

PROBAČNÍ A MEDIAČNÍ SLUŽBA

Koncepce rozvoje probace a mediace

do roku 2035



Spravedlnost, jež neizoluje, ale napravuje

Obsah

Obsah

I.	Úvod	1
	Kontext vzniku a existence Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035	1
	Zadání zpracování	1
	Návaznost na předchozí dokumenty	1
	Účel Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035	2
	Relevantní strategické dokumenty	2
	Formát strategického materiálu	3
	Uživatelé Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035	3
II.	Analytická část	4
	Úvod analytické části Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035	4
	Metodologie sběru dat a analýzy	4
	Analýza širšího kontextu zacházení s pachateli a řešení následků trestné činnosti	5
	Poznámka k analytickému členění	6
	Práce s pachateli trestných činů	7
	Případová zátěž a její vliv na výkon odborné práce Probační a mediační služby	7
	Dostupnost a systémové zajištění probačních a resocializačních programů	10
	Role Probační a mediační služby v přípravném řízení	12
	Příprava na podmíněné propuštění a kontinuita práce s odsouzenými	14
	Standardizované indikátory kvality práce s klientem	16
	Podpora obětí trestných činů	18
	Dostupnost specializované podpory obětem v rámci Probační a mediační služby	18
	Informovanost veřejnosti o možnostech podpory obětem a roli Probační a mediační služby	20
	Koordinace mezioborové spolupráce v podpoře obětí	21
	Restorativní justice	23
	Dostupnost restorativních přístupů v trestním řízení	23
	Institucionální rámec pro restorativní přístupy	25
	Analýza podmínek Probační a mediační služby pro výkon probace a mediace: výzvy a možnosti rozvoje	27
	Podmínky pro zajištění kvality, inovace a profesní rozvoj	29
	Předpoklady efektivního odborného a provozního řízení	30
	Práce s veřejností	33
	Veřejná a odborná komunikace o činnosti Probační a mediační služby	33
III.	Strategická část	35
	Logika intervence a hierarchie cílů	35
	Hierarchie cílů a jejich vzájemný vztah	35
	Strategická pyramida Probační a mediační služby	37

Vize fungování systému probace a mediace v roce 2035	37
Globální cíl Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035	38
Strategické oblasti	38
Vztahy mezi strategickými oblastmi	40
Strategické cíle, specifické cíle a opatření Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035	40
Fáze stabilizace, evaluace a rozvoje	42
Strategický cíl 1: Posílit proces desistence a integrace pachatelů do společnosti.....	43
Specifický cíl 1.1: Rozšířit kapacitu, posílit cílenost a individualizaci práce s pachateli jako součást moderní trestní politiky.....	44
Opatření 1.1.1: Určení limitů a standardů případové zátěže pracovníků Probační a mediační služby	44
Opatření 1.1.2: Rozvoj nástrojů, technik a metod pro cílenou individuální práci	47
Specifický cíl 1.2: Zvýšit kvalitu a efektivitu práce s pachatelem v probačních a mediačních činnostech	48
Opatření 1.2.1: Zavedení systému měření efektivity opatření.....	49
Opatření 1.2.2: Posílení role Probační a mediační služby při rozhodování o ukládání alternativních trestů.....	51
Opatření 1.2.3: Rychlá reakce na průběh výkonu alternativního trestu.....	52
Specifický cíl 1.3: Zvýšit působení alternativního trestu na pachatele	54
Opatření 1.3.1: Podpora zajištění efektivního výkonu trestu obecně prospěšných prací	54
Opatření 1.3.2: Zavádění inovativních metod práce s pachateli, rozvoj elektronického monitorovacího systému a využívání nových technologií	56
Opatření 1.3.3: Vytvoření návrhu systému zajištění probačních a resocializačních programů včetně modelu jejich financování	58
Specifický cíl 1.4: Posílit roli Probační a mediační služby v přípravě na podmíněné propuštění a individualizaci zacházení po podmíněném propuštění	60
Opatření 1.4.1: Zapojení Probační a mediační služby do procesu podmíněného propuštění	60
Opatření 1.4.2: Rozvoj probačních domů	62
Opatření 1.4.3: Individualizace zacházení po podmíněném propuštění	64
Strategický cíl 2: Poskytovat účinnou, relevantní a dostupnou pomoc obětem trestných činů	66
Specifický cíl 2.1: Vybudovat provázaný systém poskytování pomoci obětem v rámci Probační a mediační služby.....	67
Opatření 2.1.1: Vytvoření systému pro práci s oběťmi v rámci Probační a mediační služby	68
Opatření 2.1.2: Personální zajištění práce s oběťmi v rámci Probační a mediační služby	70
Specifický cíl 2.2: Zajistit roli jednotného kontaktního bodu pro oběti terorismu	71
Opatření 2.2.1: Posílení vnitřních zdrojů pro poskytování pomoci obětem terorismu.....	72
Opatření 2.2.2: Účinná a efektivní spolupráce s klíčovými aktéry	73
Strategický cíl 3: Zvýšit využívání restorativních programů ke zmírnění dopadů trestné činnosti na oběti, pachatele i společnost	76
Specifický cíl 3.1: Podpořit systematické využívání restorativních programů ve všech fázích trestního řízení i řízení ve věcech dětí mladších patnácti let.....	77

Opatření 3.1.1: Revize legislativní úpravy vztahující se k restorativním programům.....	78
Opatření 3.1.2: Zvýšení dostupnosti restorativních programů ve všech fázích trestního řízení...	79
Specifický cíl 3.2: Posílit restorativní přístup v rámci práce s pachateli i oběťmi	81
Opatření 3.2.1: Zavedení inovativních metod posilujících restorativní přístupy v práci s pachateli i oběťmi.....	81
Specifický cíl 3.3: Posílit odborné znalosti Probační a mediační služby v oblasti restorativní justice	83
Opatření 3.3.1: Rozvoj odborného vedení, evaluace a sdílení know-how v oblasti restorativní justice.....	83
Strategický cíl 4: Zajistit udržitelné fungování a rozvoj Probační a mediační služby	86
Specifický cíl 4.1: Posílit institucionální kapacitu a moderní provozní zázemí pro efektivní řízení a odborný výkon Probační a mediační služby.....	87
Opatření 4.1.1: Realizace personálního a organizačního auditu Probační a mediační služby	87
Opatření 4.1.2: Revize řízení, organizační struktury a metodického zajištění Probační a mediační služby.....	89
Opatření 4.1.3: Posílení materiálního, technického a digitálního zázemí Probační a mediační služby pro bezpečný a efektivní výkon odborné činnosti	91
Specifický cíl 4.2: Posílit stabilitu, profesní růst a vzdělávací kulturu napříč Probační a mediační službou	93
Opatření 4.2.1: Zkvalitnění a inovace systému onboardingu, vstupního a kvalifikačního vzdělávání	94
Opatření 4.2.2: Zkvalitnění a inovace systému celoživotního profesního rozvoje pracovníků Probační a mediační služby	96
Specifický cíl 4.3: Spolupracovat na tvorbě, rozvoji a implementaci politik, strategií a podpůrných systémů	98
Opatření 4.3.1: Strategická účast Probační a mediační služby na tvorbě politik a systémových změn	99
Opatření 4.3.2: Posílení multidisciplinární spolupráce v regionech pro efektivní, práci s pachateli, podporu obětí a rozvoj restorativní justice	101
Opatření 4.3.3: Vytváření a udržování strategických partnerství pro inovace a rozvoj	102
Strategický cíl 5: Podpořit veřejné a odborné porozumění činnosti Probační a mediační služby	105
Specifický cíl 5.1: Zvýšit povědomí a porozumění veřejnosti o poslání a přínosu Probační a mediační služby	105
Opatření 5.1.1: Zajištění strategické a udržitelné komunikace Probační a mediační služby na centrální i regionální úrovni	105
Opatření 5.1.2: Zvýšení informovanosti obětí o jejich právech a možnostech pomoci	107
IV. Implementační část	110
Implementační struktura a systém řízení implementace	110
Plán realizace aktivit.....	112
Akční plány jako hlavní implementační nástroj.....	112
Struktura Akčního plánu	113
Systém řízení změn.....	113

Řízení rizik a předpoklady úspěšné implementace	113
Identifikace a hodnocení rizik	113
Opatření k předcházení a zmírnění rizik.....	115
Matice rizik.....	116
Systém monitorování a evaluace realizace Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035	118
Komunikační plán implementace Koncepce probace a mediace do roku 2035.....	119
Rozpočet a zdroje financování implementace Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035	120
V. Postup tvorby strategie	123
Autoři Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035 a zúčastněné strany	123
Zúčastněné strany	126
Popis postupu tvorby strategie.....	126
Zdroje.....	128
Seznam zkratk	134
Základní používané pojmy	136

I. Úvod

Kontext vzniku a existence Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035

Zadání zpracování

Úkolem zpracovat strategický materiál určující směr dalšího rozvoje Probační a mediační služby (dále také PMS) do roku 2035 pověřilo Ministerstvo spravedlnosti (dále jen MSp) vedení PMS. Tento dokument navazuje na strategické rámce České republiky v oblasti trestní politiky, lidských práv a veřejné správy, zejména na Strategii prevence kriminality, Strategii rovnosti žen a mužů, Strategický rámec Česká republika 2030 a navazující implementační plány. Cílem Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035 (dále také jen “Koncepce”) je vytvořit odborně a organizačně stabilní rámec pro výkon probace, mediace a restorativní justice včetně podpory obětí trestných činů, v souladu s mezinárodními závazky a principy moderní trestní politiky.

Návaznost na předchozí dokumenty

Koncepce navazuje na Koncept rozvoje PMS do roku 2025, která představovala významný krok ke strategickému ukotvení činnosti PMS v systému trestní spravedlnosti. Předchozí dokument vymezil klíčové oblasti rozvoje, posílil legislativní rámec činnosti PMS a vytvořil prostor pro rozvoj důležitých specializovaných agend.

Na základě vyhodnocení Akčních plánů realizovaných v letech 2018 až 2024 lze konstatovat, že v řadě oblastí bylo dosaženo významného pokroku. PMS přispěla k posílení svého postavení prostřednictvím přípravy a následného přijetí zákona č. 220/2021 Sb., rozvíjela multidisciplinární spolupráci především v oblasti práce s mládeží, a to ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí (dále jen MPSV), Republikovým výborem pro prevenci kriminality a místními aktéry, a úspěšně zavedla Elektronický monitorovací systém (dále jen EMS) do praxe. Byla posílena práce s oběťmi trestných činů prostřednictvím pozic poradců pro oběti i posilováním multidisciplinární spolupráce. V roce 2022 byl otevřen Probační dům v Písku. Došlo rovněž ke zprovoznění programových center v pěti soudních krajích poskytujících pět typů probačních a resocializačních programů. Tato pracoviště dnes tvoří stabilní součást PMS a osvědčují svou potřebnost v praxi.

PMS také aktivně spolupracovala na výzkumech za účelem zkvalitňování své činnosti a významným způsobem se zapojovala do mezinárodní spolupráce. Zároveň se aktivně podílela na společném vzdělávání v rámci resortní spolupráce. V oblasti organizačních a provozních záležitostí se podařilo posílit zabezpečení středisek, zavést nový agendový informační systém, digitalizovat a zefektivnit řadu interních procesů.

Zároveň se však ukazuje, že některé záměry z předchozího strategického období se nepodařilo plně realizovat. Především ty, které vyžadovaly součinnost více subjektů, dlouhodobější mezioborovou koordinaci nebo dodatečné finanční a personální kapacity, zůstaly buď zcela, nebo částečně nenaplněny, mimo jiné i protože vnitřní kapacity PMS nedovolovaly věnovat se více rozvojovým a komplexním úkolům zároveň. Navzdory opakovaným návrhům na navýšení rozpočtu za účelem posílení personálních kapacit pro zajištění základních činností PMS bylo požadavkům vyhověno pouze částečně, a to dočasným zapůjčením neobsazených míst Vězeňské služby ČR (dále jen VS ČR) pro udržení provozu programových center a Probačního domu v Písku. Personální zajištění a stabilita tak zůstávají zásadní výzvou pro další období, stejně jako potřeba vyrovnávat regionální rozdíly v kapacitním zatížení.

Samostatnou oblastí, která nadále vyžaduje pozornost, je také optimalizace nového agendového informačního systému. Přestože byl systém spuštěn a přinesl řadu zefektivnění v oblasti digitalizace procesů, jeho plné funkční využití v každodenní praxi stále naráží na limity, které je třeba systematicky řešit.

Zhodnocení naplňování Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2025 ukazuje, že nový strategický dokument musí stavět na dosažených výsledcích a zároveň odpovídat na výzvy, které dosud nebyly systémově vyřešeny. V případech, kdy byly cíle z minulého období nadále shledány jako relevantní, byly do Koncepce přeformulovány a nově zasazeny do aktualizovaného rámce rozvoje.

Koncepce klade důraz na integraci jednotlivých oblastí činnosti do soudržného celku, na zajištění vnitřní stability a dlouhodobé udržitelnosti poskytovaných služeb a na prohloubení spolupráce s justičními i komunitními partnery. V návaznosti na předchozí období se současná Koncepce zaměřuje především na stabilizaci výkonu, posilování odborných kapacit a systematické plánování dalšího rozvoje PMS jako moderní veřejné instituce, která propojuje spravedlnost, odpovědnost a podporu.

Účel Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035

Účelem Koncepce je vytvořit dlouhodobý strategický rámec pro rozvoj PMS jako důležité instituce trestní politiky státu, která prostřednictvím odborné práce s pachateli a oběťmi přispívá k ochraně společnosti, obnově narušených vztahů a posilování důvěry ve spravedlnost.

Koncepce směřuje k zajištění dostupného, kvalitního a udržitelného systému probace a mediace, který podporuje odpovědné chování pachatelů, poskytuje odbornou podporu obětem a vytváří prostor pro širší využívání restorativních přístupů. Zároveň vytváří podmínky pro stabilní a efektivní fungování PMS jako moderní veřejné instituce.

Koncepce se opírá o analyticky podloženou identifikaci klíčových problémů a výzev a reaguje na potřebu zajištění rovnoměrné dostupnosti služeb, rozvoje spolupráce s partnery v trestním řízení, zvýšení odborné kapacity pracovníků PMS i zlepšení veřejného porozumění roli probace a mediace v systému spravedlnosti.

Relevantní strategické dokumenty

- Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030 (Úřad vlády ČR),
- Strategie rovnosti, začlenění a participace Romů (Strategie romské integrace) 2021–2030,
- Koncepce boje proti extremismu a předsudečné nenávisti pro roky 2021–2026,
- II. Akční plán České republiky k implementaci rezoluce Rady bezpečnosti OSN č. 1325 (2000), o ženách, míru a bezpečnosti a souvisejících rezolucí na léta 2021–2025,
- Bezpečnostní strategie ČR,
- Strategie prevence kriminality v České republice 2022–2027,
- Strategie prevence kriminality Ministerstva spravedlnosti (2023),
- Koncepce rozvoje vězeňství do roku 2035 (připravováno, VS ČR),
- Národní plán podpory rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením 2021–2025 (aktualizace 2022),
- Akční plán politiky v oblasti závislostí 2023–2025,
- Národní akční plán prevence sebevražd 2020–2030,
- Národní akční plán pro duševní zdraví 2020–2030,
- Strategie sociálního začleňování 2021–2030,
- Národní strategie ochrany práv dětí 2021–2029,
- Strategický rámec politiky zaměstnanosti do roku 2030,
- Strategie spolupráce veřejné správy s nestátními neziskovými organizacemi na léta 2021 až 2031,
- Národní strategie prevence a snižování škod spojených se závislostním chováním 2019–2027,

- Vládní program digitalizace České republiky 2018+,
- Informační koncepce České republiky 2018+,
- Informační koncepce Ministerstva spravedlnosti pro období 2023–2028,
- Strategie rozvoje ICT služeb veřejné správy ČR,
- Strategie reformy opatrovnícké justice (MSP, připravováno),
- Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR 2021+,
- Koncepce rozvoje eGovernmentu ČR 2022+,
- EU Strategy on the Rights of Victims 2020–2025,
- EU Strategy on the Rights of the Child 2021,
- EU Action Plan on Drugs 2021–2025,
- Strategický rámec EU pro rovnost, začlenění a participaci Romů 2020–2030.

Formát strategického materiálu

Koncepce byla zpracována v souladu s metodikou Ministerstva pro místní rozvoj pro přípravu veřejných strategií. Obsahuje tři základní části: analytickou, strategickou a implementační. Implementační část bude podrobně dále rozpracována v navazujících Akčních plánech. Akční plány budou ve stanovených strategických a specifických cílech reagovat na aktuální potřeby a vývoj v oblasti trestní justice. Rozdělení implementace do kratších plánovacích období umožní pružně reagovat na legislativní změny, společenský vývoj i technologický pokrok.

Uživatelé Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035

Primárními uživateli této Koncepce jsou především zaměstnanci PMS, kteří budou prostřednictvím jednotlivých opatření a aktivit realizovat naplňování strategických a specifických cílů. Mezi primární uživatele patří také MSP jako zřizovatel PMS. Dále sem spadají klíčoví partneři, kteří se podílejí na výkonu probace, mediace a podpory obětí – zejména soudy, státní zastupitelství, Policie ČR (dále jen PČR), VS ČR a poskytovatelé navazujících služeb. Tento výčet není vyčerpávající a může se rozšiřovat podle zaměření konkrétních opatření nebo úrovně spolupráce v jednotlivých regionech.

Primární uživatelé se budou aktivně podílet na realizaci navržených opatření v rámci Akčních plánů, které rozpracují koncepční záměry do konkrétních kroků, nástrojů a výstupů.

Sekundárními uživateli jsou subjekty, které budou Koncepcí a jejími dopady ovlivněny nepřímo. Patří mezi ně další resorty, územní samosprávy, organizace občanské společnosti, akademická a výzkumná obec a poskytovatelé veřejných služeb, kteří mohou s PMS spolupracovat nebo reflektovat cíle Koncepce při tvorbě vlastních politik, strategií či vzdělávacích programů.

Neméně důležitými sekundárními uživateli jsou pachatelé a oběti trestných činů, tedy přímé cílové skupiny činnosti PMS. Přestože se nepodílejí na implementaci Koncepce, jsou jejím ústředním ohniskem. Cílem Koncepce je zvyšovat kvalitu, dostupnost a účinnost služeb, které PMS pachatelům a obětem trestných činů poskytuje, a tím zlepšovat jejich zkušenost se systémem trestní justice.

II. Analytická část

Úvod analytické části Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035

Analytická část Koncepce si klade za cíl zhodnotit současný stav probace a mediace v ČR a identifikovat klíčové výzvy a příležitosti pro jejich další rozvoj. Na základě této analýzy byly formulovány strategické i specifické cíle a opatření, která povedou k efektivnějšímu a udržitelnému fungování těchto institutů v rámci trestní justice.

Probace a mediace jsou nezastupitelnými nástroji moderní trestní politiky, které umožňují efektivní individuální práci s pachateli, jejich reintegraci, výkon alternativních trestů, podporu obětí trestných činů a uplatňování restorativních přístupů, přičemž jejich dopady a přínosy jsou analyzovány a vyhodnocovány. Jejich rozvoj přispívá k humanizaci trestní justice a posilování důvěry veřejnosti v justiční systém.

Analytická část Koncepce se zaměřuje na vybrané problémové oblasti probace a mediace v ČR. Nemá ambici pokrýt veškeré problémy probace a mediace, ale analyzuje aktuální stav z pohledu pěti strategických oblastí:

- Zacházení s pachateli trestných činů – opatření zaměřená na reintegraci pachatelů, účinné vykonávání alternativních trestů a prevenci recidivy.
- Podpora obětí trestných činů – rozsah a účinnost podpory poskytované PMS i dalšími poskytovateli, včetně dostupnosti odborné pomoci.
- Rozvoj restorativních přístupů – dostupnost, kvalita a využívání restorativních postupů v trestní justici, zapojení pachatelů i obětí do nápravy důsledků trestného činu.
- Podmínky PMS pro výkon probace a mediace – zajištění lidských, finančních a materiálních zdrojů pro efektivní fungování systému, odborná příprava pracovníků a efektivita interních procesů, spolupráce s dalšími subjekty.
- Osvěta a komunikace s veřejností – zvýšení informovanosti o probaci a mediaci mezi občany i odbornou veřejností, posílení důvěry v účinnost alternativních trestů a v restorativní justici.

Závěry analýzy jsou východiskem pro navazující strategickou část Koncepce, která se zaměřuje na rozvoj probace a mediace do roku 2035. Přestože se Koncepce soustředí na nejvýznamnější výzvy dalšího rozvoje probace a mediace v ČR, nelze opomenout skutečnost, že na oba instituty zacházení s pachateli a oběťmi trestných činů mají dopad skutečnosti, které Koncepce sama o sobě nemůže zasáhnout. Jedná se zejména o celospolečenskou situaci, ekonomickou a sociální politiku, systém fungování trestní justice, ale i úroveň administrativní a regulatorní zátěže, které PMS dlouhodobě čelí.

Metodologie sběru dat a analýzy

Analytická část Koncepce vychází z pečlivě zvolených metod sběru dat a analýzy, které umožňují vytvořit objektivní pohled na současný stav probace a mediace v ČR. Použité přístupy kombinují kvalitativní i kvantitativní metody.

V rámci analýzy aktuálního stavu probace a mediace byly zohledněny strategické a legislativní dokumenty, které mají dopad na výkon odborných činností PMS. Zdrojem informací byly nejen stávající národní strategie a právní předpisy, ale také mezinárodní srovnání a doporučení odborných organizací, jako jsou Confederation of European Probation (dále jen CEP), Council for Penological Co-operation pod Radou Evropy a směrnice či jiné právní dokumenty vydávané Evropskou unií, Radou Evropy či

OSN. Tato analýza umožnila identifikovat klíčové legislativní výzvy a vymezit prostor pro zlepšení v oblasti restorativní justice, alternativních trestů a podpory obětí trestných činů.

Důležitou součástí analytické části je přehled statistických údajů týkajících se činnosti PMS a vyhodnocení dosavadní praxe prostřednictvím SWOT analýzy. Tento nástroj pomohl zmapovat silné a slabé stránky současného systému probace a mediace, stejně jako příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit jeho další rozvoj. SWOT analýza byla sestavena na základě výstupů expertních pracovních skupin a reflektuje nejen institucionální a legislativní faktory, ale také zkušenosti odborných pracovníků, kteří mají přímé zkušenosti z případové praxe.

Tematické pracovní skupiny byly složeny z expertů PMS se specializací na jednotlivé strategické oblasti. Jejich činnost byla od počátku založena na průběžné konzultaci návrhů se zástupci MSp, akademické a výzkumné sféry, orgánů činných v trestním řízení, neziskového sektoru a dalších odborných partnerů. Spolupráce probíhala jak ve fázi seznamování se se záměrem, tak v průběhu tvorby návrhů i při finalizaci opatření. Každá skupina pracovala formou řízených tematických setkání s důrazem na participaci, otevřenost a zohlednění regionálních rozdílů v podmínkách výkonu práce. Diskuse byly moderovány a dokumentovány facilitátory, kteří zajistili systematické zpracování podnětů a jejich další využitelnost. Navržené závěry byly následně analyzovány a zpětně validovány členy skupin i vedením PMS. Diskuse v rámci těchto týmů přinesly cenné poznatky a umožnily přesněji pojmenovat aktuální problémy, ověřit životaschopnost navrhovaných přístupů a formulovat návrhy opatření odpovídající realitě výkonu služby. Výstupy pracovních skupin tvoří základ analytické části Koncepce a zároveň slouží jako jeden z klíčových podkladů pro formulaci strategických a specifických cílů.

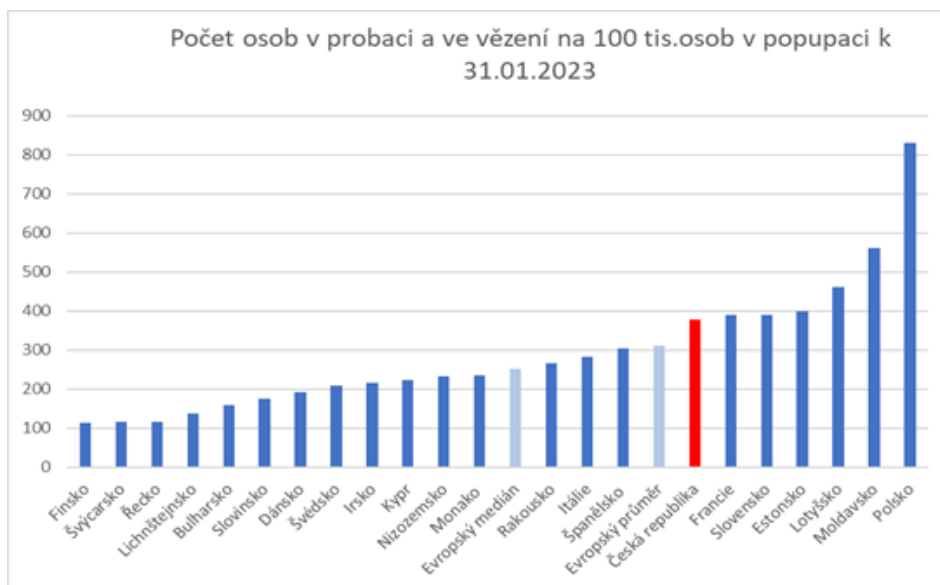
Dalším významným zdrojem informací bylo dotazníkové šetření, které se zaměřilo na shromáždění zkušenosti pracovníků PMS. Prostřednictvím dotazníku byla získána cenná zpětná vazba od odborníků se zkušeností s přímou klientskou prací, což napomohlo k realistickému zhodnocení současného fungování probace a mediace v praxi.

Analýza rovněž zahrnuje informace o podobách fungování probace a mediace v zahraničí, např. v Nizozemsku, Norsku, Velké Británii a Belgii. Česká republika tak v rámci rozvoje probace a mediace v budoucích letech stojí před výzvou účinného výkonu alternativních trestů a širšího uplatnění restorativních přístupů, jejichž využití v praxi trestní justice je stále nedostatečné a restorativní programy jsou realizovány v nízkých počtech.

Analýza širšího kontextu zacházení s pachateli a řešení následků trestné činnosti

Po téměř 25 letech činnosti je PMS pevně zakotvenou institucí, oceňovanou součástí systému práce s pachateli a důležitým pilířem systému poskytování pomoci obětem. Činnost PMS se odehrává v kontextu trestní politiky a je jen jednou výsečí práce s pachateli a oběťmi, a to zejména v kontextu opakovaně zdůrazňované nutnosti snížení vězeňské populace. V ČR dlouhodobě poukazujeme na vysoký podíl osob ve výkonu trestu odnětí svobody. Je třeba zdůraznit, že i podíl osob pod probací je v ČR vysoký, dokonce vyšší než podíl osob ve vězení. V roce 2023 to bylo 205 osob v probaci na 100 000 osob v populaci ČR (zatímco evropský průměr je 179 osob, medián 164), uvězněných bylo 176 osob na 100 000 osob v populaci v ČR (evropský průměr je 124, medián 107).

Graf č. 1: Podíl osob v probaci a ve výkonu trestu odnětí svobody na 100 000 osob v populaci (zdroj: SPACE II, 2023)



Celkový počet osob vykonávajících trest odnětí svobody nebo pod dohledem PMS je v ČR 379 na 100 000 obyvatel, zatímco evropský průměr je 312 (medián 251), jak ukazuje přiložený graf č. 1. Počet vězněných osob zůstává dlouhodobě stabilní, a to navzdory fungujícímu systému alternativních trestů, probační práce i přetrvávajícímu trendu poklesu kriminality. Na nutnost řešení problému vysoké vězeňské populace mimo jiné upozorňují Teze trestní politiky zpracované pracovní skupinou při Úřadu vlády (Úřad vlády ČR, 2023).

Odborná veřejnost se shoduje na potřebě dekriminalizace. Nově přijatá rozsáhlá novelizace trestních předpisů¹, která mimo jiné částečně dekriminalizuje vybrané trestné činy a zároveň upravuje podmínky pro ukládání nebo výkon některých alternativních trestů a opatření. Jeho přijetí bude mít výrazný dopad na činnost PMS i na celkové fungování systému trestní a sankční politiky.

Poznámka k analytickému členění

V rámci analýzy odborných oblastí činnosti PMS se opakovaně ukázalo, že některá témata významně přesahují rámec jednotlivých agend. Týká se to zejména širšího kontextu fungování trestní justice, mezioborové spolupráce a institucionální koordinace, odborného vzdělávání a celoživotního učení, evaluace dopadů a podpory výzkumu či stabilizace kapacit. Tato témata jsou proto v analytické části záměrně reflektována jak v kontextu konkrétních oblastí (např. práce s pachateli, podpora obětí, rozvoj restorativních přístupů), tak souhrnně v kapitole Analýza podmínek PMS pro výkon probace a mediace: výzvy a možnosti rozvoje, která se zaměřuje na institucionální a kapacitní rámec PMS jako celku. Strategická část pak na základě této analýzy přistupuje k řešení těchto průřezových témat formou jednotných opatření, která mají systémově posílit výkonnost, stabilitu a udržitelnost PMS napříč jejími agendami.

¹ Zákon č. 270/2025 Sb.

Práce s pachateli trestných činů

Zacházení s pachateli trestných činů je jedním ze základních pilířů činnosti PMS. Klíčovým cílem je podpořit klienty v procesu desistence,² s využitím zásad restorativního přístupu přispět ke zvyšování bezpečnosti společnosti a zajistit efektivní výkon alternativních trestů a opatření.

Zásadní význam v práci s pachateli má včasné zapojení probačních úředníků ve fázi přípravného řízení. Jejich stanovisko k uložení konkrétního typu trestu přispívá k tomu, aby byly alternativní tresty ukládány tam, kde mají smysl z hlediska nápravy a reintegrace pachatele a kde jsou pachatelé připraveni je reálně vykonat. Právě tato fáze má přímý vliv na smysluplnost a úspěšnost výkonu trestu, a tím i na celkovou efektivitu výkonu alternativních trestů.

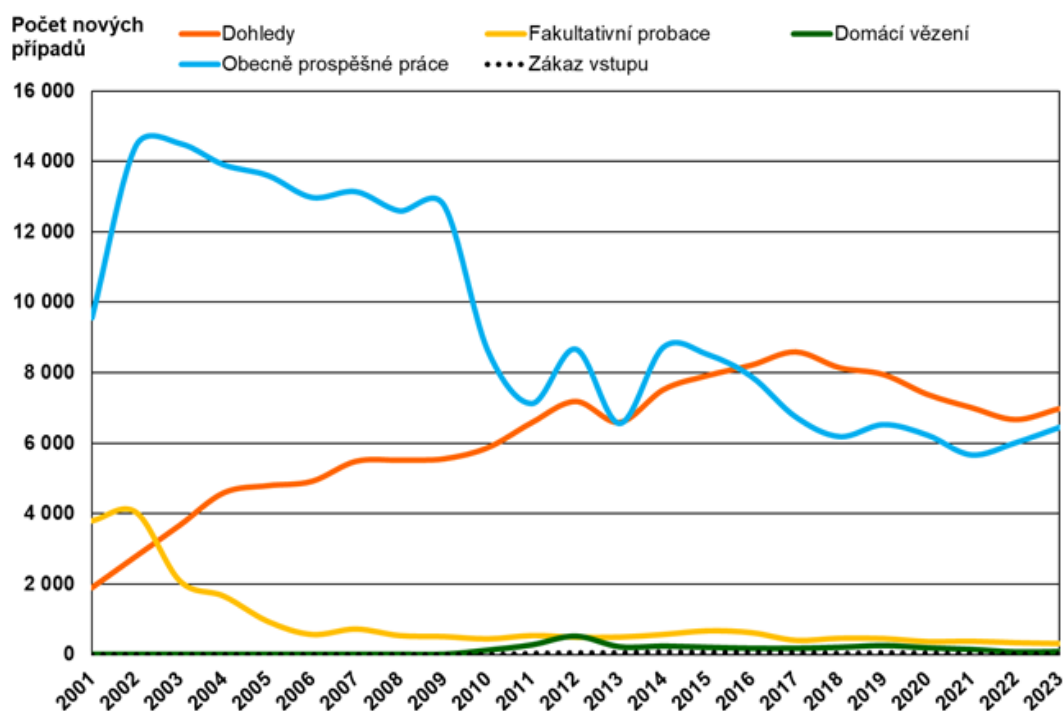
Zásadní roli v práci s pachateli hraje individuální práce s využitím cílených nástrojů směřujících k vyhodnocení a minimalizaci rizik klienta, nápravu následků trestného činu, posilování motivace ke změně a podporu jejich opětovného začlenění do společnosti.

Případová zátěž a její vliv na výkon odborné práce Probační a mediální služby

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

Intenzivní, individuálně zaměřená práce s klientem je zásadní součástí efektivní probace a jednou z hlavních podmínek úspěšného procesu desistence. Vysoká případová zátěž výrazně omezuje možnosti odborných pracovníků PMS věnovat se přímé klientské práci v potřebné intenzitě a kvalitě. Řada klíčových kroků včetně profesionálních rozhovorů, analýzy rizik a potřeb, návrhu vhodných intervencí nebo sestavení probačního plánu je časově náročná a vyžaduje prostor pro přípravu a reflexi.

Graf č. 2: Vývoj počtu nových případů podle typu alternativní sankce v letech 2001–2023 (zdroj: PMS, 2024)



² Desistence je proces, v jehož průběhu se pachatel postupně vzdává páčání trestné činnosti a začleňuje se do společnosti. Desistence je chápána jako proces, při kterém dochází k poklesu kriminálního chování v čase.

Případová zátěž se týká všech odborných činností PMS a je výrazným limitujícím faktorem pro zapojení probačních úředníků do některých činností v práci s pachateli (např. zpracování stanovisek v rámci přípravného řízení, přípravy na podmíněné propuštění, mediace apod.). U práce s obětí může být vysoké časové zatížení způsobeno nejen emocionálním stavem oběti, ale také snahou o prevenci sekundární viktimizace, potřebou podrobného prověření nároků na náhradu škody či přípravou podkladů pro rozhodování soudů. Restorativní postupy pak představují specifickou oblast, kde je časová náročnost ještě vyšší a to jak v přípravné, tak v realizační fázi. Důvodem je potřeba zajištění informovaného souhlasu obou stran, přípravy všech účastníků na setkání, zapojení komunity či například nutnost delšího času na zpracování emočně náročného obsahu setkání.

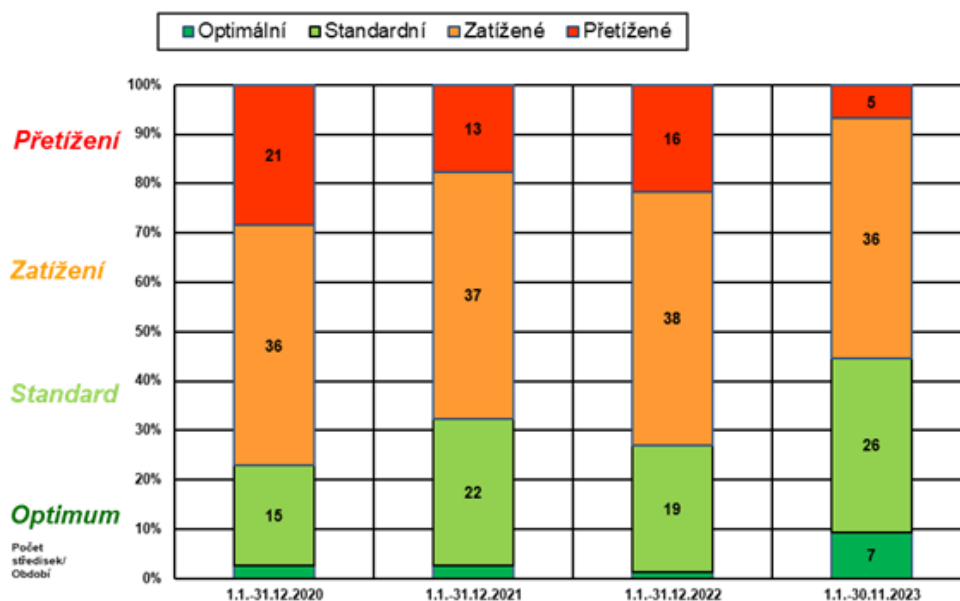
Současná právní úprava nestanoví limit případů na jednoho odborného pracovníka PMS, jak je tomu např. v agendě sociálně-právní ochrany dětí. V praxi se tedy zátěž liší nejen mezi jednotlivými regiony, ale i mezi pracovníky v rámci jednoho střediska. Nerovnoměrné rozložení případové zátěže ztěžuje koordinaci úkolů, zvyšuje riziko vyhoření a odchodu zkušených pracovníků, a v důsledku negativně ovlivňuje kvalitu a efektivitu činnosti PMS.

