace dostupnosti, relevance, institucionální variability a předchozích pracovních kontaktů
Zkušenost respondenta	ověřená praxe, zkušenost s předáváním klienta a znalost meziinstitucionální spolupráce
Odborná relevance	kvalifikace, metodická odpovědnost nebo dlouhodobá zkušenost v oblasti sociální práce / sociální ochrany

Tato výběrová logika umožní získat dostatečně široký datový základ i v omezeném časovém rámci. Současně sníží riziko, že výzkum zachytí pouze náhodné nebo okrajové zkušenosti bez dostatečné vypovídací hodnoty.

Výběr institucí, lokalit a respondentů

Mapování bude zahrnovat všechny oblasti uvedené ve specifikaci zadání:

- zdravotnické zařízení, zařízení justice, školské zařízení, zařízení pro integraci cizinců, Odbor pro válečné veterány a válečné hroby MO – Oddělení péče a podpory, Úřad práce, ČSSZ, obecní sociální odbor.

Cílem výběru bude dosáhnout dostatečné pokrytí zapojených institucí, zachytit rozdíly mezi strategickou, střední a operativní úrovní a zároveň zajistit, aby byli do výzkumu zařazeni respondenti s relevantní zkušeností.

- Výběr podle vnitřní struktury jednotlivých oblastí

V každé oblasti bude zohledněna její vnitřní diferenciaci. Například u obecních sociálních odborů bude vhodné rozlišovat typy obcí a jejich rozdílnou agendu, kapacitu a míru specializace. U úřadu práce bude třeba sledovat relevantní agendy a úrovně řízení. U justice bude vhodné rozlišovat prostředí přímého výkonu práce s osobami ve výkonu trestu, odborné zacházení a návaznost na vnější síť po propuštění. U integračních center bude třeba zohlednit přímou práci s klientem, koordinaci a návaznost na obce, úřad práce, zdravotnictví a další veřejné instituce. Tento přístup umožní zachytit nejen rozdíly mezi resorty, ale také významné rozdíly uvnitř jednotlivých institucionálních oblastí. Právě tyto vnitřní rozdíly mohou významně ovlivňovat podobu výkonu sociální práce, dostupnost spolupráce a způsob předávání klienta.

- Výběr podle úrovně výkonu a řízení

Do výzkumu budou podle možností zapojeni aktéři z více úrovní:

- pracovníci přímého výkonu sociální práce,

- pracovníci střední úrovně řízení, například vedoucí týmů, vedoucí oddělení, koordinátoři nebo metodicky odpovědní pracovníci,
- vedoucí pracovníci a zástupci institucionální/metodické úrovně,
- relevantní pracovníci navazujících agend, kteří se podílejí na předávání klienta, sdílení informací nebo koordinaci podpory.

Zařazení střední úrovně považujeme za důležité, protože právě zde se propojuje znalost každodenní praxe s odpovědností za organizaci práce, koordinaci týmu, metodické vedení a řešení nestandardních situací. Tato úroveň často nejlépe zachycuje rozdíl mezi formálním nastavením a reálným fungováním agendy.

Ověření relevance participantů

Pro zajištění validity zjištění bude výběr respondentů založen na předem stanovených kritériích relevance. Cílem je získat data od osob, které mají skutečnou zkušenost s výkonem sociální práce, předáváním klienta, meziinstitucionální spoluprací nebo metodickým či organizačním řízením příslušné agendy. Do výzkumu budou prioritně zařazováni respondenti, kteří splňují alespoň některé z následujících kritérií:

- mají přímou zkušenost s výkonem sociální práce nebo s agendou úzce navázanou na sociální práci,
- mají zkušenost s předáváním klienta mezi institucemi,
- podílejí se na koordinaci, metodickém vedení nebo organizaci výkonu sociální práce,
- mají dostatečnou délku praxe v daném prostředí,
- mají profesní kvalifikaci, metodickou odpovědnost nebo dlouhodobou zkušenost v oblasti sociální práce / sociální ochrany,
- mají zkušenost s komplexními, kumulovanými problémy nebo meziinstitucionálně náročnými případy,
- znají běžné i problémové situace v dané agendě,
- jsou schopni popsat konkrétní příklady spolupráce, kritických incidentů nebo selhání návaznosti.

