



Spolufinancováno
Evropskou unií



ANALÝZA POTŘEB CÍLOVÝCH SKUPIN

Změna přístupu v práci s osobami před a po propuštění z výkonu trestu odnětí
svobody, reg. č. projektu CZ.03.03.01/00/23_057/0004619



31. SRPNA 2025

MPSV ČR

ÚVOD

V rámci realizace projektu s názvem „Změna přístupu v práci s osobami před a po propuštění z výkonu trestu odnětí svobody“, reg. č. projektu CZ.03.03.01/00/23_057/0004619 se realizační tým prostřednictvím klíčových aktivit a doplňujících činností zaměřil na identifikaci a analýzu potřeb cílové skupiny, tedy nejen osob nacházejících se před nástupem, během výkonu a po propuštění z výkonu trestu odnětí svobody, ale zároveň i potřeb dalších aktérů, kteří do procesu penitenciární a postpenitenciární péče vstupují. Analýza potřeb cílových skupin představuje jeden z klíčových výstupů projektu. Jejím hlavním účelem bylo ukotvit potřeby jednotlivých aktérů a vytvořit tak podklad pro odbornou diskusi v rámci pracovní skupiny. Výsledky analýzy následně budou sloužit k rozpracování navrženého modelu.

Podkladem pro zpracování tohoto výstupů projektu byly analytické práce v rámci klíčových aktivit projektu, zejména první klíčová aktivita zaměřující se na analýzu současného stavu. Konkrétně se jednalo o:

- rešerši odborných zdrojů, zaměřených na aktuální poznatky z projektů a výzkumů zaměřených na práci i osobami ve výkonu a po výkonu trestu,
- dvě jednání fokusních skupin se sociálními kurátory, která poskytla vhled do praxe a potřeb odborníků pracujících s osobami po výkonu trestu,
- dvě jednání fokusních skupin s osobami po výkonu trestu odnětí svobody, jejichž zkušenosti byly klíčové pro pochopení bariér a potřeb při návratu do společnosti,
- čtyři hloubkové rozhovory s odborníky v dané oblasti, mezi nimiž byli metodici a vedoucí pracovník GŘ ČR a expert s dlouholetou praxí v oblasti vězeňství a resocializace,
- tři setkání pracovní skupiny, která byla vytvořena v rámci projektu, a členové jsou zástupci všech zainteresovaných aktérů v procesu penitenciární a postpenitenciární péče.

Další cenné poznatky byly získávány prostřednictvím telefonické a e-mailové komunikace s odborníky na základě našich specifických dotazů a běžných neformálních rozhovorů s pracovníky nestátních neziskových organizací, kteří se dlouhodobě věnují práci s osobami ve výkonu trestu a po jejich propuštění (setkání 3 projektů – projekt MPSV Změna přístupu v práci s osobami před a po propuštění z výkonu trestu odnětí svobody, reg. č. CZ.03.03.01/00/23_057/0004619, projekt AOOV - Zlepšení přístupu k postpenitenciární péči, reg. č. CZ.03.03.01/00/23_051/0004886, SOVIA – Mám rozsudek a co dál, reg. č. CZ.03.03.01/00/23_051/0005403). Tyto výstupy přispěly k doplnění a zpřesnění informací získaných z formálních projektových aktivit a poskytly důležitý kontext z každodenní praxe.

Analýza je rozdělena do dvou částí:

- potřeby klientů před nástupem, během výkonu a po propuštění z výkonu trestu odnětí svobody,
- potřeby zapojených aktérů.

POTŘEBY KLIENTŮ

A) PŘED NÁSTUPEM DO VÝKONU TRESTU ODNĚTÍ SVOBODY

Potřeby klientů realizační tým mapoval a analyzoval v časové ose průběhu života klienta ve vězení, a to od okamžiku sdělení rozsudku, přes období výkonu trestu odnětí svobody, až po fázi po propuštění z vězení. Tento přístup nám umožnil zachytit proměnlivost potřeb v jednotlivých etapách a lépe porozumět tomu, jak se mění nároky na podporu a doprovázení osob v průběhu celého procesu jejich návratu do společnosti.