PMS má vybudován nástroj pro vyhodnocování případové zátěže svých odborných zaměstnanců, kteří jsou v přímé práci s klienty. Jde o nástroj vyhodnocující průměrnou časovou náročnost případů v jednotlivých agendách PMS a umožňující stanovit, kolik případů může jeden pracovník účinně zpracovat (tzv. etalon). Optimální situace by nastala při zátěži ve výši okolo 40-50 případů na jednoho pracovníka, což je úroveň odpovídající evropskému standardu probační práce. Pojetí výkonu probace a mediace v ČR je však ve srovnání s evropskou probační praxí širší, neboť mimo práci s pachateli zahrnuje i práci s oběťmi trestných činů a zprostředkovávání mediací.

Realitou PMS je dlouhodobě vysoká případová zátěž, se kterou se zaměstnanci středisek každodenně potýkají. V současné době se aktuální zátěž pohybuje na průměrné hodnotě 83 případů na jednoho pracovníka. Zátěž není rovnoměrně rozložena po celé ČR, 41 středisek je v pásmu zatížení nebo přetížení (od 80 do 120 případů). Na těchto střediscích pracují přibližně 2/3 zaměstnanců. Podrobnější přehled o zátěži středisek PMS poskytuje graf.

Graf č. 3: Úroveň zatížení středisek podle míry případové zátěže v letech 2020–2023 (zdroj: PMS, 2024)

Úroveň zatížení středisek



Revize stávajících opatření

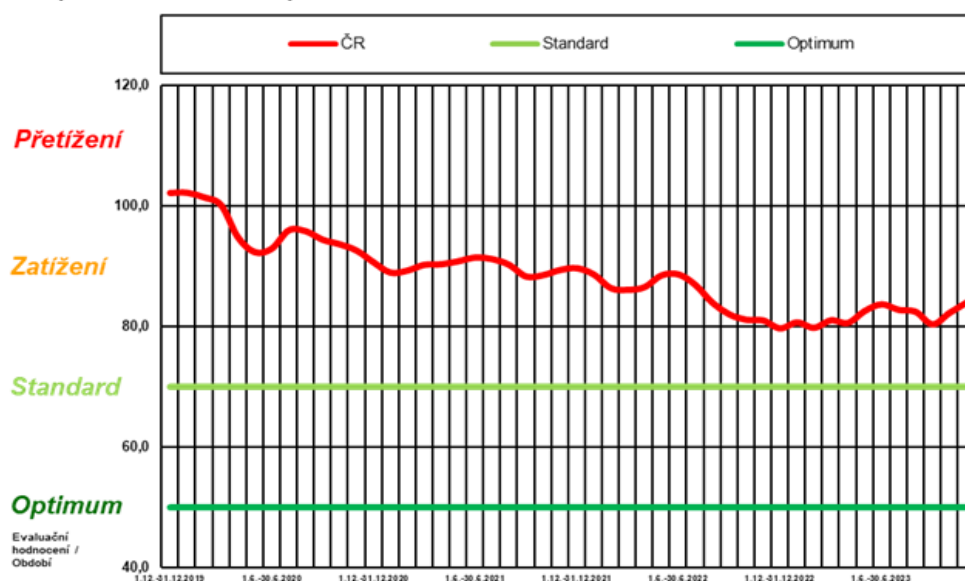
Problematika případové zátěže je PMS dlouhodobě reflektována, doposud se však nepodařilo pro výkon odborných činností zajistit relevantní počet odborných zaměstnanců. Evropský standard počtu případů na jednoho pracovníka nebylo možné ve stávajících podmínkách PMS dosud realizovat. Počet případů na jednoho pracovníka je v rámci PMS nejednotný a v některých okresech způsobuje vysokou přetíženost pracovníků. V minulých obdobích došlo pouze k dílčímu navýšení počtu systemizovaných míst a omezené redistribuci pracovníků ze středisek s nejnižší zátěží na střediska nejvíce přetížená. Těmto krokům předcházela pečlivá analýza vážené případové zátěže, legislativních podmínek i provozních potřeb jednotlivých středisek. I přes tuto přípravu však zatím nemohly být v PMS nastaveny systémové mechanismy, které by umožnily pružné a efektivní rozložení případů napříč celou organizací, a reflektovaly by specifika jednotlivých agend. Zákon o PMS určuje rozmístění středisek s ohledem na sídla okresních soudů, což výrazně omezuje možnosti reorganizace sítě středisek. Ani v případě nízkého vytížení nelze středisko zrušit nebo sloučit, je nutné zajistit jeho základní personální obsazení kvůli provozu a zastupitelnosti. To je logické z hlediska požadavků fungování justice a zajištění dostupnosti výkonu probace a mediace napříč republikou.

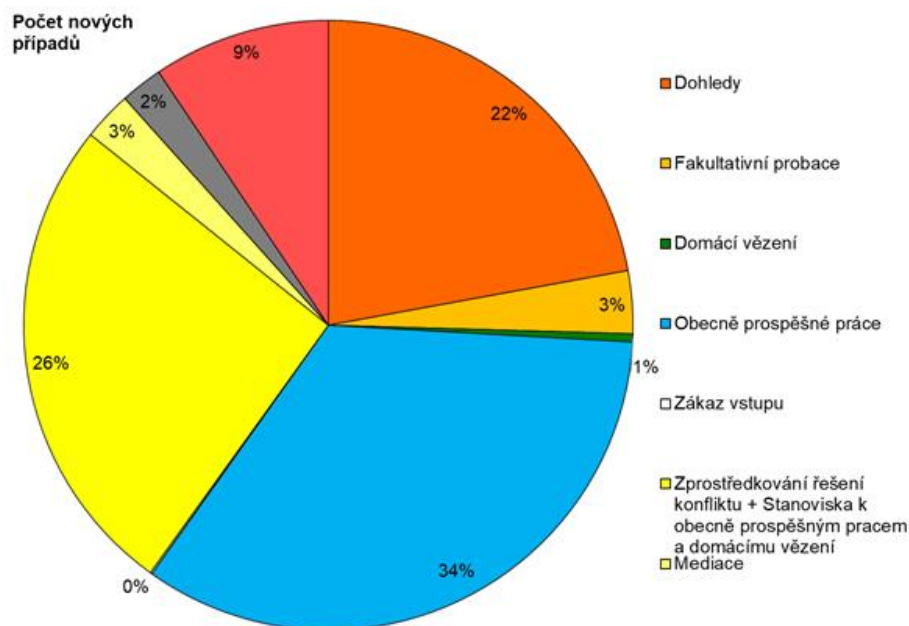
Zatímco počet klientů, případů i požadovaných úkonů je dlouhodobě vysoký a v přepočtu na pracovníka se pohybuje výrazně nad evropským průměrem, personální kapacity PMS se tomuto vývoji nepřizpůsobily. PMS nese riziko, že zátěž řady pracovišť a jednotlivých pracovníků dlouhodobě překračuje udržitelnou hranici. Dlouhodobé personální podhodnocení PMS brání systematickému zlepšení a rozvoji služeb probace a mediace, jejichž zajištění je ale z hlediska zákona nezastupitelné.

Vedle kvantitativní zátěže ovlivňují kvalitu výkonu odborné práce také systémové faktory, které se vztahují k míře podpory a uznání role PMS v rámci trestního řízení. Mezi časté bariéry uváděné odbornými pracovníky patří zejména omezená odezva na jejich podněty, doporučení nebo upozornění na porušování podmínek trestu. Z výzkumu Institutu pro kriminologii a sociální prevenci (2020) vyplývá, že probační úředníci vnímají jako demotivující zejména situace, kdy v případech neplnění podmínek uložených soudem nepřichází bezprostřední reakce, nebo kdy orgány činné v trestním řízení nereagují na podněty podané probačním úředníkem. Taková zkušenost může oslabit profesní motivaci pracovníků, ale také účinnost kontrolních mechanismů systému a vnímanou legitimitu výkonu alternativních trestů.

Graf č. 4: Vývoj vážené případové zátěže odborných pracovníků PMS v letech 2013–2023 (zdroj: PMS, 2024)

Komplexní vážená zátěž na pracovníka - střediska



Graf č. 5: Struktura klientely PMS podle typu opatření/trestu v roce 2023 (zdroj: PMS, 2024)³

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

Zahraniční praxe ukazuje, že pro efektivní výkon odborné práce je nezbytné stanovit maximální počet klientů na jednoho pracovníka v závislosti na typu agendy (CEP, 2024). Například ve Velké Británii nebo v Německu jsou tyto limity pevnou součástí personální politiky a pravidelně se vyhodnocují (Webster, 2021; CEP, 2010). Flexibilní systémy přiřazování případů pak umožňují optimalizovat organizaci práce a zvýšit její kvalitu.

V mnoha zemích jsou nastaveny mechanismy tak, aby reakce systému na případné porušení podmínek výkonu alternativního trestu přišla co nejdříve. V některých evropských zemích se navíc počítá s vyšším zapojením specialistů na určité typy agendy (např. práce s mládeží, mediace, práce s oběťmi) a cíleným využíváním multidisciplinárních týmů, které dokáží lépe rozložit pracovní zátěž a poskytnout intenzivnější podporu klientům (Rámcové rozhodnutí Rady 2008/947/JSB; Santos, 2023).

Dostupnost a systémové zajištění probačních a resocializačních programů

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

Dostupnost kvalitních resocializačních programů představuje nezbytný předpoklad pro účinnou, individuálně přizpůsobenou práci s pachateli trestné činnosti. Tyto programy umožňují systematickou intenzivní intervenci zaměřenou na změnu chování, rozvoj odpovědnosti a snižování rizika recidivy. Jejich nedostatečná dostupnost ve všech soudních krajích a omezené spektrum a nedostupnost jednotlivých typů programů limitují možnosti vhodně reagovat na specifické potřeby klientů.

Probační a resocializační programy pro pachatele zajišťuje jak PMS samotná, tak jsou zajišťovány nestátními neziskovými organizacemi (dále jen NNO). Tento model však naráží na několik zásadních problémů. Programy zajišťované NNO jsou důležitým prvkem v zacházení s pachateli, nicméně nejsou standardizované co do typu a rozsahu. Protože však programy mohou být součástí uloženého trestu,

³ Zákazem vstupu v grafu označuje zákaz vstupu na sportovní, kulturní a jiné společenské akce.

je z hlediska zajištění spravedlivého výkonu trestu nezbytné vybudovat jednotný systém poskytování programů tak, aby byla zajištěna jeho udržitelnost a standardizovaná kvalita.

Zajištění probačních a resocializačních programů naráží i na systémové bariéry v oblasti financování. Poskytovatelé služeb jsou odkázáni na krátkodobé dotační tituly nebo projektové výzvy, které nejsou meziřesortně koordinovány a pro NNO nezaručují dlouhodobou stabilitu. Výsledkem je nerovnoměrná síť poskytovatelů, rozdílná kvalita programů a nízká dostupnost některých typů programů v některých regionech. Síť programových center PMS není dobudována, pokryto je prozatím pouze pět z osmi krajů. V praxi to znamená, že pracovníci PMS jsou při zajištění výkonu soudních rozhodnutí limitováni v regionu dostupnou a funkční sítí programů a v mnoha případech není pro klienty dostupná potřebná podpora v místě jejich bydliště. Obdobná situace se týká také doprovodných odborných a podpůrných služeb. To brání rozvoji kontinuální spolupráce s partnery, kteří přitom hrají klíčovou roli při podpoře klienta v komunitě.

Součástí systémových výzev je také nedostatek specializovaných programů zaměřených na pachatele specifické trestné činnosti, jako jsou osoby dopouštějící se trestných činů z nenávisti, osoby s agresivním chováním, pachatelé domácího násilí, sexuálních deliktů nebo osoby se závislostí či duševním onemocněním. Tyto skupiny klientů vyžadují cílené a odborně vedené intervence ať už formou skupinových programů nebo individuální specializované práce. Současná kapacita PMS pro takovou práci je však omezená. Skupinové programy sice existují, ale nejsou dostupné ve všech krajích a nepokrývají celé spektrum potřeb. V oblasti individuální práce chybí systematická metodická opora i dostatek specializovaných nástrojů. Tato situace omezuje účinnost zásahů, zvláště u vysoce rizikových skupin, a přispívá k nerovnoměrné úrovni poskytovaných služeb v různých regionech.

Navzdory snaze o rozšiřování nabídky programových intervencí zůstává v české praxi PMS dosud málo využitý potenciál komunitních metod, které zapojují přirozené vztahové sítě klienta (např. rodinu, komunitu, osoby s žitou zkušeností) a posilují jeho odpovědnost a sociální ukotvení. Zahraniční přístupy ukazují, že právě tyto formy podpory mohou účinně přispívat k procesu desistence a prevenci opakovaného selhání. V České republice se však komunitní dimenze práce s pachateli rozvíjí spíše okrajově, bez systematického metodického ukotvení či širší podpory pro jejich zavádění do praxe.

Zahraniční zkušenosti ukazují, že kvalitní probační a resocializační programy jsou nezastupitelnou součástí výkonu probace (Council of Europe, 2019). Bývají buď přímo poskytovány probačními službami nebo v kombinaci těchto služeb se sítí NNO a jsou financovány ze státního rozpočtu, nebo stabilně financovány v rámci specifických mechanismů, které zajišťují jejich dostupnost a dlouhodobou udržitelnost. PMS v České republice se sice podařilo vytvořit a ověřit funkční modely programových center a pobytový resocializační program zajišťovaný v Probačním domě v Písku, jejich rozmístění a kapacita však neumožňují plošné pokrytí potřeb klientů. Dostupnost dalších programů, zejména specializovaných na specifické skupiny pachatelů, zůstává nedostatečná.

Systém zajištění probačních a resocializačních programů je nezbytné postavit na spolupráci zainteresovaných resortů, PMS a neziskového sektoru a vyhodnotit potřebnost kapacity programů, nastavit systém zajištění kvality a transparentnosti a udržitelného financování, a to s využitím programů poskytovaných v programových centrech PMS a programů poskytovaných NNO.

Revize stávajících opatření

PMS v uplynulých letech zejména díky projektu Zpátky do života financovaného z Norských fondů postupně vybudovala síť programových center, která zajišťují realizaci pěti standardizovaných probačních a resocializačních programů. Úspěšně byl také spuštěn pobytový resocializační program v Probačním domě v Písku určený podmíněně propuštěným mužům. Tím došlo k posílení kompetencí PMS v oblasti resocializační práce. Navzdory pozitivnímu hodnocení těchto aktivit a zjevnému zájmu o jejich rozšíření však nebylo dosud zajištěno jejich plošné pokrytí. Finanční, personální a provozní

omezení nedovolila vznik dalších pobytových zařízení ani plošné rozšíření programových center do všech krajů. Centra zatím působí v pěti lokalitách a ve stávajícím organizačním uspořádání a personálním obsazení zvládnou pracovat s 500-600 pachateli ročně (Probační a mediační služba, 2023). Zatím nebyly ani v rámci PMS ani širěji v neziskovém sektoru rozvíjeny formáty, které by umožnily systematické zapojení komunity, dobrovolníků či osob s žitou zkušeností do resocializační práce. Spolupráce s externími poskytovateli probačních a resocializačních programů zůstává v některých regionech limitována, zejména v důsledku krátkodobého financování těchto služeb. Iniciativy směřující k vytvoření širší škály skupinových programů, jejich systémového ukotvení a jejich stabilnímu financování zatím nebyly komplexně rozpracovány.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

Zahraniční systémy probace a reintegrace kladou důraz na komplexní nabídku služeb dostupnou v každém regionu. Například v Nizozemsku nebo v Norsku je běžné, že každý klient má přístup k resocializačním programům odpovídajícím jeho potřebám – ať už v ambulantní, nebo pobytové formě (European Commission, 2021). Klíčem k úspěchu je stabilní síť programových zařízení s garantovaným financováním a odborně vedenými týmy.

Flexibilní modely umožňují kombinovat práci s klientem individuálně, skupinově i v komunitním prostředí a zároveň využívat mentoring a dobrovolnickou podporu. Programy jsou zaměřené nejen na obecnou reintegraci, ale také na konkrétní rizikové faktory (např. zvládání agrese, domácí násilí, závislost, finanční gramotnost). Vysoký důraz je kladen na evaluaci účinnosti jednotlivých programů. V některých systémech je běžnou součástí programové práce také zapojení přirozeného prostředí klienta – například formou kruhů podpory, komunitních mentorů nebo osob s žitou zkušeností, které přispívají k udržení změny a posilují motivaci klienta.

Zásadním předpokladem funkčnosti těchto modelů je zmapování potřebnosti, nastavení systému efektivní kontroly kvality a vytvoření systému udržitelného financování, které umožňuje plánovat služby s dlouhodobým výhledem a vytvářet stabilní partnerství mezi probační službou a externími poskytovateli podpůrných intervencí (Pitts & Tigges, 2023; UNICRI & UK Home Office, 2004). V některých zemích jsou doprovodné služby součástí integrovaného rámce péče o pachatele a financovány jako standardní součást výkonu trestu (UK Ministry of Justice, 2024).

V řadě zemí je běžné, že se na práci s vysoce rizikovými skupinami specializují konkrétní týmy nebo odborníci, například specialisté na domácí násilí, adiktologii nebo práci se sexuálními delikventy. Tato specializace je podporována certifikovaným vzděláváním a metodickým vedením. Například ve Skotsku a Kanadě jsou určité typy práce podmíněny supervizí a průběžným hodnocením efektivity zásahu (Scottish Government, 2021; Public Safety Canada, 2020a). PMS se může tímto směrem inspirovat při budování vlastní sítě specializovaných programů a odborného vedení.

Role Probační a mediační služby v přípravném řízení

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

Jedním ze zásadních předpokladů efektivního výkonu alternativních trestů a úspěšné reintegrace pachatele je vyhodnocení potřeb, rizik a zdrojů pachatele a předpokladů trest řádně vykonat. Zpracování stanoviska PMS k vhodnosti uložení konkrétního trestu nebo jiného opatření či odklonu je vhodným a užitečným institutem zvyšujícím výchovné působení na pachatele a možnost individualizace opatření v závislosti na okolnostech konkrétního případu. Pokud je trest nebo jiné opatření uloženo bez ohledu na stanovisko PMS, může dojít k ukládání opatření nevhodných z hlediska potřeb pachatele i možností jejich reálného výkonu. Výsledkem je zvýšené riziko selhání klienta a neefektivní využití kapacit PMS. Byť je spolupráce PMS s ostatními aktéry trestní justice a veřejné správy již rozšířenou a ustálenou praxí, negativně na ni dopadají kapacitní limity PMS zapojovat se ve všech případech, kde

by to bylo třeba. V některých případech je ze strany partnerů upřednostňováno rozhodování bez zapojení PMS, a to navzdory tomu, že je opakovaně dokládána nižší úspěšnost výkonu trestů, do jejichž předjednání nebyla PMS zapojena (Rozum a kol., 2020). Posílení systémové roviny spolupráce by přispělo k větší předvídatelnosti, stabilitě a jednotnosti meziinstitucionální praxe napříč republikou.

Chybějící zapojení PMS do rozhodovacích procesů se projevuje v několika oblastech. V praxi stále dochází k ukládání alternativních trestů i v případech, kdy nelze reálně očekávat, že trest bude řádně vykonán. Bez možnosti předběžného posouzení vhodnosti trestu se snižuje úspěšnost jeho výkonu a účinnost. PMS v těchto případech nemá možnost včas identifikovat rizikové faktory, navrhnout podpůrná opatření a přizpůsobit je tak, aby odpovídaly individuálním potřebám pachatele. Oslabuje se tak výchovný účinek alternativního trestu a zvyšuje se riziko recidivy. Významným faktorem je také personální nedostatečnost PMS pro další rozšiřování meziinstitucionální spolupráce.

Revize stávajících opatření

PMS dlouhodobě upozorňuje na potřebu systematického zapojení do rozhodování o alternativních trestech. PMS se v mnoha případech daří navazovat funkční vzájemnou spolupráci v předjednávání alternativních trestů, zejména pokud se do procesu zapojuje již v přípravném řízení. V těchto případech lze trest lépe přizpůsobit možnostem a motivaci pachatele, což vede k vyšší úspěšnosti výkonu a větší pravděpodobnosti jeho dokončení bez porušení podmínek. Tento přístup se dlouhodobě jeví jako efektivní a žádoucí. Jeho širšímu rozšíření však brání především omezená personální kapacita PMS. Současně dosud není v plném rozsahu využit potenciál zákonných ustanovení, která už dnes stanovují povinnost vyžádat si stanovisko PMS.

Tabulka č. 1: Výsledky výkonu trestu podle míry předjednání a doporučení PMS (zdroj: PMS, 2024)

Předjednání / doporučení / Druh ukončení	Úspěšně vykonáno	Přeměna	Souhrnný, úhrnný, společný trest	Procesní nebo jiné ukončení (zastavení trestního stíhání, úmrtí atd.)	Neskončeno
doporučeno	64,6	24,4	10,1	0,4	0,5
nepředjednáno	53,2	32,4	12,9	0,6	0,9
nedoporučeno	40,1	39,7	18,6	0,5	1,1
předjednáno bez návrhu	49,4	31,1	18,3	0,6	0,6
nezjištěno	56,9	21,2	20,5	0,9	0,5

Do budoucna je proto žádoucí posilovat systémové zapojení PMS do procesu vedoucího k uložení vhodného alternativního trestu. Zvýšení podílu trestních řízení, kde je PMS zapojena, také zvýší zajištění potřeb obětí, protože PMS aktivně oběti v rámci všech agend oslovuje a zjišťuje jejich potřeby a ty zohledňuje v navrhovaných opatření ve vztahu k pachateli. Klíčovým předpokladem zůstává zajištění dostatečné personální a organizační kapacity pro smysluplné zapojení PMS v této fázi trestního řízení.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

Zahraniční zkušenosti ukazují, že efektivní využívání alternativních trestů je možné pouze tehdy, pokud je probační služba aktivně zapojena do rozhodovacího procesu. Například ve Velké Británii, Německu nebo Nizozemsku se probační služba podílí na rozhodnutí již ve fázi přípravného řízení, připravuje posudky a doporučení, spolupracuje se soudy a státními zástupci a navrhuje vhodné podmínky trestu (Council of Europe, 2010). Zároveň je běžné, že vztahy mezi institucemi jsou upraveny formálními

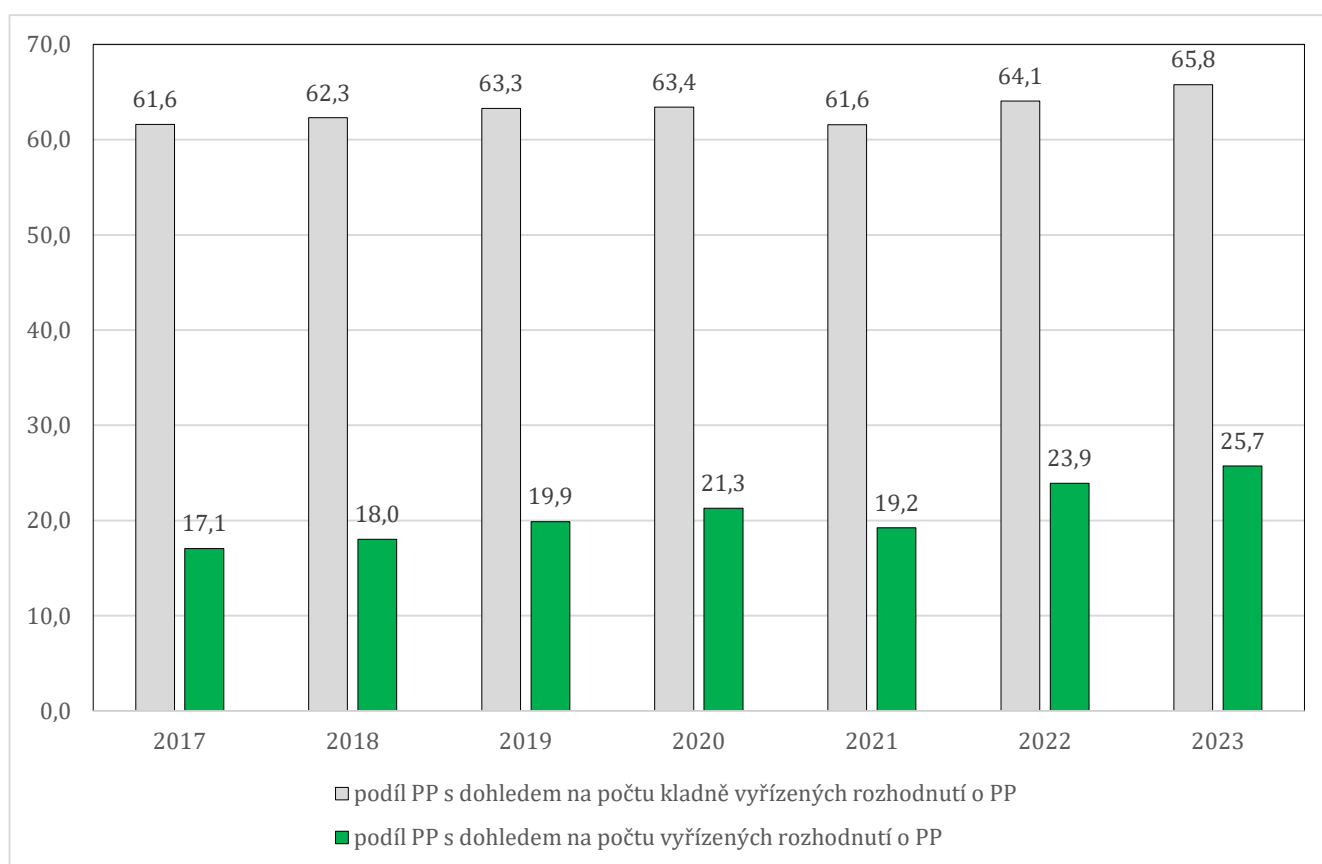
dohodami o spolupráci, které definují pravidla, odpovědnosti a sdílení informací. Tento rámec zvyšuje stabilitu mezioborové praxe a podporuje kontinuitu péče.

Příprava na podmíněné propuštění a kontinuita práce s odsouzenými

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

Institut podmíněného propuštění se v posledních letech proměňuje. Stále častěji je společně s rozhodnutím o propuštění pachateli uložen dohled probačního úředníka a případně i další přiměřené povinnosti a podíl klientů s dohledem po podmíněném propuštění se postupně zvyšuje. Tento trend PMS vítá, podmíněné propuštění umožňuje pachateli stanovit přiměřená omezení a povinnosti tak, aby působení na něj započaté během výkonu trestu mohlo pokračovat i po propuštění.

Graf č. 6: Podíly podmíněně propuštěných s dohledem vůči vyřízeným rozhodnutím o PP (zdroj: CSLAV 2017-2023)



Teze trestní politiky (Úřad vlády ČR, 2023) ohledně kontinuity práce před a po propuštění uvádějí: „Dále je třeba usilovat o vytvoření funkčního systému kontinuální práce s propuštěnými vězni, který podporuje tyto osoby v dosažení pozitivní životní změny a desistenci, posiluje jejich sociální i ekonomickou soběstačnost a zamezuje jejich sociálnímu propadu a vyloučení. Systém postpenitenciární péče by měl být celoplošně dostupný pro osoby podmíněně propuštěné i osoby opouštějící vězení po vykonání celého trestu. Funkčnost a efektivitu systému by bylo vhodné průběžně revidovat, aby systém odpovídal reálným potřebám a měnícímu se prostředí.“

Provázanost opatření před a po propuštění je výzvou, kterou je nutné řešit v úzké spolupráci klíčových aktérů, a to zejména VS ČR, MPSV, MSp, PMS, obcí a krajů a NNO. V roce 2024 byla zahájena realizace projektu „Změna přístupu v práci s osobami před a po propuštění z výkonu trestu odnětí svobody“, spolufinancovaného z Evropského sociálního fondu, jehož realizátorem je MPSV. Projekt

klíčové aktéry zapojuje a zaměřuje se na vytvoření efektivního modelu postpenitenciární podpory pro osoby opouštějící vězení s cílem snížit míru recidivy a podpořit úspěšnou reintegraci propuštěných osob.

Revize stávajících opatření

Na základě českých i zahraničních zkušeností se ukazuje, že zapojení PMS do přípravy na podmíněné propuštění a zpracování stanoviska pro účely rozhodování soudu o podmíněném propuštění je jedním z faktorů, které zvyšují pravděpodobnost jak rozhodování soudů na základě komplexního vyhodnocení situace, tak podpory kontinuity práce s odsouzeným. Zejména kapacitní důvody však limitují možnost PMS zapojovat se do většího počtu případů, řádově zpracovává stovky stanovisek ročně, podnětů ke spolupráci však dostává násobně více.

PMS dlouhodobě upozorňuje na potřebu ještě hlubšího a systematického zapojení do rozhodování o alternativních trestech a podmíněném propuštění. V letech 2008 – 2020 byly PMS ve spolupráci s VS ČR realizovány dva projekty zaměřené na rozvoj Komisí pro podmíněné propuštění. Tyto Komise zahrnující zástupce PMS, VS ČR a odborné veřejnosti připravovaly doporučení pro rozhodnutí soudů. Model mezioborové spolupráce, který byl úspěšně ověřen ve více než 600 případech, prokázal, že dokáže zvýšit připravenost odsouzených na podmíněné propuštění a zároveň poskytuje soudcům kvalitní a dobře strukturované podklady pro jejich rozhodování. Model je připraven k plošnému zavedení do praxe, jeho realizaci však dosud zabránil nedostatek finančních prostředků.

Kromě samotného procesu rozhodování o podmíněném propuštění je také velmi důležité zajistit kontinuitu práce s odsouzenými a individualizovanou intenzivní podporu v případech zvýšeného rizika pachatelů. PMS úspěšně zavedla Probační dům jako pobytový resocializační program, který pachatelům bezprostředně po podmíněném propuštění nabízí intenzivní pomoc a podporu v začlenění se do společnosti, a překlenuje tak nejrizikovější období pobytu na svobodě. Probační dům má však omezenou kapacitu, 16 míst. Zatím jen velmi výjimečně využívaná možnost je stanovit pachateli po propuštění povinnost zdržovat se ve stanovenou dobu v obydlí nebo jeho části, které může mít potenciál zmírnit rizika spojená s životem po propuštění.

Probační domy nebo domy na půl cesty jsou v některých zemích standardní součástí systému, např. v Kanadě téměř všichni pachatelé vykonávají poslední část trestu na svobodě a v případě potřeby právě s podporou domů na půl cesty. Probační složky se podílejí na nastavování intervenčních plánů a doprovázejí klienta při postupném návratu do společnosti. Do budoucna je proto vhodné rozvíjet kapacity a know-how PMS pro intenzivní práci s podmíněně propuštěnými včetně pobytových forem podpory.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

PMS vítá aktivity jak ze strany neziskového sektoru, zejména projekt Zlepšení přístupu k postpenitenciární péči Asociace organizací v oblasti vězeňství, tak ze strany dalších subjektů, například již výše zmíněný projekt MPSV, a do těchto iniciativ se aktivně zapojuje jako spolupracující instituce.

V oblasti podmíněného propuštění fungují v řadě zemí tzv. parole boards,⁴ které jsou meziresortními orgány a umožňují probačním pracovníkům aktivně se podílet na plánování přechodu z vězení na svobodu (Parole Board for England and Wales, n. d.). Tento model posiluje odpovědnost pachatele, umožňuje efektivní plánování a zároveň zvyšuje bezpečnost veřejnosti. Proto považujeme za vhodné

⁴ Parole board (parolová komise) je mezioborový rozhodovací orgán, který posuzuje žádosti o podmíněné propuštění vězňů. Obvykle v něm zasedají zástupci soudní moci, vězeňské služby, probační služby a další odborníci. Rozhodnutí vychází z posouzení rizik potřeb a plánu podpory po propuštění.

diskutovat otázku optimálního nastavení zapojení PMS do procesu při rozhodování o podmíněném propuštění a znovuotevření diskuze o ukotvení parolových komisí.

Standardizované indikátory kvality práce s klientem

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

PMS má systém sledování kvantitativních dat o své činnosti, která pravidelně vyhodnocuje a využívá k řízení, predikcím a přijímání organizačních nebo jiných opatření. Evaluaci svých činností z hlediska jejich efektivity, přínosu a kvality provádí spíše příležitostně, např. při ověřování nových zaváděných institutů, a to zejména v rámci projektů nebo výzkumů, do kterých je zapojena. Zatím však nemá nástroj, kterým by mohla systematicky a průběžně hodnotit kvalitu odvedené práce z hlediska jejího dopadu na klienta a přínosu pro společnost. Tato mezera omezuje schopnost PMS cíleně rozvíjet účinné přístupy a pružně reagovat na méně efektivní postupy. Evaluace výsledků práce je přitom základním předpokladem pro odpovědné řízení, strategické rozhodování, zajištění kvality služeb i transparentnost vůči veřejnosti a financujícím institucím. Důležitým partnerem v této oblasti je Institut pro kriminologii a sociální prevenci (dále jen IKSP), který jako resortní výzkumná organizace poskytuje odborné zázemí a realizuje výzkumné projekty s přesahem do praxe. Tyto výstupy jsou cenným podkladem pro systémové úvahy, avšak nenahrazují potřebu vlastního evaluačního rámce, který by PMS mohla využívat k průběžnému hodnocení a zlepšování své činnosti.

Revize stávajících opatření

Dosavadní přístup PMS ke sběru a analýze dat představuje pevný základ pro řízení a plánování, avšak hodnocení dopadů odborné práce zatím není systematicky ukotveno. Dosavadní evaluace se zaměřovaly spíše na pilotní projekty a jednotlivé instituty, což neposkytuje dostatečný přehled o účinnosti klíčových činností v každodenní praxi. Stávající opatření tak neumožňují PMS plně využít potenciál evaluace jako nástroje pro strategické řízení, zvyšování kvality služeb a efektivní alokaci zdrojů.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

Hodnocení dopadů a efektivity je běžnou součástí řízení probačních služeb v řadě evropských zemí. Nizozemsko například zavedlo systém měření celospolečenského přínosu probace prostřednictvím analýzy sociálních nákladů a přínosů (SCBA), který kvantifikuje nejen přímé úspory, ale také širší společenské efekty, jako je snížení recidivy, zlepšení sociální integrace klientů a zvýšení jejich zaměstnatelnosti (Nemeth, 2022; Saxion, 2019). Tyto přístupy poskytují důležitá data pro strategické rozhodování, alokaci zdrojů i komunikaci přínosu PMS vůči veřejnosti a politické reprezentaci.

Vývoj při tzv. nulové variantě pro oblast práce s pachateli trestných činů

Pokud nedojde k naplnění strategických opatření směřujících k posílení práce s pachateli, nebude PMS nadále schopna vykonávat základní odborné činnosti stanovené zákonem, včetně individuální práce s klienty. Odborné zázemí a dlouholeté zkušenosti pracovníků PMS umožní zachovat kvalitu práce v řadě regionů, zejména tam, kde jsou podmínky stabilnější a dostupnost podpůrných nástrojů dostatečná.

Vzhledem k přetrvávající vysoké případové zátěži, nerovnoměrnému rozložení kapacit a omezené dostupnosti specializovaných programů a služeb však hrozí, že nebude možné v plné míře reagovat na individuální potřeby klientů a podpořit jejich úspěšnou integraci do společnosti. V některých regionech může docházet k přetěžování odborných pracovníků a snižování kvality přímé práce, což se

projeví omezenou možností poskytovat cílené intervence nebo koordinovat případ se zapojením dalších subjektů.

Bez rozvoje a stabilizace sítě probačních a resocializačních programů zůstane využívání těchto nástrojů nerovnoměrné a závislé na místních podmínkách. Úsilí o zachování a případné rozšíření stávajících programových center i spolupráce s partnery bude pokračovat, avšak pouze v omezeném rozsahu a bez zajištění dlouhodobé udržitelnosti.

V oblasti spolupráce s ostatními institucemi bude PMS i nadále pokračovat v upevňování a rozvíjení efektivních procesů vzájemné spolupráce a ve vhodných případech uzavírat funkční dohody. Pokud její role v předjednávání trestů a při podmíněném propuštění nebude systémově ukotvena, její zapojení zůstane závislé na individuální iniciativě a kapacitách v jednotlivých regionech. Nebude tak plně využít potenciál PMS pro odborné posouzení vhodnosti trestu a plánování návratu klienta na svobodu.