Relevantnost participantů bude ověřována kombinací tří kroků. Prvním bude nominace nebo doporučení ze strany instituce, zadavatele nebo relevantních kontaktních osob. Druhým bude krátký vstupní screening zaměřený na praxi, roli respondenta a jeho zkušenost s meziinstitucionální spoluprací. Třetím bude úvodní část rozhovoru, v níž bude ověřeno, zda respondent skutečně disponuje zkušeností potřebnou pro daný typ sondy.

V případě potřeby bude využita také metoda sněhové koule. Zkušení respondenti budou požádáni o doporučení dalších relevantních aktérů, zejména osob, které mají konkrétní zkušenost s přechodem klienta mezi institucemi nebo s řešením problémových situací na institucionálním pomezí.

Metody sběru dat

Výzkum bude kombinovat několik metod tak, aby zachytil formální nastavení, reálnou praxi, procesy práce s klientem i kritická místa meziinstitucionální spolupráce. Kombinace metod zároveň umožní ověřovat zjištění z více zdrojů.

- Rychlá syntéza dostupných podkladů, desk research a analýza dokumentů

V úvodní fázi bude provedeno rychlé vstupní zhodnocení dostupných podkladů. Vedle formálních dokumentů budou využity také dostupné analytické, metodické a výzkumné poznatky k výkonu sociální práce v relevantních prostředích. Tento krok umožní odlišit témata již dostatečně popsaná od témat, která je nutné ověřit nebo doplnit vlastním sběrem dat.

Součástí bude analýza dostupných dokumentů, metodik, organizačních pravidel, legislativních rámců, procesních popisů a dalších podkladů relevantních pro výkon sociální práce v jednotlivých oblastech. Cílem bude popsat formální nastavení, kompetence, odpovědnosti, organizační ukotvení a pravidla spolupráce. Tento postup odpovídá logice rychlého posouzení dostupných důkazů a poznatků a umožní efektivně využít již existující informace. Desk research bude zároveň sloužit k přípravě rozhovorů, identifikaci klíčových institucionálních rozhraní a návrhu vstupních scénářů přechodu klienta.

- Polostrukturované individuální a párové rozhovory

Hlavní metodou sběru dat budou polostrukturované individuální a párové rozhovory se sociálními pracovníky, pracovníky navazujících agend, koordinátory, metodiky, vedoucími pracovníky a dalšími relevantními aktéry. Rozhovory budou zaměřeny na reálnou praxi výkonu sociální práce, spolupráci mezi institucemi, sdílení informací, role a odpovědnosti, kritické situace a příklady dobré i problematické praxe.

V rozhovorech bude sledován nejen popis procesů, ale také odborný obsah sociální práce: způsob posuzování životní situace klienta, práce s rizikem, rozhodování o prioritách podpory, koordinace pomoci a zkušenost s tím, jak meziinstitucionální spolupráce ovlivňuje dostupnost, kontinuitu a kvalitu podpory pro klienta.

Předpokládáme realizaci nejméně 40 individuálních nebo párových rozhovorů, s cílovým rozsahem cca 48 rozhovorů.

- Skupinové a miniskupinové rozhovory

Individuální rozhovory budou doplněny skupinovými nebo miniskupinovými rozhovory. Ty budou využity zejména pro srovnání perspektiv více aktérů, ověření typických procesů a identifikaci shod a rozdílů v hodnocení spolupráce.

Předpokládáme realizaci nejméně 6 skupinových nebo miniskupinových rozhovorů, s cílovým rozsahem cca 8 skupinových/miniskupinových rozhovorů. Mohou být organizovány buď podle institucionálních oblastí, nebo podle klíčových rozhraní, například obec – úřad práce – ČSSZ, zdravotnictví – obec – sociální služby, justice – obec – úřad práce, integrační centrum – obec – úřad práce nebo škola – obec – návazné sociální služby.

- Procesní mapování

Procesní mapování bude využito k popisu průchodu klienta systémem a jeho přechodu mezi institucemi. U každého scénáře bude sledováno: životní situace klienta, potřeby klienta a rizika v jeho situaci, odborné posouzení situace klienta, zapojené instituce, fáze práce s klientem, body předání klienta, informací nebo odpovědnosti, informační toky, odpovědnosti jednotlivých aktérů, hranice odpovědnosti mezi institucemi, formální a neformální postupy, kritická místa, duplicity a mezery, dopady na klienta a možnosti optimalizace.

Výstupem budou procesní mapy vybraných scénářů přechodu klienta a souhrnná mapa rizikových míst napříč institucemi.