Mapování potřeb klientů před nástupem do výkonu trestu odnětí svobody ukázalo na řadu specifických oblastí, které jsou pro tuto fázi klíčové. Mezi nejvýraznější zjištění z fokusních skupin patří:

- krátká doba mezi výzvou k nástupu do výkonu trestu odnětí svobody a samotným nástupem (v některých případech pouze 3 dny), přestože odsouzený o trestu věděl, nebyl na situaci připraven,
- výrazný nedostatek informací – klienti často nevěděli, co si mají vzít s sebou, jak bude prostředí vypadat, co je čeká, informace si dohledávali na internetu, případně se spoléhají na rady známých,
- nepřemýšleli o situaci dopředu, neřešili ji aktivně, často z důvodu šoku či stresu,
- některým pomohl kontakt s dalšími odsouzenými ve vazební věznici, kde získali základní orientaci,
- výrazným tématem byla absence drog ve vězení, což pro některé klienty představovalo velkou psychickou zátěž,
- klienti potřebovali nejen praktické informace, ale také naději, že „.....trestem život nekončí.....“,
- toto období je náročné nejen pro klienty, ale i jejich blízké osoby,
- nejvýraznější potřebou byla potřeba informací – srozumitelných, dostupných a cílených pro tento kontext situace,
- při prvním nástupu je potřeba podpory a spolupráce výrazně nižší než při opakovaném nástupu,
- absence podpory „zvnějšku“ – klienti často neměli kontakt se sociálním kurátorem či jiným odborným pracovníkem, který by jim pomohl v době před a po propuštění
- chybí intenzivní spolupráce v době před propuštěním z výkonu trestu
- z pohledu klientů je fáze propuštění důležitější než samotný nástup, protože představuje skutečný návrat do života a vyžaduje komplexní podporu.

Potřeby osob před nástupem do výkonu trestu, které jsme zjistili:

1. **Potřeba dostatečného času na přípravu** – mezi oznámením nástupu a samotným nástupem do výkonu trestu je nezbytný časový prostor pro praktickou i psychickou přípravu odsouzené osoby.
2. **Potřeba přístupu k informacím** – odsouzená osoba potřebuje ucelené, srozumitelné a dostupné informace o tom, co si vzít s sebou, jak probíhá život ve vězení, co může očekávat po nástupu.

3. **Potřeba psychické podpory a naděje** – je důležité poskytnout ujištění, že výkon trestu není konec života, ale může představovat příležitost k novému začátku a osobnímu růstu.
4. **Potřeba zvládnutí závislosti** – v prostředí věznice je nutné řešit absenci návykových látek, která může vyvolávat úzkost; je třeba nabídnout adekvátní podporu a terapeutické programy.

B) BĚHEM VÝKONU TRESTU ODNĚTÍ SVOBODY

Období výkonu trestu odnětí svobody představuje pro klienty velmi náročnou životní etapu, a to nejen z hlediska omezení svobody, ale i kvůli podmínkám, které v mnoha případech ztěžují i odborným pracovníkům individuální práci a podporu. Velkokapacitní věznice s hromadnými ubytovacími celami často neposkytují dostatek prostoru pro klid, soukromí ani změnu.

Personální kapacity odborných pracovníků jsou omezené a kontakt s nimi je možný zpravidla na základě žádanky odsouzeného, která musí být řádně odůvodněná. To výrazně komplikuje přístup k potřebné podpoře, zejména pro osoby, které nejsou schopny své potřeby jasně formulovat. Individuální přístup je spíše výjimkou než pravidlem a klienti se tak často ocitají v systému, který od nich očekává aktivitu, ale zároveň jim neposkytuje dostatečné nástroje k jejímu naplnění.

Potřeby osob před nástupem do výkonu trestu, které jsme zjistili:

1. **Potřeba bezpečného a důstojného prostředí** – velkokapacitní věznice a mnohalůžkové cely zvyšují stres, snižují pocit bezpečí a znemožňují soukromí i prostor pro individuální práci.
2. **Potřeba individuální podpory a odborné péče** – omezený přístup k odborníkům (přes žádanku), nedostatek individuální práce; terapeutické programy s malým počtem účastníků jsou velmi přínosné, ale nedostupné pro většinu.
3. **Potřeba řešení závislosti** – je to klíčový faktor, který ovlivňuje chování, motivaci i schopnost změny; výrazná potřeba klientů, ale dostupnost programů je omezená.
4. **Potřeba smysluplné pracovní a vzdělávací činnosti** – práce během výkonu trestu pomáhá udržet/obnovit pracovní návyky, posiluje sebedůvěru a připravuje odsouzené na návrat do společnosti; program zacházení by měl být přizpůsoben individuální schopnostem a vzdělání, přičemž osoby s nižším vzděláním potřebují intenzivnější podporu a vedení.
5. **Potřeba informací a orientace** – odsouzené osoby často nemají přesné/dostatečné informace o tom, co je čeká po propuštění, a jejich představy bývají zkreslené (např. v oblasti sociálních dávek, insolvenčního řízení, spolupráce s OSPODem). Informace se navíc často šíří neformálními cestami jako je ústní podání mezi vězni, což vede k dezinformacím. Opakovaně se ukazuje zásadní potřeba poskytnout srozumitelné, dostupné a prakticky využitelné informace, které pomáhají v klíčových oblastech života po propuštění.
6. **Potřeba kontaktu s rodinou a sociální podpory** – udržování kontaktu s rodinou/blízkými během výkonu trestu je klíčové pro psychickou stabilitu a úspěšnou

reintegraci, avšak často naráží na překážky, jako jsou vzdálenost, finanční náklady nebo narušené vztahy; rodina může být významnou oporou, ale někdy i překážkou například pokud přepečovává nebo brání samostatnosti; osoby bez blízkých kontaktů mimo vězení jsou navíc výrazně znevýhodněny, protože jim chybí nejen emocionální podpora, ale i přístup k informacím a motivace ke změně.