Pokud nebude vytvořen systematický nástroj pro hodnocení kvality odborné práce z hlediska jejího dopadu na klienta a přínosu pro společnost, zůstane evaluace činností PMS i nadále závislá na jednotlivých projektech, pilotních aktivitách a externích výzkumech. Kvantitativní ukazatele budou poskytovat důležité, avšak neúplné informace o výkonu PMS. Chybějící standardizované indikátory kvality a dopadu budou i nadále omezovat možnosti cíleného zlepšování odborné práce, strategického řízení i transparentní komunikace výsledků vůči veřejnosti a financujícím subjektům. Potenciál evaluace jako nástroje pro posilování účinnosti a relevance služeb tak zůstane využit jen částečně.

Celkově tak bude PMS schopna plnit svou roli, avšak s omezeným dopadem na dlouhodobou změnu chování pachatelů, efektivitu trestní politiky a bezpečnost společnosti. Příležitosti ke zvýšení účinnosti práce s klienty a k rozvoji inovativních přístupů, včetně komunitní práce či využívání pobytových programů, zůstanou využity jen částečně.

Souhrn výsledků klíčových analýz

- a) Výkon alternativních trestů a související odborné činnosti PMS vykazuje stabilní profesní zázemí, nicméně je zřejmé, že regionální rozdíly v kapacitách ovlivňují možnosti rovnoměrného zajištění služeb napříč republikou.
- b) Využívání probačních a resocializačních programů se v posledních letech úspěšně rozšiřuje, přičemž pozitivní dopady jsou patrné zejména u klientů s komplexními potřebami. Další rozvoj programové činnosti bude záviset na zajištění provozní i personální stability.
- c) Spolupráce s PMS při podmíněném propuštění a v přípravném řízení má rostoucí význam. V praxi však zatím nejsou tyto činnosti systematicky zakotveny, což představuje příležitost k posílení mezioborové koordinace zejména mezi VS ČR, MPSV, MSp, PMS, obcemi, kraji a NNO.
- d) Limity v dostupnosti intenzivní podpory po podmíněném propuštění omezují možnosti individualizovat práci s odsouzenými v závislosti na jejich potřebách.
- e) Zavádění nových přístupů a nástrojů bylo v rámci pilotních projektů ověřeno jako funkční. Další začleňování těchto výstupů do běžné praxe vyžaduje odpovídající organizační a metodické zajištění.
- f) PMS má dlouhodobý potenciál odborného růstu, který může být dále posílen vytvořením jednotného systému evaluace, podpory specializací a sdílení dobré praxe v oblasti práce s pachateli.

Podpora obětí trestných činů

Dostupnost specializované podpory obětem v rámci Probační a mediační služby

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

PMS se věnuje práci s oběťmi trestných činů od svého vzniku, a to zejména v kontextu své činnosti v případech pachatelů. Podíl této práce tvoří přibližně 7 % celkové zátěže v agendách zaměřených na zacházení s pachateli. PMS oběti aktivně oslovuje a to ve všech fázích trestního řízení, zjišťuje jejich potřeby a na jejich základě s nimi dále pracuje nebo je odkazuje na další relevantní služby.

V roce 2024 PMS oslovila 6 391 fyzických obětí s nabídkou spolupráce. Z toho zahájila spolupráci přibližně u 53 % obětí. V 81 % případů jde o pomoc dospělému, v 11 % seniorovi, zbytek obětí tvoří děti a mladiství. V 8 % se jedná o zvláště zranitelné oběti. PMS v 90 % případů spolupracuje s přímou obětí trestné činnosti, zbytek tvoří nepřímé oběti a pozůstalí. V roce 2024 tvořilo 13,8 % obětí, které s PMS spolupracovaly, oběti trestného činu ublížení na zdraví z nedbalosti. Oběti zanedbání povinné výživy a krádeže tvořily každá přibližně podíl 12,3 %. Následují oběti těžkého ublížení na zdraví z nedbalosti s 8,4 % a výtržnictví měly shodně 7,4 %. O mediaci prostřednictvím PMS projevilo v roce 2024 zájem 756 obětí trestných činů; od poloviny roku 2015 realizovala PMS mediace s více než 6800 oběťmi trestných činů (PMS, 2025).

Dle údajů Českého statistického úřadu je ročně v ČR přes 20 000 obětí trestných činů (Český statistický úřad, 2025). Je tedy zřejmé, že PMS tvoří významnou složku práce s oběťmi.

Od přijetí zákona č. 45/2013 Sb., o obětech trestných činů (dále jen zákon o obětech) byla PMS stanovena povinnost poskytovat obětem trestných činů právní informace a restorativní programy. Došlo tak k rozšíření odpovědnosti PMS, nicméně tato změna nebyla provázena personálním navýšením. Podpora obětem je tedy realizována nad rámec zajišťování ostatních agend. Klíčovou roli v této oblasti hrají probační úředníci na střediscích. Díky projektovému financování a díky využití peněžitých prostředků vyplacených PMS na základě zákona č. 59/2017 Sb., o použití peněžních prostředků z majetkových trestních sankcí uložených v trestním řízení se podařilo vytvořit a udržet nové odborné pozice – specializované poradce pro oběti. Ti obětem poskytují právní informace, odbornou podporu a pomáhají jim s orientací v trestním řízení.

Zatím však nebylo možné zřídit pozice poradců pro oběti trestných činů ve všech střediscích a v potřebné kapacitě a dostupnost specializovaných poradců pro oběti tak není plošně zajištěna. Poradci působí aktuálně na více než 40 střediscích, na ostatních střediscích zajišťují tuto agendu pracovníci, kteří mají zároveň další pracovní náplň, což omezuje rozsah poskytované podpory. Tato nerovnoměrnost má zásadní dopad na rovnost přístupu obětí k pomoci a komplikuje systematický rozvoj této odborné oblasti napříč PMS.

Absence systematického pokrytí všech středisek pracovníky s jasně vymezenou agendou pro oběti vede také k přetěžování zaměstnanců, omezuje možnost specializace, a zároveň ztěžuje spolupráci s ostatními institucemi, které očekávají stabilního a odborně zdatného partnera. Nerovnoměrnost pokrytí rovněž komplikuje vyhodnocování dopadů poskytovaných služeb a ztěžuje budování stabilního obrazu PMS jako spolehlivého a dostupného poskytovatele odborné podpory pro oběti v očích veřejnosti i odborných partnerů. Tato potřeba je v souladu s evropským rámcem pro podporu obětí, zejména se směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2012/29/EU, která vyžaduje, aby všechny oběti trestných činů měly přístup ke specializovaným službám bez ohledu na místo svého bydliště. Služby PMS tak plní nejen národní povinnost, ale zároveň přispívají k naplňování evropských standardů v oblasti rovného přístupu a ochrany obětí.

Zároveň platí, že práce s oběťmi vyžaduje specifické kompetence, které nelze plně rozvíjet v rámci obecného vzdělávacího systému PMS. Přestože pracovníci PMS absolvují školení v oblasti práv obětí i restorativních přístupů, chybí systematický rámec pro cílené vzdělávání, metodické vedení a profesní specializaci v této agendě. To může do určité míry omezovat další rozvoj odbornosti, sjednocení přístupů napříč středisky i ukotvení mezioborové spolupráce v praxi. Do budoucna se proto jeví jako žádoucí rozvíjet odbornou specializaci v oblasti práce s oběťmi, včetně stanovení jasných kompetenčních standardů, vytvoření systému metodické podpory a posílení možností dalšího vzdělávání.

Protože potřeby obětí přesahují rozsah, který může PMS v rámci své kompetence poskytnout, je žádoucí, aby PMS mohla v jednotlivých lokalitách systémově spolupracovat s dalšími poskytovateli služeb obětem, zejména se subjekty zapsanými v registru poskytovatelů služeb obětem trestných činů, službami na pomoc obětem domácího násilí, zdravotními a sociálními službami. Bez těchto subjektů není možné pomoc obětem zajistit komplexně a v dostatečném rozsahu. V některých okresech je základní pomoc obětem zajišťovaná PMS jediným stabilním prvkem, o který se může oběť opřít v obtížné životní situaci.

Specifickou roli má PMS ve vztahu k obětem terorismu, protože se v roce 2021 stala jednotným kontaktním bodem pro oběti terorismu v rámci Evropské unie.

Revize stávajících opatření

PMS v minulých letech úspěšně rozšířila síť poradců pro oběti díky financování podle zákona č. 59/2017 Sb., o použití peněžních prostředků z majetkových trestních sankcí uložených v trestním řízení. Tato podpora umožnila vytvořit pozici poradce pro oběti a zvýšit dostupnost služeb pro oběti ve více regionech. I přes pozitivní výsledky však nebylo dosaženo pokrytí všech středisek, a poradci pro oběti tak nadále chybí na části území.

Odborný rozvoj v oblasti práce s oběťmi zatím není ukotven v jednotném vzdělávacím rámci, přestože PMS již realizuje řadu tematických školení a metodických aktivit. Do budoucna se nabízí příležitost tuto oblast dále rozvíjet směrem ke specializaci, která přispěje k jednotnosti přístupů, odborné jistotě pracovníků, efektivní mezioborové spolupráci a celkové stabilizaci této agendy. Mimorozpočtové financování těchto činností sice v současnosti umožňuje jejich realizaci, zároveň však omezuje možnosti dlouhodobého plánování a rozvoje.

Do budoucna je žádoucí systémově ukotvit zařazení pozic poradců pro oběti do organizační struktury PMS a vytvořit tato místa ve všech střediscích PMS. Tím bude zajištěno celorepublikové pokrytí základní úrovně PMS a poskytování pomoci obětem trestných činů – tedy poskytování právních informací a zprostředkování pomoci na další v regionu dostupné služby, které je potřebné koordinovat. Zároveň je nezbytné dále rozšiřovat specializaci pracovníků pro poskytování pomoci specifickým skupinám obětí a dále posilovat spolupráci s dalšími stakeholdery⁵ a s poskytovateli služeb, zejména se subjekty zapsanými v registru poskytovatelů služeb obětem trestných činů. V rámci odpovědnosti spojené s rolí jednotného kontaktního bodu pro oběti terorismu je třeba dále rozvíjet spolupráci jak v rámci ČR, tak se zahraničními subjekty.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

Zahraniční zkušenosti potvrzují, že efektivní podpora obětí vyžaduje odbornou specializaci, stabilní institucionální ukotvení a rovnoměrnou dostupnost služeb napříč regiony. V řadě evropských zemí, například v Belgii, Irsku, Německu, Francii či Rakousku, je role pracovníků pro oběti vymezena a výkon

⁵ Stakeholder (zainteresovaná strana) je jedinec, skupina nebo instituce, která má zájem na fungování organizace, může ji ovlivňovat, nebo je její činností přímo či nepřímo ovlivněna.

této agendy podmíněn specializovaným vzděláváním a profesním vedením. Pracovníci mají jasně vymezenou náplň práce, která není kombinována s jinými agendami, což umožňuje zachovat vysokou kvalitu služeb i cílený odborný rozvoj (Victim Support Europe, 2020; FRA, 2021).

Podpora obětí je obvykle zajišťována buď prostřednictvím specializovaných pracovišť v rámci probace, nebo ve spolupráci s organizacemi, které mají dlouhodobě smluvně upravenou spolupráci se státem a justicí (European Commission, 2020a). Tato spolupráce umožňuje koordinovanou a na oběť zaměřenou pomoc, která je dostupná v každém regionu. Vysoký důraz je kladen nejen na právní podporu, ale také na psychosociální doprovázení, práci s traumatem a orientaci obětí v trestním řízení.

Informovanost veřejnosti o možnostech podpory obětí a roli Probační a mediační služby

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

Jedním z předpokladů účinné podpory obětí trestných činů je informovanost široké veřejnosti o právech obětí, možnostech získání pomoci a o roli a činnosti PMS. Oběti je pak třeba včas a přiměřeným způsobem informovat o konkrétních možnostech pomoci a o tom, že mohou využít PMS. V současnosti je však informovanost široké veřejnosti o možnostech odborné pomoci obětí a o službách, které může PMS nabídnout, nízká (Tomášek et al., 2019). Nedostatečná informovanost vede zejména k tomu, že oběti nevyhledají pomoc u žádné z existujících institucí nebo se k ní dostanou až se zpožděním. Včasná intervence však výrazně zvyšuje šanci na stabilizaci situace oběti a na prevenci druhotné viktimizace (Victim Support Europe, 2017).

Informace o PMS a její nabídce odborné pomoci nejsou v rámci široké veřejnosti dostatečně známy. Komunikace PMS s veřejností byla v posledních letech posílena například vytvořením nové podoby webových stránek, modernizací vizuální identity s cílem usnadnit zapamatování a zvýšit srozumitelnost, využíváním sociálních sítí nebo zavedením pravidelných osvětových akcí. Tuto činnost je nezbytné rozvíjet dále tak, aby dosáhla efektivního systému včasného a srozumitelného předávání informací o své činnosti a možnostech podpory, přizpůsobenému potřebám různých cílových skupin (Tomášek et al., 2019).

Schopnost oslovit různé cílové skupiny je přitom zásadní pro dostupnost služeb – obzvláště pro děti, seniory, osoby s nižší právní nebo funkční gramotností, osoby se zdravotním znevýhodněním či cizince. Tito lidé často čelí specifickým bariérám při vyhledávání pomoci a orientaci v systému, a je proto nezbytné, aby byly komunikační nástroje PMS jazykově i kulturně přístupné a odpovídaly různým komunikačním preferencím – včetně vizuální, digitální či multimediální podoby. **Revize stávajících opatření**

PMS poskytuje bezplatnou odbornou pomoc obětí na všech svých střediscích. Aktivně oslovuje oběti v případech, kde pracuje s pachatelem, a snaží se zvyšovat povědomí o svých službách jak mezi odbornou, tak laickou veřejností.

Prostředky a personální kapacity PMS jsou však určeny především na přímou práci s klienty, což v praxi omezuje rozsah osvětových aktivit. Přesto PMS v posledních letech realizovala řadu cílených informačních a vzdělávacích aktivit – zejména při příležitosti připomenutí Evropského dne obětí trestných činů, Týdne restorativní justice, Běhu se žlutou stužkou, osvětových aktivit středisek realizovaných v jejich regionu a dalších tematických akcí. PMS také aktivně spolupracuje s institucemi, které s oběťmi přicházejí do kontaktu nejdříve (např. PČR), tato spolupráce však často zůstává na úrovni lokálních iniciativ a není dosud systematicky ukotvena v celostátních mechanismech.

Pro efektivnější zajištění osvěty veřejnosti a rovného přístupu obětí k informacím o pomoci je třeba dále rozvíjet spolupráci s partnery vč. NNO a hledat cesty k zajištění zdrojů, které by umožnily silnější komunikační podporu této agendy napříč republikou.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

V mnoha evropských zemích je včasné informování obětí považováno za základní prvek systému pomoci. Například v Rakousku, Nizozemsku nebo Švédsku je běžnou praxí, že policie, nemocnice a další instituce mají povinnost informovat oběti o existenci odborných služeb a zajišťují i aktivní propojení s těmito službami. Obdobné postupy jsou zavedeny i v ČR. Důraz je kladen na jednoduchost sdělení, vícekanálovou komunikaci (letáky, web, video, osobní kontakt) a kulturní přístupnost pro různé skupiny obětí (např. seniory, děti, osoby se zdravotním znevýhodněním či cizince – European Commission, 2020a; European Union Agency for Fundamental Rights, 2023). Klíčovou roli hrají také školení odborníků, kteří s oběťmi přicházejí do kontaktu jako první.

Koordinace mezioborové spolupráce v podpoře obětí

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

Účinná podpora obětí trestných činů vyžaduje systémový přístup, jasné vymezení rolí a odpovědností a to jak na národní úrovni, tak na úrovni jednotlivých lokalit. Pomoc obětem spadá do gesce více resortů a institucí (MS, Ministerstva vnitra – dále jen MV, MPSV, Ministerstva zdravotnictví, PMS, PČR, ÚV ČR a další). Není však zatím zajištěna vzájemná provázanost opatření jednotlivými resorty a jednotné řízení celého systému tak, aby oběť mohla účinně realizovat svá práva a byla jí zajištěna odpovídající pomoc. V roce 2025 vznikl Výbor pro práva obětí jako poradní orgán Rady vlády pro lidská práva. Zároveň působí odborný panel k problematice obětí trestných činů resortu justice jako poradní orgán ministra spravedlnosti. Nadále nejsou nastaveny procesy pro fungování jednotného systému mezioborové spolupráce na lokální úrovni, které by umožňovaly plynulý tok informací, efektivní multioborovou případovou spolupráci a společné plánování intervencí v zájmu jednotlivých obětí. Neexistují plošné standardy ani koordinační platformy, které by umožnily systematickou komunikaci, sdílení informací a plánování kroků vůči oběti. To vede ke zpožděním, roztržitosti služeb a riziku sekundární viktimizace (Victim Support Europe, 2019). Chybí také nastavené postupy, které by umožňovaly aktivní zapojení externích subjektů do systému péče o oběti – např. sdílení zpětné vazby nebo bezpečné předávání informací. Na mnoha místech funguje spolupráce pouze na základě osobních vazeb a místní iniciativy. Nejsou ani dostatečně sledována aktuální relevantní data o oblasti práce s oběťmi a jejich potřebách. Zejména u zdravotnických zařízení, škol nebo komunitních služeb zůstává potenciál pro spolupráci nevyužitý, a to přesto, že právě tyto instituce přicházejí s oběťmi do kontaktu často jako první. PMS nemá k dispozici komunikační ani personální kapacity pro navazování vztahů s každou institucí zvlášť a současně jí chybí zastřešující metodika či nástroje, které by rozvoj této spolupráce systematizovaly.

Nedostatečná provázanost oslabuje komplexnost pomoci, snižuje její účinnost a znemožňuje plánovat návazné kroky s ostatními institucemi. Oběť se tak může ocitnout mezi různými systémy bez jasné návaznosti, což brání PMS v tom, aby fungovala jako stabilní prvek v systému podpory obětí.

Revize stávajících opatření

PMS se účastní meziresortních platforem. Je zastoupena jak ve Výboru pro práva obětí i v odborném panelu k problematice obětí trestných činů resortu justice. Dlouhodobě spolupracuje jak na celostátní, tak lokální úrovni s vybranými institucemi v oblasti trestní justice a podpory obětí, zejména s PČR, soudy, státním zastupitelstvím, sociálními pracovníky a NNO. V rámci projektu Proč zrovna já? byly vytvořeny metodiky zavádění a rozvoje činnosti multidisciplinárních týmů pro oběti trestných činů a v praxi úspěšně vyzkoušeny. Z personálních, organizačních a finančních důvodů nemohou však být PMS udrženy po skončení projektu v další praxi.

Chybí zastřešující nadresortní rámec, který by upravit celou oblast pomoci obětem včetně vzájemné spolupráce PMS a dalších aktérů na poli práce s oběťmi trestných činů – např. doporučené postupy,

jednotná metodika či pravidelná setkávání s externími partnery. Mezioborová spolupráce v oblasti podpory obětí se v současnosti opírá převážně o ad hoc vzdělávací aktivity, individuální iniciativy a lokální zkušenosti pracovníků PMS i jejich partnerů. Chybí systematický rámec pro společné vzdělávání, výměnu zkušeností a sdílení dobré praxe. Absence stabilního odborného dialogu a sdílených metodických rámců ztěžuje nastavení jednotných postupů a může vést k odlišným očekáváním i nerovnoměrné kvalitě spolupráce napříč regiony. Vytvoření takového rámce by mohlo napomoci sjednocení přístupů, posílení vzájemného porozumění mezi aktéry systému a zefektivnění podpory obětí v praxi. Jedním z faktorů, který tuto situaci dále znesnadňuje, je i dlouhodobě nedostatečná dostupnost relevantních statistických dat o obětech, což komplikuje plánování, evaluaci i nastavení efektivní mezioborové spolupráce.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

V zahraničí je mezioborová spolupráce základním kamenem efektivní podpory obětí. Například v Belgii, Švédsku nebo Nizozemsku fungují regionální platformy sdružující relevantní partnery (policie, zdravotníci, sociální služby, justice), které se společně podílejí na plánování, předávání případů a koordinaci podpory (Victim Support Europe, 2019; Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress, 2020). Standardem jsou sdílené protokoly, nástroje pro doporučování klientů a pravidelná případová setkání.

Důraz je kladen na jasné vymezení kompetencí, zajištění kontinuity péče a přítomnost případového koordinátora, který oběť systémem provází. Tyto přístupy vedou k vyšší efektivitě, snižují riziko sekundární viktimizace a posilují důvěru v systém (European Commission, 2019).

Vývoj při tzv. nulové variantě – oblast podpory obětí trestných činů

Pokud nedojde k dalšímu rozvoji podpory obětí v rámci PMS, zachová si tato oblast svůj současný potenciál, ale zůstane limitována regionálními rozdíly a závislostí na místních podmínkách. Řada obětí se i nadále setká s kvalitní podporou, zejména tam, kde působí specializovaní poradci, a funguje provázaná síť spolupráce. V jiných regionech však může být přístup k informacím a odborné pomoci omezený, což snižuje rovnost dostupnosti služby.

Bez dalšího ukotvení specializace, metodického vedení a systémové spolupráce s ostatními aktéry systému práce s oběťmi může být obtížnější zajistit jednotnou kvalitu služeb a naplnit rostoucí očekávání spojená s ochranou práv obětí. PMS bude schopna nadále plnit svou zákonnou roli, avšak bez posílení personálních, odborných a koordinačních kapacit zůstane její potenciál v podpoře obětí i při rozvoji restorativních přístupů využit jen částečně.

Souhrn výsledků klíčových analýz

- a) Systém pomoci obětem je roztříštěný na národní úrovni a na lokální úrovni závisí na osobní angažovanosti místních aktérů.
- b) PMS vytvořila stabilní základ pro specializovanou práci s oběťmi trestných činů, včetně zřízení nové role poradců pro oběti a budování partnerské sítě pomáhajících organizací.
- c) Dostupnost služeb v místě života obětí však zůstává nerovnoměrná, zejména v menších obcích a regionech bez navazujících odborných kapacit. Systémová koordinace a dlouhodobé plánování podpory v regionech je nadále výzvou.
- d) Zaměření na ochranu práv obětí a jejich důstojné zapojení do trestního řízení je v PMS pevně zakotveno, nicméně v praxi přetrvávají bariéry související s nízkou informovaností o možnostech podpory i s proměnlivou mírou spolupráce mezi institucemi.

- e) Oběti jsou často odkazovány na služby PMS z různých zdrojů (např. od PČR, soudu, NNO), neexistuje však jednotný standard předávání a spolupráce, který by zaručil plynulé propojení služeb a informací.
- f) Financování agendy obětí je zajišťováno specifickými dotačními nástroji, které umožnily vybudovat základní kapacity, ale ne vždy zajišťují víceleté plánování a pokrytí nově vznikajících potřeb.
- g) PMS má zpracovanou metodiku práce s oběťmi i základní rámec pro odborný rozvoj pracovníků v této oblasti, další rozvoj se nyní zaměřuje na posílení mezioborové spolupráce, zavádění restorativních přístupů a lepší podporu zranitelných skupin.

Restorativní justice⁶

Dostupnost restorativních přístupů v trestním řízení

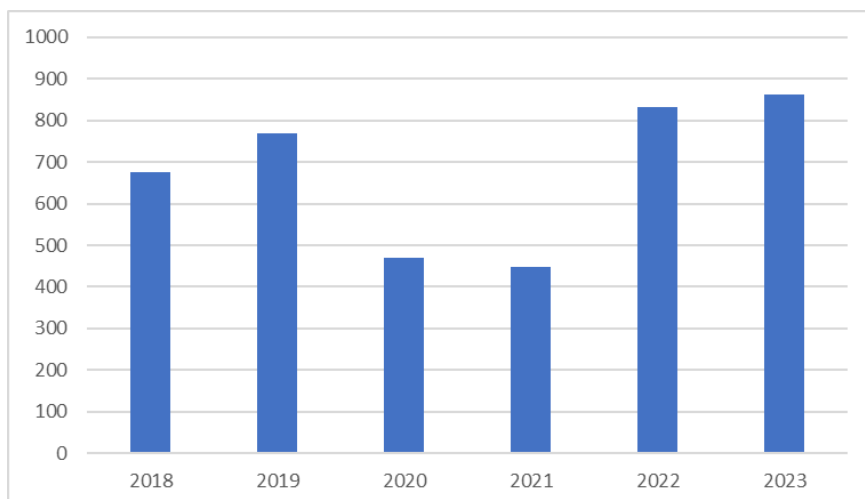
Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

Restorativní přístupy a zejména restorativní programy – jako jsou mediace, restorativní konference nebo jiné formy facilitovaného dialogu mezi obětí a pachatelem – představují důležitý nástroj pro spravedlivější, citlivější a účinnější řešení trestných činů. V České republice jsou tyto přístupy využívány zejména ve fázi před zahájením trestního stíhání nebo při rozhodování o alternativních opatřeních. Jejich uplatnění však zůstává dílčí a omezené. PMS realizuje 500-1000 mediací ročně, počty restorativních skupinových konferencí v posledních letech narůstají, nicméně zatím zůstávají řádově v počtu desítek. Většina mediací je realizována v rámci přípravného řízení, a to většinou u trestných činů nedbalostních. Ani ve fázi přípravného řízení, ale zatím není potenciál restorativních přístupů plně využit.

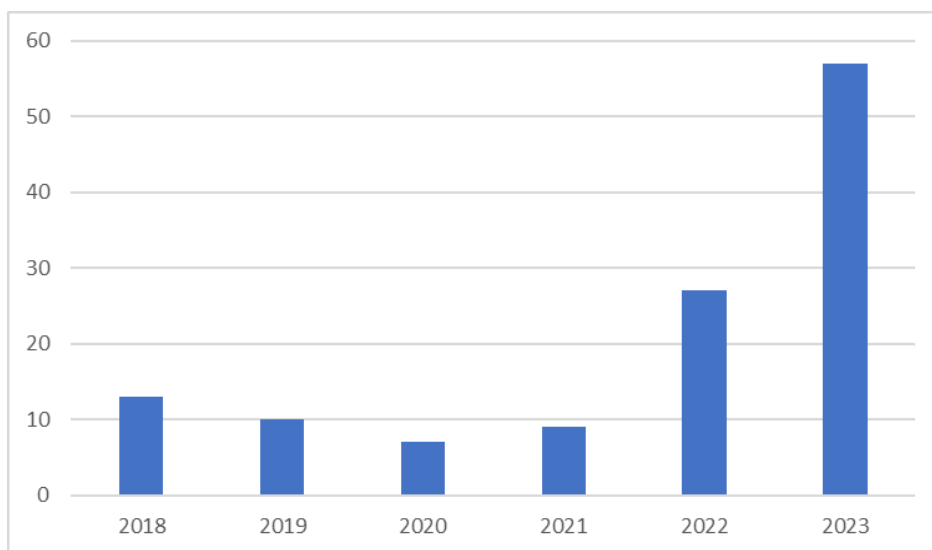
Informovanost o existenci PMS a možnosti poskytování restorativních programů je v justici již přítomná, nicméně se toto povědomí nepromítá do rozhodovací praxe v dostatečné míře. Restorativní metody zde nejsou systematicky nabízeny, ani justičními orgány zvažovány jako vhodná alternativa. Veřejnost také tyto postupy nevnímá jako samozřejmý nástroj pro řešení následků trestného činu. Využití PMS v této agendě zůstává okrajové a závislé na individuálním nasazení a kapacitě jednotlivých pracovníků či spolupracujících státních zástupců. Restorativní přístupy nejsou běžně nabízeny ve všech fázích trestního řízení nebo po jeho skončení (např. ve výkonu trestu nebo v rámci postpenitenciární péče, kde by mohly sehrát důležitou roli při obnově vztahů a zpracování důsledků trestného činu (Vanfraechem et al., 2015), přestože doporučení Rady Evropy CM Rec(2018)8 o restorativní justici v trestních věcech předpokládá dostupnost restorativních přístupů ve všech fázích trestního řízení a bez ohledu na závažnost trestného činu.

⁶ Pojetí restorativní justice v tomto dokumentu vychází z definice a principů zakotvených v Doporučení Rady Evropy CM/Rec(2018)8 k restorativní justici.

Graf č. 7: Vývoj počtu mediací v trestních věcech v letech 2018–2023 (Zdroj: Export dat Probační rejstřík AIS PMS 2018–2023)



Graf č. 8: Vývoj počtu restorativních skupinových konferencí v trestních věcech v letech 2018–2023 (Zdroj: Export dat Probační rejstřík AIS PMS 2018–2023)



Zásadním praktickým limitem uplatnění restorativních přístupů a realizace restorativních programů je přetížení PMS probační agendou, kterou nelze odkládat ani redukovat – zejména výkonem alternativních trestů. V situaci dlouhodobého přetížení se proto práce s restorativními přístupy nedaří realizovat tak často, jak by bylo žádoucí. Pro jejich realizaci jsou potřeba specifické dovednosti, které je nutné udržovat a v rámci případové praxe rozvíjet. To vyžaduje čas a prostor, který není vždy ve stávající situaci přetížené PMS k dispozici (Roubalová a kol., 2023). Tato disproporce brání plnému rozvoji restorativní justice a jejímu začlenění do každodenní praxe napříč republikou.

Revize stávajících opatření

PMS má v oblasti restorativní justice dlouhodobé zkušenosti – zejména v oblasti mediací mezi obětí a pachatelem. V posledních letech rozvíjela také model restorativních konferencí a ve spolupráci s odbornou veřejností i některými soudy a státními zastupitelstvími realizovala pilotní projekty. Tyto

aktivity prokázaly účinnost i pozitivní přínosy restorativních přístupů pro oběti, pachatele i pro společnost (Restorative Justice Council, 2022).

V posledních letech se více angažuje také neziskový sektor a na jeho platformě vzniklo několik důležitých iniciativ rozvíjejících restorativní přístupy v praxi (např. projekt ReSet realizovaný Institutem pro restorativní justici nebo skupinový projekt Building Bridges pro pachatele ve výkonu trestu odnětí svobody a nesouvisející oběti), nicméně zatím se nedaří dostupnost restorativních přístupů a programů významnějším způsobem zvyšovat.

Zahájeny byly rovněž snahy o hlubší ukotvení restorativních prvků do justice, mimo jiné prostřednictvím meziresortních pracovních skupin. Zatím nedošlo k jejich významnému posílení a restorativní programy tak nadále zůstávají v systému trestní justice spíše alternativou než standardní možností.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

V řadě evropských zemí (např. Nizozemsko, Belgie, Rakousko nebo Finsko) jsou restorativní přístupy integrální součástí trestního řízení a jsou nabízeny jako standardní služba napříč jeho jednotlivými fázemi (European Commission, 2022; Council of Europe, 2018). Mají legislativní oporu, institucionální zázemí a existují vymezené podmínky pro jejich využití, které zpravidla zahrnují dobrovolnost všech účastníků, existenci vhodné trestní věci (například případy s potenciálem pro dialog a převzetí odpovědnosti ze strany pachatele, jako jsou majetkové trestné činy, násilná trestná činnost bez vysokého stupně brutality nebo případy, kde je patrná ochotapachatele spolupracovat a napravit škody) a dostatečnou míru připravenosti zapojených institucí i facilitátorů (Vanfraechem et al., 2015).

Důraz je kladen na dobrovolnost, bezpečí účastníků a kvalitu facilitace. Klíčová je spolupráce různých justičních i nejustičních aktérů a dostupnost proškolených odborníků. V mnoha evropských zemích jsou restorativní služby poskytovány nejen formou individuální nebo skupinové práce s klienty, ale existují také specializovaná centra zaměřená na podporu těchto přístupů, metodické vedení a mezioborovou spolupráci (Herstelrecht Nederland, 2020). Přínos těchto přístupů je pravidelně evaluován a výsledky jsou využívány pro další rozvoj systémových opatření.

Institucionální rámec pro restorativní přístupy

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

Efektivní uplatnění restorativních přístupů v trestním řízení je závislé nejen na odborných kapacitách PMS, ale také na spolupráci s justičními, bezpečnostními a dalšími partnerskými institucemi. Uplatnění restorativní justice jako základního přístupu všech aktérů v postupech reakce na spáchaný trestný čin vyžaduje systémovou spolupráci klíčových institucí a odborníků na úrovni celého systému.

Zároveň je pro konkrétní praxi a realizaci restorativních přístupů – jako jsou mediace, konference nebo facilitovaná setkání – nutné koordinované zapojení více aktérů a sdílení informací mezi institucemi. Restorativní přístupy jsou využívány epizodicky, zejména díky individuálním iniciativám jednotlivých pracovníků PMS nebo vstřícnému postoji spolupracujících státních zástupců či soudců.

Stávající legislativa a regulatorní rámec se zaměřuje zejména na mediaci, nikoli na komplexní uchopení restorativního přístupu napříč všemi fázemi trestního řízení. Ačkoliv nově přijatá novela trestního řádu⁷ počítá se zakotvením restorativního přístupu jako zásady trestního řízení, v praxi zatím neexistují vymezené kompetence jednotlivých aktérů, metodická doporučení ani formální mechanismy

⁷ Zákon č. 270/2025 Sb.

spolupráce. Výsledkem je, že restorativní přístupy nejsou běžnou součástí rozhodovací praxe a zůstávají v pozici doplňkové služby.

Tato situace oslabuje potenciál restorativních přístupů přinášet komplexní řešení trestních věcí s důrazem na uznání, odpovědnost a obnovu vztahů. PMS má přitom odborné zázemí i zkušenosti potřebné pro to, aby sehrála aktivní roli při rozvoji mezioborové spolupráce v této oblasti jak na centrální, tak na regionální úrovni.

Jednou z dalších klíčových oblastí pro rozšíření restorativních přístupů je zvyšování kompetencí odborníků a rozšiřování povědomí o přínosech, významu, základních principech a zásadách restorativních přístupů mezi klíčovými odborníky i širší veřejností. Standardizaci vzdělávání a podpory profesionálů k restorativní justici pojmenovává jako jeden ze tří systémových kroků i Příručka pro českou restorativní praxi vydaná Institutem pro restorativní justici (2023) na základě práce Restorativní platformy zapojující celou řadu aktérů ze státního i nestátního sektoru.

Revize stávajících opatření

V posledních letech se PMS zapojila do projektu *Strategies for changes*, do činnosti restorativní platformy a spolupracovala na vzniku Restorativní příručky pro českou praxi, nicméně dosažené výstupy je třeba dále rozvíjet a šířit, a to změnami nastavení celého systému (např. vyhodnocení a případná následná revize legislativní úpravy nebo revize role a postavení dalších subjektů a vyšší zapojení NNO do restorativních programů), tak i rozvojem konkrétní praxe.

Klíčové je také budování kapacit prostřednictvím sdílení dobré praxe české i zahraniční, rozvoje kompetencí odborníků v justici, ale i dalších sektorech a smysluplná mezioborová setkávání. Nezbytné je také nastavit systém evaluace a kontroly kvality realizovaných restorativních přístupů.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

Zahraniční praxe potvrzuje, že systémové ukotvení restorativních přístupů je efektivní tehdy, pokud je provázáno legislativní oporou, metodickým rámcem a aktivní spoluprací mezi institucemi. V zemích jako Belgie, Nizozemsko, Irsko nebo Kanada fungují mezisektorové platformy, které propojují soudy, státní zastupitelství, probační služby a neziskový sektor. Restorativní služby jsou v těchto zemích nabízeny jako standardní součást trestního řízení, přičemž role jednotlivých aktérů je přesně vymezena (European Commission, 2021a; Vanfraechem et al., 2015). Klíčovou roli hrají také specializovaná centra nebo koordinátoři, kteří mají na starosti rozvoj restorativní agendy, školení, metodické vedení a evaluaci přístupů. Spolupráce je podporována dlouhodobými dohodami a stabilním financováním, které umožňuje zapojení NNO a zajištění rovné dostupnosti služeb napříč regiony (Herstelrecht Nederland, 2020; Public Safety Canada, 2020b).

Vývoj při tzv. nulové variantě – oblast restorativní justice

Pokud nebude rozvoj restorativní justice systematicky podporován, zůstane její využití ve výkonu trestní justice nadále omezené a nerovnoměrné. Tím se sníží šance obětí na přístup k dialogu a uznání utrpěné újmy, a zároveň zůstane nedostatečně využít potenciál pachatelů převzít odpovědnost a zpracovat následky svého jednání konstruktivní cestou. Bez dostatečné kapacity, podpůrných mechanismů a sdíleného porozumění mezi aktéry justice i občanského sektoru nebude možné restorativní přístupy uplatňovat jako součást běžné rozhodovací praxe. Jejich realizace bude i nadále záviset na iniciativě jednotlivců a lokálních podmínkách, čímž se oslabí důvěra v jejich dostupnost, stabilitu a dopad.