- Epizodické observační vstupy a komentované projití pracovního postupu

Součástí šetření budou podle možností také krátké observační vstupy do vybraných míst výkonu sociální práce. Jejich cílem nebude dlouhodobé etnografické pozorování, ale cílené zachycení reálného prostředí, organizace práce, administrativní zátěže, komunikačních kanálů, práce s dokumentací a praktického fungování předávání klienta.

Předpokládáme realizaci nejméně 8 krátkých observačních vstupů nebo komentovaných projití pracovního postupu, s cílovým rozsahem cca 12 vstupů. Pro urychlení realizace navrhujeme zadavateli seznam vhodných míst, kde máme předchozí pracovní kontakt, důvěru nebo zkušenost s realizací výzkumných aktivit. Tato místa mohou umožnit rychlý a méně bariérový vstup do terénu. Primárními kritérii výběru přitom zůstanu relevance pracoviště, pokrytí požadovaných institucionálních oblastí, vnitřní variabilita prostředí a vypovídací hodnota pro scénáře přechodu klienta. Zařazení konkrétních míst bude vždy posuzováno podle relevance pro výzkumný design, aby nedošlo k omezení strukturálního pokrytí sledovaných oblastí.

V případech, kdy přímý observační vstup nebude z provozních, bezpečnostních nebo etických důvodů možný, bude využito komentované projití pracovního postupu s pracovníkem nebo týmem. Tento postup umožní zachytit reálnou logiku práce, rozhodovací body, administrativní nároky a místa předávání klienta i tam, kde není možné přímé pozorování.

- Analýza kritických incidentů

Analýza kritických incidentů bude zaměřena na konkrétní situace, kdy došlo k problému při přechodu klienta mezi institucemi, sdílení informací, vymezení odpovědnosti nebo koordinaci podpory. Respondenti budou vedeni k popisu konkrétních případů, nikoliv pouze obecných hodnocení.

Sledovány budou například situace, kdy: klient „vypadl“ mezi institucemi; nebylo jasné, kdo má převzít odpovědnost; došlo k předání bez skutečného převzetí klienta nebo odpovědnosti; informace nebyly předány včas nebo vůbec; klient musel opakovaně dokládat stejné skutečnosti; klient musel opakovaně sdělovat citlivé informace různým institucím; instituce pracovaly s odlišným výkladem kompetencí; došlo k prodlevě nebo přerušení podpory; spolupráce fungovala pouze díky osobním kontaktům a neformálním postupům; nebylo zřejmé, kdo koordinuje další postup v komplexní životní situaci klienta.

Předpokládáme zpracování nejméně 15 kritických situací, s cílovým rozsahem cca 20 situací. Tyto incidenty budou využity jako analytický materiál pro identifikaci systémových rizik, nikoliv jako kazuistiky hodnotící jednotlivé pracovníky nebo instituce.

Předpokládaný rozsah sběru dat

Navržený rozsah sběru dat je koncipován tak, aby byl dostatečně široký, ale zároveň realistický vzhledem k časovému rámci realizace. Dále rozlišujeme garantovaný minimální rozsah a cílový rozsah, kterého bude dosaženo při standardní součinnosti zadavatele a zapojených institucí.

Metoda / aktivita	Garantované minimum	Cílový rozsah
Analýza dokumentů a dostupných podkladů	všechny sledované oblasti	všechny sledované oblasti + relevantní dostupné analytické podklady
Individuální a párové rozhovory	40	cca 48
Skupinové/miniskupinové rozhovory	6	cca 8
Krátké observační vstupy / komentované projití pracovního postupu	8	cca 12
Analýza kritických incidentů	15 situací	cca 20 situací
Procesní mapy / scénáře přechodu klienta	5 scénářů	6–8 scénářů

Validační konzultace / workshop se zadavatelem	1 vstup	2 vstupy
--	---------	----------

Tento rozsah umožní pokrýt všechny požadované institucionální oblasti, zahrnout různé úrovně výkonu a řízení, zachytit rozdíly uvnitř jednotlivých oblastí a vytvořit věrohodný podklad pro komparaci.