7. **Potřeba systematické podpory na propuštění** – chybí intenzivní a koordinovaná spolupráce, která by klientům pomohla připravit se na návrat do běžného života, mnozí nevědí, co je čeká; kontakt se sociálním kurátorem bývá sporadický nebo zcela nefunkční; navíc jednorázová dávka 1000 Kč je zcela nedostatečná a neodpovídá reálným nákladům spojeným se zajištěním základních potřeb po návratu na svobodu.

Doplňující návrhy podpůrných aktivit během výkonu trestu:

V rámci návrhů pracovní skupiny byly identifikovány tři konkrétní formy podpory, které mohou významně přispět k posílení motivace odsouzených a jejich připravenosti na návrat do společnosti:

- ✓ **Besedy s odsouzenými** – pravidelná setkání s koordinátorem (např. sociálním pracovníkem věznice) mohou fungovat jako forma svépomocné skupiny, prostor pro sdílení zkušeností, trénink zodpovědnosti a otevření obzorů. Besedy umožňují mapovat potřeby a očekávání odsouzených a zároveň posilovat jejich schopnost formulovat vlastní zakázku.
- ✓ **Festival služeb** – doporučuje se realizace této aktivity ideálně 12 měsíců před výstupem z výkonu trestu. Jde o formu besed, během nichž jsou odsouzeným představeny dostupné služby, které mohou využít po propuštění. Tato aktivita podporuje informovanost, orientaci v systému a včasné plánování.
- ✓ **Práce s motivací** – klíčovým prvkem je sledování změn v zájmu klientů, jejich informovanosti a ochoty spolupracovat. Pravidelný kontakt a cílené aktivity mohou pomoci identifikovat motivované osoby, které mají potenciál pro úspěšnou reintegraci, a zároveň podpořit ty, kteří zatím motivaci postrádají.

C) PO VÝKONU TRESTU ODNĚTÍ SVOBODY

Návrat z výkonu trestu na svobodu je podle zkušeností osob, které si tímto procesem prošly, mimořádně náročným a psychicky zatěžujícím obdobím. Bývá spojen s celou řadou obtíží v klíčových oblastech života – od hledání zaměstnání a zajištění bydlení, přes obnovu mezilidských vztahů, řešení zdravotních problémů a závislostí, až po řešení dluhů a orientaci v systému sociální podpory.

Úspěšné začlenění do společnosti vyžaduje cílenou a koordinovanou podporu, která zohledňuje individuální potřeby a životní situaci propuštěné osoby. Proces začíná již v době, kdy je klient ve výkonu trestu odnětí svobody. Právě toto období je považováno za nejvhodnější čas pro zahájení řešení jeho situace po propuštění, a to za účasti relevantních aktérů. Cílem je komplexní podchycení situace klienta a zajištění maximální podpory v procesu jeho resocializace a desistence. Na základě informací získaných od sociálních kurátorů v rámci fokusních skupin a dalších odborníků během setkání PS se jako ideální doba pro zahájení spolupráce jeví období jednoho roku před výstupem z výkonu trestu. Následující přehled shrnuje klíčové oblasti podpory, které se opakovaně ukazují jako zásadní pro zvládnutí přechodu z vězeňského prostředí do běžného života.

Potřeba komplexní podpory po propuštění z výkonu trestu:

1. **Potřeba zajištění zaměstnání s ubytováním** – ideálním řešením je propojení pracovních příležitostí s možností ubytování, např. prostřednictvím agentur práce, které nabízejí obojí.
2. **Potřeba zajištění bydlení** – zásadní je zajištění stabilního bydlení.
3. **Potřeba opakujících se sociálních dávek** – pro úspěšný návrat do společnosti je klíčová pomoc s vyřízením nárokových dávek.
4. **Potřeba opakované mimořádné okamžité pomoci** – dle zkušeností klientů je tato dávka často vyplácena pouze jednorázově, přestože zákon umožňuje její opakované čerpání v odůvodněných případech.
5. **Potřeba navázání kontaktu na návazné služby** – klienti potřebují podporu při orientaci v síti služeb, které jim mohou pomoci po propuštění (např. sociální služby, adiktologické služby, dluhové poradenství).
6. **Potřeba řešení dluhové situace** – mnozí klienti se potýkají s dluhy, které je nutné řešit systematicky a srozumitelně, ideálně již během výkonu trestu odnětí svobody.
7. **Potřeba překonání bariér při hledání zaměstnání** – klienti čelí stigmatizaci, mezerám v životopise a nejistotě ohledně uplatnění na pracovním trhu.
8. **Potřeba konkrétní a praktické podpory** – obecné informace nestačí; klienti potřebují konkrétní návody, doprovod při vyřizování a podporu s respektem k jejich situaci; rodina často vyvíjí tlak, který může být kontraproduktivní.