Absence jednotné evaluace navíc omezí možnosti prokazovat přínosy restorativní justice v oblasti podpory obětí, odpovědnosti pachatelů i přínosu pro společnost. To může zpomalit profesní i veřejné přijetí těchto přístupů, a tím i ochotu aktérů je aktivně využívat. Přesto má Česká republika díky

dlouholetým zkušenostem PMS, síti vyškolených odborníků, aktivnímu zapojení řady státních zástupců, soudců a dalších justičních aktérů i rostoucímu zájmu odborné veřejnosti velmi dobré předpoklady k tomu, aby mohly být restorativní přístupy dále rozvíjeny jako důvěryhodná, bezpečná a respektovaná součást trestního řízení.

Souhrn výsledků klíčových analýz

- a) PMS má zavedený systém mediací a restorativních činností, který odpovídá platné legislativě a je v souladu s doporučeními Evropské komise a Rady Evropy. Tato činnost je pevnou součástí nabídky služeb PMS.
- b) Restorativní nástroje jsou v praxi využívány pouze omezeně a nerovnoměrně, zejména v závislosti na přístupu jednotlivých orgánů činných v trestním řízení a dostupnosti kvalifikovaných facilitátorů.
- c) v posledních letech PMS realizovala pilotní programy restorativních konferencí a navázala spolupráci s klíčovými partnery, čímž vytvořila odborný a institucionální základ pro další rozvoj. Zkušenosti z těchto pilotů jsou pozitivní a využitelné pro širší implementaci.
- d) Základní metodické materiály a podklady pro facilitaci byly vypracovány, je však třeba dále rozvíjet jednotnou metodiku a vytvořit standardizovaný vzdělávací systém pro pracovníky i spolupracující instituce.
- e) Zapojení dalších poskytovatelů do realizace restorativních přístupů a programů je zatím spíše okrajové.
- f) Chybí jednotná mezioborová platforma pro koordinaci restorativních přístupů v trestním řízení, včetně nastavení rolí jednotlivých aktérů a podpory dlouhodobého zavádění do praxe.
- g) Dosavadní realizace programů byla často závislá na projektovém financování, které umožnilo inovace, ale ne vždy zajistilo stabilitu či dostupnost těchto nástrojů napříč regiony a typy trestních věcí.

Analýza podmínek Probační a mediační služby pro výkon probace a mediace: výzvy a možnosti rozvoje

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

PMS i přes řadu dosažených výsledků dlouhodobě působí v podmínkách, které nejsou kapacitně, finančně ani organizačně plně úměrné rozsahu a významu jejích zákonných úkolů. Možnosti PMS zapojit se do zpracování podkladů pro rozhodování orgánů činných v trestním řízení, efektivní výkon alternativních trestů, podpora obětí, restorativní programy i další odborné činnosti jsou v některých regionech nadále ovlivněny nedostatkem personálních zdrojů.

Organizační struktura středisek, stanovená zákonem č. 257/2000 Sb., o Probační a mediační službě (dále jen „zákon o PMS“), nepředpokládá zavádění některých inovativních řešení, například zřizování detašovaných pracovišť, slučování středisek nebo vytváření nových specializovaných týmů. V kombinaci s napjatou personální situací to může přispívat ke zvýšené zátěži pracovníků, fluktuaci a nerovnoměrné dostupnosti služeb. Týká se to nejen odborných činností, ale i podpůrných útvarů ředitelství, které centrálně zajišťují provozně klíčové oblasti – jako jsou IT, majetková správa, vzdělávání či analytika. Zvýšenou zátěž v posledním období představuje také implementace nového agendového informačního systému, která vyžaduje intenzivní zapojení jak odborných pracovníků na střediscích, tak podpůrných týmů na ředitelství.

Vedle kapacitních a technologických otázek je pro výkon činnosti zásadní také zajištění bezpečného pracovního prostředí. Součástí provozního zajištění je také důraz na bezpečnost pracovníků PMS, kteří vykonávají přímou práci s klienty. Při posuzování bezpečnostních podmínek jednotlivých středisek PMS zohledňuje například dostupnost justiční stráže, napojení na pult centrální ochrany nebo potřebná organizační opatření. Cílem je zajistit bezpečné prostředí pro výkon činnosti v souladu s požadavky na ochranu zaměstnanců i klientů. Zajištění odpovídajícího zázemí, kapacit i bezpečných podmínek pro výkon činnosti však naráží na dlouhodobě omezený finanční rámec PMS. Ten dlouhodobě neumožňuje plně rozvinout strategické plánování, investice ani systematický rozvoj. Výše přidělovaných prostředků nereflektuje zatím v dostatečné míře počet klientů ani regionální specifika. Významná část odborné agendy, například rozvoj programových center nebo podpora obětí, je do značné míry závislá na projektovém financování, jehož podmínky někdy omezují udržitelné a koncepční využití prostředků podle skutečných potřeb cílových skupin.

PMS čelí nadále výzvě v oblasti konkurenceschopnosti na trhu práce, kterou ovlivňuje kombinace vysokých nároků na odbornost a omezených možností finančního ohodnocení. Průměrný plat probačního úředníka zůstává pod úrovní celostátní průměrné mzdy i pod hranicí důstojné mzdy, zejména v Praze, kde jsou životní náklady výrazně vyšší. Udržení kvalifikovaných pracovníků proto vyžaduje cílenou personální strategii a systematickou podporu napříč celým profesním cyklem. Nedostatek personálních kapacit se navíc promítá do nerovnováhy mezi odbornou a administrativní činností, kdy administrativní zátěž často omezuje čas věnovaný přímé práci s klienty.

Revize stávajících opatření

PMS v posledních letech dokázala zajistit v nezbytné kvalitě svoji každodenní odbornou činnost, úspěšně ukončila projekty posilující a rozšiřující výkon odborných činností (pomoc obětem trestných činů, podpora integrace pachatelů do společnosti – probační dům, programová centra, znovu zprovoznění elektronického monitorovacího systému, pilotní odzkoušení komisí pro podmíněné propuštění), zvládla úsporná provozní opatření a dosáhla některých zlepšení např. v rámci systemizace, posílení mimorozpočtových prostředků a digitalizaci administrativních procesů. Je ještě nezbytné dokončit dlouhodobé záměry a dosáhnout systémových změn. Ty směřují na podobu organizační struktury, posílení personálních zdrojů, rozvoji podpůrných personálních nástrojů či zefektivnění fungování nových IT systémů. Zkušenosti z prvních měsíců provozu nového agendového informačního systému ukazují, že i přes přínosy v oblasti digitalizace a centralizace dat zůstává používání některých funkcí pro uživatele složité a časově náročné. Pro efektivní začlenění systému do každodenní praxe je důležité pokračovat v jeho optimalizaci na základě zpětné vazby probačních úředníků, zjednodušovat uživatelské rozhraní a posilovat jak metodickou, tak technickou podporu. K tomu jsou nezbytné vyšší investice do podpůrných služeb a infrastruktury, bez kterých není možné PMS stabilizovat a inovovat o další účinné nástroje práce.

Vedle technického a organizačního zázemí se jako klíčová oblast dalšího rozvoje jeví také systematická personální podpora. PMS vytvořila jedinečný systém vstupního vzdělávání a zahájila proces systematizace vzdělávacích potřeb. Současně se buduje také systém specializačního vzdělávání a celoživotního učení, jehož další rozvoj bude klíčový pro posílení odbornosti, udržení kvality výkonu služby i rozvoj profesních specializací. Tím PMS vytvořila dobrý základ pro další rozvoj podpory zaměstnanců napříč celým profesním cyklem. Jako příležitost se nyní jeví revize systému onboardingu⁸ s ohledem na měnící se nároky na pracovníky v souvislosti s digitalizací procesů a rozšířením PMS o další typy odborných pozic a potřebnosti standardizovat proces onboardingu a ulevit stávajícím týmům od adaptační zátěže. Dále se nabízí možnost propojit dostupná data o typech zátěže v jednotlivých agendách a aktuální personální situace s plánováním kapacit a rozvojem profesních profilů, což by umožnilo lépe reagovat na měnící se potřeby jednotlivých středisek. Posílení profesní profilace a

⁸ Onboarding je soubor procesů a aktivit, jejichž cílem je usnadnit novému zaměstnanci adaptaci na nové pracovní prostředí, roli a kulturu organizace. Začíná obvykle už před nástupem (předávání informací, příprava techniky atd.) a pokračuje prvními týdny až měsíci po nástupu.

vytvoření alternativních cest odborného růstu mimo vedoucí pozice by mohlo přispět ke stabilitě týmů a ještě většímu využití odborného potenciálu jednotlivých zaměstnanců a prevenci syndromu vyhoření. Současné je důležité systematicky podporovat profesní rozvoj i u vedoucích pracovníků.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

Zahraniční probační služby (např. v Nizozemsku, Německu, Velké Británii či Finsku) v rámci svého strategického rozvoje standardně využívají modely vážené zátěže, které promítají do tvorby víceletých rozpočtů zajišťující běžný provoz i rozvoj, inovace a výzkum (European Probation Rules, 2010). Organizačně jsou obvyklé centralizované IT služby, sdílené administrativní jednotky, regionální metodické týmy i specializované role (např. IT analytici, provozní koordinátoři, specialisté pro vzdělávání), vždy v dostatečné kapacitě (Eryalçin, Kahveci, a Özyörük, 2021).

Důraz je kladen na funkční provozní zázemí, uživatelsky přívětivé nástroje, interoperabilitu⁹ s dalšími institucemi v justici a zabezpečený přístup k datům (European Commission, 2021b). Organizace zároveň systematicky investují do vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců, včetně systematické podpory nástupu do služby, kariérního rozvoje mimo vedoucí pozice a plánování personálních kapacit (OECD, 2019). Tento přístup je v řadě zemí vnímán jako základní předpoklad pro stabilní výkon služby, udržení kvalifikovaných pracovníků a dlouhodobou udržitelnost systému. Podobné kroky jsou rozvíjeny i v rámci PMS, kde se tyto oblasti jeví jako klíčová příležitost pro další rozvoj.

Podmínky pro zajištění kvality, inovace a profesní rozvoj

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

S rostoucí složitostí odborné agendy a tlakem na rozvoj nových přístupů čelí PMS významným nárokům na řízení změn, kvalitu metodického vedení a systematický rozvoj odborných kompetencí (European Commission, 2015). Přestože organizace disponuje kvalitními odborníky a aktivně se zapojuje do strategických iniciativ a úspěšně realizovala řadu projektů zaměřených na inovaci a rozvoj moderních podob probace a mediace, její vlastní kapacity pro udržení procesů metodického vedení, tvorbu metodických a koncepčních materiálů, zavádění inovací a rozvoj vzdělávání s dopadem na všechna pracoviště zůstávají omezené.

PMS má dlouhodobě dobře zavedený proces metodického řízení a sladování odborných postupů v praxi, nicméně za současného personálního stavu není tento systém ve svém potenciálu dostatečně efektivně využit. Kapacita metodiků je převážně vyčerpána řešením operativních procesních otázek praxe a není tak dostatek prostoru pro systematický rozvoj kvality, řešení systémových výzev a provádění pravidelných evaluací a vzdělávání. Systém kvalifikačního, specializačního a dalšího odborného vzdělávání zaměstnanců je potřeba inovovat a dokončit proces jeho rozvoje v návaznosti na potřebu specializací, které jsou v současné době již nezbytné. V systému vzdělávání je nezbytné doplnit stabilní prvek vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů a vedení zaměstnanců, tj. manažerské vzdělávání. Je potřeba dokončit dlouhodobou snahu o stanovení kompetenčního modelu a rozvoj specializací, které byly s ohledem na potřeby praxe v posledních letech zavedeny a jsou nutné pro zajištění odborné práce (např. poradci pro oběti, školitelé programů pro pachatele, specialisté na elektronický monitorovací systém, pracovníci Probačního domu). Vhodné by také bylo provázání vzdělávání odborných pracovníků PMS se vzdáváním dalších odborníků (např. pracovníků VS ČR, vyšších soudních úředníků a dalších). Součástí dalšího rozvoje metodické a inovační kapacity PMS by mělo být také systematické navázání odborného partnerství s akademickými a výzkumnými institucemi. Přestože PMS dlouhodobě spolupracuje s vybranými výzkumnými pracovišti a odbornými platformami,

⁹ Interoperabilita je zde chápána jako schopnost informačních systémů různých institucí automaticky a smysluplně sdílet, přijímat a zpracovávat data tak, aby bylo možné efektivně spolupracovat napříč organizacemi.

chybí ucelený rámec, který by tyto aktivity ukotvil a umožnil jejich dlouhodobé plánování, koordinaci a využití výstupů ve strategickém i metodickém řízení. Zřízení koordinovaného systému odborného partnerství by mohlo dále podpořit jak evaluaci odborné práce, tak tvorbu metodických standardů a sdílení aktuálních poznatků mezi praxí a výzkumem.

V oblasti strategického rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců je PMS ve většině zdrojů závislá na projektovém financování, které dlouhodobě a s úspěchem využívá. Nicméně tento způsob financování neumožňuje stabilizaci a předvídatelný rozvoj lidských zdrojů, což se nepříznivě promítá do možností systematicky a adekvátně školit odborné pracovníky.

Revize stávajících opatření

PMS v posledních letech zřídila nové specializované pozice (poradci pro oběti, lektori programů pro pachatele, specialisté na elektronický monitorovací systém) a potřebná pracoviště (např. programová centra, Probační dům, operační středisko), čímž naplnila cíle stanovené v Konceptu rozvoje probace a mediace do roku 2025 a posílila kvalitu výkonu svých odborných činností.

Současně navázala spolupráci s odbornými platformami a výzkumnými institucemi a rozvinula projekty zaměřené na vzdělávání a metodickou podporu. Tyto aktivity tvoří dobrý základ pro další rozvoj vzdělávacího systému i budování odborného partnerství.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

Zahraniční probační systémy (např. Nizozemsko, Norsko, Skotsko, Německo) ukazují, že stabilní odborné kapacity pro strategické řízení a metodickou podporu jsou předpokladem pro udržitelnost a kvalitu služeb (Council of Europe, 2022). Běžnou praxí je existence výzkumných a inovačních týmů, které propojují poznatky z praxe, vědy a strategie, a prostřednictvím seniorních pracovníků-metodiků vyčleněných z přímé klientské práce, udržují a prohlubují kvalitu výkonu odborných činností (Her Majesty's Prison and Probation Service, 2024).

Metodické vedení uvnitř probačních služeb je součástí širší struktury řízení kvality a často je provázáno se systematickou spoluprací s akademickými a výzkumnými institucemi, které přispívají k vývoji metodických nástrojů, evaluaci odborných postupů a vzdělávání zaměstnanců (European Commission, 2021b). Vzdělávání odborných zaměstnanců zajišťujících výkon probace a mediace je chápáno jako strategický nástroj a bývá zajišťováno specializovanými útvary, které se věnují vývoji kurikul, evaluaci dopadů a propojení vzdělávacích potřeb s každodenní praxí. Rozvoj zaměstnanců je systematicky podporován prostřednictvím supervizí, mentoringu a podpory profesní identity (OECD, 2023). Zahraniční systémy zároveň využívají formalizovaná odborná partnerství pro zajištění kontinuálního propojení mezi praxí a výzkumem. Tato partnerství umožňují cílené evaluace, plánování inovací, přenos dobré praxe a dlouhodobý strategický rozvoj odborných činností (European Commission, 2021b).

Předpoklady efektivního odborného a provozního řízení

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

Organizační struktura PMS vychází z modelu zavedeného při jejím vzniku. Pod vlivem požadavků praxe z posledních let je nezbytné tento organizační model upravit tak, aby bylo možné pružněji reagovat na regionální potřeby řízení, např. rozšířit specializovaná nadregionální pracoviště apod.

Do stávající organizační struktury byly v průběhu posledních let začleňovány nové specializované prvky, které vznikly jako odpověď na legislativní změny nebo rozvojové iniciativy, např. zavedení pracovišť elektronického monitorovacího systému (EMS), vznik Probačního domu v Písku, poradců pro oběti či programových center. Tyto pozice a pracoviště je nutné do organizační struktury PMS začlenit

a upravit model řízení a spolupráce s hlavní organizační linií řízení PMS, tj. na úrovni soudních okresů a krajů. Je potřeba provést revizi modelu řízení výkonu odborných a provozních agend a působností, a to jak z pohledu struktury samotného ředitelství PMS, tak i řízení krajů. Model řízení PMS vyžaduje funkční provázanost řízení zahrnující úroveň ředitelství, krajů a okresů. Stávající podobu provázanosti je nezbytné revidovat tak, aby byla zajištěna systematická podpora vedoucím střediskům v narůstajícím rozsahu agend a nároků na provozní řízení, transparentně probíhal sběr zpětné vazby a bylo tak možné spěšně implementovat strategická a další opatření do běžné a každodenní praxe. Je nutné posílit kompetence řídicích zaměstnanců a zefektivnit vedení jednotlivých útvarů tak, aby měly kapacity, podmínky a nástroje k horizontální i vertikální koordinaci napříč všemi pracovišti PMS i celou republikou. Tato revize modelu organizační podoby řízení PMS je nezbytná, aby byla odstraněna nejednotnost v chápání odpovědnosti a řídicích kompetencí a byla podpořena další spolupráce mezi jednotlivými pracovišti a manažerskými liniemi řízení PMS.

Revize stávajících opatření

Průběžné úpravy organizační struktury PMS byly v uplynulých letech často realizovány jako reakce na modernizaci a úspěšný odborný vývoj PMS a z toho vyplývající aktuální požadavky odborné praxe. Do organizační struktury PMS byly začleněny tyto změny interními předpisy, nicméně legislativní úprava s ohledem na dobu, kdy vznikala, nepředpokládala ani jiné typy pracovišť ani jiné pracovní pozice, než jsou probační úředníci a probační asistenti. Je proto nyní nezbytné zrevidovat legislativní úpravu, aby umožňovala pružněji reagovat na potřeby zajištění odborných činností PMS, a zajistila jejich transparentnost a udržitelnost. Revidovaná organizační struktura bude lépe odpovídat potřebám moderního řízení veřejné instituce zejména v oblasti propojování všech úrovní řízení, regionální koordinace a odborného vedení a podpory výkonu práce v terénu.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

Zahraniční probační služby (např. Nizozemsko, Norsko, Skotsko, Švédsko) v posledních desetiletích přecházejí k integrovaným modelům řízení, které kombinují tematické, regionální a odborné řízení v jednotném rámci (Svensson, 2003; Kriminalomsorgsdirektoratet, 2020; Wales Centre for Public Policy, 2024). Běžné je vytváření úseků pro regionální koordinaci, které zajišťují strategickou a metodickou oporu vedoucím regionálních pracovišť a podporují implementaci politik z centrální úrovně (UNODC, 2020).

Zahraniční systémy pravidelně revidují svou strukturu, aby odrážela vývoj justice, potřeby klientů a proměny odborných agend. Útvary specializované na řízení kvality, metodiku, vzdělávání, inovace nebo regionální podporu jsou standardní součástí organizačních schémat a umožňují adaptaci na změny (OECD, 2023).

Vývoj při tzv. nulové variantě pro oblast podmínek PMS pro výkon probace a mediace

PMS v uplynulých letech prokázala schopnost zvládat odborné výzvy i provozní omezení a zároveň posilovala důležité oblasti své činnosti, včetně metodického vedení, specializace a spolupráce s partnery. Přesto by bez dalšího posílení organizačního, kapacitního a odborného zázemí mohla nadále čelit výzvám spojeným se stabilitou provozu, predikovatelností rozvoje a možností pružně reagovat na měnící se potřeby.

V případě, že nedojde k úpravě stávající legislativní úpravy ani k dalšímu rozvoji systémových nástrojů, může být kvůli rigidnosti úpravy složitější naplno využít potenciál možností zefektivnění procesů řízení, profesního růstu zaměstnanců či odborného partnerství. To by mohlo omezit prostor pro systematické zvyšování kvality činností i podporu odborného rozvoje napříč profesním cyklem.

Zajištění stabilních kapacit, modernizace organizační struktury a rozvoj strategických nástrojů pro vedení lidí by přitom mohly významně přispět k dalšímu posílení role PMS jako odborně ukotvené, inovativní a respektované instituce v systému trestní justice.

Souhrn výsledků klíčových analýz

- a) PMS za poslední roky rozšířila síť specializovaných pracovišť a vytvořila nové odborné role, čímž reagovala na vývoj legislativy i odborné praxe a posílila možnosti cílené práce s různými skupinami klientů.
- b) V oblasti řízení a organizační struktury však přetrvává potřeba systémových úprav, zejména z důvodu proměnlivého zatížení jednotlivých regionů a potřeb pružné koordinace mezi různými úrovněmi PMS.
- c) Odborný a metodický rozvoj je zatím realizován převážně interně, bez plnohodnotného zázemí pro evaluaci a výzkum. Chybí stabilní rámec odborného partnerství s výzkumnými institucemi, které by pomohlo strategicky využívat poznatky z praxe i vědy.
- d) Vzdělávání zaměstnanců je dlouhodobě rozvíjeno, a to včetně vstupního vzdělávání, specializačních směrů a přípravy nových lektorů. Další posun je očekáván v oblasti systematického onboardingu, plánování profesních cest a podpory odborného růstu mimo vedoucí pozice.
- e) Ředitelství PMS zajišťuje provozní a odborné zázemí celé organizace, jejich kapacity však narážejí na limity při rostoucích požadavcích, zejména v oblastech IT, metodického vedení v odborných agendách, vzdělávání, právní podpory a analytiky.
- f) Projektové financování umožnilo řadu významných inovací, ale jeho charakter neumožňuje dlouhodobé plánování, standardizaci procesů ani posílení kapacit napříč celým systémem.

Práce s veřejností

Veřejná a odborná komunikace o činnosti Probační a mediační služby

Identifikace klíčových problémů a jejich vazeb

PMS je dlouhodobě stabilní institucí s vysokou odborností a významným dopadem na podobu trestní politiky. Její role v oblasti podpory obětí, restorativní justice a výkonu alternativních trestů je legislativně ukotvená, odborně rozvíjená a společensky přínosná. Přesto zůstává v očích veřejnosti i některých odborných partnerů méně známou institucí. Tato skutečnost se odráží v nízkém povědomí o možnostech bezplatné pomoci, kterou PMS nabízí obětem, i v přetrvávajících stereotypech, které zpochybňují účinnost a důslednost alternativních trestů. Pro komunikaci PMS je charakteristická profesionalita a rozvíjející se síť komunikačních aktivit, které však doposud nejsou zakotveny v udržitelném a systémově podporovaném rámci. Nejde přitom jen o informování veřejnosti. Klíčovým aspektem je schopnost srozumitelně a důvěryhodně vysvětlit přínos restorativních a alternativních přístupů a posílit porozumění jejich smyslu napříč společnostmi. Nedílnou součástí veřejné komunikace je také schopnost autenticky a odborně vystupovat ve vztahu k médiím, školám, komunitám či odborné veřejnosti.

Revize stávajících opatření

PMS v minulých letech realizovala celou řadu komunikačních a osvětových aktivit, ať už v rámci tematických kampaní (např. Týden restorativní justice, Evropský den obětí trestných činů, Běh se žlutou stužkou) nebo prostřednictvím lokálních iniciativ. Významným posunem byla celorepubliková akce na podporu viditelnosti PMS, na níž se podílela všechna střediska. Proběhly úpravy vizuální identity i rozvoj webových stránek, stejně jako vznik profilů PMS na sociálních sítích. Pokroky lze sledovat také v oblasti spolupráce s médii. Vznikají tematické rozhovory, články či mediální vstupy. Zároveň byla zaznamenána rostoucí ochota zaměstnanců zapojit se do veřejné prezentace činnosti PMS. Tato iniciativa je cenným základem pro další rozvoj komunikační kultury a strategického plánování v této oblasti.

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

V evropském kontextu je posilování veřejného povědomí o roli probace a mediace běžnou součástí strategického řízení institucí. Například ve Velké Británii, Irsku, Nizozemsku nebo Kanadě fungují v rámci probačních služeb samostatné komunikační týmy, které pracují jak s veřejností, tak s odbornými partnery. Využívají multimediální obsah, případové studie, datové vizualizace i pravidelná školení zaměstnanců pro mediální a veřejné vystupování (Her Majesty's Prison and Probation Service, 2020; European Forum for Restorative Justice, 2021). Kromě práce s médii je běžnou praxí také zapojení zaměstnanců do komunitních aktivit, prezentace na školách, využívání digitálních nástrojů a spolupráce s influencery či veřejně známými osobnostmi. Součástí komunikačních strategií bývají i nástroje pro vyhodnocování dopadu kampaní, analýzu veřejného mínění a přímou práci s hodnotami a vnímáním justice. **Vývoj při tzv. nulové variantě – oblast práce s veřejností**

Pokud nebude veřejná komunikace PMS systematicky podporována, zůstane její přínos méně viditelný a pro část veřejnosti obtížně srozumitelný. Zůstane také nevyužitý potenciál zaměstnanců, kteří by mohli důvěryhodně prezentovat odbornou činnost PMS ve svém regionu. Nedojde k plnému naplnění možností, které PMS nabízí pro podporu obětí, zviditelnění alternativních řešení trestních věcí a zprostředkování principů restorativní justice.

Z pohledu strategického řízení to může zkomplikovat budoucí možnosti zajištění podpory pro nové iniciativy nebo rozšiřování činností. I nadále bude třeba spoléhat především na osobní iniciativu

jednotlivců a lokální projekty. Přesto lze očekávat, že díky již existujícím pozitivním zkušenostem bude možné na tomto základu budovat rozvojovou strategii veřejné komunikace PMS.

Souhrn výsledků klíčových analýz

- a) PMS má zpracovanou komunikační strategii a aktivně využívá dostupné kanály ke komunikaci s veřejností, včetně sociálních sítí, webu a propagačních materiálů. Tiskové oddělení zajišťuje podporu kampaní i krizovou komunikaci.
- b) Možnosti systematické propagace jsou však výrazně limitovány rozpočtem, který v některých letech neumožňuje některé aktivity, jako je tisk letáků nebo výroba edukačních spotů.
- c) Zaměstnanci PMS často realizují osvětové aktivity ve svých regionech, včetně besed na školách, komunitních setkání nebo akcí ve spolupráci s místními partnery.
- d) Znalost činnosti PMS mezi obyvatelstvem je stále nízká, zejména pokud jde o roli PMS při práci s oběťmi a při podpoře výkonu alternativních trestů.
- e) PMS se v posledních letech zapojila do několika kampaní zaměřených na oběti a reintegraci pachatelů, přičemž některé z nich měly výrazný mediální ohlas.

III. Strategická část

Strategická část Koncepce identifikuje hlavní směry rozvoje systému probace a mediace do roku 2035 a stanovuje konkrétní strategické a specifické cíle v jednotlivých strategických oblastech. Navrhovaná opatření reagují na klíčové problémy popsané v analytické části a představují způsob jejich řešení. Strategická část se soustředí na směřování systému, který má být do roku 2035 funkční, stabilní, odborně silný a důvěryhodný, pro pachatele, oběti i společnost jako celek. Obě části Koncepce, analytická i strategická, jsou vzájemně provázané a tvoří jeden celek. Pro správné pochopení navržených řešení je nezbytné číst strategickou část vždy v kontextu analýzy, ze které vycházejí.

Logika intervence a hierarchie cílů

Logika intervence v rámci Koncepce vychází z důkladné analýzy aktuálního stavu PMS a jejího institucionálního, systémového i klientského prostředí. Zohledňuje jak legislativní a organizační rámec činnosti PMS, tak i trendy v trestní politice, požadavky odborné veřejnosti, doporučení výzkumů a potřeby praxe.

Cílem intervence je posílení role PMS jako moderní, odborně silné a veřejností respektované instituce, která umožňuje smysluplný výkon alternativních trestů, aktivně přispívá k obnově vztahů narušených trestným činem a zajišťuje efektivní práci s pachateli i podporu obětem.

Hierarchie cílů a jejich vzájemný vztah

Struktura strategického rámce Koncepce byla zpracována v souladu s Metodikou přípravy veřejných strategií zpracovanou Ministerstvem pro místní rozvoj¹⁰ a je tvořena následující hierarchií:

Globální cíl

Globální cíl představuje celkovou ambici Koncepce. Směřuje k rozvoji PMS jako klíčového článku výkonu trestní politiky, který účinně podporuje společenskou odpovědnost pachatelů, obnovu poškozených vztahů a ochranu společnosti prostřednictvím alternativních trestů a restorativních přístupů. Je formulován jako obecný, dlouhodobý a strategicky významný směr, ke kterému přispívají všechny oblasti a nástroje Koncepce.

Strategické oblasti

Strategické oblasti vymezují hlavní směry intervence, odpovídají analýze klíčových problémů a tvoří základ pro formulaci cílů a opatření. Představují tematicky oddělené, ale obsahově propojené okruhy rozvoje PMS.

Strategické cíle

Strategické cíle konkretizují ambice v jednotlivých strategických oblastech a popisují žádoucí stav, jehož má být dosaženo. Ukazují, jakým směrem se má daná oblast změnit nebo rozvinout v horizontu další dekády platnosti této Koncepce.

Specifické cíle

Specifické cíle rozpracovávají strategické cíle do dosažitelných, tematicky ucelených kroků, které jsou zaměřeny na konkrétní přínosy pro jednotlivé cílové skupiny, pachatele, oběti, zaměstnance PMS,

¹⁰ Metodika veřejných strategií byla schválena usnesení vlády č. 71/2019, o aktualizaci Metodiky přípravy veřejných strategií.

veřejnost, instituci i partnerské organizace. Jsou formulovány tak, aby reflektovaly potřeby praxe, navazovaly na analytická zjištění a umožnily měření pokroku v čase.

Opatření

Opatření tvoří nejkonkrétnější úroveň strategie. Jsou to jednotlivé aktivity, projekty nebo změny, které povedou k naplnění specifických cílů. Každé opatření je zpracováno včetně popisu, důvodů zařazení, určení odpovědnosti, zapojených partnerů a cílových skupin.

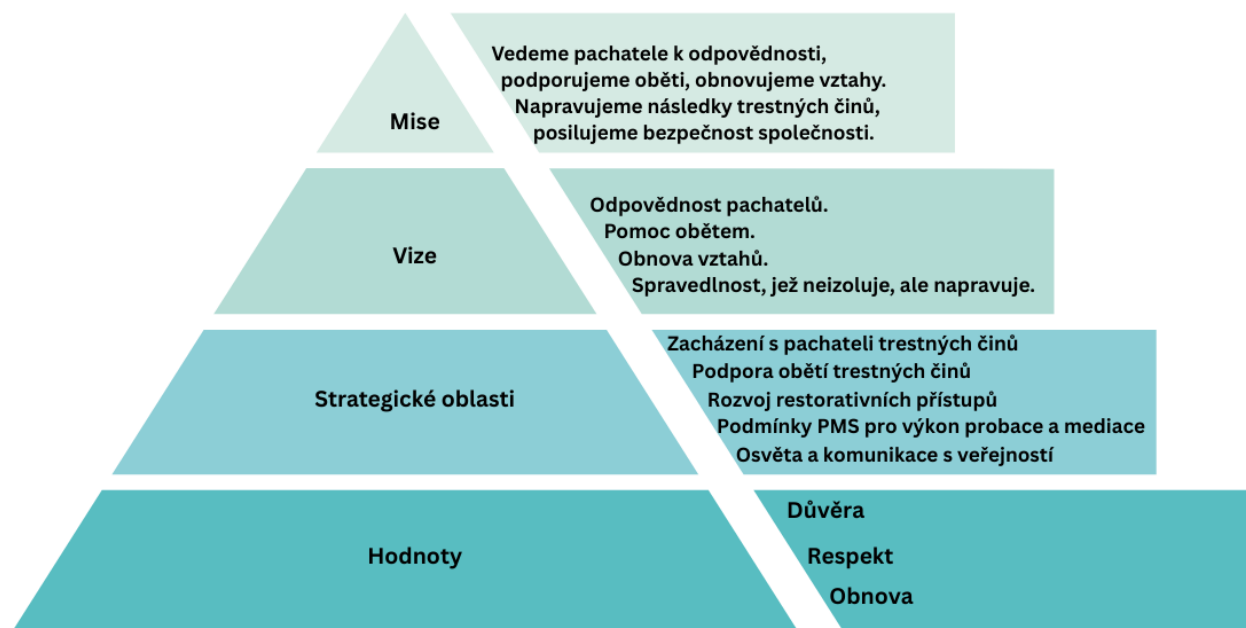
Graf č. 9: Shrnutí hierarchie cílů



Strategická pyramida Probační a mediační služby

Následující graf představuje strategickou pyramidu PMS, která vyjadřuje základní rámec této Koncepce od hodnot, které vymezují směřování organizace, přes strategické oblasti a vizi, až po její společenské poslání. Všechny prvky pyramidy tvoří vzájemně provázaný celek a odrážejí ambici PMS reagovat na výzvy trestní justice 21. století s důrazem na důvěru, respekt a odbornost.

Graf č. 10: Shrnutí klíčových prvků strategického rámce PMS



Vize fungování systému probace a mediace v roce 2035

Klíčovým principem vize fungování systému probace a mediace v roce 2035 je spravedlnost, jež neizoluje, ale napravuje. Opírá se o tři pilíře: individuální podporu pachatelů, pomoc obětem a obnovu narušených vztahů ve společnosti. Každý pachatel dostává šanci převzít odpovědnost a změnit svůj život. Každá oběť je vyslyšena a má přístup k odborné pomoci a podpoře. Každý trest je individualizovaný a vykonáván tak, aby měl smysl.

PMS se opírá o své klíčové hodnoty: důvěru, respekt a obnovu. Důvěru veřejnosti, partnerů i klientů posiluje srozumitelnou komunikací, otevřeností a profesionálním přístupem. Respekt ke každému člověku tvoří základní rámec její práce. Obnovu narušených vztahů a důvěry ve spravedlnost podporuje prostřednictvím restorativních přístupů, dialogu a práce s dopady trestné činnosti.

PMS je dostupná ve všech regionech, propojená s komunitou i mezioborovou sítí partnerů. Je respektovaným odborným partnerem v trestním řízení. Její stanoviska přispívají k informovanému rozhodování o podobě trestů vykonávaných na svobodě i způsobu jejich výkonu. Využívá moderní nástroje a digitální technologie, ale nikdy neztrácí lidský rozměr. Restorativní přístup je běžnou součástí její práce, pomáhá obnovovat vztahy, důvěru a pocit spravedlnosti.

Zaměstnanci PMS jsou respektovanými odborníky, kterým je poskytován prostor pro profesní růst a jejichž práce je společensky ceněna. Svou odbornost rozvíjejí prostřednictvím systematického vzdělávání, sdílení zkušeností a podpory kvalitní praxe.

PMS je v roce 2035 institucí, která posiluje důvěru ve spravedlnost tím, že ji vykonává s lidskostí, profesionalitou a respektem. Práce PMS vždy směřuje k obnovení spravedlnosti v životech jednotlivců i v očích společnosti.

Globální cíl Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035

Na základě formulované vize rozvoje PMS do roku 2035 je možné globální cíl vyjádřit následovně:

Probační a mediační služba zajišťuje dostupnou probaci a mediaci, která reflektuje potřeby pachatelů i obětí trestných činů, posiluje důvěru společnosti ve spravedlnost a je odborně silná, stabilní a efektivně řízená.

PMS poskytuje odbornou a srozumitelnou podporu na celém území republiky ve spolupráci s dalšími partnery, zejména neziskovými organizacemi, které se podílejí na realizaci programů a služeb. Přispívá tak k bezpečnější společnosti a k nápravě následků trestné činnosti.

Komunikuje srozumitelně, zapojuje veřejnost i odborné partnery do diskuse o podobě spravedlnosti a podporuje restorativní přístupy jako cestu k odpovědnosti, nápravě a soudržnosti společnosti.

Opírá se o moderní systém řízení, kvalitní metodické vedení a stabilní podmínky pro výkon odborné práce. Zaměstnanci jsou systematicky vzděláváni, podporováni a oceňováni jako klíčový zdroj pro naplňování veřejného zájmu.

Strategické oblasti

Plnění vize Koncepce bude realizováno prostřednictvím pěti vzájemně provázaných strategických oblastí, které společně vytvářejí rámec pro rozvoj probace a mediace jako nedílné součásti trestní politiky státu:

Zacházení s pachateli trestných činů

Účinná a odborně podložená práce s pachateli je založena na individualizovaném přístupu, který zohledňuje specifické potřeby, rizika a možnosti každého jednotlivce. Strategická oblast se proto zaměřuje na rozvoj nástrojů pro individualizovanou práci, které umožňují cílenou podporu v oblasti změny chování, zaměstnatelnosti, bydlení a stabilizace sociálních vztahů. Posílení dostupnosti a kvality programů pro pachatele, včetně programových center, tvoří základ systematické práce s osobami na svobodě i při přechodu z výkonu trestu. Klíčovou součástí je také spolupráce se soudy, státními zastupitelstvími, VS ČR a dalšími partnery.