Vstupní typologie scénářů přechodu klienta

Konkrétní scénáře budou finalizovány po úvodním mapování, analýze dokumentů a konzultaci se zadavatelem. Již v nabídce však předpokládáme, že se mapování může zaměřit například na tyto typy přechodů:

1. **Osoba po výkonu trestu.** Přechod mezi vězeňskou službou, obcí, úřadem práce, sociálními službami a případně dalšími institucemi při návratu do běžného života.
2. **Cizinec.** Přechod mezi zařízením pro integraci cizinců, obcí, úřadem práce, zdravotnictvím, školstvím a dalšími veřejnými institucemi.
3. **Osoba se zdravotně-sociální potřebou.** Přechod mezi zdravotnickým zařízením, obecním sociálním odborem, ČSSZ, Úřadem práce a návaznými sociálními službami.
4. **Dítě, mladý člověk nebo rodina s komplexní potřebou podpory.** Přechod mezi školským zařízením, obcí, sociálními službami, případně zdravotnictvím a dalšími aktéry.
5. **Válečný veterán nebo osoba v péči specifické resortní struktury MO.** Přechod mezi resortní podporou, zdravotnickým systémem, obcí a dalšími návaznými službami.
6. **Osoba v hmotné nouzi, po ztrátě bydlení nebo v jiné komplexní sociální situaci.** Přechod mezi obcí, úřadem práce, sociálními službami, zdravotnictvím a dalšími institucemi.

Tato vstupní typologie není uzavřená. Jejím účelem je ukázat logiku výzkumného uvažování a připravit výzkumné nástroje tak, aby směřovaly ke konkrétním procesům a rozhraním. Finální scénáře budou vybrány podle relevance, dostupnosti dat a jejich vypovídací hodnoty pro identifikaci systémových problémů.

Scénáře budou vždy zpracovány z perspektivy životní situace klienta. U každého scénáře tedy budeme sledovat nejen to, mezi kterými institucemi klient přechází, ale také jaká je jeho potřeba podpory, jaké riziko v jeho situaci vzniká, jak je jeho situace odborně posouzena, jaké instituce na sebe navazují a jaký dopad má případné selhání spolupráce na dostupnost, kontinuitu a přiměřenost pomoci.

Dopady na klienta budou v rámci tohoto screeningu posuzovány primárně prostřednictvím odborné perspektivy pracovníků, analýzy procesů, kritických incidentů a modelových životních situací. Přímé zapojení klientů není vzhledem k časovému rámci a charakteru zadání navrhováno.

Využití existující znalosti prostředí

Dodavatel disponuje vstupní znalostí několika relevantních oblastí výkonu sociální práce, zejména obecních sociálních odborů, úřadu práce, justice / Vězeňské služby ČR, Správy uprchlických zařízení a integračních center a sociálně-zdravotního pomezí. Zkušenost se sociálně-zdravotním pomezím, mimo jiné z prostředí Kraje Vysočina, umožňuje lépe zachytit rozhraní mezi sociální prací, zdravotními potřebami klienta, návaznými službami a institucionální koordinací.

Tato vstupní znalost bude využita pro urychlení přípravné fáze, přesnější formulaci výzkumných otázek, lepší výběr respondentů a cílenější zaměření sběru dat na reálná procesní rozhraní. Nenahrazuje vlastní sběr dat, ale umožňuje jej vést efektivněji.

Zajištění kvality a validity screeningu

S ohledem na rozsah a krátký harmonogram zakázky bude věnována zvýšená pozornost řízení kvality dat a jednotnosti výzkumného postupu. Kvalita a validita zjištění budou zajištěny zejména těmito postupy: jednotnou strukturou scénářů rozhovorů pro všechny institucionální oblasti; společnými záznamovými a analytickými šablonami; vstupním sladěním výzkumného týmu před zahájením sběru dat; kalibrační poradou výzkumného týmu po prvních realizovaných rozhovorech; průběžnými analytickými poradami během sběru; ověřováním zjištění z více zdrojů: dokumentů, rozhovorů, skupinových diskusí, observačních vstupů, komentovaných projití pracovních postupů a kritických incidentů; ověřováním opakujících se témat napříč různými typy respondentů; kontrolou nasycení hlavních témat a validační konzultací nebo workshopem se zadavatelem.

Po prvních realizovaných rozhovorech proběhne kalibrační porada výzkumného týmu. Jejím cílem bude ověřit, zda scénáře rozhovorů, záznamové šablony a způsob zachycení procesních informací vedou ke srovnatelným datům. V případě potřeby budou nástroje metodicky doladěny v úvodní fázi sběru.