Doplňující návrhy pro podporu klientů při přechodu z výkonu trestu na svobodu:

V rámci návrhů pracovní skupiny byly identifikovány konkrétní kroky, které mohou výrazně zvýšit efektivitu podpory klientů v náročném období přechodu z výkonu trestu na svobodu. Zde jsou doporučení:

- ✓ **Beseda s klienty** – probíhala by ještě ve výkonu trestu. Jejím cílem je poskytnout klientům základní přehled o možnostech podpory po propuštění, představit dostupné služby a jejich nabídku.
- ✓ **Kontakt kurátora s klientem** – ve formě online by probíhal 12 měsíců před výstupem, a cílem by bylo zmapovat aktuální potřeby klienta, poskytnout informace o možnostech podpory; v osobní formě by probíhal 6 měsíců před výstupem s cílem navázání kontaktu s konkrétními poskytovateli služeb
- ✓ **Moderované setkání** – návrh pro optimalizaci procesu, cílem je řešení nedostatečného provázání sociálního pracovníka ve věznici se sociálním kurátorem, moderované setkání je výstupem diskuse pracovní skupiny a inspirace z projektu realizovaného ve věznici Stráž pod Ralskem
- ✓ **Individuální plán podpory** – představuje nástroj, který propojuje práci sociálního pracovníka ve věznici a sociálního kurátora. Reaguje na individuální potřeby klienta a měl by obsahovat:
 - konkrétní kroky vedoucí k řešení situace klienta po propuštění,
 - kontakty na relevantní služby,
 - jasně definované oblasti, ve kterých klient potřebuje pomoc,
 - a také kroky, které představují aktivní zapojení klienta, který nese spoluzodpovědnost za průběh a výsledek celého procesu.
- ✓ **Koordinace podpory ihned po propuštění** – do jednoho týdne nutno nastavit pravidelný kontakt, ideálně v měsíčních intervalech, přizpůsobených individuálním potřebám klienta.
- ✓ **Případová konference po třech měsících od propuštění**, která slouží k vyhodnocení dosavadního průběhu podpory, identifikaci případných překážek a úpravě dalších kroků. Tato forma spolupráce mezi aktéry umožňuje pružně reagovat na měnící se situaci klienta.

POTŘEBY ZAPOJENÝCH AKTÉRŮ

Když se mluví o penitenciární a postpenitenciární péči, často se zapomíná, že za tímto systémem nestojí jen pravidla a instituce, ale především lidé. Každý z nich – ať už jsou to pracovníci věznic, sociální pracovníci ORP či z neziskových organizací, rodiny odsouzených nebo široká veřejnost – má svou roli, své potřeby a svůj podíl na tom, jak celý systém funguje.

Aby mohla péče během výkonu trestu i po něm skutečně pomáhat, je důležité, aby každý aktér měl jasně vymezené místo, jen tak může celý systém fungovat efektivně. V následujícím textu uvádíme, co jednotliví aktéři v rámci penitenciární a postpenitenciární péče potřebují, aby mohli svou roli naplňovat co nejlépe.

A) POTŘEBY PRACOVNÍKŮ VĚZEŇSKÉ SLUŽBY V KONTEXTU PROCESU ZAČLENĚNÍ ODSOUZENÝCH DO BĚŽNÉHO ŽIVOTA

Vězeňská služba České republiky čelí dlouhodobě zásadním problémům, které negativně ovlivňují nejen samotné odsouzené, ale především pracovníky, kteří s nimi každodenně pracují. Mezi nejpalčivější oblasti patří personální limity, nedostatek návazných služeb a nevyhovující materiální a prostorové podmínky. Tyto faktory výrazně snižují efektivitu práce a zvyšují psychickou zátěž zaměstnanců.

Navzdory snaze neziskového sektoru, který vstupuje do věznic za účelem podpory odsouzených, chybí promyšlený a koordinovaný přístup. V praxi to znamená, že více organizací, často v rámci projektů, pracuje na stejných cílech bez vzájemné spolupráce, zatímco v některých regionech tyto služby zcela chybí. Tato roztržičnost ztěžuje pracovníkům vězeňské služby orientaci v dostupných možnostech a zvyšuje administrativní zátěž.