Podpora obětí trestných činů

Dostupná a specializovaná podpora obětí je nedílnou součástí spravedlivého systému. Strategická oblast usiluje o rozšíření sítě odborných pracovníků PMS poskytujících podporu a pomoc obětem a o

prohloubení práce s oběťmi závažné trestné činnosti a zvláště zranitelné oběti. Důraz je kladen na koordinaci s dalšími službami a budování důvěry obětí v justiční systém.

Rozvoj restorativní justice

Restorativní přístupy umožňují aktivní zapojení pachatele, oběti a komunity do řešení důsledků trestného činu. Strategická oblast se soustředí na systematické začlenění restorativních prvků do všech fází trestního řízení, rozšíření dostupnosti programů a podporu mediace a dalších formátů setkání mezi stranami trestného činu. Zvláštní pozornost je věnována případům s výrazným dopadem na komunitu.

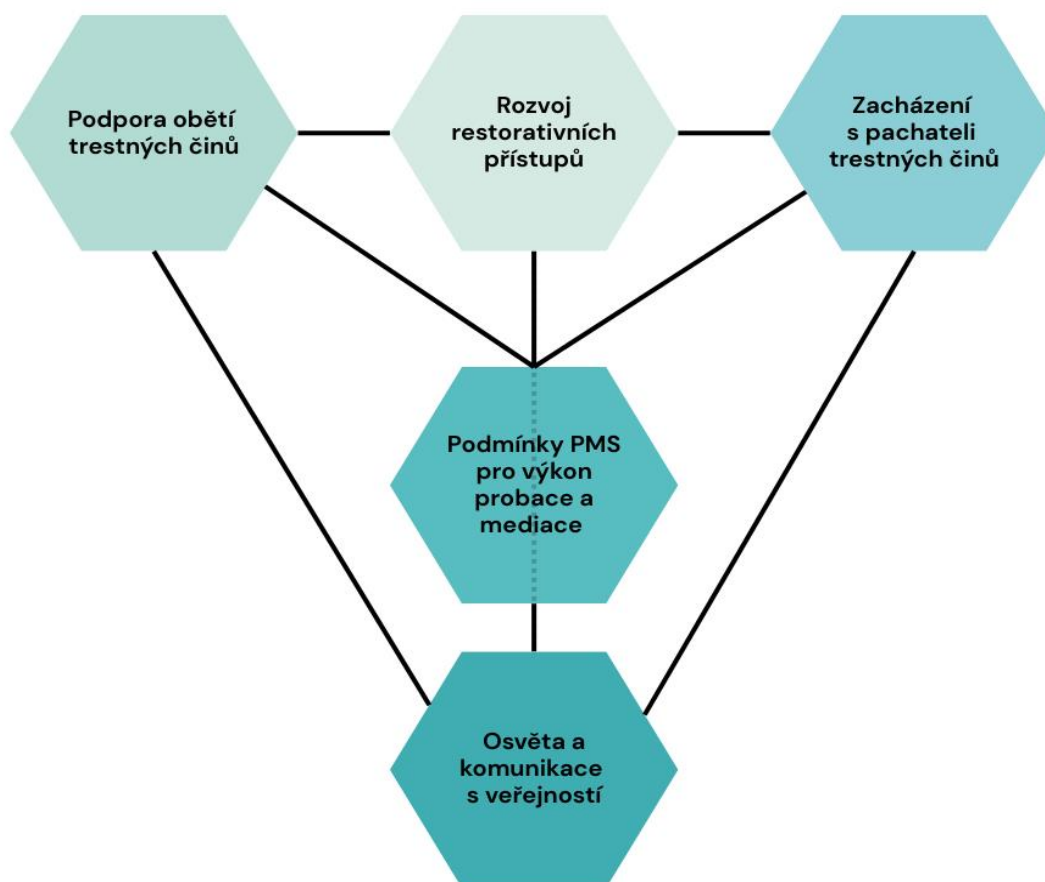
Podmínky PMS pro výkon probace a mediace

Fungování PMS jako moderní, stabilní a odborně silné instituce vyžaduje odpovídající personální, technické a legislativní zázemí. Strategická oblast zahrnuje rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání a profesní růst zaměstnanců, rozvoj digitálních nástrojů, efektivní řízení a zajištění materiálního vybavení pro výkon každodenní odborné práce. Pro činnost PMS je klíčové spolupracovat s dalšími subjekty a to jak v rámci práce s pachateli, tak oběťmi, proto se zaměřuje na posilování strategických partnerství se širokou škálou subjektů jak v rámci individuální práce s klienty, tak v rámci rozvoje a strategického směřování. Nedílnou součástí je posílení systému řízení kvality, evaluace a podpory inovací.

Osvěta a komunikace s veřejností

Legitimita a společenská podpora činnosti PMS závisí na tom, jak dobře veřejnost rozumí její roli, smyslu a přínosu. Strategická oblast se proto zaměřuje na zvyšování informovanosti o činnosti PMS, její úloze v systému trestní justice a přínosu pro bezpečnost a soudržnost společnosti. Klíčovým cílem je posilování důvěry veřejnosti v restorativní přístupy a smysluplnost alternativních trestů, stejně jako vytváření příležitostí pro zapojení komunity do procesů reintegrace pachatelů a podpory obětí. Osvěta pomáhá odbourávat předsudky vůči pachatelům i obětem a zvyšuje ochotu veřejnosti přijímat moderní přístupy k řešení následků trestné činnosti. Nesporně důležitá je v této oblasti spolupráce se zřizovatelem a dalšími klíčovými partnery, kteří mohou významně přispět k naplnění cílů PMS.

Vztahy mezi strategickými oblastmi



Strategické oblasti Koncepce tvoří propojený celek, který umožňuje naplnit vizi spravedlivé, bezpečné a restorativně orientované trestní politiky. Kvalitní práce s pachateli a podpora obětí se navzájem posilují a přispívají k vyšší bezpečnosti ve společnosti. Restorativní přístupy pomáhají řešit následky trestné činnosti a zvyšují důvěru v justiční proces. Veřejná podpora a osvěta napomáhají přijetí alternativních trestů a reintegračních opatření jako řešení následků trestné činnosti. Všechny tyto oblasti jsou podmíněny stabilním a efektivně řízeným institucionálním zázemím, které poskytuje zaměstnancům PMS odpovídající podmínky pro výkon jejich práce. Synergické působení těchto oblastí umožňuje dlouhodobě udržitelný rozvoj PMS jako klíčového článku systému trestní justice.

Strategické cíle, specifické cíle a opatření Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035

Strategická část Koncepce rozpracovává globální cíl do pěti strategických cílů, které vymezují hlavní směřování PMS do roku 2035. Každý strategický cíl vychází z problémů identifikovaných v analytické části a reaguje na klíčové potřeby systému, klientů i celé společnosti.

Strategické cíle jsou dále rozpracovány do specifických cílů, které konkretizují tematické oblasti a zamýšlené změny. Ke každému specifickému cíli jsou přiřazena konkrétní opatření, tedy návrhy kroků, jejichž realizací bude strategický cíl naplněn.

Opatření jsou koncipována s ohledem na různé úrovně implementace (strategickou, metodickou, organizační i místní) a zahrnují nejen nové iniciativy, ale také stabilizaci a rozvoj těch činností, které se v praxi osvědčily.

Každý strategický cíl je v dokumentu uveden samostatně, a to ve struktuře, která zahrnuje jeho popis, vazbu na vizi a globální cíl Koncepce, identifikované předpoklady, očekávané přínosy a dopady, a seznam specifických cílů, které přispívají k jeho naplnění. Specifické cíle jsou dále rozvedeny do opatření s jasně formulovaným obsahem, zdůvodněním, cílovou skupinou a návrhem implementace.

Výčet strategických cílů, specifických cílů a opatření

Strategický cíl 1: Posílit proces desistence a integrace pachatelů do společnosti

Specifický cíl 1.1: Rozšířit kapacitu, posílit cílenost a individualizaci práce s pachateli jako součást moderní trestní politiky

Opatření 1.1.1: Určení limitů a standardů případové zátěže pracovníků PMS

Opatření 1.1.2: Rozvoj nástrojů, technik a metod pro cílenou individuální práci

Specifický cíl 1.2: Zvýšit kvalitu a efektivitu práce s pachatelem v probačních a mediačních činnostech

Opatření 1.2.1: Zavedení systému měření efektivity opatření

Opatření 1.2.2: Posílení role PMS při rozhodování o ukládání alternativních trestů

Opatření 1.2.3: Rychlá reakce na průběh výkonu alternativního trestu

Specifický cíl 1.3: Zvýšit dopad alternativního trestu na pachatele

Opatření 1.3.1: Podpora zajištění efektivního výkonu trestu obecně prospěšných prací

Opatření 1.3.2: Zavádění inovativních metod práce s pachateli, rozvoj elektronického monitorovacího systému a využívání nových technologií

Opatření 1.3.3: Vytvoření návrhu systému zajištění probačních a resocializačních programů včetně modelu jejich financování

Specifický cíl 1.4: Posílit roli PMS v přípravě na podmíněné propuštění a individualizaci zacházení po podmíněném propuštění

Opatření 1.4.1: Zapojení PMS do procesu podmíněného propuštění

Opatření 1.4.2: Rozvoj probačních domů

Opatření 1.4.3: Individualizace zacházení po podmíněném propuštění

Strategický cíl 2: Poskytovat účinnou, relevantní a dostupnou pomoc obětem trestných činů

Specifický cíl 2.1: Vybudovat provázaný systém poskytování pomoci obětem v rámci PMS

Opatření 2.1.1: Vytvoření systému pro práci s oběťmi v rámci PMS

Opatření 2.1.2: Personální zajištění práce s oběťmi v rámci PMS

Specifický cíl 2.2: Zajistit roli jednotného kontaktního bodu pro oběti terorismu

Opatření 2.2.1: Posílení vnitřních zdrojů pro poskytování pomoci obětem terorismu

Opatření 2.2.2: Účinná a efektivní spolupráce s klíčovými aktéry

Strategický cíl 3: Zvýšit využívání restorativních programů ke zmírnění dopadů trestné činnosti na oběti, pachatele i společnost

Specifický cíl 3.1: Podpořit systematické využívání restorativních programů ve všech fázích trestního řízení i řízení ve věcech dětí mladších patnácti let

Opatření 3.1.1: Revize legislativní úpravy vztahující se k restorativním programům

Opatření 3.1.2: Zvýšení dostupnosti restorativních programů ve všech fázích trestního řízení

Specifický cíl 3.2: Posílit restorativní přístup v rámci práce s pachateli i oběťmi

Opatření 3.2.1: Zavedení inovativních metod posilujících restorativní přístupy v práci s pachateli i oběťmi

Specifický cíl 3.3: Posílit odborné znalosti PMS v oblasti restorativní justice

Opatření 3.3.1: Rozvoj odborného vedení, evaluace a sdílení know-how v oblasti restorativní justice

Strategický cíl 4: Zajistit udržitelné fungování a rozvoj PMS

Specifický cíl 4.1: Posílit institucionální kapacitu a moderní provozní zázemí pro efektivní řízení a odborný výkon PMS

Opatření 4.1.1: Realizace personálního a organizačního auditu PMS

Opatření 4.1.2: Revize řízení, organizační struktury a metodického zajištění PMS

Opatření 4.1.3: Posílení materiálního, technického a digitálního zázemí PMS pro bezpečný a efektivní výkon odborné činnosti

Specifický cíl 4.2: Posílit stabilitu, profesní růst a vzdělávací kulturu napříč PMS

Opatření 4.2.1: Zkvalitnění a inovace systému onboarding, vstupního a kvalifikačního vzdělávání

Opatření 4.2.2: Zkvalitnění a inovace systému celoživotního profesního rozvoje pracovníků PMS

Specifický cíl 4.3: Spolupracovat na tvorbě, rozvoji a implementaci politik, strategií a podpůrných systémů

Opatření 4.3.1: Strategická účast PMS na tvorbě politik a systémových změn

Opatření 4.3.2: Posílení multidisciplinární spolupráce v regionech pro efektivní, práci s pachateli, podporu obětí a rozvoj restorativní justice

Opatření 4.3.3: Vytváření a udržování strategických partnerství pro inovace a rozvoj

Strategický cíl 5: Podpořit veřejné a odborné porozumění činnosti PMS

Specifický cíl 5.1: Zvýšit povědomí a porozumění veřejnosti o poslání a přínosu PMS

Opatření 5.1.1: Zajištění strategické a udržitelné komunikace PMS na centrální i regionální úrovni

Opatření 5.1.2: Zvýšení informovanosti obětí o jejich právech a možnostech pomoci

Fáze stabilizace, evaluace a rozvoje

Uplynulé období bylo pro PMS obdobím dynamického rozvoje, který však probíhal za ne zcela optimálních podmínek především v oblasti lidských, finančních i materiálních zdrojů. To vedlo k přetížení systému a postupnému oslabování vnitřní stability PMS.

Na základě reflexe zaměstnanců, vedení PMS i MSp byl proto zvolen třífázový rámec pro nadcházející desetiletí:

- **Stabilizační fáze**, během níž budou posíleny základní kapacity, odstraněny největší nedostatky a zajištěna funkčnost služeb ve všech regionech.
- **Evaluační fáze**, zaměřená na systematické vyhodnocování účinnosti jednotlivých opatření a potřeb klientů i zaměstnanců.
- **Rozvojová fáze**, která přinese inovace, nová témata a rozšiřování dobré praxe.

Všechna navržená opatření jsou proto označena podle charakteru změny, kterou reprezentují: **stabilizace, evaluace nebo rozvoj**.

Strategický cíl 1: Posílit proces desistence a integrace pachatelů do společnosti

Popis strategického cíle

PMS dlouhodobě přispívá k bezpečné a spravedlivé společnosti tím, že podporuje pachatele trestných činů na cestě k odpovědnému životu bez další trestné činnosti. Jedním z klíčových mechanismů této podpory je proces desistence, tedy dlouhodobá a vztahově podmíněná změna postojů, chování a životní dráhy pachatele směrem k životu v souladu se společenskými normami.

PMS tento proces podporuje prostřednictvím individuální odborné práce s klienty, výkonu alternativních trestů, dohledu, zapojení do přípravy na podmíněné propuštění a zajištění návazné podpory po propuštění z výkonu trestu. Těžištěm této práce je vyhodnocování potřeb a rizik, vedení klienta k odpovědnosti a vytváření podmínek pro skutečnou změnu ve spolupráci s rodinou, komunitou a odbornými partnery.

Tento strategický cíl se zaměřuje na posílení všech klíčových složek odborné práce s pachateli: na individualizaci a cílenost přímé práce s klientem, podporu efektivit alternativních trestů, rozvoj podpory po podmíněném propuštění a zavádění nových metod a přístupů práce s pachateli. Důraz je kladen na kvalitu, mezioborovou koordinaci a dostupnost podpory ve všech fázích trestního řízení.

Vazba strategického cíle na vizi

Cíl přímo naplňuje vizi PMS jako odborné instituce, která působí ve všech fázích trestního řízení a vytváří podmínky pro smysluplnou, individuální a spravedlivou práci s pachateli. Přispívá k systému, v němž trest není formální sankcí, ale příležitostí ke změně, obnovení narušených vztahů a posílení odpovědnosti pachatele vůči sobě, obětem i společnosti.

Vazba strategického cíle na globální cíl

Strategický cíl 1 naplňuje globální ambici Koncepce vytvořit systém probace a mediace, který bude odborný, udržitelný a přiměřený. Zvyšuje schopnost PMS reagovat na rizika a potřeby pachatelů způsobem, který přispívá k ochraně společnosti a snižuje pravděpodobnost opakovaného páčání trestné činnosti. Tím zároveň posiluje důvěru veřejnosti ve spravedlivý a funkční trestní systém.

Předpoklady pro dosažení cíle

- Stabílní personální a organizační kapacita pro odbornou práci s klienty.
- Dostupnost vhodných programů a nástrojů, včetně podpory po propuštění.
- Fungující mezioborová spolupráce.
- Kvalitní metodické vedení a systematické vzdělávání pracovníků PMS.
- Legislativní rámec, který podpoří pružnou a odpovědnou práci s pachateli.

Dopady a přínosy

- Vyšší šance na úspěšné začlenění pachatelů do společnosti a nižší míra recidivy.
- Zvýšení kvality práce s pachateli a efektivit alternativních trestů a dalších opatření.
- Důvěra veřejnosti ve spravedlivý výkon trestní politiky a smysluplnost trestů vykonávaných na svobodě.
- Úspory veřejných prostředků díky snížení zatížení vězeňského systému a soudů.

Vazba na specifické cíle

Strategický cíl 1 je realizován prostřednictvím čtyř specifických cílů:

1.1 – Rozšířit kapacitu, posílit cílenost a individualizaci práce s pachateli jako součást moderní trestní politiky.

1.2 – Zvýšit kvalitu a efektivitu práce s pachatelem v probačních a mediačních činnostech.

1.3 – Zvýšit působení alternativního trestu na pachatele.

1.4 – Posílit roli PMS v přípravě na podmíněné propuštění a individualizaci zacházení po podmíněném propuštění.

Indikátor úspěšnosti

Počet nově implementovaných nebo zkvalitněných nástrojů, opatření a metod podporujících odbornou a udržitelnou práci s pachateli ve všech fázích trestního řízení.

Specifický cíl 1.1: Rozšířit kapacitu, posílit cílenost a individualizaci práce s pachateli jako součást moderní trestní politiky

Detailní popis

Účinná práce s pachateli je základním posláním PMS. Jejím cílem je podpořit proces desistence. K tomu je nezbytné poskytnout klientovi odborné vedení, pracovat s jeho motivací vést řádný život a poskytovat podporu při zvládání rizikových situací.

Změna se odehrává v každodenním životě pachatele – v kontaktu s rodinou, komunitou, školou, zaměstnavatelem nebo úřady. Probační úředník hraje v tomto procesu důležitou roli. Jeho úkolem není jen kontrola nebo formální dozor, ale odborné vedení případu, které zohledňuje individuální rizika a potřeby klienta. Efektivitu této práce však limituje vysoká případová zátěž a s tím spojený nedostatek prostoru pro individuální přístup či nerovnoměrná dostupnost podpůrných a návazných služeb. – včetně cílených přístupů k dětem a mladistvým. PMS proto potřebuje jak stabilní podmínky pro přímou práci s klientem, tak dostupnou síť služeb a nástrojů, které mohou změnu podporovat. Navržená opatření se zaměřují na posílení kapacit odborného vedení případu, rozvoj specializované práce s mládeží a zavádění inovativních metod práce s pachateli.

Vazba na strategický cíl 1

Specifický cíl 1.1 konkrétně naplňuje strategický cíl 1 Posílit proces desistence a integrace pachatelů do společnosti. Posílením odborné práce, nastavením únosné případové zátěže, specializací práce s dětmi a mládeží a zajištěním efektivních nástrojů pro individuální přístup přispívá k dlouhodobému snížení rizik další trestné činnosti i k vyšší efektivitě alternativních trestů.

Opatření 1.1.1: Určení limitů a standardů případové zátěže pracovníků Probační a mediační služby

Důvod zařazení opatření

Základem práce PMS je přímý kontakt pracovníka s klientem, nikoli pouze ve smyslu kontrolní činnosti, ale jako odborné vedení zaměřené na porozumění, důvěru, změnu postojů a motivace vedoucí k znova začlenění do společnosti a řádnému životu. Právě kvalita individuální práce s klientem je rozhodujícím faktorem podpory desistence. Pracovníci PMS přistupují ke své roli s vysokou mírou angažovanosti, nicméně její plné naplnění může být v každodenní praxi náročné kvůli některým systémovým omezením. Mezi oblasti, které je třeba dále posilovat, patří především nastavení únosné případové zátěže, což umožní pracovníkům věnovat více času přímé práci s klientem.

PMS se dlouhodobě potýká s nerovnoměrnou a často nadměrnou případovou zátěží odborných pracovníků. Vysoká zátěž je jedním z klíčových omezení pro dostatečné individualizované působení na pachatele a smysluplnou práci s ním (HM Inspectorate of Probation, 2021). Rozdíly v zatížení mezi jednotlivými středisky, mohou vést ke snižování kvality poskytovaných služeb, zvyšují riziko vyhoření a komplikují plánování práce i kapacit. V současnosti chybí standardy, které by definovaly únosnou

hranici případové zátěže s ohledem na specifika jednotlivých agend a regionálních podmínek, jako je to např. stanoveno pro pracovníky orgánů sociálně-právní ochrany dětí (dále jen OSPOD).¹¹

Možnosti vnitřního vyrovnávání zátěže jsou přitom výrazně omezené. Střediska PMS jsou zřízena zákonem a jejich zachování v jednotlivých regionech je klíčové z hlediska dostupnosti služeb i důvěryhodnosti systému. Zároveň je nutné zajistit základní personální obsazení všech pracovišť např. kvůli zajištění zastupitelnosti. Bez systémového nastavení maximálního počtu případů nelze dlouhodobě zajistit udržitelný výkon odborné činnosti. Stanovení stropu pro počet případů a zavedení mechanismů jeho zajištění je proto nezbytným krokem ke stabilizaci pracovních podmínek a k udržení kvality služeb.

Ukotvení maximálního počtu případů musí mít dostatečnou sílu k reálné změně. Pokud nebude stanoven limit množství klientů na pracovníka doprovázený účinnými opatřeními k zajištění jeho dodržování, zůstane i přes zavedený systém monitoringu a vyhodnocování řízení případové zátěže v rovině doporučení. Pro zajištění udržitelného výkonu PMS je proto nezbytné usilovat o nastavení limitů, které umožní skutečně systémové řízení kapacit, ochranu kvality odborné práce a prevence syndromu vyhoření u pracovníků.

Obsah návrhu opatření

Opatření se zaměřuje na aktualizaci využívaného nástroje měření zátěže pracovníků PMS (dále jen "etalon"), aby nadále splňoval kritéria transparentnosti, spravedlnosti a udržitelnosti. Etalon v současnosti neodráží aktuální nároky jednotlivých typů případů v důsledku legislativních změn v oblasti trestního práva a souvisejících předpisů a v důsledku implementace nového agendového informačního systému. Modernizace tohoto nástroje by umožnila efektivnější plánování personálních kapacit a optimalizaci vnitřních procesů.

Organizačně lze zátěž řídit prostřednictvím standardů maximálního počtu případů pro jednotlivé profesní role v PMS s ohledem na specifika agend. Zároveň je třeba vytvořit postupy pro zvládání situací, kdy dojde k překročení limitů, například úpravami vnitřních procesů, realokací personálních zdrojů, efektivnějším využitím personálních zdrojů nebo minimalizací administrativy. Tyto nástroje však mají své limity. Ani perfektně nastavený systém nemůže kompenzovat nedostatek personálních kapacit, pokud se nepodaří zajistit jejich dlouhodobé posílení.

Z hlediska systémového je klíčové usilovat o nastavení maximálního počtu případů na jednoho probačního úředníka a zavedení účinných nástrojů a opatření, která zajistí dodržování nastaveného limitu (v tomto směru je možné poukázat na nastavení maximálního počtu případů pro pracovníky OSPOD, viz vyhláška k zákonu č. 359/1999 Sb., kdy jeho překročení spouští nápravná opatření, nikoliv zastavení výkonu sociálně-právní ochrany dětí). PMS podobně jako OSPOD vykonává svou činnost v přímém kontaktu s klientem, s právní odpovědností za bezpečí a resocializaci. Vysoce riziková a odborně náročná činnost s přímým dopadem na veřejnou bezpečnost si žádá specifické systémové nástroje ochrany kvality, nejen manažerská doporučení. Proto považujeme za racionální zvážit i možnosti legislativního zakotvení limitů pro probační úředníky, případně jiné možnosti jejich stanovení.

Samotné nastavení těchto limitů není dostatečné bez současného přijetí takových opatření, která zajistí jejich dodržování v praxi, a odpovídající navýšení počtu pracovníků. Skutečně udržitelný model je možný pouze tehdy, pokud vyhodnocení měření zátěže, nastavení limitů a efektivní řízení kapacit i personální posílení půjdou ruku v ruce.

¹¹ Standard 8b Standardů kvality sociálně-právní ochrany při poskytování sociálně-právní ochrany orgány sociálně-právní ochrany stanovené vyhláškou č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí: "Každý zaměstnanec zařazený v orgánu sociálně-právní ochrany k výkonu sociálně-právní ochrany pracuje maximálně s 80 rodinami, v případě kurátora pro děti a mládež se 40 rodinami. V případě práce s osobami pečujícími a osobami v evidenci pracuje maximálně se 40 rodinami."

V tomto směru se opatření přímo váže na opatření 4.1.1 (personální a organizační audit), 1.4.1 (podmíněné propuštění) a 1.2.2 (rozhodování o alternativních trestech), které předpokládají odpovědnou správu zdrojů.

Kritérium splnění

Vytvoření návrhu řešení standardů pro maximální počet případů podle profesních rolí, včetně revize nástroje pro měření zátěže a vytvoření vnitřních mechanismů pro zvládání přetížení.

Indikátory

- Vytvoření návrhu řešení standardů pro počet případů na jednoho probačního úředníka jako nástroje pro zajištění udržitelného výkonu odborné práce včetně vyhodnocení možností legislativní úpravy.
- Přijatá vnitřní opatření ke stanovení a řízení případové zátěže pracovníků PMS.
- Přepracovaný a implementovaný etalon pro měření případové zátěže s ohledem na různé agendy.

Náklady

- Náklady na odbornou revizi a validaci nástroje pro měření případové zátěže.
- Náklady na školení zaměstnanců v používání nových standardů a nástrojů pro měření případové zátěže.
- Náklady na odborné konzultace k návrhu nastavení limitů počtu případů včetně vyhodnocení možnosti legislativní úpravy.
- Náklady na předpokládané nutné personální navýšení v případě nastavení limitů.

Přínosy

- Transparentní a spravedlivé řízení zátěže napříč středisky PMS.
- Zvýšení kvality odborné práce a podpora individuálního přístupu ke klientovi.
- Prevence syndromu vyhoření a vyšší stabilita pracovních týmů.
- Efektivnější plánování a využití personálních kapacit.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Zlepšení udržitelnosti výkonu odborné činnosti PMS.
- **Personální dopad:** Posílení pracovního komfortu a bezpečí zaměstnanců.
- **Systémový dopad:** Zvýšení důvěry v PMS jako odbornou složku trestní politiky.
- **Sociální dopad:** Zajištění rovného přístupu klientů ke kvalitní službě bez ohledu na místo výkonu.

Toto opatření je klíčové pro dosažení specifického cíle 1.1 a představuje základní podmínku pro udržitelnost, kvalitu a rovnoměrnost výkonu odborné práce v rámci PMS.

Gestor

PMS – odborný gestor opatření

MSp – gestor zajištění podmínek pro nastavení limitů případové práce a jejich dodržení

Spolupráce

Vedení jednotlivých úseků a krajsí vedoucí

Vybraná střediska PMS

Odborní partneři v oblasti řízení lidských zdrojů a analytiky výkonu veřejné správy

Cílová skupina

Odborní pracovníci PMS

Klienti PMS

Fáze realizace opatření

Stabilizace

Opatření 1.1.2: Rozvoj nástrojů, technik a metod pro cílenou individuální práci

Důvod zařazení opatření

Pachatelé trestné činnosti tvoří velmi heterogenní skupinu. Liší se věkem, pohlavím, genderem, typem a závažností spáchaného trestného činu, mírou rizika recidivy, motivací ke změně i psychosociálním zázemím. Různé skupiny pachatelů navíc čelí specifickým rizikovým faktorům a mají odlišné potřeby, které je třeba reflektovat v individuální práci. Platí to například pro mladistvé, osoby s poruchami chování, osoby závislé, zadlužené a předlužené osoby, pachatele domácího násilí či osoby se zkušeností s duševním onemocněním, osoby v procesu změny pohlaví (tranzice), jakož i osoby, které jej ukončily (transgender osoby, trans lidé), ale také pro ženy-pachatelky, jejichž kriminální chování je často spojeno s jinými vzorci než u mužů a které mohou potřebovat podporu v oblastech jako je zvládání traumatu, péče o děti nebo prožité násilí.

Cílené nástroje určené osobám se specifickými rizikovými faktory a potřebami zvyšují účinnost probačních opatření. Zacílená práce s rizikovými faktory recidivy podle principů RNR (riziko–potřeba–responsivita) snižuje opakované páchaní trestné činnosti a tím i společenské náklady. Individuální přístup k pachateli je nejen profesním standardem, ale i požadavkem lidskoprávních zásad trestní justice. Specifické nástroje umožňují zachovat důstojnost klienta a zároveň zajišťovat kontrolu a ochranu veřejnosti.

Společnost a kriminalita se vyvíjí. Vznikají nové formy trestné činnosti (např. kyberkriminalita, trestné činy související s radikalizací) a nové potřeby u některých skupin (např. cizinci, osoby s duševním onemocněním). PMS musí flexibilně reagovat rozvojem odpovídajících nástrojů a metod.

Zvláštní pozornost bude věnována mladistvým a dětem mladším 15 let, které se dopouštění protiprávního jednání. PMS bude reagovat na změny v legislativě, aktuálně např. na úpravu zákona č. 218/2003 Sb., o soudnictví ve věcech mládeže (dále jen ZSVM). Včasnost vstupu do případu dítěte mladšího 15 let je po poslední novele ZSVM č. 165/2024 Sb., účinné od července 2024 legislativně jednoznačně vymezená, zatím však nebyly v praxi ukotveny konkrétní postupy pro vstup do případu, zejména ve spolupráci s Policií ČR, orgány sociálně-právní ochrany dětí a státním zastupitelstvím. Stejně tak je potřeba zajistit výkon opatření u dětí tak, aby byl adekvátní v celém jeho průběhu a soudce či státní zástupce pro mládež reagoval na aktuální zjištění a příp. i na návrhy na zrušení opatření, pokud již splnilo svůj účel.

Obsah návrhu opatření

Opatření má za cíl budovat zázemí pro práci s pachateli se specifickými riziky nebo potřebami. Může se jednat např. o posílení trauma informovaného přístupu¹², specifické nástroje pro hodnocení rizik u pachatelů sexuálních deliktů, techniky a metody vycházející z kognitivně behaviorálních principů, z risk-need-responsivity modelu, stejně jako o genderově senzitivní přístupy pro práci se ženami, osobami v tranzici nebo transgender osobami vývojově přiměřené a restorativní metody pro děti a mladistvé, osoby blízké věku mladistvému nebo kulturně senzitivní přístup při práci s cizinci.

Na metodické úrovni je třeba v praxi ukotvit konkrétní postupy pro uplatnění specifických metod a technik včetně způsobu jejich evaluace. Opatření počítá rovněž s odborným vzděláváním pracovníků

¹² Trauma informovaný přístup je založen na znalosti traumatu a jeho dopadu na životy jedinců. Pracovníci jsou si vědomi nejen dopadu traumatu, ale také jsou kompetentní přizpůsobit svoji práci tak, aby minimalizovali riziko retraumatizace a maximalizovali bezpečí a podporu klienta

a se spoluprací s experty z praxe i výzkumného prostředí, kteří se daným cílovým skupinám dlouhodobě věnují.

Kritérium splnění

Zajištění systematické podpory práce s pachateli se specifickými potřebami prostřednictvím specializovaných a evaluovaných metod a funkční spolupráce s klíčovými partnery.

Indikátory

- Počet nových technik a metod práce pro cílenou práci se specifickými skupinami pachatelů.

Náklady

- Náklady na pilotní ověření nových metod.
- Náklady na odborné vzdělávání a metodické vedení specialistů.

Přínosy

- Zvýšení kvality a efektivity práce se specifickými skupinami pachatelů
- Lepší návaznost intervencí a podpora výchovného působení.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení odborné kapacity PMS.
- **Personální dopad:** Zvýšení profesní specializace pracovníků PMS a podpora jejich odborného růstu.
- **Systémový dopad:** Zlepšení mezioborové spolupráce.
- **Společenský dopad:** Včasné a účinné řešení protiprávního jednání přispívá k prevenci další kriminality a k ochraně obětí.

Gestor

PMS

Spolupráce

Odborníci na jednotlivé skupiny pachatelů

OSPOD

PČR

NNO

Státní zastupitelství (dále jen SZ)

Cílová skupina

Pachatelé se specifickými potřebami

Fáze realizace opatření

Stabilizace

Specifický cíl 1.2: Zvýšit kvalitu a efektivitu práce s pachatelem v probačních a mediačních činnostech

Detailní popis

Alternativní tresty představují důležitou součást moderní trestní politiky, která reaguje na potřebu individualizované práce s pachateli a hledá úzce propojení mezi výkonem trestu a procesem desistence. Jejich efektivita je však podmíněna nejen kvalitou uložení, ale také včasnou a adekvátní reakcí na průběh jejich výkonu a schopností zajistit jejich reálný a důstojný výkon.

Přestože jsou alternativní tresty v českém právním řádu dlouhodobě zakotveny, v praxi se projevují určité limity, které brání jejich plnému využití. Mezi ně patří například uložení trestů bez předchozího

posouzení vhodnosti a předpokladů k úspěšnému výkonu trestu ze strany PMS nebo omezená možnost operativně reagovat na chování pachatele během výkonu trestu.

Opatření v rámci tohoto specifického cíle směřují ke zvýšení relevance a efektivity rozhodování o trestech, posílení odborné role PMS v procesu jejich ukládání i výkonu a zajištění praktických a udržitelných podmínek pro jejich realizaci.

Vazba na strategický cíl 1

Specifický cíl 1.2 navazuje na strategický cíl 1 Posílit proces desistence a integrace pachatelů do společnosti a konkretizuje jej v oblasti efektivního využití alternativních trestů. Podpora relevance a udržitelnosti rozhodování o trestech, zajištění přiměřené reakce na jejich průběh a vytváření důstojných podmínek pro jejich výkon jsou zásadním předpokladem pro smysluplné trestní řízení, které má potenciál skutečně měnit chování pachatelů a posilovat důvěru společnosti v trestní spravedlnost.

Opatření 1.2.1: Zavedení systému měření efektivity opatření

Důvod zařazení opatření:

Pro zajištění trvalého zlepšování kvality a efektivity činností PMS je třeba systematicky vyhodnocovat dopady její práce. V současné době jsou podrobně nastavené metodiky pro odbornou práci jak s pachateli, tak s oběťmi a sleduje se jejich dodržování. Výstupy práce probačních pracovníků jsou však hodnoceny zpravidla jen v rámci jednorázových evaluací konkrétních realizovaných projektů nebo v rámci výzkumů nejčastěji realizovaných Institutem pro kriminologii a sociální prevenci.

Pro další rozvoj probace a mediace a jejího efektivního řízení je nutné stanovit měřitelné indikátory kvality probační práce a zaměřit se na průběžné a systematické hodnocení výsledků a výstupů práce s pachateli. Měření kvality a dlouhodobých dopadů je předpokladem možnosti dalšího zlepšování práce, rozvoje organizace i jednotlivých pracovníků, dosahování lepších výsledků a efektivity. Měření dopadů také umožní lépe prokazovat výsledky probace z celospolečenského hlediska. Je proto třeba vytvořit udržitelný pevný model měření dopadů probace založený na standardizovaném přístupu, do jehož tvorby budou zapojeni probační úředníci a další pracovníci přímo pracující s cílovou skupinou, ale i externí odborníci.

Obsah návrhu opatření:

Cílem opatření je vytvořit jednotný systém hodnocení kvality a efektivity opatření PMS, zaměřený zejména na intervenci vůči pachatelům trestných činů. Proces tvorby bude veden participativně za zapojení odborných pracovníků PMS i externích expertů. Systém bude založen na sadě měřitelných indikátorů, které budou reflektovat úspěšnost výkonu trestů vykonávaných na svobodě, míru nápravy následků trestné činnosti nebo kvalitu podkladů pro rozhodování orgánů činných v trestním řízení. Hodnocení se zaměří na sledování okamžitých, střednědobých i dlouhodobých výsledků a výstupů odborné činnosti a bude nastaveno tak, aby jeho provoz byl udržitelný v běžném chodu organizace.

Před plošnou implementací bude zajištěno zapojení vybraných pracovišť do pilotního ověření systému. Součástí zavedení bude nastavení vnitřních procesů sběru dat, pravidelného vyhodnocování a sdílení výstupů napříč jednotlivými úrovněmi řízení PMS. Cílem je zajistit, aby výstupy z hodnocení byly efektivně využívány při plánování intervencí, metodickém vedení i rozhodování o dalším rozvoji odborné práce.