Etika, anonymizace a ochrana citlivých informací

Při sběru a zpracování dat bude zajištěna ochrana citlivých informací. Výzkum nebude shromažďovat osobní údaje klientů ani identifikovatelné kazuistiky. Kritické incidenty budou zapisovány v anonymizované podobě a budou sloužit k popisu systémových situací, nikoliv k hodnocení konkrétních osob, klientů nebo pracovišť.

Výstupy budou formulovány tak, aby nebylo možné identifikovat konkrétní klienty ani citlivé okolnosti jejich případu. U citlivých prostředí, zejména justice, zdravotnictví, zařízení pro

integraci cizinců a dalších specifických institucionálních oblastí, bude postup sběru dat vždy přizpůsoben provozním, bezpečnostním a etickým omezením daného prostředí.

Analytická syntéza, komparace a prioritizace problémových míst

Analýza bude probíhat průběžně od zahájení sběru dat. Každá institucionální sonda bude zpracována podle jednotné analytické šablony, což umožní následnou komparaci mezi oblastmi. Výsledkem nebudou pouze samostatné popisy jednotlivých institucí, ale také horizontální porovnání klíčových témat napříč resorty.

Komparace bude zahrnovat zejména:

- rozsah a podobu výkonu sociální práce,
- rozlišení sociální práce v užším smyslu a navazujících agend sociální ochrany,
- role a odpovědnosti sociálních pracovníků a dalších relevantních aktérů,
- organizační a metodické ukotvení sociální práce,
- míru formálního a neformálního nastavení spolupráce,
- typické způsoby předávání klienta,
- sdílení informací a dokumentace,
- rozdíly mezi strategickou, střední a operativní úrovní,
- hranice odpovědnosti mezi institucemi,
- situace předání bez převzetí,
- překryvy a duplicity,
- mezery a bílá místa,
- kritické body v přechodu klienta,
- dopady problémových míst na životní situaci klienta,
- příklady funkční spolupráce a dobré praxe,
- možnosti optimalizace.

Identifikovaná problémová místa nebudou pouze popsána, ale budou také prioritizována. Prioritizace bude zohledňovat zejména: dopad na klienta, dopad na práva, důstojnost a bezpečí klienta, riziko opakované zátěže klienta při dokládání nebo vysvětlování životní situace, riziko vyloučení klienta z podpory kvůli nejasné odpovědnosti institucí, dopad na pracovníky a administrativní zátěž, frekvenci výskytu, systémovou závažnost, riziko přerušení podpory nebo ztráty návaznosti, řešitelnost a proveditelnost změny, relevanci pro pracovní

skupiny, metodiky a další fáze projektu MPSV. Výstup tak nebude jen popisem současného stavu, ale také pracovním podkladem pro rozhodování o prioritách další fáze projektu.

Součástí analytické syntézy budou zejména tyto pracovní výstupy:

- komparativní matice institucí,
- matice rolí a odpovědností,
- procesní mapy vybraných scénářů přechodu klienta,
- mapa institucionálních rozhraní,
- riziková mapa přechodů klienta,
- typologie překryvů, mezer, duplicit a nejasných odpovědností,
- prioritizovaný přehled problémových míst,
- přehled doporučení členěný podle priority a proveditelnosti.

Hlavním závazným výstupem bude závěrečná analytická zpráva. Matice, procesní mapy, riziková mapa a přehled priorit budou jejími pracovními nebo přílohovými součástmi. Nebudou vytvářeny jako samostatné výstupy, ale jako nástroje podporující srozumitelnost, komparaci a využitelnost závěrů.

Organizace práce a harmonogram

Realizace bude nastavena tak, aby odpovídala časovým požadavkům zadání a umožnila dokončit hlavní sběr dat v letních měsících. Klíčovým organizačním principem bude „paralelní realizace“. Dokumenty, rozhovory, miniskupiny, observační vstupy, komentovaná projití pracovních postupů i průběžná analýza budou probíhat souběžně v několika pracovních liniích. Díky tomu nebude sběr dat čekat na dokončení rešerše a analytická syntéza nezačne až po skončení terénních prací.