Jedním z klíčových momentů v procesu resocializace je příprava na propuštění, která by měla začít již během výkonu trestu. Pracovníci vězeňské služby však často nemají dostatečné kapacity ani nástroje, jak tuto přípravu efektivně vést. V tomto ohledu se jako velmi přínosný jeví koordinátor či mentor, který by mohl fungovat jako průvodce odsouzeného – pomáhal by s řešením bydlení, zaměstnání, financí, ale také poskytoval psychickou podporu a motivaci v krizových chvílích.

Probíhající optimalizace standardizace programů zacházení, která zavádí jednotné a povinné aktivity napříč věznicemi, je krok správným směrem. Nicméně bez analýzy dostupných služeb a jejich cíleného rozvoje zůstane potenciál těchto opatření nevyužitý. Pracovníci vězeňské služby potřebují ucelený přehled o tom, jaké služby jsou dostupné na území daného kraje, jak s nimi spolupracovat, a jak se efektivně zapojit do procesu přípravy na propuštění.

Z rozhovoru s odborníkem na vězeňství vyplynulo několik zásadních výzev, které výrazně ovlivňují kvalitu práce s odsouzenými. Jedním z nejpalčivějších problémů je **vysoká fluktuace zaměstnanců ve věznicích**, zejména v regionech Čech, což vede k nestabilitě týmů a narušuje kontinuitu práce s klienty. Tato fluktuace je často způsobena nízkým finančním ohodnocením, náročností práce a nedostatečnou podporou nových pracovníků.

Dalším zásadním problémem je **nedostatek odborných pracovníků**, jako jsou sociální pracovníci, psychologové či pedagogové. Tabulkové počty těchto pozic jsou poddimenzované, což způsobuje, že odborná pomoc je pro klienty často nedostupná. Angažovanost a profesionalita těchto pracovníků přitom hraje klíčovou roli v procesu resocializace.

Vězeňské prostředí navíc trpí **nedostatečnou mírou humanizace**, která by mohla přispět k lepšímu psychickému nastavení klientů i pracovníků. Často se stává, že bývalí dozorcí přecházejí do rolí vychovatelů, což může vést k nevyváženému přístupu k odsouzeným, protože dozorcí jsou ze své podstaty orientováni na kontrolu, dohled a zajištění bezpečnosti. To se často promítá do autoritativního a direktivního stylu komunikace. Naproti tomu role vychovatele vyžaduje podporující, motivační a individuálně zaměřený přístup, který staví na důvěře, spolupráci a respektu k potřebám klienta. Spolupráci navíc komplikují výrazné rozdíly mezi civilními a uniformovanými pracovníky, ať už v kompetencích, přístupu k práci nebo

služebním poměru). Tyto rozdíly komplikují spolupráci a vytvářejí napětí uvnitř vězeňského systému.

Hlavní potřeby:

- **Posílení personálních kapacit** – nedostatek zaměstnanců neumožňuje individuální práci s odsouzenými.
- **Zaměřit se na stabilizaci profese vychovatele** – snížení fluktuace, posílení odbornosti a zajištění kontinuity podpory odsouzeným
- **Zlepšení materiálních a prostorových podmínek** – nedostatek prostoru pro realizaci individuální práce a programů.
- **Koordinovaný a funkční systém spolupráce** – chybí propojení mezi organizacemi, chybí návazné služby.

B) POTŘEBY SOCIÁLNÍCH KURÁTORŮ V KONTEXTU PROCESU ZAČLENĚNÍ ODSOUZENÝCH DO BĚŽNÉHO ŽIVOTA

Sociální kurátoři hrají klíčovou roli v procesu opětovného začlenění odsouzených do společnosti. Aby mohli svou práci vykonávat efektivně a cíleně, je nezbytné vytvořit systémové podmínky, které jim umožní aktivní a včasné zapojení do procesu přípravy na propuštění.

Sociální kurátoři zpravidla kontaktují klienta písemně již v době jeho nástupu do výkonu trestu odnětí svobody. Tento způsob komunikace se však v praxi ukazuje jako málo účinný. Klienti na dopisy často nereagují – buď proto, že je dopis nezastihne kvůli přemístění z nástupní věznice do kmenové, nebo jej obdrží ve chvíli, kdy jsou kontaktováni i dalšími institucemi, například exekutory. V takovém kontextu dopis od kurátora často nevzbudí potřebnou pozornost a zůstává bez odezvy.