Na strategické úrovni bude hodnocení efektivity začleněno do dlouhodobého řízení rozvoje PMS. Výsledky měření budou sloužit jako podklad pro strategická rozhodnutí, směřování odborných kapacit a zavádění nových opatření. PMS zajistí pravidelné ověřování relevance sbíraných dat, adaptaci systému podle zkušeností z praxe a koordinaci tohoto nástroje s ostatními oblastmi řízení kvality.

Na organizační úrovni budou zajištěny procesy pro sběr a analýzu dat k vyhodnocení jednotlivých indikátorů. Na metodické úrovni budou zpracovány postupy pro průběžný sběr dat k vyhodnocení indikátorů a také postupy vyhodnocování, interpretace a pravidelné revize systému.

Výstupem bude nastavený funkční systém vyhodnocování dopadů práce PMS.

Kritérium splnění

Zavedení systému hodnocení kvality a efektivity intervencí a využívání jeho výstupů v dalším řízení rozvoje PMS.

Indikátory

- Nastavené indikátory měření kvality
- Počet změn implementovaných na základě výstupů z měření.

Náklady

- Náklady na expertní konzultace k procesu nastavení indikátorů měření kvality.
- Náklady na vytvoření interní komunikační strategie změny.
- Náklady na vytvoření a pilotáž metodiky pro měření kvality.
- Náklady na školení a metodickou podporu pracovníků PMS.

Přínosy

- Průběžné relevantní údaje o efektivitě a kvalitě realizovaných opatření v práci s pachateli.
- Možnost rozhodování na základě důkazů.
- Efektivnější využití odborné kapacity PMS při rozhodování o zavádění nových opatření.
- Prokazatelný dopad činnosti PMS pro společnost.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení odborné pozice PMS v systému práce s pachateli.
- **Personální dopad:** Větší podpora odborného růstu pracovníků díky přímé vazbě mezi výkonnostními daty a plánováním rozvoje, posílení motivace a srozumitelnosti očekávání.
- **Systémový dopad:** Efektivnější využití kapacit a zdrojů, směřování do programů a intervencí, které fungují.
- **Společenský dopad:** Zvýšení důvěry veřejnosti v systém práce s pachateli

Toto opatření je klíčové pro dosahování všech ostatních specifických cílů v práci s pachateli a představuje významný krok k dalšímu posílení profesionalizace a modernizace PMS.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

IKSP

Akademická a výzkumná pracoviště

Confederation of European Probation

Cílová skupina

Pracovníci PMS

Management PMS

Pachatelé trestných činů

Fáze realizace opatření

Evaluace/Rozvoj

Opatření 1.2.2: Posílení role Probační a mediační služby při rozhodování o ukládání alternativních trestů

Důvod zařazení opatření:

Tresty a další opatření ukládaná pachatelům mají největší efekt, pokud jsou individualizované, zohledňují možnosti pachatele trest nebo opatření vykonat a zároveň vhodně reagují na rizika, potřeby a situaci, ve které se pachatel nachází. Vhodně uložený trest významně ovlivňuje další život pachatele a jeho šance na integraci. V současné praxi však je stále vysoký podíl trestů ukládan bez předjednání, a to navzdory dlouhodobě známým rozdílům v úspěšnosti výkonu předjednaných a nepředjednaných trestů. Možnosti zapojení PMS do přípravného řízení jsou v praxi ovlivněny jak její omezenou personální kapacitou, tak i potřebou orgánů činných v trestním řízení (dále jen OČTŘ) zajistit rychlý a efektivní průběh rozhodování.

Posílení role PMS v předjednávání trestů přispívá ke zvýšení ochrany obětí trestných činů, neboť PMS oběti aktivně kontaktuje již v přípravném řízení, zjišťuje jejich potřeby a tyto následně reflektuje ve svých návrzích vůči soudu.

Zkušenosti ze zahraničí, české výzkumy (IKSP 2020) i dobrá praxe v regionech ukazují, že provázání předjednávání trestů, podmíněného propuštění a včasná nabídka restorativních přístupů vede ke kvalitnějším rozhodnutím a vyšší míře spolupráce mezi institucemi (Padfield et al., 2010; Shapland et al., 2011; EFRJ, 2019; Council of Europe, 2020).

Obsah návrhu opatření:

Opatření se zaměřuje na posílení role PMS v přípravném řízení a rozhodovacím procesu o ukládání alternativních trestů a opatření. Cílem je využití plného potenciálu spolupráce mezi PMS, soudy, státními zástupci a dalšími partnery, který umožní širší uplatnění institutu předjednávání alternativních sankcí a využití restorativních programů.

Na úrovni metodické bude PMS systematicky připravovat odborná stanoviska k vhodnosti alternativních trestů a podmíněnému propuštění, a to na základě uceleného rámce, který zohlední rizika, potřeby i individuální situaci pachatele.

Z hlediska legislativy je klíčové analyzovat stávající úpravu situací, kde je stanovisko PMS vyžadováno legislativou, a budou vyhodnoceny další situace, kde by případně bylo vhodné legislativně zakotvit jeho nutnost a povinnost soudů a státních zastupitelství ke stanovisku PMS přihlížet.

Kritérium splnění

Posílení zapojení a role PMS ve fázi přípravného řízení.

Indikátory

- Zvýšení podílu alternativních trestů uložených s předchozím stanoviskem PMS.
- Analýza stávající legislativní úpravy a případný návrh rozšiřující okruh situací, kdy je stanovisko PMS povinné.

Náklady

- Náklady na odbornou revizi současného rozsahu zapojení PMS ve fázi přípravného řízení.
- Náklady na zpracování vyhodnocení stávající legislativní úpravy.
- Náklady na vytvoření a pilotáž metodiky pro stanoviska k alternativním trestům.
- Náklady na školení a metodickou podporu pracovníků PMS, soudů a státních zastupitelství.
- Předpokládané náklady na navýšení počtu pracovníků.

Přínosy

- Zvýšení relevance a úspěšnosti výkonu ukládaných alternativních trestů.

- Zlepšení informovanosti OČTŘ o vhodnosti alternativních řešení.
- Efektivnější využití odborné kapacity PMS při rozhodování o sankcích.
- Posílení mezioborové spolupráce a důvěry mezi institucemi.

Dopady

Institucionální dopad: Posílení odborné pozice PMS v trestním řízení.

Systémový dopad: Kvalitnější a efektivnější rozhodování o trestech.

Společenský dopad: Zvýšení šancí pachatelů na úspěšnou integraci.

Legislativní dopad: V případě vyhodnocení potřeby nastavení jasnějších pravidel pro využívání odborných stanovisek v rozhodovacím procesu.

Toto opatření je klíčové pro dosažení specifického cíle 1.2 a představuje významný krok ke zvýšení relevance a úspěšnosti výkonu alternativních trestů prostřednictvím odborné expertízy PMS a systematického zapojení do rozhodovacích procesů.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSp

Soudy

SZ

Cílová skupina

Soudci

Státní zástupci

Pracovníci PMS

Pachatelé trestných činů

Fáze realizace opatření

Rozvoj

Opatření 1.2.3: Rychlá reakce na průběh výkonu alternativního trestu

Důvod zařazení opatření

Zachování účinnosti alternativních trestů vyžaduje pružnou reakci na chování pachatelů během výkonu trestu. Současný systém je zatížen postupy, kdy i drobné změny podmínek vyžadují nové soudní rozhodnutí, které nepřichází bezprostředně po porušení, což snižuje výchovný účinek trestu a komplikuje rychlou reakci na zjištěné rizikové chování nebo naopak výrazný pokrok pachatele. Probační úředníci označují pomalou reakci orgánů činných v trestním řízení na porušení podmínek trestu za faktor, který oslabuje výchovný účinek trestu a snižuje motivaci pachatele k dodržování stanovených pravidel.

Zákon č. 220/2021 Sb. posílil pravomoci probačních úředníků, po prvních letech jeho účinnosti je na místě vyhodnotit jeho dopady a případně navrhnout další opatření ke zvýšení efektivity výkonu alternativních trestů. Obdobně bude zapotřebí vyhodnotit i změny přijaté v této oblasti v novele trestních předpisů (zákon č. 270/2025 Sb.).

Obsah návrhu opatření

Na organizační úrovni bude zanalyzováno stávající postavení probačních úředníků při výkonu alternativních trestů a možnosti zajištění efektivní, rychlé a přiměřené reakce na porušení nebo naopak

velmi dobré plnění podmínek trestu. Na základě provedeného vyhodnocení budou navržena možná opatření spočívající např. v možnosti dalšího posílení návrhového oprávnění probačních úředníků a také jiné úpravy jejich pravomocí, případně dalších možností řešení.

Následně budou vyhodnoceny přínosy jednotlivých variant řešení a v případě potřeby zpracován návrh úprav právního rámce. Cílem je zajistit, aby probační úředník měl k dispozici dostatečná oprávnění pro zajištění efektivního výkonu alternativních trestů, resp. aby byla zajištěna rychlá reakce soudu na zjištěné závažné nebo opakované porušení povinností odsouzeného. Tento přístup umožní zrychlit reakce na způsob plnění povinností ze strany pachatele, podpoří individualizovanou práci s klienty a zvýší efektivitu výkonu trestů a opatření a ve svém důsledku také sníží zátěž soudů.

Kritérium splnění

Vyhodnocení pravomocí, odpovědností a nástrojů probačního úředníka a soudu pro rychlou a efektivní reakci na průběh výkonu alternativního trestu.

Indikátory

- Analýza odpovědností probačního úředníka při výkonu alternativního trestu a reakcí soudů na zjištěná porušení povinností odsouzeným a návrh opatření k zefektivnění reakce na zjištěné porušení povinností odsouzeného.
- Revize metodik implementující upravené postupy.

Náklady

- Náklady na odborné konzultace k vyhodnocení odpovědností a pravomocí probačního úředníka a soudu.
- Náklady na revize a posílení metodického vedení postupů probačních úředníků.
- Náklady na školení pracovníků PMS a informování spolupracujících institucí.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Zvýšení odborné odpovědnosti PMS.
- **Personální dopad:** Posílení kompetencí probačních úředníků a oprávnění soudů při zajištění reakce na zjištěná porušení povinností odsouzeným.
- **Systémový dopad:** Snížení administrativní zátěže soudů a zrychlení rozhodování.
- **Společenský dopad:** Zvýšení smysluplnosti výkonu trestů a větší šance na úspěšné vykonání alternativního trestu ze strany pachatelů.

Toto opatření je klíčové pro zvýšení účinnosti alternativních trestů a zachování jejich výchovného účinku prostřednictvím včasné, přiměřené a odborně podložené reakce na chování pachatele během výkonu trestu.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

Soudy

SZ

Cílová skupina

PMS

Soudy

SZ

Pachatelé trestných činů

Fáze realizace opatření

Rozvoj

Specifický cíl 1.3: Zvýšit působení alternativního trestu na pachatele**Detailní popis**

Alternativní tresty představují účinný nástroj trestní politiky, který umožňuje individuální přístup k pachateli a přispívá k jeho začlenění do společnosti. Aby jejich potenciál mohl být naplněn v co největší míře, je třeba zajistit, aby byly vhodně ukládány, rychle a smysluplně vykonávány a aby pro jejich realizaci existovaly praktické a důstojné podmínky.

Tento specifický cíl se proto zaměřuje na další posílení institucionálního, organizačního a případně legislativního rámce, který umožňuje naplňovat rozhodnutí soudů o alternativních trestech efektivním a včasným způsobem.

Opatření se soustředí zejména na podporu role PMS ve fázi rozhodování o trestu (včetně předjednání a odborných stanovisek), zavedení mechanismů pro pružnou reakci na chování pachatele během výkonu trestu a zajištění důstojného a bezpečného výkonu alternativních trestů. Společným cílem těchto kroků je, aby alternativní tresty byly v praxi skutečně vykonatelným, účinným a udržitelným prostředkem podpory změny chování pachatelů a rozvoje restorativní dimenze trestní spravedlnosti.

Vazba na strategický cíl 1

Specifický cíl 1.2 přispívá k naplňování strategického cíle 1 Posílit proces desistence a integrace pachatelů do společnosti tím, že dále rozvíjí podmínky pro smysluplné a účinné využití alternativních trestů. Navržená opatření posilují roli PMS při rozhodování o trestu i během jeho výkonu, přispívají k vyšší stabilitě a srozumitelnosti systému a umožňují lépe reagovat na individuální situaci pachatelů.

Díky tomu mohou být alternativní tresty využívány ještě cíleněji, důsledněji a s vyšším efektem pro klienta i společnost, a zároveň posilují důvěru veřejnosti i odborných aktérů v jejich přínos.

Opatření 1.3.1: Podpora zajištění efektivního výkonu trestu obecně prospěšných prací**Důvod zařazení opatření**

Trest obecně prospěšných prací (dále jen OPP)¹³ je jedním z nejčastěji ukládaných alternativních trestů v České republice. V praxi PMS však dlouhodobě přetrvávají problémy, které snižují jeho efektivitu a účelnost. Ačkoli PMS spolupracuje s velkým počtem poskytovatelů výkonu OPP, v některých regionech je obtížné zajistit poskytovatele připravené zajistit výkon trestu u specifických skupin pachatelů, u nichž je zpravidla vyšší riziko selhání při výkonu trestu. V některých případech je trest ukládán bez předchozího odborného posouzení vhodnosti jeho výkonu ze strany PMS, což zvyšuje riziko selhání při jeho výkonu a následné přeměny v trest odnětí svobody. Dle výzkumu IKSP je trest v některých případech ukládán v rozporu se stávající právní úpravou a to trestním příkazem bez stanoviska PMS (Rozum a kol., 2020). Přestože následně došlo ke zvýšení počtu stanovisek PMS k trestu OPP (5342 stanovisek oproti 4613 stanoviskům v roce 2022, což je nárůst o 15,8 %), je třeba této situaci nadále věnovat pozornost.

Dalším limitujícím faktorem pro úspěšnost výkonu trestu jsou charakteristiky klientů, kteří často postrádají základní pracovní návyky a potýkají se s dalšími problémy, jako jsou závislosti či zhoršený zdravotní stav. Dlouhodobým problémem je také to, že v případě úrazu nebo způsobené škody nejsou

¹³ Pro účely tohoto opatření pod pojem OPP zahrnujeme také obdobné instituty, např. povinnost odsouzeného vykonat práce ve prospěch poskytovatelů v rámci zkušební doby podmíněného propuštění, výchovnou povinnost společensky prospěšná činnost vykonávanou dětmi a mladistvými nebo de lege ferenda zamýšlenou povinnost vykonat práce ve prospěch poskytovatele trestu OPP v průběhu zkušební doby podmíněného odsouzení a jiné.

klienti ani poskytovatelé dostatečně chránění, což představuje riziko jak pro ně samotné, tak pro spolupracující organizace či širší veřejnost.

Vzhledem ke společenským a technologickým změnám se proměňují potřeby a očekávání poskytovatelů a zároveň také potřeby a předpoklady pachatelů pro výkon trestu OPP. Proto je třeba analyzovat možnosti případné pozitivní motivace a mechanismů podpory poskytovatelů pro zajištění nejen úspěšného výkonu trestu, ale také posílení procesu integrace a resocializace pachatele. Revize podmínek pro zajištění trestu OPP může přispět k vyšší úspěšnosti výkonu trestu, vyšší ochraně poskytovatelů i klientů a zdůraznění jeho restorativního principu.

Obsah návrhu opatření

Opatření se zaměřuje na revizi podmínek výkonu trestu OPP ve spolupráci s Ministerstvem spravedlnosti, obcemi, kraji, NNO a dalšími odbornými partnery. Cílem je doplnit stávající rámec výkonu trestu tak, aby respektoval současné potřeby klientů i spolupracujících subjektů.

Na legislativní úrovni je třeba pokračovat v úsilí upravit odpovědnost klientů, poskytovatelů a případně dalších osob za škodu a to zejména pro případ úrazu nebo způsobené škody. Zároveň je vhodné zvážit úpravu pravidel pro posuzování vhodnosti trestu OPP před jejich uložením, a to s ohledem na bezpečnost, zdravotní způsobilost a kontext klientovy situace.

Na organizační úrovni bude navrženo systémové řešení pro zajištění výkonu trestu OPP u pachatelů se specifickými potřebami, a to na základě výstupů projektu Podpora výkonu alternativního trestu obecně prospěšných prací financovaného z OP Zaměstnanost plus. Podpořen bude také rozvoj spolupráce s obcemi, neziskovými a církevními organizacemi a dalšími subjekty, které mohou vytvářet pracovní příležitosti s přidanou hodnotou.

Na systémové úrovni bude PMS pokračovat v jednáních s MSp, SZ i soudy o vhodně nastavených procesech spolupráce a dalšímu zvyšování podílu trestů uložených s předchozím předjednáním, viz také opatření 1.2.2.

Výsledkem opatření bude návrh metodických, případně legislativních změn, které umožní PMS a jejím partnerům zajišťovat výkon OPP důstojným, předvídatelným a smysluplným způsobem ve všech regionech.

Kritérium splnění

Zpracované vyhodnocení úpravy podmínek výkonu trestu OPP, včetně systému pojištění, metodik pro spolupráci s poskytovateli a modelu práce s klienty se specifickými potřebami a opatření přijatá na základě výstupů z vyhodnocení.

Indikátory

- Zpracovaná metodika spolupráce s poskytovateli výkonu OPP.
- Metodika práce s klienty se specifickými potřebami a zvýšeným rizikem selhání.
- Zpracované vyhodnocení postavení poskytovatelů výkonu trestu OPP a navazující opatření.

Náklady

- Náklady na analýzu úpravy postavení poskytovatelů výkonu OPP.
- Náklady na vývoj a pilotní ověření metodik.
- Náklady na meziinstitucionální pracovní skupinu, odborné konzultace a validaci výstupů.
- Náklady na informování a zaškolení pracovníků PMS i poskytovatelů výkonu trestu.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení schopnosti PMS koordinovat výkon OPP v různorodých podmínkách.

- **Personální dopad:** Podpora pracovníků PMS v práci s rizikovými klienty a zajištění jejich bezpečí.
- **Systémový dopad:** Zvýšení úspěšnosti výkonu trestu OPP a snížení podílu jejich přeměny na trest odnětí svobody.
- **Společenský dopad:** Posílení důvěry veřejnosti ve smysluplnost alternativních trestů a větší zapojení komunit do výkonu spravedlnosti.

Toto opatření je klíčové pro zajištění udržitelného výkonu trestu obecně prospěšných prací v celé ČR. Posiluje nejen právní a organizační jistotu, ale i restorativní potenciál tohoto trestu prostřednictvím podpory klientů, poskytovatelů i spolupracujících institucí.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

Samosprávy (obce a kraje)

NNO

MPSV

Odborné platformy v oblasti trestní justice a sociální integrace

Cílová skupina

Klienti PMS

Zaměstnanci PMS

Poskytovatelé výkonu trestu OPP

OČTR

Veřejnost

Fáze realizace opatření

Evaluace/Rozvoj

Opatření 1.3.2: Zavádění inovativních metod práce s pachateli, rozvoj elektronického monitorovacího systému a využívání nových technologií

Důvod zařazení opatření:

Individuální práce probačního úředníka s pachatelem nemůže ustrnout, ale musí se dále rozvíjet. Kromě již zavedených nástrojů a technik je vhodné zavádět inovativní metody, nástroje a techniky práce s pachatelem např. osvědčené v zahraniční nebo pilotně odzkoušené v rámci projektů (např. good lives model, cesta změny využívaná v probačním domě a jiné).

Zároveň je třeba vycházet z toho, že proces desistence se neodehrává izolovaně, ale ve vztazích s rodinou, komunitou, poškozeným i širší společností. Trvalá změna je udržitelná pouze tehdy, pokud pachatel nalezne ve svém okolí oporu a znovu získá pocit přijetí, smyslu a odpovědnosti. Přesto je práce s komunitními vazbami a inovativními metodami v české praxi PMS stále okrajovou součástí odborné činnosti. Chybí systematické nástroje, které by umožnily do podpory klienta zapojit rodinu, komunitu, osoby se zkušeností s trestním řízením nebo širší podpůrné sítě.

Moderní přístupy, jako jsou kruhy podpory a zodpovědnosti, komunitní mentoring, práce s osobami s žitou zkušeností nebo skupinové intervence s komunitním ukotvením, mohou významně přispět k podpoře změny chování, obnovení vztahů narušených trestnou činností a snížení recidivy. V zahraničí jsou tyto nástroje úspěšně využívány jako doplněk k dohledu a probačním či resocializačním programům (McNeill, 2006).

Rozvoj technologií také otevírá nové možnosti jejich využívání v práci s pachateli. Moderní technologie umožňují efektivnější prevenci, sledování, hodnocení i resocializaci pachatelů. Může se jednat např. o

další rozvoj a širší využívání již zavedeného EMS, který je efektivním nástrojem kontroly nad pachatelem a dodržováním uložených opatření. Nové technologie mohou být využívány také pro rozvoj pokročilých nástrojů pro hodnocení rizikovosti pachatele a návrhy vhodných opatření zohledňujících specifika konkrétních případů. Vzhledem k rychlému nástupu umělé inteligence lze předpokládat, že se bude její využívání v práci s pachateli dále rozšiřovat. Nové technologie představují důležitý nástroj pro modernizaci přístupu k práci s pachateli, který směřuje k vyšší bezpečnosti společnosti, snížení recidivy a podpoře úspěšné reintegrace pachatelů do běžného života.

Obsah návrhu opatření:

Opatření se zaměřuje na pilotní zavedení a ověření inovativních metod v práci s pachateli a to jak v individuální případové práci, tak v rámci komunit. PMS ve spolupráci s odbornými partnery navrhne koncepty metod vhodných pro české prostředí, vybere regiony a cílové skupiny pro pilotní testování a zajistí odbornou a metodickou přípravu zapojených týmů.

Součástí pilotního ověření bude také odzkoušení metod využívajících přirozených vztahových sítí klienta, rodiny, místní komunity, školy, zaměstnavatele, dobrovolníků, i zapojení osob s vlastní zkušeností s výkonem trestu. Tyto osoby mohou působit jako mentoři, průvodci nebo účastníci workshopů, a přispět tak ke změně perspektivy pracovníků i klientů. Klíčovým prvkem bude práce s odpovědností a možnostmi nápravy ve vztazích narušených trestným činem.

Přednost v pilotním ověření bude dávana technikám, metodám a postupům, které jsou co nejširěji využitelné a systémově udržitelné.

Pozornost bude také věnována praktickému využívání moderních technologií v práci s cílovou skupinou, zejména se PMS zaměří na širší využívání již zavedeného EMS. PMS považuje za vhodné zvýšit efektivitu využívání potenciálu EMS ve větším počtu případů a zároveň podpořit častější a vhodnější ukládání trestů či přiměřených omezení a povinností. Například využití povinnosti zdržovat se ve stanovenou dobu v obydli nebo jeho části v období bezprostředně po podmíněném propuštění je dosud realizováno pouze v jednotkách případů, přestože se jedná o opatření, které může významně přispět k bezpečnému průběhu tohoto procesu. Jedním z předpokladů efektivního využití EMS je také včasné zapojení PMS do vyhodnocení situace a identifikace limitů jeho použití.

Tyto metody budou provázány s ostatními formami intervence, aby tvořily součást integrovaného přístupu PMS k podpoře klienta. Výstupem opatření bude vyhodnocení účinnosti jednotlivých přístupů, identifikace dobré praxe a doporučení pro další rozšíření.

Kritérium splnění

Zahájení pilotního ověřování vybraných komunitních a inovativních metod práce s pachateli v určených regionech, včetně vyhodnocení jejich účinnosti a systémová implementace vybraných postupů.

Indikátory

- Zpracovaný návrh pilotních metod vhodných pro podmínky PMS.
- Počet pilotně vyzkoušených inovativních metod práce s pachateli.
- Počet plošně implementovaných nových metod práce.

Náklady

- Náklady na koordinaci a metodickou podporu pilotních týmů.
- Náklady na evaluaci a vyhodnocení pilotních projektů.
- Náklady na vytvoření podporných materiálů, školení a sdílení dobré praxe.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Rozšíření odborných přístupů PMS o komunitní a vztahové intervence.

- **Personální dopad:** Posílení kompetencí pracovníků PMS v oblasti práce s komunitními vazbami a inovativními metodami.
- **Systémový dopad:** Posílení mezioborové a komunitní spolupráce v rámci podpory pachatelů.
- **Společenský dopad:** Zvýšení šancí klientů PMS na stabilní začlenění do společnosti díky širší podpoře ze strany přirozeného okolí.

Toto opatření představuje důležitý rozvojový krok v oblasti individuální i komunitní práce s pachateli. Posiluje vztahový rozměr podpory, který je klíčový pro udržitelnou změnu chování a desistenci.

Gestor:

PMS

Spolupráce:

Odborné organizace a výzkumná pracoviště

Místní samosprávy

Školy a komunitní organizace

NNO

Dobrovolnické programy

VS ČR

Osoby s žitou zkušeností

Rodinní příslušníci a další přirozené podpůrné osoby

Cílová skupina:

Klienti PMS – pachatelé trestných činů

Komunity a osoby zapojené do podpůrné sítě klienta

Pracovníci PMS

Fáze realizace opatření

Rozvoj

Opatření 1.3.3: Vytvoření návrhu systému zajištění probačních a resocializačních programů včetně modelu jejich financování

Důvod zařazení opatření:

Účinnost alternativních trestů a dohledu závisí také na tom, zda má klient přístup k programům, které pomáhají řešit příčiny trestné činnosti, stabilizovat jeho situaci a napomáhat jeho reintegraci do společnosti. V ČR jsou tyto programy zajišťovány v současné době většinou prostřednictvím programových center PMS a také dalšími poskytovateli z řad NNO. Současná síť však nepokrývá rovnoměrně celé území ČR a zároveň nereflektuje dostatečně rozmanitost potřeb jednotlivých cílových skupin, např. u mladistvých, osob se závislostmi, mentálním onemocněním nebo s kombinovanými problémy. To omezuje možnosti individuální a skupinové práce a oslabuje účinnost uložených opatření.

Probační a resocializační programy jsou v praxi již úspěšně zavedeny a v řadě regionů přispívají k účinné práci s klienty PMS. Jejich dostupnost však zůstává nerovnoměrná a dosud nebyla systematicky vyhodnocena jejich potřebnost, pokrytí a kapacitní potenciál. S odstupem několika let od jejich zavádění do praxe je proto vhodné provést cílenou analýzu, která ověří regionální potřeby, identifikuje případné mezery a poskytne podklad pro návrh udržitelného rámce zajištění programů.

Zejména pro základní typy programů je vhodné rozšířit síť vlastních programových center PMS, která by zajišťovala dostupnost a stabilitu v jednotlivých regionech. Zároveň je však nezbytné i nadále rozvíjet systémovou spolupráci s externími poskytovateli, a to jak v oblasti odborné podpory, tak při zajištění kapacity a kontinuity služeb. Obě formy zajištění, přímé i partnerské, jsou nezbytné pro funkční a udržitelný systém práce s pachateli.

Obsah návrhu opatření

Cílem opatření je vytvořit funkční rámec pro zajištění dostupnosti kvalitních probačních a resocializačních programů, které odpovídají potřebám jednotlivých cílových skupin klientů PMS a jsou využitelné ve všech fázích trestního řízení. Zajištění těchto programů bude postaveno na kombinaci přímého poskytování prostřednictvím PMS a spolupráce s externími partnery.

Na metodické úrovni bude zpracována analýza potřebnosti a dostupnosti programů, která ověří stávající nabídku, identifikuje regionální rozdíly a zmapuje potřeby jednotlivých cílových skupin klientů. Výstupem bude návrh základních typů programů, jejichž dostupnost je nezbytná pro naplnění odborné práce PMS, včetně doporučení pro jejich využitelnost podle charakteru trestné činnosti a fáze řízení.

Na organizační úrovni bude dobudována síť programových center PMS, která zajistí regionální dostupnost, kontinuální realizaci základních typů programů a vyšší míru metodické podpory. Síť bude dimenzována s ohledem na vyhodnocenou potřebnost kapacity programů.

Zároveň bude na systémové úrovni navržen model zajištění programů dalšími poskytovateli, včetně kritérií odborné způsobilosti, mechanismů kontroly kvality a možností udržitelného financování.

Kritérium splnění

Zpracovaný návrh systémového zajištění dostupnosti probačních a resocializačních programů, včetně analýzy potřebnosti a kapacitního potenciálu, návrhu sítě programových center PMS, metodik pro spolupráci s externími poskytovateli a návrhu modelu udržitelného systémového financování.

Indikátory

- Zpracovaná analýza potřebnosti a dostupnosti programů v jednotlivých regionech.
- Návrh systémového zajištění realizace programů včetně finančního zajištění.
- Fungující síť programových center PMS v každém soudním kraji.

Náklady

- Náklady na odbornou analýzu potřebnosti programů v regionech.
- Náklady na návrh systému zajištění programů.
- Náklady na dobudování a chod sítě programových center PMS.
- Náklady udržitelného financování sítě dalších poskytovatelů.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Zajištění rovnoměrné a předvídatelné nabídky odborných programů napříč republikou.
- **Personální dopad:** Posílení odborné kapacity PMS pro přímou práci s klienty a rozvoj nových specializací.
- **Systémový dopad:** Zvýšení účinnosti alternativních trestů a posílení návaznosti opatření v systému trestní justice.
- **Společenský dopad:** Snížení rizika recidivy díky dostupné odborné pomoci a podpora reintegrace pachatelů.

Toto opatření je klíčové pro dosažení specifického cíle 1.3 a představuje základní podmínku pro udržitelnou dostupnost kvalitních a cílených intervencí v rámci systému probace.

Gestor

PMS
MSp

Spolupráce

MV
MPSV
Kraje

Obce
NNO

Cílová skupina:

Klienti PMS – pachatelé trestných činů se specifickými potřebami

Pracovníci PMS

Poskytovatelé probačních a resocializačních programů

Fáze realizace opatření:

Evaluace/Rozvoj

Specifický cíl 1.4: Posílit roli Probační a mediační služby v přípravě na podmíněné propuštění a individualizaci zacházení po podmíněném propuštění

Detailní popis

Úspěšné začlenění osob po výkonu trestu zpět do společnosti je dlouhodobým cílem moderní trestní politiky. Právě období krátce po podmíněném propuštění představuje jednu z nejkritičtějších fází tohoto procesu s vysokým rizikem návratu k trestné činnosti, ale zároveň s potenciálem pro pozitivní změnu.

PMS již dnes hraje významnou roli v oblasti dohledu po propuštění, její odborný potenciál však může být využit ještě cíleněji v přípravě na samotné rozhodnutí o propuštění i v navrhování uložení přiměřených povinností v rámci zkušební doby podmíněného propuštění s cílem zvýšit výchovné působení na pachatele. Významná je i schopnost PMS zajistit plynulou návaznost podpory prostřednictvím vlastních nástrojů a ve spolupráci s dalšími partnery postpenitenciární péče.

Opatření v rámci tohoto cíle se proto zaměřují na jasné vymezení odborného zapojení PMS do rozhodovacího procesu o podmíněném propuštění, rozvoj specifických nástrojů podpory (např. probační domy) a posílení individualizace uložených opatření tak, aby lépe odpovídala rizikům a potřebám klientů. Společným cílem je vytvořit souvislý, efektivní a personálně zajištěný systém odborné podpory osob po výkonu trestu, který povede k vyšší udržitelnosti propuštění a nižší míře recidivy.

Vazba na strategický cíl 1

Specifický cíl 1.4 navazuje na strategický cíl 1 Posílit proces desistence a integrace pachatelů do společnosti a rozvíjí jej v oblasti přechodu mezi výkonem trestu a návratem do běžného života. Revize role PMS v přípravě na podmíněné propuštění, rozvoj podpůrných nástrojů a cílené nastavování podmínek po propuštění jsou klíčovými prvky efektivní postpenitenciární podpory.

Tento cíl zároveň konkrétně doplňuje priority Koncepce rozvoje vězeňství do roku 2035, zejména oblast zajištění kontinuity mezi penitenciární a postpenitenciární péčí, a přispívá k rozvoji mezioborové spolupráce v oblasti resocializace odsouzených.

Opatření 1.4.1: Zapojení Probační a mediační služby do procesu podmíněného propuštění

Důvod zařazení opatření:

Úspěšná reintegrace osob po výkonu trestu vyžaduje, aby podpora byla kontinuální, navazovala bezprostředně na přípravu ve vězení a plynule pokračovala po návratu na svobodu. PMS má nezastupitelnou roli při zajišťování kontinuity péče po propuštění, zejména ve spolupráci s dalšími klíčovými aktéry systému postpenitenciární péče, jako jsou VS ČR, neziskové organizace, sociální kurátoři a další. Zatím není využit plně její potenciál zapojení do přípravy na podmíněné propuštění a zpracování podkladů pro rozhodování soudů. Zatím také nebyl implementován systém úspěšně

odzkoušených komisí pro podmíněné propuštění¹⁴ ani jiná forma multioborového posuzování připravenosti na propuštění.

Právě přechod z věznice do běžného prostředí je kritickým momentem, kdy selhání systému může vést k opakovanému páchání trestné činnosti. Pro tento úspěšný přechod je klíčový multioborový přístup a spolupráce relevantních subjektů jak pro důkladné posouzení připravenosti odsouzeného na propuštění, ale také pro vhodné nastavení podpory a dohledu po propuštění pro zajištění kontinuity mezi věznicí, PMS a dalšími službami. Limitem pro tento přístup je zejména kapacita zapojených subjektů (zejména PMS, VS ČR, ale i sociálních kurátorů).

Zapojení PMS do zpracování stanovisek je vzhledem k omezené personální kapacitě možné jen v malém počtu případů.

Obsah návrhu opatření:

Cílem opatření je stanovit jasné kompetence PMS v procesu přípravy na podmíněné propuštění a to zejména ve vztahu k vyhodnocení situace odsouzených a zpracování plánu bezpečného propouštění a multioborové spolupráce v rámci konkrétních případů.

Na systémové úrovni je třeba zajistit dostatečnou kapacitu PMS pro práci s odsouzenými připravujícími se na podmíněné propuštění, tedy zajistit personální navýšení. Dále je vhodné vyhodnotit stávající legislativní rámec role PMS v přípravě na podmíněné propuštění a vyhodnocování situace odsouzených.

PMS se bude dále podílet na systémových krocích realizovaných dalšími subjekty (např. VS ČR, MPSV nebo neziskového sektoru) a účastnit se iniciativ směřujících k vyhodnocení stávající podoby podmíněného propuštění, aby byly transparentně vyjasněny kompetence, odpovědnosti a předávání informací. Na metodické úrovni bude vytvořen rámec multioborového posuzování připravenosti na podmíněné propuštění, který umožní komplexně zhodnotit situaci odsouzeného a navrhnout vhodná podpůrná a kontrolní opatření. Opřít se může o zkušenosti s pilotním testováním komisí pro podmíněné propuštění.

Na systémové (strategicko-legislativní) úrovni opatření navazuje na cíle Koncepce rozvoje vězeňství do roku 2035, zejména strategický cíl 1.2, a posiluje roli PMS jako součást provázaného systému postpenitenciární podpory.

Kritérium splnění

Vyhodnocení zapojení PMS do přípravy na podmíněné propuštění a navazující opatření.

Indikátor

- Stanovené kompetence PMS v procesu podmíněného propuštění.

Náklady

- Náklady na navýšení počtu úředníků PMS.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Zajištění kontinuity mezi výkonem trestu a pobytem na svobodě prostřednictvím propojené práce aktérů.
- **Personální dopad:** Posílení odborné role pracovníků PMS a jejich schopnosti intervenovat v klíčové fázi návratu z vězení.
- **Systémový dopad:** Zvýšení efektivity rozhodování o podmíněném propuštění a podpora jeho udržitelnosti.

¹⁴ Komise pro podmíněné propuštění byly odzkoušeny v projektech Křehká šance I a II ve 35 věznicích.

- **Společenský dopad:** Snížení rizika recidivy a posílení šancí osob po výkonu trestu na úspěšnou reintegraci.

Toto opatření představuje klíčový krok ke snížení rizik spojených s podmíněným propuštěním a ke zlepšení výsledků postpenitenciární péče.

Gestor

PMS

Spolupráce

VS ČR

MSP

MPSV

Sociální kurátoři

NNO

Obce a kraje

Cílová skupina

Osoby připravující se na podmíněně propuštění z výkonu trestu

Klienti PMS s dohledem po podmíněném propuštění

Pracovníci PMS

Partneři podílející se na postpenitenciární péči

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Rozvoj

Opatření 1.4.2: Rozvoj probačních domů

Důvod zařazení opatření

PMS úspěšně provozuje Probační dům v Písku s celkovou kapacitou 16 míst. Toto zařízení poskytuje jedinečný pobytový resocializační program ošetřující kritické období prvních měsíců po podmíněném propuštění z výkonu trestu odnětí svobody. Jde o nízkokapacitní zařízení komunitního typu, které napomáhá plynulému přechodu z vězeňského prostředí do běžného života a podporuje klienty při jejich postupném začleňování do společnosti. Je třeba tento typ zařízení dále rozvíjet a na základě analýzy potřeb potenciální cílové skupiny vytvořit síť obdobných zařízení s dostatečnou kapacitou odpovídající zhodnocené potřebnosti.