Fáze	Termín	Obsah
Zahájení a metodické nastavení	07/2026	kick-off se zadavatelem, finalizace výzkumného designu, výběrový rámec, scénáře, nástroje, záznamové šablony
Desk research a příprava sběru	07/2026	analýza dokumentů, rychlá syntéza dostupných poznatků, příprava kontaktování, screening participantů, plán sběru dat

Terénní sběr dat	07–08/2026	rozhovory, miniskupiny, observační vstupy / komentovaná projití pracovních postupů, sběr kritických incidentů
Průběžná analytická syntéza	08–09/2026	kódování, tvorba procesních map, komparativní matice, identifikace problémových oblastí
Pracovní verze zjištění	09/2026	syntéza hlavních zjištění, návrh struktury závěrečné zprávy, validační konzultace
Závěrečná zpráva a prezentace	09–10/2026	zpracování zprávy, zapracování připomínek, finální verze, prezentace výstupů

S ohledem na krátký harmonogram bude klíčové, aby analýza nečekala až na ukončení celého sběru. Průběžné zpracování dat umožní včas identifikovat opakující se témata, doplnit chybějící perspektivy a směřovat další sběr k nejdůležitějším procesním rozhraním.

Výstupy

Hlavním výstupem bude závěrečná analytická zpráva v rozsahu odpovídajícím zadání, tedy cca 80–90 stran. Zpráva bude předána ve formátu Word/PDF a finální verze bude zpracována po zapracování připomínek zadavatele.

Zpráva bude obsahovat zejména:

- popis výkonu sociální práce ve sledovaných institucích,
- rozlišení sociální práce a navazujících agend sociální ochrany,
- popis procesů a pracovních postupů,
- analýzu odborného posouzení životní situace klienta ve vybraných scénářích,
- analýzu spolupráce s dalšími institucemi,
- analýzu sdílení informací,
- vymezení rolí, kompetencí a odpovědností,
- analýzu hranic odpovědnosti mezi institucemi,
- komparativní část napříč institucemi,
- minimálně 5 scénářů přechodu klienta mezi institucemi,
- identifikaci překryvů, mezer, duplicit a problémových míst,
- identifikaci klíčových rizikových bodů,
- vyhodnocení dopadů problémových míst na klienta, pracovníky a systém,

- příklady dobré praxe,
- doporučení a návrhy směrů možné optimalizace.

Praktický přínos pro MPSV bude spočívat zejména v tom, že zadavatel získá:

- přehled o tom, kde se výkon sociální práce mezi institucemi překrývá, rozpadá nebo zůstává nejasný,
- popis nejrizikovějších přechodů klienta mezi institucemi,
- podklad pro práci tematických nebo resortních pracovních skupin,
- podklad pro úpravu nebo tvorbu metodických materiálů,
- seznam prioritních témat pro další fáze projektu,
- přehled příkladů dobré praxe, které mohou být využity při návrhu optimalizačních opatření.

Výstup bude poskytovat strukturovaný analytický podklad pro identifikaci priorit, metodickou práci a případné navazující detailnější analýzy.

Součástí plnění budou také datové a pracovní výstupy jednotlivých výzkumných nástrojů ve formátech dohodnutých se zadavatelem a prezentace průběžných nebo finálních zjištění, primárně online formou.

SEZNAM ČLENŮ REALIZAČNÍHO TÝMU

Na realizaci zakázky se budou podílet především tito zaměstnanci firmy SocioFactor s.r.o.

Jméno a příjmení	Pozice v zakázce
Neveřejný údaj	výzkumník – odborník na sociální oblast *)
Neveřejný údaj	výzkumník – analytik*)
Neveřejný údaj	výzkumník – terénní sběr*)
Neveřejný údaj	výzkumník
Neveřejný údaj	výzkumník
Neveřejný údaj	výzkumník

*) odbornost požadovaná zadavatelem dokládáme životopisem, který je součástí nabídky

Tým bude podle potřeb doplňován dalšími výzkumníky (zejména pro terénní práce) a podporován administrativně-organizačním zázemím společnosti.

Realizační tým spojuje seniorní odbornou expertizu v oblasti sociální práce, sociální politiky, sociálních služeb, migrace a sociálního začleňování s dlouhodobou zkušeností s aplikovaným sociálním výzkumem, evaluacemi, terénním sběrem dat a zpracováním analytických výstupů pro veřejnou správu. Tým je sestaven tak, aby pokryl odborné porozumění výkonu sociální práce napříč resorty, metodické vedení výzkumu, sběr dat v různých typech institucí, analýzu kvalitativních i kvantitativních podkladů a formulaci prakticky využitelných doporučení pro další práci MPSV.