Přitom právě sociální kurátor by měl být stěžejní osobou v procesu resocializace. Včasné navázání kontaktu mezi sociálním kurátorem a klientem může být klíčové pro nastavení podpory, plánování kroků po propuštění a celkové znovuzачlenění klienta do společnosti. Z těchto důvodů sociální kurátoři často upřednostňují osobní návštěvu klienta přímo ve věznici, případně formou online setkání. Ideální je uskutečnit návštěvu již v nástupní věznici, protože po jejím opuštění bývá klient převezen do jiné – kmenové – věznice, která může být od působiště sociálního kurátora značně vzdálená. To následně výrazně komplikuje možnost osobního kontaktu.

V současné praxi není kontakt mezi sociálním kurátorem a klientem systematicky zajištěn. Neexistuje jednotný postup, který by garantoval osobní nebo online setkání v rané fázi výkonu trestu. Tento kontakt není pevně začleněn do programu zacházení, což vede k jeho opomíjení. Kurátor tak často vstupuje do procesu podpory až později, kdy už může být obtížné efektivně reagovat na potřeby klienta.

Jedním z klíčových kroků ke zlepšení situace by bylo zavedení povinného pohovoru se sociálním kurátorem bezprostředně po nástupu klienta do výkonu trestu, ideálně již v nástupní

věznici. Tento pohovor by měl být součástí programu zacházení a sloužit k včasné identifikaci potřeb klienta, nastavení individuálního plánu podpory a zahájení spolupráce mezi klientem a kurátorem. Takový systémový krok by výrazně přispěl k posílení kontinuity péče, zlepšení koordinace mezi aktéry a zvýšení šancí na úspěšnou resocializaci klienta po propuštění.

Další klíčovou potřebou z pohledu sociálních kurátorů je včasné obdržení hlášení o nadcházejícím propuštění, ideálně alespoň tři měsíce před pevným výstupem klienta z VTOS. To by dalo sociálním kurátorům dostatek času připravit potřebné kroky, například zmapovat možnosti bydlení, zaměstnání nebo informovat úřad práce za účelem řešení sociálních dávek.

Sociální kurátoři by měli mít možnost aktivně se zapojovat do extramulárních aktivit, tedy činností mimo věznici, nicméně výhradně za dohledu zaměstnanců věznice, které podporují resocializaci.

Dále je vhodné standardizovat podmínky pro návštěvy sociálních kurátorů ve věznicích, například zajistit vhodné prostory pro jednání, jako jsou výsledkové místnosti nebo kanceláře.

Pro zvýšení efektivity práce je vhodné, aby ve věznici byly vyřešeny činnosti, které lze vyřídít přímo ve věznici (např. občanský průkaz, rodný list), aby sociální kurátor již mohl navázat s dalšími činnostmi u klienta s platnými doklady.

Významným nástrojem mohou být také opakované motivační pohovory, které pomáhají udržet motivaci klienta a posilují jeho připravenost na život na svobodě.

Zásadní je také jasné vymezení role sociálního kurátora, v některých regionech je běžné, že kurátoři navštěvují všechny klienty ve výkonu trestu, jinde pouze na vyžádání. Stanovení jednotné praxe by přispělo k rovnoměrné kvalitě služeb.

V neposlední řadě je třeba zohlednit rozdíly v dostupnosti služeb. Plánování a realizace podpory by měly reflektovat specifika jednotlivých regionů, aby byla pomoc skutečně účinná a dostupná.

Z rozhovoru s odborníkem v oblasti penitenciární a postpenitenciární péče vyplynulo několik zásadních doporučení pro zlepšení systému práce sociálních kurátorů. Kritickým obdobím pro navázání podpory je prvních několik dní po propuštění z výkonu trestu, přičemž odborná literatura uvádí, že **kontakt sociálního kurátora s klientem by měl proběhnout ideálně do 3 dnů po propuštění**. V praxi však často dochází k situacím, kdy kurátoři o propuštění klienta vůbec nevědí, protože nedostanou včasné hlášení.

Dalším problémem je **roztržštěnost praxe sociálních kurátorů**, kteří často vykonávají více agend současně (např. veřejné opatrovnictví, sociální práce, parkovací průkazy), což vede k přetížení a omezuje prostor pro kvalitní práci s klienty. Chybí jednotný systém, jasné definované postupy a koordinace mezi jednotlivými aktéry.

Jako jedno z možných systémových řešení se jeví **centralizace podpory pod jednu organizaci**, například Probační a mediační službu, která by zastřešovala všechny stupně pomoci – od věznic přes sociální kurátory až po úřady práce. Takový model by umožnil efektivní předávání klientů, jednotný přístup a funkční infrastrukturu napříč regiony.