Obsah návrhu opatření

Cílem opatření je navrhnout koncepci rozvoje probačních domů jako pevné součásti systému práce s osobami podmíněně propuštěnými, která bude vycházet ze zkušeností s fungováním Probačního domu v Písku, jeho odborného zázemí a integrovaného přístupu, který kombinuje resocializační podporu, dohled a komunitní začlenění.

Součástí koncepce bude také zpracovaná analýza proveditelnosti, která určí potřebnou kapacitu, rozmístění probačních domů v regionech a model jejich začlenění do stávajících struktur PMS a komunitních služeb.

V rámci materiálu je také nezbytné, bude-li analýza proveditelnosti nasvědčovat plošnému využití probačních domů, vyhodnotit potřebnost a případné varianty ukotvení probačních domů v právním rámci včetně vymezení jejich postavení, cílové skupiny, práv a povinností klientů a odpovědností PMS. Bude navržen model jejich udržitelného financování s využitím vícezdrojového přístupu, zahrnujícího jak veřejné prostředky, tak podíl klientů.

V rámci realizace této Koncepce budou rovněž vybudovány nejméně dva další nízkokapacitní komunitní probační domy (každý s předpokládanou kapacitou 16 míst), čímž se dále rozšíří dostupnost této formy podpory v jednotlivých regionech.

Kritérium splnění

Zpracovaná koncepce rozvoje probačních domů jako součásti systému práce s osobami po podmíněném propuštění, včetně návrhu potřebné kapacity, vyhodnocení legislativního rámce, modelu financování a otevření dvou nových probačních domů.

Indikátory

- Zpracovaná koncepce rozvoje probačních domů.
- Podkladový návrh potřebných dalších opatření a modelu udržitelného financování.
- Dva nově otevřené probační domy.

Náklady

- Náklady na analytické zpracování potřebnosti a proveditelnosti.
- Náklady na právní a legislativní analýzy.
- Náklady na návrh modelu financování.
- Náklady na stavbu/rekonstrukci objektů.
- Náklady na provoz nově otevřených zařízení.
- Náklady na personální zajištění nově otevřených zařízení.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Vytvoření specializované formy pobytové podpory v systému postpenitenciární péče.
- **Personální dopad:** Posílení možností PMS při zajištění kontinuální péče o osoby po výkonu trestu.
- **Systémový dopad:** Zvýšení udržitelnosti podmíněného propuštění u osob s vyšší mírou potřeby podpory.
- **Společenský dopad:** Snížení rizika recidivy u klientů, kteří nemají stabilní zázemí po návratu z výkonu trestu odnětí svobody, a zlepšení možností jejich reintegrace.

Toto opatření přináší možnost systematického rozšíření jedinečného nástroje PMS, který doplňuje stávající formy podpory o pobytový prvek cílený na kritické období po propuštění a posiluje roli PMS v oblasti postpenitenciární péče, čímž přispívá k naplňování specifického cíle 1.4.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSp

MPSV

Obce a kraje

Zdravotní a sociální služby

NNO

Cílová skupina

Osoby propuštěné z VTOS

Klienti PMS s dohledem po podmíněném propuštění

Pracovníci PMS

Partneři podílející se na postpenitenciární péči

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Rozvoj

Opatření 1.4.3: Individualizace zacházení po podmíněném propuštění

Důvod zařazení opatření

Podmíněně propuštění mají různé potřeby, různou míru rizika selhání a různé zdroje. Pro zvýšení efektivity dohledu a podpory po návratu z výkonu trestu je proto nezbytné individualizovat opatření, která jsou po podmíněném propuštění ukládána. Jako pozitivní lze vnímat trend navyšování podílů osob, které jsou propouštěny s uloženým dohledem probačního úředníka, avšak potenciál využívání dalších přiměřených povinností zatím není plně využit. Právě tato opatření přitom mohou posílit výchovný účinek trestu a podpořit reintegraci.

Obsah návrhu opatření

Na metodické úrovni budou dále rozpracovány interní předpisy pro práci s riziky a jejich vyhodnocování, a to zejména ve vztahu k podmíněně propuštěným osobám. Ty potřebují ve zvýšené míře individuální zacházení zohledňující jejich specifické potřeby a rizika, často spojená s omezenými sociálními kontakty, nedostatečnými pracovními návyky, potřebou řešit složitou dluhovou situaci, nenávanou spoluprací se zdravotními a sociálními službami v regionu atp. Současně budou posilovány kompetence probačních úředníků v oblasti navrhování vhodných opatření ke snížení rizik i v dovednosti formulovat návrhy pro soudy strukturovaně, přesvědčivě a výstižně.

Na organizační úrovni bude posilována spolupráce se soudy, a to jak v rámci případové práce v jednotlivých kauzách, tak prostřednictvím systémových a rozvojových aktivit, například formou společných workshopů a seminářů. V návaznosti na potřebné personální posílení bude zajišťována osobní účast probačních úředníků na veřejných zasedáních při rozhodování o podmíněném propuštění.

Kritérium splnění

Zvýšení individualizace působení na podmíněně propuštěných, kterým byl uložen dohled a další přiměřené povinnosti.

Indikátory

- Analýza ukládání přiměřených povinností.

Náklady

- Náklady na mezioborové konzultace.

Přínosy

- Vyšší míra přizpůsobení opatření individuálním potřebám a rizikům klienta.
- Posílení výchovného účinku dohledu a přiměřených povinností.
- Zvýšení smysluplnosti uložených trestů a podpory po propuštění.
- Zefektivnění spolupráce mezi PMS a soudy v oblasti podmíněného propuštění.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Zkvalitnění rozhodovacích a podpůrných procesů po podmíněném propuštění.
- **Systémový dopad:** Zvýšení důvěry soudů v návrhy PMS a větší efektivita výkonu trestní politiky.
- **Společenský dopad:** Snížení rizika recidivy a vyšší míra reintegrace osob po výkonu trestu odnětí svobody.

Toto opatření je klíčové pro zvýšení účinnosti a adresnosti postpenitenciární péče prostřednictvím cíleného nastavování podmínek po podmíněném propuštění. Posiluje roli PMS při podpoře reintegrace a umožňuje lepší využití dostupných nástrojů v reakci na individuální potřeby a rizika klientů.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

MPSV

Obce a kraje

Zdravotní a sociální služby

Akademická a výzkumná pracoviště

NNO

Cílová skupina

Klienti PMS s dohledem po podmíněném propuštění

Pracovníci PMS

Partneři podílející se na postpenitenciární péči

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Rozvoj

Strategický cíl 2: Poskytovat účinnou, relevantní a dostupnou pomoc obětem trestných činů

Popis strategického cíle

Oběti trestných činů patří mezi nejzranitelnější účastníky trestního řízení a jejich ochrana a podpora je zásadním předpokladem spravedlivého a funkčního systému. PMS sehrává v tomto systému klíčovou roli díky své celostátní působnosti, restorativnímu přístupu a právnímu zakotvení své činnosti v zákoně č. 45/2013 Sb., o obětech trestných činů. PMS poskytuje obětem právní informace, provází je celým procesem trestního řízení, facilituje jejich zapojení do restorativních programů a zprostředkovává přístup k dalším formám podpory.

Tento strategický cíl se zaměřuje na vybudování odborně ukotveného, stabilního a dostupného základního systému pomoci obětem v rámci PMS, který bude v každém regionu poskytovat individuálně přizpůsobenou podporu a zároveň bude provázán s dalšími poskytovateli služeb tak, aby byla zajištěna účinná ochrana práv a naplnění potřeb obětí. Cílem je, aby každá oběť, která se na PMS obrátí, získala včasné, důvěryhodné a profesionální informace a podporu v bezpečném prostředí.

PMS si je vědoma toho, že nenahrazuje ani nekoordinuje celý systém pomoci obětem. Její role je vymezena zákonnými kompetencemi, a přestože je nenahraditelná, není sama o sobě dostatečná pro zajištění potřebné pomoci všem obětem. V rámci systému pomoci obětem chce PMS sehrávat roli základního poskytovatele odborné podpory s celostátní působností a spolehlivého partnera pro předávání obětí do specializovaných služeb. Dlouhodobou ambicí je, aby každá oběť, která se obrátí na PMS, získala odbornou podporu a byla nasměrována k dalším službám, pokud je potřebuje.

Vazba strategického cíle na vizi

Tento cíl přímo navazuje na pilíř vize PMS 2035 “pomoc obětem” a na hodnoty důvěry, respektu a obnovy. Směřuje k tomu, aby každá oběť byla vyslyšena a měla přístup k podpoře a pomoci, která odpovídá jejím potřebám. Naplňuje závazek PMS být dostupnou, respektovanou a odbornou institucí, jež se podílí na obnově narušených vztahů a podporuje důvěru ve spravedlnost včetně spravedlnosti z pohledu oběti.

Vazba strategického cíle na globální cíl

Strategický cíl 2 přispívá k naplnění globálního cíle Koncepce tím, že rozvíjí dostupnou a odborně ukotvenou pomoc obětem jako integrální součást systému probace a mediace. Zaměřuje se na zajištění podpory, která odpovídá potřebám obětí, je srozumitelná a dostupná bez ohledu na region. Tím posiluje důvěru veřejnosti ve spravedlnost, přispívá k nápravě následků trestné činnosti a posiluje odbornou roli PMS v systému trestní justice.

Předpoklady pro dosažení cíle

- Stabilní personální a institucionální zajištění agendy obětí ve všech střediscích PMS.
- Vymezení jednotného metodického rámce pro práci s oběťmi.
- Posílení odborné připravenosti pracovníků PMS v oblasti komunikace s oběťmi a facilitace restorativních procesů.
- Funkční mezioborová spolupráce s dalšími poskytovateli podpory obětem.
- Dostupnost navazujících specializovaných služeb v regionech, které umožní komplexní podporu a pomoc obětem.

Dopady a přínosy

- Zajištění rovného přístupu obětí k podpoře bez ohledu na region, povahu trestného činu či fázi řízení.
- Snížení rizika sekundární viktimizace a podpora důvěry obětí v trestní řízení.
- Posílení odborného a lidského rozměru justice.

- Zvýšení informovanosti obětí o jejich právech a dostupných možnostech pomoci.
- Rozvoj mezioborové spolupráce a posílení kapacit celého systému.

Vazba na specifické cíle

Strategický cíl 2 je realizován prostřednictvím dvou specifických cílů:

2.1 – Vybudovat provázaný systém poskytování pomoci obětem v rámci PMS.

2.2 – Zajistit roli jednotného kontaktního bodu pro oběti terorismu.

Indikátor úspěšnosti

Počet středisek PMS s odborně zajištěnou a stabilně poskytovanou podporou obětem podle jednotného metodického rámce.

Specifický cíl 2.1: Vybudovat provázaný systém poskytování pomoci obětem v rámci Probační a mediační služby

Detailní popis

Oběti trestné činnosti tvoří velmi heterogenní skupinu. Liší se věkem, pohlavím, genderem, vzděláním, psychosociálním zázemím a možnostmi zdrojů podpory. Reakce na spáchaný trestný čin je ovlivněna nejen typem a závažností spáchaného trestného činu, jeho pohnutkou a motivací, ale také individualitou oběti. Každá oběť má konkrétní potřeby, které je třeba reflektovat v individuální práci. Platí to zejména pro zvláště zranitelné oběti, kterým zákon o obětech přiznává zvláštní práva.

Podpora obětí trestných činů je součástí poslání PMS již od jejího vzniku. Její role byla významně posílena s přijetím zákona o obětech trestných činů, který ukládá PMS povinnost poskytovat právní informace a zprostředkovávat přístup k dalším formám podpory. Oběti se na PMS obracejí v různých fázích trestního řízení z vlastní iniciativy, na základě odkazu ze strany orgánů činných v trestním řízení nebo na základě aktivního kontaktování ze strany PMS. Aktivní oslovování obětí ze strany PMS se osvědčuje a PMS v něm bude proto nadále pokračovat v případech, kde pracuje s pachatelem ve všech fázích trestního řízení.

Ve všech střediscích PMS je obětem k dispozici podpora buď prostřednictvím specializovaných poradců, nebo v rámci širší agendy probačních úředníků. Současná podoba této podpory vychází z místních podmínek a dostupných kapacit, což může vést k určitým rozdílům v míře specializace, dostupnosti a návaznosti služeb napříč regiony. Vytvoření jednotného a udržitelného systému by umožnilo tyto dobré praxe dále posílit a zajistit větší srovnatelnost a stabilitu poskytované podpory.

Specifický cíl 2.1 směřuje k vybudování funkčního, provázaného a odborně podloženého systému, který umožní poskytovat obětem právní informace, usnadňovat a podporovat jejich účast na restorativních programech a zprostředkovat přístup k dalším specializovaným službám.

Vazba na strategický cíl

Specifický cíl 2.1 rozvíjí strategický cíl 2 Poskytovat účinnou, relevantní a dostupnou pomoc obětem trestných činů a konkretizuje jej v oblasti interního nastavení podpory obětem v rámci PMS. Vytvoření dostupného, odborně vedeného a metodicky ukotveného systému pomoci obětem v rámci PMS posiluje důvěryhodnost PMS, zvyšuje bezpečí a orientaci obětí v trestním řízení a přispívá k naplňování evropských standardů v oblasti práv obětí.

Opatření 2.1.1: Vytvoření systému pro práci s oběťmi v rámci Probační a mediační služby

Důvod zařazení opatření

Stávající praxe poskytování podpory obětem prostřednictvím PMS má pevné základy a funguje ve všech střediscích ať už skrze specializované poradce nebo v rámci širší agendy probačních úředníků. Cílem opatření je na tuto praxi navázat a vytvořit ucelený a jednotně nastavený systém, který podpoří rovnoměrnou dostupnost, odbornou kontinuitu a individualizaci pomoci napříč republikou. Díky tomu bude možné ještě lépe reagovat na potřeby obětí, podpořit jejich zapojení do trestního řízení a restorativních procesů, předcházet sekundární viktimizaci, podpořit oběti v dosažení náhrady škody způsobené trestným činem a tím posílit jejich důvěru v trestní řízení jako celek s důrazem na bezpečí, důstojnost a podporu s ohledem na individuální potřeby každé oběti. ČR v současné době připravuje implementaci Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2024/1385 ze dne 14. května 2024 o potírání násilí na ženách a domácího násilí, která se mimo jiné věnuje posuzování zranitelnosti oběti a vyhodnocení jejích potřeb, implementaci Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2024/1712 ze dne 13. června 2024, kterou se mění směrnice 2011/36/EU o prevenci obchodování s lidmi, boji proti němu a o ochraně obětí a v nejbližší době i implementaci připravované revize Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2012/29/EU kterou se zavádí minimální pravidla pro práva, podporu a ochranu obětí trestného činu (směrnice o právech obětí). V této souvislosti je třeba také zvážit posílení role a postavení PMS v oblasti pomoci obětem při předpokladu zajištění dostatečného financování tak, aby byly potřeby oběti posouzeny a aby bylo koordinováno jejich uspokojení prostřednictvím jedné instituce.

Obsah návrhu opatření

Předpokladem vytvoření efektivního systému pomoci obětem v rámci PMS je analýza potřeb obětí, které se na PMS obrací nebo které by mohly pomoc PMS využívat, s důrazem na potřeby zvláště zranitelných obětí. PMS zreviduje systém sběru a vyhodnocování dat o obětech, se kterými pracuje, a to zejména s ohledem na potřeby obětí a potřeby zvláště zranitelných obětí.

Dále je třeba vyhodnotit potřebnou kapacitu služeb PMS a to s ohledem na povinnosti, které ČR vyplývají z výše zmíněných směrnic Evropského parlamentu a zrevidovat roli a kompetence PMS zejména ve vztahu k vyhodnocování potřeb obětí a podmínkám pro efektivní koordinaci obětem poskytovanou různými subjekty. Na základě zjištěných potřeb bude navržena kapacita systému práce s oběťmi a jeho základní parametry.

Na organizační úrovni PMS navrhne model, který podpoří již existující činnosti v oblasti práce s oběťmi a zajistí jejich jednotné a systematické ukotvení napříč republikou. Součástí návrhu bude vymezení kompetencí jednotlivých rolí, včetně řešení otázky možného střetu zájmů s pracovníky vykonávajícími úkony probace, nastavení způsobu evidence a komunikace s oběťmi a návrh organizační struktury, která umožní pružně reagovat na místní potřeby. PMS rovněž navrhne rámec pro zajištění dostupnosti podpory i v oblastech s nižší poptávkou, například prostřednictvím sdílených kapacit.

Na metodické úrovni budou revidovány stávající metodické materiály, praktické nástroje a pracovní postupy, které podpoří kvalitní, individuální a citlivý přístup ke každé oběti. Patří mezi ně standardizované informační materiály, metodiky pro vedení rozhovoru, screening potřeb a rizik, nebo pokyny k zajištění restorativních programů s důrazem na bezpečí a dobrovolnost. Revize materiálů proběhne také se zohledněním potřeb zvláště zranitelných obětí. Vznikne rovněž rámec pro posílení a sjednocení stávající spolupráce s institucemi, které obětem poskytují podporu. Jeho součástí budou doporučení pro předávání informací, zavedení informovaného souhlasu oběti s tím, že může být přímo oslovena poskytovatelem služeb, a také mechanismus zpětné vazby. Nezbytné je rovněž vytvořit systém evaluace těchto intervencí. Na personální úrovni bude posílena odborná připravenost pracovníků PMS v této oblasti prostřednictvím cíleného vzdělávání zaměřeného na práva obětí, citlivou komunikaci, prevenci sekundární viktimizace a facilitaci restorativních procesů. Zároveň bude podpořena možnost vzniku specializovaných pozic nebo profilace vybraných pracovníků, kteří se této agendě věnují intenzivněji. PMS jim poskytne metodické a supervizní zázemí, které umožní dlouhodobou a kvalitní práci v této náročné oblasti.

Na systémové úrovni bude dále rozvíjena spolupráce s klíčovými partnery, zejména s OČTŘ, subjekty zapsanými v registru poskytovatelů pomoci obětem trestných činů a případně dalšími relevantními poskytovateli služeb (např. intervenčními centry, specializovanými neziskovými organizacemi, OSPOD, dalšími sociálními službami apod.). Cílem je dále rozvíjet a prohlubovat praktickou spolupráci, která již byla s řadou institucí navázána, a podpořit tak lepší kontinuitu podpory, bezpečné sdílení informací a společné plánování postupu v konkrétních případech.

Pokud by bylo shledáno jako proveditelné posílení postavení PMS v oblasti posuzování zranitelnosti oběti a její nasměrování k potřebným službám, byl by odpovídajícím způsobem upraven i legislativní rámec.

Výstupem opatření bude návrh uceleného a realisticky proveditelného systému práce s oběťmi v rámci PMS, který bude pilotně ověřen a následně zaveden ve všech střediscích.

Kritérium splnění

Zpracovaný a pilotně ověřený návrh systému práce s oběťmi v rámci PMS vycházející z analýzy potřeb cílové skupiny, včetně metodických a organizačních nástrojů, modelu personálního zajištění a rámce spolupráce s partnerskými institucemi.

Indikátory

- Analýza potřeb cílové skupiny s akcentem na zvlášť zranitelné oběti a potřebné kapacity PMS s ohledem na její kompetence.
- Zrevidovaný systém sběru dat o obětech v PMS včetně sledování počtu obětí referovaných do návazných služeb.
- Revidovaný rámec práce s oběťmi (metodiky, standardy včetně standardu případové zátěže, postupy a nástroje upravující práci s oběťmi s důrazem na zvlášť zranitelné oběti, monitoring kvality i postupy spolupráce s dalšími subjekty).
- Počet vyškolených pracovníků PMS pro oblast práce s oběťmi.

Náklady

- Náklady na odborné konzultace a tvorbu návrhu organizačního a kapacitního modelu.
- Náklady na úpravu a provoz systému.

Přínosy

- Stabilní a dostupná odborná pomoc pro oběti trestných činů ve všech regionech.
- Efektivnější naplnění zákonných povinností PMS podle zákona o obětech trestných činů.
- Možnost systematického rozvoje kvality práce s oběťmi a restorativních přístupů.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení odborného rámce PMS pro práci s oběťmi a sjednocení postupů.
- **Personální dopad:** Zvýšení kompetencí pracovníků PMS v oblasti komunikace s oběťmi a facilitace restorativních procesů.
- **Systémový dopad:** Zlepšení dostupnosti, předvídatelnosti a návaznosti podpory poskytované obětem v rámci systému trestní justice.
- **Společenský dopad:** Snížení rizika sekundární viktimizace, zvýšení důvěry obětí v trestní řízení a posílení jejich schopnosti uplatnit svá práva.

Opatření je klíčové pro naplnění specifického cíle 2.1 Vybudovat provázaný systém poskytování pomoci obětem v rámci PMS a představuje základní předpoklad pro systematické a udržitelné poskytování pomoci obětem v rámci PMS.

Gestor
PMS

Spolupráce

MSP
Subjekty zapsané v registru poskytovatelů pomoci obětem trestných činů
OSPOD
OČTŘ
Zdravotní a sociální služby
Samosprávy (obce, kraje)

Cílová skupina

Zaměstnanci PMS

Oběti trestných činů

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Rozvoj

Opatření 2.1.2: Personální zajištění práce s oběťmi v rámci Probační a mediační služby

Důvod zařazení opatření

PMS od svého založení pracuje s oběťmi v rámci své případové práce s pachateli a to prostřednictvím probačních úředníků, kteří v daném případě s oběťmi pracují. Zákonem č. 45/2013 Sb., o obětech trestných činů, byla role PMS rozšířena o poskytování právních informací obětem, aniž by došlo k personálnímu posílení. Ve stávajícím nastavení se odborné činnosti spojené s podporou obětí realizují v rámci zbývajících kapacit probačních úředníků nebo prostřednictvím poradců pro oběti, již se těmto činnostem věnují na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Tento model je z dlouhodobého hlediska neudržitelný a neposkytuje potřebnou stabilitu ani kontinuitu poskytovaných služeb.

PMS dlouhodobě usiluje o systémové řešení spočívající v analýze potřebné personální kapacity pro práci s oběťmi na jednotlivých střediscích a následným postupným navyšováním personální kapacity, aby na každém středisku mohla být poskytována pomoc obětem prostřednictvím kvalifikovaných odborníků v dostatečném rozsahu s ohledem na potřebnost. Tím bude naplněna zákonná role PMS, zajištěna dostupnost kvalitní základní pomoci pro oběti napříč republikou.

Obsah návrhu opatření

Opatření se zaměřuje na vyhodnocení potřebnosti kapacity pro poskytování právních informací a restorativních programů obětem v jednotlivých lokalitách a následné systematické navýšení kapacity PMS o specialisty pro práci s oběťmi tak, aby byla ve všech soudních okresech tato kapacita zajištěna.

Na organizační úrovni bude vytvořen model personálního zajištění, který počítá se stabilními pracovními pozicemi specialistů pro práci s oběťmi na všech střediscích PMS a to s ohledem na vyhodnocenou potřebnost tak, aby byla zajištěna dostatečná personální kapacita. Je také třeba vytvořit stabilní tým pro metodické vedení, řízení a zajištění podmínek pro výkon práce specialistů na centrální úrovni.

Na systémové úrovni bude navrženo finanční a institucionální ukotvení těchto pozic tak, aby byla agenda obětí trvale začleněna do činnosti PMS v souladu se zákonnými povinnostmi a potřebami jednotlivých regionů. Specializovaní pracovníci budou mít odpovídající odborné a technické zázemí včetně konzultační místnosti a administrativní podpory.

Kritérium splnění

Zajištění systematického personálního pokrytí agendy podpory obětí na všech střediscích PMS prostřednictvím stabilních pracovních pozic v souladu s vyhodnocenou potřebností.

Indikátory

- Personální zajištění metodického vedení a provozní podpory pro specialisty pro práci s oběťmi.
- Počet středisek PMS s obsazenou pozicí specialisty pro práci s oběťmi v potřebné kapacitě.
- Počet obětí, které využijí pomoc poskytovanou PMS.

Náklady

- Náklady na vytvoření a obsazení nových systemizovaných míst pro práci s oběťmi.
- Náklady na odborné zaškolení, supervizi a metodickou podporu specialistů.
- Náklady na zajištění vhodného pracovního a technického zázemí (konzultační místnost, IT vybavení, administrativa).

Přínosy

- Stabilní a dostupná odborná pomoc pro oběti trestných činů ve všech regionech.
- Naplnění zákonných povinností PMS podle zákona o obětech trestných činů.
- Možnost systematického rozvoje kvality práce s oběťmi a restorativních přístupů.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení role PMS v systému pomoci obětem a zvýšení důvěryhodnosti.
- **Personální dopad:** Vymezením odborné agendy se sníží přetížení úředníků a zvýší profesní jistota pracovníků.
- **Systémový dopad:** Zajištění rovného přístupu obětí k podpoře a posílení mezioborové spolupráce.
- **Společenský dopad:** Vyšší informovanost, bezpečí a stabilizace obětí po trestném činu.

Toto opatření je klíčové pro naplnění zákonné role PMS v oblasti podpory obětí trestných činů. Představuje základní podmínku pro zajištění dostupnosti, kvality a udržitelnosti této agendy v rámci celé republiky. Je také provázáno s opatřením 4.1.1.

Gestor

MSP – finanční zajištění
PMS

Spolupráce

Ministerstvo financí

Cílová skupina

Zaměstnanci PMS
Oběti trestných činů

Fáze realizace opatření

Stabilizace

Specifický cíl 2.2: Zajistit roli jednotného kontaktního bodu pro oběti terorismu**Detailní popis**

PMS byla pověřena úlohou fungovat jako jednotný kontaktní bod pro oběti terorismu v rámci evropské sítě. Tato role zahrnuje především poskytování základních informací o právech a možnostech pomoci obětem terorismu a to zejména v přeshraničních případech. Souběžně s tím se však v praxi ukazuje,

že PMS je často kontaktována i v případech jiných mimořádných událostí s hromadným dopadem a její schopnost rychle a koordinovaně reagovat se tak stává klíčovou součástí systému krizové podpory.

PMS již v minulosti poskytovala podporu obětem událostí s velkým počtem poškozených, jako byly živelní pohromy nebo útoky proti veřejnosti. Tyto zkušenosti potvrdily význam profesionální, koordinované a včasné pomoci. Vytvoření vnitřního mechanismu rychlé mobilizace vyškolených pracovníků, jednotných metodických rámců a spolupráce s klíčovými partnery umožní PMS dostát této roli s jistotou a odborností.

Vazba na strategický cíl

Specifický cíl 2.2 navazuje na strategický cíl 2 Poskytovat účinnou, relevantní a dostupnou pomoc obětem trestných činů a zaměřuje se na jeho naplnění v mimořádných situacích. Podpora obětí mimořádných trestných činů včetně obětí terorismu vyžaduje jasně nastavené procesy, odborně připravené pracovníky a provázanost s dalšími složkami krizového řízení. Cíl zároveň odráží závazky PMS v rámci evropské spolupráce.

Opatření 2.2.1: Posílení vnitřních zdrojů pro poskytování pomoci obětem terorismu

Důvod zařazení opatření

PMS již má zkušenosti s poskytováním pomoci obětem činů, které svým akčním rádiem mohou pokrýt dosah případného teroristického útoku (např. požár v Hodoníně, střelba na FF UK). Tyto události ukázaly, že v případě mimořádných incidentů s větším počtem poškozených osob je nezbytné zajistit dostatečné personální kapacity, rychlou koordinaci a efektivní provázanost s dalšími zainteresovanými institucemi. Pro zajištění kvalitní a dostupné pomoci v takových situacích je nutné posílit vnitřní zdroje PMS a připravit systém včasné mobilizace odborně připravených pracovníků.

Obsah návrhu opatření

Opatření se zaměřuje na vytvoření vnitřního mechanismu PMS pro poskytování pomoci v mimořádných situacích s vyšším počtem obětí, zejména v případě teroristického útoku nebo obdobné události.

Na organizační úrovni bude vytvořen systém vnitřní mobilizace pracovníků PMS včetně personálního plánování, určení odpovědných osob a definování postupů pro rychlé nasazení odborníků v terénu. Vybrané osoby budou připraveny pro okamžité nasazení i mimo svůj standardní region.

Na metodické úrovni bude vypracován krizový intervenční rámec a postupy pro práci s oběťmi v kontextu hromadného neštěstí. Součástí bude zaškolení vybraných pracovníků, vytvoření podpůrných materiálů a zajištění supervize po zásahu.

Kritérium splnění

Zřízený interní mechanismus PMS pro zajištění pomoci obětem v mimořádných situacích včetně systému mobilizace a krizových metodických postupů.

Indikátory

- Počet vyškolených pracovníků připravených pro mimořádné události.
- Zpracované postupy pro práci s oběťmi hromadných událostí.
- Uzavřená memoranda o spolupráci s relevantními institucemi.

Náklady

- Náklady na výběr a proškolení pracovníků pro práci v mimořádných situacích.
- Náklady na vytvoření a pravidelnou aktualizaci krizových metodik a podpůrných materiálů.

Přínosy

- Zvýšení připravenosti PMS na krizové situace a schopnosti rychle reagovat.
- Zajištění kvalitní a koordinované pomoci obětem i při velkém rozsahu události.
- Podpora duševního zdraví pracovníků prostřednictvím dostupné supervize a jasně definovaným pracovním postupům.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení kapacit PMS pro mimořádné situace a krizové řízení.
- **Personální dopad:** Zvýšení kompetencí pracovníků a jejich připravenosti na krizové zásahy.
- **Společenský dopad:** Zajištění včasné a profesionální pomoci obětem i v případě teroristického útoku či jiné hromadné události.
- **Systémový dopad:** Zvýšení připravenosti PMS na mimořádné události a zajištění přístupu obětí k odborné pomoci bez ohledu na rozsah a místo incidentu.

Toto opatření je klíčové pro naplnění specifického cíle 2.2, neboť zajišťuje připravenost PMS poskytovat odbornou a koordinovanou pomoc obětem i v mimořádných situacích s vyšším počtem obětí, čímž posiluje odolnost systému a garantuje rovný přístup k podpoře.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

MV

OČTŘ

NNO poskytující krizovou intervenci

Cílová skupina

Oběti trestných činů

Specializovaní pracovníci PMS

Fáze realizace opatření

Rozvoj

Opatření 2.2.2: Účinná a efektivní spolupráce s klíčovými aktéry

Důvod zařazení opatření

Pomoc obětem rozsáhlých a mimořádných trestných činů, včetně případů terorismu, musí být založena na dobře koordinované spolupráci napříč institucemi. Zkušenosti z minulosti i příklady ze zahraničí ukazují, že v krizových situacích je kvalita pomoci výrazně ovlivněna tím, zda existují předem nastavené komunikační kanály, rozdělení rolí a odpovědností a jednotné postupy pro předávání informací a navazování kontaktu s oběťmi. Tyto mechanismy je třeba dopředu vybudovat a otestovat.

Obsah návrhu opatření

Opatření se zaměřuje na vytvoření funkčního rámce spolupráce PMS s dalšími aktéry při poskytování pomoci obětem mimořádných událostí s hromadným dopadem, zejména v kontextu teroristických útoků.

Na analytické úrovni bude zpracována analýza procesů pomoci obětem terorismu včetně případů zahraničních obětí nebo incidentů s mezinárodním dopadem.

Na organizační úrovni bude navázána a formálně ukotvena spolupráce s klíčovými institucemi: složkami integrovaného záchranného systému, MSp, MV, Ministerstvem zahraničních věcí, kraji, obcemi, NNO i zástupci odborné veřejnosti a obětí.

Na metodické úrovni budou ve spolupráci s partnery připraveny standardizované postupy pro předávání informací, koordinaci podpory a následnou péči včetně přehledných a jazykově přístupných informačních materiálů.

Kritérium splnění

Zpracovaný rámec meziinstitucionální spolupráce při pomoci obětem mimořádných událostí včetně analytického podkladu, navázání partnerství a návrhu standardizovaných postupů.

Indikátory

- Zpracovaná analýza stávajících procesů pomoci obětem mimořádných událostí.
- Uzavřená memoranda o spolupráci s klíčovými institucemi.
- Návrh komunikačních a koordinačních mechanismů.
- Vytvořené návrhy informačních materiálů pro oběti v krizových situacích.

Náklady

- Náklady na zpracování analýzy a návrhu spolupráce.
- Náklady na pracovní skupiny, expertní konzultace a facilitaci mezioborového dialogu.
- Náklady na tvorbu informačních materiálů.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení připravenosti PMS a dalších subjektů pro efektivní pomoc v mimořádných situacích.
- **Personální dopad:** Zvýšení odborných kompetencí pracovníků PMS i partnerů v oblasti krizové spolupráce.
- **Systémový dopad:** Vytvoření provázaného systému péče o oběti v krizových situacích.
- **Společenský dopad:** Posílení důvěry obětí a veřejnosti ve schopnost státu reagovat koordinovaně a citlivě na mimořádné trestné činy.

Toto opatření je zásadní pro naplnění specifického cíle 2.2, neboť vytváří institucionální a komunikační rámec pro zvládání krizových situací a zajišťuje dostupnost podpory pro všechny zasažené bez ohledu na místo nebo okolnosti události.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSp

MV

OČTŘ

NNO

European Network for Victims' Rights

Odborníci na komunikaci

Zástupci obětí

Kraje a obce

Cílová skupina

Oběti trestných činů

Specializovaní pracovníci PMS

Organizace podílející se na distribuci informací

Pracovníci OČTŘ

Fáze realizace opatření

Rozvoj

Strategický cíl 3: Zvýšit využívání restorativních programů ke zmírnění dopadů trestné činnosti na oběti, pachatele i společnost

Popis strategického cíle

Restorativní přístupy přinášejí do trestního řízení porozumění, odpovědnost a možnost nápravy. Zohledňují nejen právní rámec, ale především lidské důsledky trestného činu pro oběti, pachatele i komunitu. Pomáhají, aby řešení trestné činnosti nebylo jen formálním aktem, ale skutečnou příležitostí k obnově narušených vztahů, přijetí odpovědnosti a posílení důvěry ve spravedlnost.

PMS jako jediný státní subjekt oprávněný realizovat mediaci v trestních věcech má v této oblasti dlouhodobou praxi, odborné know-how a zkušenosti s facilitací restorativních programů. Přesto zůstává jejich využívání napříč republikou nerovnoměrné, limitované dostupností odborných kapacit, mírou spolupráce orgánů činných v trestním řízení a podporou komunitních a mezioborových vazeb.

Strategický cíl se proto zaměřuje na systematické posílení restorativní justice v českém trestním systému, rozvoje odborných kapacit, podporu inovativních metod a posílení spolupráce s komunitními i dalšími odbornými partnery. Důraz je kladen na včasnost, dobrovolnost, bezpečí a profesionální vedení celého procesu a to ve všech fázích trestního řízení i řízení ve věcech dětí mladších patnácti let. V této oblasti je žádoucí zohledňovat specifika práce s dětmi pod věkovou hranicí trestní odpovědnosti a rozvíjet vhodné restorativní nástroje i pro tyto případy.

Vazba strategického cíle na vizi

Tento cíl přímo naplňuje vizi PMS jako instituce, která prostřednictvím restorativního přístupu obnovuje důvěru ve spravedlnost a pomáhá pachatelům, obětem i komunitám překonat následky trestné činnosti. Restorativní programy posilují hodnoty důvěry, respektu a obnovy, podporují aktivní odpovědnost a přispívají k soudržnější společnosti.

Vazba strategického cíle na globální cíl

Strategický cíl 3 přispívá k naplnění globálního cíle Koncepce tím, že zajišťuje dostupnost a kvalitu restorativních programů jako odborné a udržitelné součásti systému probace a mediace. Podporou mezioborové spolupráce, rozvojem odborné kapacity a ukotvením restorativních nástrojů v praxi posiluje důvěru veřejnosti ve spravedlivé a citlivé zacházení s dopady trestné činnosti.

Předpoklady pro dosažení cíle

- Stablní legislativní rámec umožňující využívání restorativních programů ve všech fázích trestního řízení i v řízení ve věcech dětí mladších patnácti let.
- Dostupné odborné, personální a metodické kapacity pro facilitaci programů.
- Mezioborová a komunitní spolupráce podporující začleňování restorativních nástrojů na místní úrovni.
- Důvěra a informovanost klientů i odborných partnerů o možnostech restorativních přístupů.
- Inovativní metody a nástroje odpovídající různorodým potřebám obětí a pachatelů.