Hlavní potřeby:

- **Včasné zaslání hlášení o nadcházejícím propuštění**
- **Standardizace podmínek pro návštěvy sociálních kurátorů**
- **Určení činností, které budou zařízeny v rámci věznice (osobní doklady)**
- **Vymezení role a kompetencí (dovednosti, znalosti) sociálního kurátora a dalších aktérů**

Doplňující návrhy pro zajištění funkční spolupráce aktérů:

- ✓ **Koordinační schůzky s poskytovateli služeb** – umožňují jasně vymezit kroky po propuštění, předejít duplicitám v nabídce služeb a zajistit návaznost podpory.
- ✓ **Spolupráce mezi sociálním pracovníkem ve věznici a sociálním kurátorem** – vidíme zásadní roli této spolupráce, která by měla být systematicky podporována, spolupráce je klíčová pro vznik individuálního plánu podpory a jeho realizaci po propuštění.
- ✓ **Zajištění účasti aktérů z místa budoucího bydliště klienta – zejména při případových setkáních.** Zapojení místních služeb a pracovníků výrazně zvyšuje šanci na úspěšné začlenění klienta do běžného života, protože reflektuje jeho konkrétní životní podmínky a dostupné možnosti podpory.

DESIGNOVÉ VÝZVY, KTERÉ SE NABÍZEJÍ

Na základě všech dostupných zdrojů, které jsme měli k dispozici, byly identifikovány tři opakující se a ve všech materiálech potvrzené kritické body:

1. **Nedostatečná návaznost služeb** – chybí efektivní propojení mezi službami (programy) poskytovanými ve věznici a těmi, které jsou dostupné na svobodě. Situaci komplikuje rozdílný přístup jednotlivých věznic k zacházení s odsouzenými osobami (např. způsob, jakým jsou vedeny, podporovány, motivovány, jaký mají přístup ke vzdělání, terapii, práci apod.) a spolupráci s externími službami, stejně jako regionální rozdíly v dostupnosti a kvalitě podpory po propuštění.
2. **Slabá koordinace** – chybí koordinace jak na úrovni pomoci klientům, tak i mezi jednotlivými aktéry systému, což vede k roztříštěnosti a neefektivitě podpory.
3. **Absence strategického řízení projektových výzev** – chybí jednotné směřování a řízení projektových výzev, což má za následek nerovnoměrné pokrytí potřeb a vznik duplicitních aktivit.

Na základě těchto kritických bodů jsme stanovili tři hypotézy, které by bylo možné ověřit v rámci testování.

Hypotézy vycházející ze zjištěných kritických bodů:

Hypotéza č. 1

Zavedení systémového propojení mezi jednotlivými programy/službami (věznice/soc. služby) povede ke zvýšení efektivity poskytované pomoci a snížení počtu klientů, kteří „vypadávají“ ze systému podpory.

Hypotéza č. 2

Zavedení role koordinátora pomoci povede ke zlepšení orientace klienta v systému podpory, snížení jeho stresu a nejistoty a zvýšení pravděpodobnosti, že bude efektivně využívat dostupné zdroje.

Hypotéza č. 3

Zavedení strategického řízení a jednotného směřování projektových výzev povede k efektivnějšímu využívání dostupných zdrojů, rovnoměrnému pokrytí potřeb cílových skupin napříč regiony a snížení duplicitních aktivit.

Pro účely testování jsme se rozhodli zaměřit na oblast koordinace pomoci (hypotéza č. 2, částečně také hypotéza č. 1) Volba právě tohoto kritického bodu byla motivována tím, že se jedná o oblast, kterou je možné. Ministerstvo práce a sociálních věcí je totiž nejen gestorem sociální práce v ČR, ale dle kompetenčního zákona také ústředním orgánem státní správy pro občany, kteří potřebují zvláštní pomoc.

Zároveň předpokládáme, že zavedení funkční koordinace podpory směřované ke klientovi může mít výrazný dopad na zlepšení aktuální situace. V rámci testování realizační tým očekává, že díky jasnému rozvržení rolí všech zapojených aktérů dojde k efektivní podpoře klienta. Každý z aktérů bude vědět, v jakých oblastech klientovi poskytuje podporu, čímž se minimalizuje duplicitní činnost, která je v současném systému běžná. Klient naopak získá přehled o síti zapojených odborníků, se kterými bude spolupracovat. Zároveň všichni tito aktéři budou pracovat se stejnými informacemi. Významným benefitem pro klienta je také to, že se s jednotlivými pracovníky seznámí již před propuštěním, a bude vědět, na koho se po návratu na svobodu obrátit – včetně konkrétního pracovníka, který na něj bude čekat.

Pracovníci Vězeňské služby opakovaně uvádějí, že pro ně práce s klientem končí okamžikem jeho propuštění z výkonu trestu. Nedostávají žádnou zpětnou vazbu o tom, jak se klientovi daří na svobodě, přestože by o tyto informace stáli. Na základě pilotního nastavení by mohli i pracovníci Vězeňské služby získat základní informace o životě klienta po propuštění, což by přispělo k lepšímu pochopení dopadů jejich práce.

Testování zároveň reaguje na potřebu sociálních kurátorů, kteří si nejsou zcela jisti, jaké činnosti může zajišťovat sociální pracovník ve věznici, a co již nespadá do jeho kompetencí.

Jasně nastavení odpovědnosti jednotlivých aktérů napomůže lepší orientaci v systému nejen odborníkům v oblasti postpenitenciární péče, ale také samotným klientům.

Na základě konzultací s designérem služeb byly definovány tři pracovní hypotézy k testování v oblasti koordinace pomoci. Všechny se ústředně zaměřují na tzv. moderované setkání, které reaguje na potřeby aktérů zapojených do pracovní skupiny. Ti opakovaně vnímali jako zásadní potřebu zaměřit pozornost na koordinaci mezi jednotlivými aktéry penitenciární a postpenitenciární péče.

Podporu touto formou by měli získat odsouzení, kteří opouštějí výkon trestu v pevném termínu, ale také ti, kteří žádají o podmíněné propuštění. Moderované setkání je posledním krokem před propuštěním klienta z výkonu trestu. Předchází mu řada dalších aktivit, jako je například festival služeb nebo besedy s odsouzenými.

Moderované setkání je v rámci pilotního testování definováno jako pomocná metoda, která má usnadnit návrat klienta do života po výkonu trestu. Slouží k propojení všech aktérů, kteří mohou klientovi pomoci v období propuštění – zejména sociálního kurátora, sociálního pracovníka ve věznici, pracovníků neziskových organizací a dalších návazných služeb, ale také peer pracovníků či rodinných příslušníků.

Tomuto setkání předchází schůzka mezi sociálním kurátorem, sociálním pracovníkem věznice a klientem, během níž kurátor zjišťuje aktuální potřeby klienta. Společně pak rozhodnou, kdo by se měl na jejich naplňování podílet. Následně kurátor připraví samotné moderované setkání, na které sevez zapojené aktéry. Za aktivní účasti klienta se zde vytvoří individuální plán podpory.

Hypotézy k testování (koordinace pomoci):

Hypotéza č. 1: Zavedení moderovaného setkání s výstupem ve formě plánu spolupráce je v praxi realizovatelné.

Hypotéza č. 2: Účast klienta na moderovaném setkání podporuje jeho uvědomění si možných přínosů pro jeho budoucí život po výkonu trestu.

Hypotéza č. 3: Sociální kurátor disponuje potřebnými dovednostmi a nástroji k tomu, aby klienta efektivně provedl inovovaným procesem, který zahrnuje moderované setkání a vytvoření plánu spolupráce.

Realizovatelnost procesu bude ověřována s ohledem na praktickou proveditelnost navrženého postupu v podmínkách věznice a spolupráce mezi jednotlivými aktéry. Testování se zaměří pouze na vybranou část navrženého modelu, a to z důvodu omezených projektových kapacit – personálních i finančních. Cílem je zjistit, zda je možné v reálném prostředí efektivně

nastavit koordinaci podpory a spolupráce, a zároveň identifikovat případné bariéry, které by mohly bránit širší implementaci modelu v budoucnu.

Na základě výše uvedených zjištění jsme zpracovali procesní mapu testování, tato procesní mapa popisuje kroky a časový harmonogram pilotního testování podpory klientů ve fázi přechodu z výkonu trestu do běžného života. Klíčovým prvkem je moderované setkání, které koordinuje sociální kurátor ve spolupráci se sociálním pracovníkem věznice a dalšími aktéry dle potřeb klienta.

Cílem testování je ověřit, zda je možné efektivně realizovat koordinovanou podporu klientů v období přechodu z výkonu trestu do běžného života. Testování se zaměřuje na tři hlavní oblasti:

1. Realizovatelnost procesu – ověření, zda je navržený proces prakticky proveditelný v podmínkách věznice a spolupráce mezi aktéry,
2. Porozumění a motivace klienta – zjištění, zda klient skutečně rozumí nabídce podpory, chápe svou roli v celém procesu, vnímá přínos moderovaného setkání a je motivován spolupracovat. Zároveň je klíčové ověřit, zda se klient rozhodl aktivně pracovat na plánu podpory, který byl v rámci setkání sestaven.
3. Kompetence a nástroje kurátora – ověření, zda má kurátor potřebné dovednosti a nástroje k vedení procesu, moderaci setkání, formulaci výstupů a komunikaci s klientem i ostatními aktéry.

Testování má za cíl identifikovat funkční model podpory, který by mohl být systémově využitelný a přispět ke snížení rizika recidivy.

„Když se spojíme, je to začátek, když zůstaneme spolu, je to pokrok, a když budeme spolupracovat, je to úspěch“

Henry Ford