Přínosy

- Zvýšení dostupnosti, relevance a kvality restorativních programů.
- Vyšší míra zapojení obětí a pachatelů do řešení důsledků trestného činu.
- Rozvoj spolupráce s komunitními a odbornými partnery.
- Podpora přijetí odpovědnosti, obnovy vztahů a snížení zátěže systému trestní justice.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení odborné a koordinační role PMS v oblasti restorativní justice.

- **Personální dopad:** Rozvoj kompetencí pracovníků PMS a posílení facilitace v praxi.
- **Systémový dopad:** Rozšíření využívání restorativních programů ve všech fázích trestního řízení.
- **Společenský dopad:** Obnova důvěry ve spravedlnost, posílení sociální soudržnosti a citlivé řešení dopadů trestné činnosti.

Vazba na specifické cíle

Strategický cíl 3 je realizován prostřednictvím tří specifických cílů:

3.1 – Podpořit systematické využívání restorativních programů ve všech fázích trestního řízení i řízení ve věcech dětí mladších patnácti let.

3.2 – Posílit restorativní přístup v rámci práce s pachateli i oběťmi.

3.3 – Posílit odborné znalosti PMS v oblasti restorativní justice.

Specifický cíl 3.1: Podpořit systematické využívání restorativních programů ve všech fázích trestního řízení i řízení ve věcech dětí mladších patnácti let

Detailní popis

Restorativní justice je přístup, který pomáhá zmírňovat dopady trestné činnosti na oběti, posilovat odpovědnost pachatelů a obnovovat narušené vztahy v komunitě. V České republice je její využívání dlouhodobě rozvíjeno zejména prostřednictvím činností PMS, která již od roku 2001 realizuje mediace v trestních věcech a v posledních letech rozvíjí i další restorativní programy. S rostoucím důrazem na potřeby všech zúčastněných osob je důležité, aby byly restorativní přístupy dostupné i v řízeních ve věcech dětí mladších patnácti let, kde mohou přispět k citlivému a efektivnímu řešení vzniklých situací.

Přesto zatím chybí systémové podmínky pro její plošné a stabilní využití. Mezi hlavní překážky patří nevyužití potenciálu realizace restorativních programů, teprve počínající zapojování dalších poskytovatelů, nedostatek povědomí v populaci o smyslu a přínosech restorativních programů a legislativní rámec předpokládající využití mediací zejména v přípravném řízení. Omezujícím limitem je i nedostatek vazeb na komunitní aktéry, kteří by mohli podpořit dlouhodobou obnovu vztahů a důvěry ve společnost.

PMS bude usilovat o to, aby restorativní přístupy byly dostupné ve všech fázích trestního řízení, i po jeho skončení např. v postpenitenciární péči, i v řízení ve věcech dětí mladších patnácti let. K tomu je vhodné otevřít diskuzi o nastavení stávajícího regulatorního rámce, který by měl vhodně nastavovat podmínky pro zapojení různých aktérů a zajišťovat odpovídající odborné, personální a metodické kapacity. Současně bude kladen důraz na mezioborovou i komunitní spolupráci a podporu dalších poskytovatelů, kteří mohou přispět k vyšší dostupnosti a kvalitě služeb. To zahrnuje i posílení restorativních přístupů v řízeních vedených podle zákona o odpovědnosti mládeže.

Navržená opatření vytvářejí základ pro to, aby se restorativní přístupy staly běžnou a respektovanou součástí trestní justice, která reaguje nejen na potřeby obětí a pachatelů, ale i širší společnosti.

Vazba na strategický cíl 3

Specifický cíl 3.1 konkrétně naplňuje strategický cíl 3 Zvýšit využívání restorativních programů ke zmírnění dopadů trestné činnosti na oběti, pachatele i společnost. Zaváděním systémových a kapacitních opatření vytváří podmínky pro to, aby byl restorativní přístup dostupný, odborně ukotvený a stabilně využívaný napříč celým trestním řízením. Tím přispívá k vyšší důvěře ve spravedlivé řešení následků trestné činnosti a k posílení soudržnosti ve společnosti.

Opatření 3.1.1: Revize legislativní úpravy vztahující se k restorativním programům

Důvod zařazení opatření:

V posledních letech dochází v Evropě i globálně k posunu směrem k většímu zapojení restorativních přístupů do systému trestní justice a širšímu uplatnění restorativních programů. Evropská unie i Rada Evropy doporučují členským státům podporovat restorativní programy jako prostředek k humanizaci trestního řízení, posílení postavení obětí a efektivnější práci s pachateli. Česká republika v této oblasti zaznamenala pokrok také díky aktivitám PMS, která mediaci v trestních věcech realizuje od roku 2001 a postupně rozvíjí i další restorativní formáty.

Je třeba zhodnotit, zda současná právní úprava, odpovídající době svého vzniku, umožňuje další systematické a efektivní začleňování těchto nástrojů do praxe a jejich využívání v různých typech případů a ve všech fázích trestního řízení, a to s důsledným dodržováním základních principů restorativní justice.

Obsah návrhu opatření

PMS bude v návaznosti na dosavadní aktivity realizované v projektu *Strategies for Change*¹⁵ a Restorativní platformy a zpracované Příručky pro českou restorativní praxi iniciovat odborné diskuse k posouzení stávající úpravy, jež budou reflektovat nejen dlouhodobou praxi PMS, ale také zkušenosti dalších odborných subjektů, které mají potenciál dále rozvíjet restorativní programy a podílet se na realizaci facilitovaných setkání, reintegračních programů a dalších forem restorativní justice.

Následným krokem bude zpracování návrhů dalších opatření směřujících k zvýšení dostupnosti restorativních programů s ohledem na potřeby cílových skupin, což posílí práva obětí, zvýší odpovědnost pachatelů a zajistí kvalitu a transparentnost postupů. Na systémové úrovni tak opatření podpoří udržitelné zapojení restorativních přístupů do trestní justice i v řízení ve věcech dětí mladších patnácti let. PMS si zachová klíčovou roli, zároveň však bude možné efektivně rozvíjet mezioborovou a komunitní spolupráci.

Kritérium splnění

Zpracovaný odborný podklad obsahující východiska, návrhové oblasti a doporučení pro případnou úpravu legislativního rámce restorativních programů.

Indikátor

- Zpracovaný podkladový návrh pro možnou legislativní úpravu restorativních programů.

Náklady

- Náklady na expertní diskuse, právní analýzy a návrh úpravy.

Přínosy

- Zvýšení dostupnosti a kvality restorativních programů.
- Posílení práv obětí a odpovědnosti pachatelů.
- Rozvoj mezioborové spolupráce a komunitních forem řešení následků trestné činnosti.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení systémové role PMS i dalších poskytovatelů v oblasti restorativní justice.
- **Systémový dopad:** Možnost širšího využívání restorativních přístupů ve všech fázích trestního řízení i v řízení ve věcech dětí mladších patnácti let.

¹⁵ Projekt *Strategies for Change* je mezinárodní iniciativa zaměřená na podporu zavádění restorativní justice do praxe trestní justice prostřednictvím spolupráce mezi odborníky, výměny zkušeností a podpory systémových změn.

- **Společenský dopad:** Zvýšení důvěry veřejnosti ve spravedlivé zacházení s důsledky trestné činnosti.

Opatření 3.1.1 naplňuje specifický cíl 3.1 tím, že vytváří předpoklady pro širší, bezpečné a kvalitní využívání restorativních programů v trestním řízení i v řízení ve věcech dětí mladších patnácti let.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

OČTŘ

NNO

Subjekty zapsané v registru poskytovatelů pomoci obětem trestných činů

Výzkumná pracoviště

Cílová skupina

Oběti a pachatelé trestných činů

Pracovníci PMS

Příslušníci OČTŘ

Odborná veřejnost

Fáze realizace opatření:

Evaluace / Rozvoj

Opatření 3.1.2: Zvýšení dostupnosti restorativních programů ve všech fázích trestního řízení¹⁶

Důvod zařazení opatření:

Restorativní přístupy představují specifickou formu práce s důsledky trestné činnosti, která může zásadním způsobem přispět k obnově vztahů, přijetí odpovědnosti a zvýšení důvěry ve spravedlnost. Mezinárodní doporučení (zejména směrnice Evropského parlamentu a Rady 2012/29/EU ze dne 25. října 2012 a doporučení Rady Evropy CM/Rec(2018)8) jasně deklarují, že oběť i pachatel mají mít přístup k restorativním nástrojům ve všech fázích trestního řízení, pokud je to bezpečné a vhodné. V České republice je však v praxi dodnes nejčastěji využívaným nástrojem mediace realizovaná PMS, doplněná o ojedinělé restorativní skupinové konference, které se rozvíjejí zejména v případech mladistvých a v některých případech dětí mladších patnácti let. V posledních letech se začínají objevovat také další poskytovatelé, kteří nabízejí nové formy restorativních programů, což je vítaný vývoj. Přesto je třeba znovu posoudit stávající rámec, ve kterém se tyto programy poskytují zejména z hlediska legislativního ukotvení, mechanismů financování a dostupnosti v různých fázích řízení.

V rámci činnosti PMS je facilitace restorativních programů dlouhodobě rozvíjenou a odborně ukotvenou činností. Je proto žádoucí dále posilovat kapacity pro tuto oblast a zároveň podporovat vznik a rozvoj dalších poskytovatelů, kteří se mohou na nabídce restorativních služeb podílet.

Obsah návrhu opatření:

Cílem opatření je posílit dostupnost restorativních programů ve všech fázích trestního řízení prostřednictvím opatření na několika úrovních. Na personální úrovni bude PMS usilovat o systematické navyšování kapacit pro realizaci restorativních programů a to jak prostřednictvím personálního posílení, tak rozšířením nabídky vzdělávání a metodické podpory pracovníků. Zároveň bude zavádět nové typy programů, které odpovídají různorodým potřebám obětí, pachatelů a komunit.

¹⁶Pojem „trestní řízení“ použitý v tomto opatření zahrnuje i řízení ve věcech dětí mladších patnácti let vedené podle ZSVM.

PMS vnímá jako důležité, aby se cíleně zapojovala do systémových změn v oblasti legislativy a financování, a zajištění podmínek pro kvalitní a bezpečnou restorativní činnost v rámci trestního řízení. Na metodické úrovni opatření počítá se zavedením mechanismů pro vyhodnocování kvality a efektivity restorativních programů. Vytvoření rámce pro evaluaci umožní lépe sledovat přínosy těchto programů a podpoří jejich systematické rozšiřování.

Kritérium splnění

Zajištění rozšířené nabídky restorativních programů prostřednictvím PMS a dalších poskytovatelů včetně vytvoření kapacitního a metodického zázemí pro jejich realizaci a zavedení mechanismu sledování kvality a dopadů těchto programů ve všech fázích trestního řízení.

Indikátory

- Počet realizovaných restorativních programů v jednotlivých fázích trestního řízení.
- Počet nově zavedených typů restorativních programů v rámci PMS.
- Počet nově zapojených poskytovatelů restorativních programů.
- Zavedený mechanismus pro sledování kvality a dopadů restorativních programů.

Náklady

- Náklady na personální posílení PMS v oblasti facilitace restorativních programů.
- Náklady na přípravu a zavedení nových typů restorativních programů.
- Náklady na nastavení systému sledování kvality a dopadů programů.

Přínosy

- Zvýšení dostupnosti restorativních programů pro oběti a pachatele ve všech fázích trestního řízení.
- Posílení odborných kapacit PMS i dalších aktérů pro facilitaci těchto programů.
- Zajištění větší rovnosti přístupu ke kvalitní a citlivé podpoře bez ohledu na region nebo fázi řízení.
- Podpora mezioborové a komunitní spolupráce při obnově narušených vztahů.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení role PMS jako odborného aktéra v oblasti restorativní justice.
- **Personální dopad:** Zvýšení kompetencí pracovníků PMS i externích partnerů.
- **Systémový dopad:** Zavedení stabilního rámce pro dostupnost a kvalitu restorativních programů.
- **Společenský dopad:** Zlepšení zkušenosti obětí i pachatelů s trestním řízením, posílení důvěry ve spravedlnost a podpora odpovědného přístupu k řešení konfliktů.

Opatření 3.1.2 přispívá k naplnění specifického cíle 3.1 tím, že systematicky rozšiřuje dostupnost restorativních programů napříč fázemi trestního řízení a posiluje kapacity jak PMS, tak dalších zapojených poskytovatelů.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

NNO

OČTŘ

Cílová skupina

Oběti a pachatelé trestných činů

Pracovníci PMS

Příslušníci OČTŘ

Odborná veřejnost

Fáze realizace opatření: Stabilizace/Rozvoj

Specifický cíl 3.2: Posílit restorativní přístup v rámci práce s pachateli i oběťmi

Detailní popis specifického cíle

Restorativní přístup je jádrem práce PMS. Podporuje aktivní převzetí odpovědnosti pachatelem, bezpečné vyjádření potřeb oběti a hledání smysluplného řešení dopadů trestného činu. V ideálním případě se opírá o vzájemný dialog, avšak i v případech, kdy přímé setkání není možné, lze pracovat s důsledky trestné činnosti způsobem, který přispívá k obnově vztahů a posiluje pocit spravedlnosti.

PMS má s aplikací těchto přístupů dlouholetou zkušenost a to nejen v individuální práci s pachateli a oběťmi, ale i v rámci skupinového programu, Vnímám i tebe¹⁷ a dalších metod individuální práce. Tyto metody je však třeba dále rozvíjet a doplňovat o nové. Specifický cíl 3.2 proto směřuje k rozšíření metodického zázemí a nástrojového portfolia restorativní justice, jehož součástí bude i zavádění inovativních metod, podpora jejich ověřování a přenosu do praxe, a vytvoření podmínek pro jejich dostupnost napříč regiony i typy případů. Restorativní přístup bude dále rozvíjen jak v práci s pachateli, tak s oběťmi a to na základě odborné expertízy a s důrazem na kvalitu facilitace i následnou podporu.

Vazba na strategický cíl 3

Specifický cíl 3.2 rozvíjí strategický cíl 3 Zvýšit využívání restorativních programů ke zmírnění dopadů trestné činnosti na oběti, pachatele i společnost. Rozšíření metodického zázemí a odborných přístupů přispívá k tomu, aby bylo možné restorativní spravedlnost uplatňovat častěji, kvalitněji a dostupněji s respektem k individuálním potřebám obětí i pachatelů a v souladu s evropskými standardy.

Opatření 3.2.1: Zavedení inovativních metod posilujících restorativní přístupy v práci s pachateli i oběťmi

Důvod zařazení opatření:

Restorativní přístupy vycházejí z individuálních potřeb zúčastněných osob a kladou důraz na přijetí odpovědnosti, dobrovolnost, bezpečné prostředí a aktivní zapojení do řešení následků trestné činnosti. V praxi PMS i partnerských organizací již existuje řada kvalitních nástrojů a metod, nicméně tyto jsou často omezeny na konkrétní fáze řízení nebo typy případů. Chybí systematický rozvoj a ověřování nových metod, které by rozšířily možnosti práce s motivací, odpovědností nebo navazující podpory obětí i pachatelů vycházející z restorativních principů. Zavádění inovativních přístupů může přispět ke zvýšení dostupnosti i dopadu restorativní justice za předpokladu, že nové metody budou odborně podložené, pilotně ověřené a metodicky ukotvené.

Obsah návrhu opatření

Opatření se zaměřuje na identifikaci, adaptaci a pilotní ověření inovativních metod posilujících restorativní přístupy v přímé práci s oběťmi i pachateli. Na praktické úrovni může jít například o nové formáty skupinové práce, práci s emocemi, kreativní nebo komunitní přístupy, digitální nástroje pro přípravu na setkání nebo nástroje podporující následnou reintegraci.

PMS bude na systémové úrovni aktivně vyhledávat a analyzovat inspirativní ze zahraničí i z tuzemských iniciativ a posuzovat využitelnost nových přístupů pro praxi v rámci trestního řízení. Vybrané metody budou na ověřovací úrovni pilotně testovány a následně vyhodnoceny z hlediska účinnosti, přijatelnosti pro klienty a souladu s principy restorativní justice. Na metodické úrovni bude součástí opatření také vytvoření odborné dokumentace, podpůrných materiálů a zajištění metodického

¹⁷ Program Vnímám i tebe je zaměřen na uvědomění si dopadu trestného činu na oběť.

vedení pro facilitátory. PMS bude využívat spolupráce s relevantními subjekty v ČR i v zahraničí (např. European Forum for Restorative Justice, české NNO angažující se v oblasti restorativní justice, subjekty zapsané v registru poskytovatelů pomoci obětem trestných činů a další). Osvědčené metody pak budou moci být na organizační úrovni začleněny do běžné praxe PMS i dalších poskytovatelů.

Kritérium splnění

Pilotní ověření alespoň dvou nových metod posilujících restorativní přístupy v práci s klienty PMS a vytvoření odborného podkladu pro jejich zavedení do praxe.

Indikátor

- Počet nově zavedených metod posilujících restorativní přístupy.

Náklady

- Náklady na odborné konzultace a facilitaci pilotních metod.
- Náklady na školení pracovníků a metodické zpracování nových přístupů.
- Náklady na evaluaci účinnosti a zajištění podpůrných nástrojů.

Přínosy

- Rozšíření nástrojového zázemí PMS v oblasti restorativní justice.
- Zvýšení relevance a účinnosti programů díky lepšímu přizpůsobení potřebám obětí a pachatelů.
- Vytvoření prostoru pro inovace a přenos dobré praxe ze zahraničí.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení inovačního potenciálu PMS v oblasti práce s klienty.
- **Personální dopad:** Rozvoj kompetencí pracovníků v oblasti nových metod a facilitace.
- **Systémový dopad:** Zavedení ověřených metod, které podporují rozvoj restorativní justice v trestním řízení.
- **Společenský dopad:** Zvýšení důvěry v proces obnovy vztahů a schopnost systému reagovat citlivě a efektivně.

Opatření 3.2.1 naplňuje specifický cíl 3.2 tím, že podporuje odborný rozvoj a zavádění nových metod, které rozšiřují možnosti restorativní práce s různorodými skupinami klientů a zvyšují účinnost podpory poskytované obětem i pachatelům.

Gestor

PMS

Spolupráce

NNO

Vysoké školy, výzkumná a vzdělávací pracoviště

Odborné platformy v oblasti restorativní justice

Subjekty zapsané v registru poskytovatelů pomoci obětem trestných činů

Zahraniční partneři

Cílová skupina

Zaměstnanci PMS pracující s klienty v oblasti restorativních přístupů

Metodici a lektori vzdělávacích programů

Externí facilitátoři a spolupracující organizace

Klienti PMS (oběti a pachatelé)

Fáze realizace opatření

Rozvoj

Specifický cíl 3.3: Posílit odborné znalosti Probační a mediační služby v oblasti restorativní justice

Detailní popis

PMS je v České republice institucí s nejdelší a nejrozsáhlejší zkušeností s praktickým využíváním restorativní justice v trestním řízení. Od roku 2001 realizuje mediace mezi oběťmi a pachateli, od roku 2014 rozvíjí restorativní programy a facilitované přístupy, aktivně se zapojuje do projektů prosazujících využívání restorativní justice v ČR ve větší míře. Její činnost vychází z jasně vymezeného legislativního rámce a je podložena dlouhodobou odbornou praxí. PMS aktivně sleduje vývoj v zahraničí, přináší inovace do praxe a podílí se na formování domácích i mezinárodních diskuse o restorativní justici.

S rostoucím zájmem o využívání restorativních přístupů v trestním řízení roste i potřeba odborného vedení, metodické podpory a koordinace napříč institucemi a poskytovateli. PMS má k tomuto postavení přirozené předpoklady a to odborné zázemí, legislativní ukotvení, síť kvalifikovaných facilitátorů i zkušenosti s nastavováním standardů.

Cílem specifického cíle 3.3 je systematicky rozvíjet odbornou kapacitu PMS tak, aby garantovala kvalitu a byla uznávaným partnerem ve veřejné diskusi o podobě restorativní justice. To zahrnuje jak interní rozvoj (např. podporu odborných expertů, tvorbu metodických materiálů, interní pracovní skupiny), tak externí činnost (např. zapojení do mezinárodních platforem, koordinaci národních aktivit, výzkum a evaluaci, vzdělávání dalších aktérů).

Vazba na strategický cíl

Specifický cíl 3.3 rozvíjí strategický cíl 3 Zvýšit využívání restorativních programů ke zmírnění dopadů trestné činnosti na oběti, pachatele i společnost prostřednictvím podpory odborného a institucionálního zázemí, které je předpokladem pro stabilní, kvalitní a rozšiřující se restorativní praxi. Zajištění role odborného lídra je klíčem k udržitelnému a bezpečnému rozvoji restorativní justice v ČR.

Indikátor úspěšnosti

Počet systémových nástrojů, odborných výstupů nebo metodických dokumentů vypracovaných PMS jako národním lídrem v oblasti restorativní justice.

Opatření 3.3.1: Rozvoj odborného vedení, evaluace a sdílení know-how v oblasti restorativní justice

Cílem opatření je systematicky posilovat rozvoj odborných kompetencí PMS v oblasti restorativní justice v České republice. Vzhledem k dlouhodobé praxi v realizaci mediací a restorativních programů, jakož i existujícímu institucionálnímu zázemí je PMS subjektem, který potřebuje pro zachování kvality poskytovaných služeb dále rozvíjet, odbornost a strategicky rozvíjet restorativní programy na národní úrovni.

Obsah návrhu opatření

PMS bude posilovat svou personální a odbornou kapacitu prostřednictvím rozvoje expertních týmů, interních pracovních skupin, podpory odborných garantů a spolupráce s externími odborníky. Na metodické úrovni využije inspirace ze zahraničí i domácí praxe a bude přinášet inovativní podněty pro další rozvoj restorativní justice, včetně výzkumných a analytických výstupů. PMS bude usilovat o vhodné nastavení standardů restorativních programů.

Na analytické úrovni je součástí opatření vytvořit jednotnou metodiku evaluace restorativních přístupů, která umožní sběr a analýzu dat o jejich využívání, kvalitě a dopadech. Hodnocení bude zahrnovat četnost využití mediace a dalších nástrojů, míru účasti obětí a pachatelů, kvalitu facilitace, dosažené výsledky a možné dopady na další vývoj případu. Výsledky evaluací budou sloužit jako podklad pro

metodické vedení, strategické plánování i komunikaci odborných výsledků vůči odborné i laické veřejnosti.

Na komunikační a vzdělávací úrovni bude PMS aktivně sdílet své know-how prostřednictvím konferencí, workshopů, odborných publikací a školení a podporovat rozvoj odborné komunity v oblasti restorativní justice. Na úrovni strategického řízení se evaluace, inovace a sdílení znalostí stanou integrální součástí řízení kvality a dlouhodobého rozvoje restorativních přístupů v České republice.

Kritérium splnění

Vytvořený a implementovaný rámec odborného vedení, evaluace a sdílení v oblasti restorativní justice včetně metodických nástrojů, funkční expertní skupiny a systémového ukotvení evaluace.

Indikátory

- Funkční expertní skupina v rámci PMS.
- Počet výstupů (publikace, školení, workshopy, konference) zaměřených na šíření know-how.
- Počet inovativních podnětů přenesených do praxe.

Náklady

- Náklady na podporu odborných expertů a interních týmů.
- Náklady na realizaci konferencí, školení a odborných publikací.
- Náklady na analytickou a výzkumnou činnost.

Přínosy

- Zajištění kvality, transparentnosti a efektivity restorativních programů.
- Posílení mezioborové a mezinárodní spolupráce.
- Využití dat pro strategické řízení a zvyšování důvěry veřejnosti.

Dopady

- Institucionální dopad: Posílení odborné a koordinační role PMS.
- Personální dopad: Rozvoj odborných kompetencí zaměstnanců PMS v oblasti evaluace a restorativních přístupů, posílení profesní identity a zapojení klíčových pracovníků do strategického rozvoje.
- Systémový dopad: Zavedení standardizovaného rámce evaluace a rozvoj spolupráce s dalšími aktéry.
- Společenský dopad: Zvýšení důvěry veřejnosti ve spravedlivé, odborné a citlivé řešení dopadů trestné činnosti.

Opatření je klíčovým nástrojem pro naplnění posílit odbornou kapacitu PMS v oblasti restorativní justice a to prostřednictvím systematického rozvoje znalostí i dovedností a sdílení odborného know-how.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

IKSP

Odborné platformy a sítě v oblasti restorativní justice

Vysoké školy, výzkumná pracoviště

NNO a externí poskytovatelé

Cílová skupina

Metodici, odborní garanti a analytici PMS

Zaměstnanci PMS využívající metodiku v praxi

Odborná a akademická veřejnost

Justiční partneři a veřejnost

Fáze realizace opatření

Evaluace/Rozvoj

Strategický cíl 4: Zajistit udržitelné fungování a rozvoj Probační a mediační služby

Popis strategického cíle

PMS může plnohodnotně naplňovat své poslání jen tehdy, pokud má vytvořeny stabilní a kvalitní vnitřní podmínky jak institucionální, tak personální a provozní. Udržitelně a efektivně fungující PMS je základním předpokladem pro odbornou práci s klienty, mezioborovou spoluprací i důvěryhodné postavení PMS ve veřejné správě.

Strategický cíl se proto zaměřuje na posílení institucionální kapacity, modernizaci řízení a provozního zázemí, rozvoj personální stability a vzdělávací kultury, stejně jako na posílení strategické role PMS v oblasti tvorby politik, podpůrných systémů a odborné spolupráce na národní i mezinárodní úrovni.

Důraz je kladen na koordinovaný rozvoj založený na datech, dlouhodobém plánování a schopnosti flexibilně reagovat na vývoj trestní politiky i společenských potřeb. Zvláštní pozornost je věnována vytvoření moderního a atraktivního pracovního prostředí, které podporuje odborný růst a mezioborovou spolupráci, a zapojení PMS do strategických procesů s dopadem na systém probace a mediace.

Vazba strategického cíle na vizi

Tento strategický cíl naplňuje vizi PMS jako moderní, stabilní a důvěryhodné instituce, která poskytuje odbornou podporu obětem, pachatelům i komunitám v prostředí proměnlivých společenských výzev. Institucionální připravenost, odborná kapacita a schopnost strategicky spolupracovat tvoří základ pro naplňování hodnot PMS.

Vazba strategického cíle na globální cíl

Strategický cíl 4 přispívá k naplnění globálního cíle Koncepce tím, že zajišťuje stabilní fungování PMS jako klíčového aktéra v systému probace a mediace. Umožňuje zavádět nové přístupy, rozvíjet odbornou činnost a poskytovat služby s vysokou kvalitou a dostupností.

Předpoklady pro dosažení cíle

- Stabilní a funkční řídicí struktura umožňující efektivní koordinaci činností a odborného výkonu.
- Odpovídající personální a metodické kapacity pro zajištění všech činností PMS.
- Dlouhodobě udržitelný systém onboardingu, vzdělávání a profesního růstu zaměstnanců.
- Dostupné technické, prostorové a digitální zázemí odpovídající aktuálním potřebám.
- Schopnost PMS aktivně přispívat k tvorbě veřejných politik a strategických řešení.
- Rozvinutá spolupráce s partnery v ČR i v zahraničí, včetně odborných, výzkumných a akademických institucí, která podporuje inovace a sdílení dobré praxe.

Přínosy

- Zajištění stabilního a efektivního fungování PMS v rámci systému trestní justice.
- Vyšší kvalita odborné práce díky dobrému řízení, vzdělávání a podmínkám pro výkon profese.
- Posílení role PMS jako odborného a strategického partnera ve veřejné správě.
- Větší odolnost systému vůči změnám a schopnost reagovat na nové výzvy.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Stabilní, moderní a strategicky řízená PMS s odborným zázemím a jasnou rolí v systému.
- **Personální dopad:** Vyšší stabilita a připravenost zaměstnanců, podpora profesního růstu a odborné kultury.
- **Systémový dopad:** Lepší koordinace v rámci výkonu trestní politiky, efektivní využívání zdrojů a modernizace veřejných služeb.

- **Společenský dopad:** Vyšší důvěra veřejnosti, lepší dostupnost služeb, profesionalizace justice a prevence selhávání systému.

Vazba na specifické cíle

Strategický cíl 4 je realizován prostřednictvím tří specifických cílů:

- 4.1 – Posílit institucionální kapacitu a moderní provozní zázemí pro efektivní řízení a odborný výkon PMS.
- 4.2 – Posílit stabilitu, profesní růst a vzdělávací kulturu napříč PMS.
- 4.3 – Spolupracovat na tvorbě, rozvoji a implementaci politik, strategií a podpůrných systémů.

Specifický cíl 4.1: Posílit institucionální kapacitu a moderní provozní zázemí pro efektivní řízení a odborný výkon Probační a mediační služby

Detailní popis

PMS v uplynulých letech prošla výrazným profesním i organizačním posunem. Dokázala reagovat na nové požadavky v oblasti trestní justice, úspěšně zavedla agendy jako elektronický monitoring, posílila podporu obětí a úspěšně vybudovala síť programových center. Paralelně s tím došlo k rozvoji digitalizace, modernizaci provozního zázemí a postupnému zefektivňování řídicích procesů.

Tyto kroky přispěly k odbornému ukotvení PMS jako moderní veřejné instituce. Rozvoj organizace je trvalý proces, který vyžaduje neustálé zdokonalování vnitřních struktur, procesů i nástrojů řízení. PMS proto usiluje o to, aby její systém řízení byl nejen funkční, ale zároveň transparentní, odborně podložený a dostatečně flexibilní vůči výzvám, které přináší rozšiřující se agenda i proměňující se potřeby klientů a společnosti.

Navržená opatření navazují na funkční prvky současného systému a směřují k jejich dalšímu zefektivnění. Patří mezi ně realizace auditu, který poskytne odborný pohled na organizační strukturu, systém řízení a nastavení odpovědností, včetně analýzy finančního ohodnocení zaměstnanců. Cílem není zásadní restrukturalizace PMS, ale cílené úpravy a posílení těch oblastí, které jsou klíčové pro stabilní a dlouhodobý rozvoj. Důležitou součástí je i pokračující modernizace technického a provozního zázemí, která podpoří bezpečný a kvalitní výkon odborné práce napříč regiony.

Vazba na strategický cíl

Specifický cíl 4.1 naplňuje strategický cíl 4 Zajistit udržitelné fungování a rozvoj PMS tím, že rozvíjí odborné, provozní a řídicí kapacity PMS na úroveň, která odpovídá jejím ambicím i rostoucí důležitosti v systému trestní justice. Díky tomu bude PMS nejen nadále stabilní a profesionální institucí, ale také ještě silnějším partnerem pro klienty, justici i veřejnost.

Opatření 4.1.1: Realizace personálního a organizačního auditu Probační a mediační služby

Důvod zařazení opatření

Současná organizační struktura vznikala postupně tak, jak reagovala na vývoj agend a požadavků výkonu PMS. Zatímco probace a mediace se odborně i společensky rozvíjí, struktura řízení zůstává zatížena původním modelem, který ne vždy odpovídá aktuálním potřebám a narůstající komplexitě činnosti.

Rozvoj specializovaných agend a vznik nových odborných pozic, potřeba mezioborové koordinace, vyšší nároky na odbornou podporu i růst objemu administrativní práce ukazují na nutnost prověřit, zda současné uspořádání skutečně podporuje efektivní výkon řízení, odbornou práci i rozvoj organizace jako celku. K naplnění této potřeby je vhodné využít nástroj externího personálního a organizačního

auditu, který umožňuje získat objektivní, nezávislý a profesionálně podložený přehled o fungování systému řízení.

Organizační audity představují běžný nástroj pro strategické řízení veřejných institucí. Umožňují identifikovat silné stránky i slabá místa v oblasti procesů, kompetencí a interní spolupráce a vytvářejí prostor pro návrh změn, které by jinak nebyly snadno dohledatelné uvnitř organizace. Nejde přitom jen o strukturální změny, ale i o zvýšení transparentnosti řízení, posílení efektivity rozhodovacích procesů a lepší rozložení kapacit v souladu s odborným posláním instituce. V kontextu PMS může audit přinést důležitá doporučení pro zajištění udržitelného rozvoje, jasného rozdělení rolí a odpovědností a podpory strategických i metodických funkcí napříč organizací.

Součástí personálního auditu bude také posouzení systému finančního ohodnocení zaměstnanců PMS. Pracovníci PMS jsou vysoce kvalifikovaní odborníci s vysokoškolským vzděláním. Jejich práce zahrnuje náročné činnosti, včetně práce s pachateli trestných činů, což s sebou nese také určitou míru rizika. Adekvátní finanční ohodnocení je klíčové pro udržení kvalifikovaných pracovníků a zajištění konkurenceschopnosti PMS na trhu práce. Navíc, důstojná mzda přispívá k sociální stabilitě a snižuje riziko odlivu odborníků do jiných sektorů nebo do zahraničí (Platforma pro minimální důstojnou mzdu, 2023).

Obsah opatření

Navržené opatření se zaměřuje na organizační úrovni na provedení personálního a organizačního auditu PMS nezávislým externím partnerem, který disponuje zkušeností s analýzou institucí veřejné správy. Účelem auditu je identifikovat silné stránky i slabá místa současného systému řízení a navrhnout takové změny, které umožní lépe naplňovat poslání PMS při zachování její odbornosti, stability a provozní udržitelnosti. Audit bude zahrnovat analýzu formálních struktur, neformálních vzorců řízení i systémového rozložení odpovědnosti napříč úrovněmi PMS. Zaměří se na vztah mezi mírou řízení a odpovědností, přehlednost vedení, efektivitu rozhodovacích procesů i návaznosti mezi ředitelstvem a středisky.

Na provozní úrovni bude audit hodnotit kapacitní zajištění vybraných agend a organizačních jednotek, včetně dostupnosti podpůrných funkcí pro výkon odborné práce. Zohledněna bude reálná zátěž, rozvržení činností a přiměřenost administrativního zatížení v různých částech organizace.

Audit bude zároveň zahrnovat analýzu systému odměňování a navrhne možnosti, jak lépe reflektovat vysokou kvalifikaci, odpovědnost a náročnost práce zaměstnanců PMS. Cílem je posoudit, zda současné nastavení finančního ohodnocení umožňuje PMS udržet si kvalifikované pracovníky a zůstat konkurenceschopnou na trhu práce.

Výstupem auditu bude soubor doporučení pro možné úpravy struktury řízení a organizace práce, případně způsobu zajištění výkonu nových odborných agend, které budou posouzeny vedením PMS a využity jako podklad pro interní rozhodování o dalších krocích. Výsledky auditu mohou rovněž posloužit jako odborný rámec pro případnou diskusi o systémových otázkách se zřizovatelem, zejména v oblastech, kde by změny vyžadovaly legislativní nebo zřizovatelský zásah.

Kritérium splnění

Realizovaný externí personální a organizační audit PMS, zahrnující analýzu struktury řízení, kompetenčního nastavení a vzorců spolupráce mezi jednotlivými úrovněmi, s výstupem ve formě souboru doporučení pro optimalizaci organizační struktury a systému řízení.

Indikátory

- Zrealizovaný sběr dat a zapojení zaměstnanců do hodnocení fungování systému.
- Dokončená závěrečná zpráva auditu s doporučeními ke změnám v organizační struktuře a řízení.

Náklady

- Náklady na služby nezávislého auditora.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Získání podloženého přehledu o silných i slabých stránkách řízení PMS, podpora strategického rozhodování o změnách ve struktuře.
- **Personální dopad:** Zvýšení srozumitelnosti a předvídatelnosti řídicích procesů pro zaměstnance, zlepšení rozložení odpovědnosti.
- **Systémový dopad:** Posílení adaptability organizace na nové agendy, stabilizace vedení a řízení napříč úrovněmi PMS.
- **Společenský dopad:** Zvýšení odborné kapacity PMS jako veřejné instituce, posílení důvěry v její schopnost efektivně plnit svou roli.

Toto opatření je zásadní pro naplnění specifického cíle 4.1, neboť vytváří expertně podložený základ pro modernizaci řízení PMS, zajištění odpovídající organizační struktury a efektivnější rozdělení odpovědností, které jsou klíčové pro další odborný a provozní rozvoj PMS.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

Nezávislí experti na organizační design a řízení veřejné správy

Cílová skupina

Vedení PMS

Zaměstnanci všech úrovní PMS

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Evaluace

Opatření 4.1.2: Revize řízení, organizační struktury a metodického zajištění Probační a mediační služby

Důvod zařazení opatření

PMS se za dobu své existence rozvinula v odborně stabilní instituci s funkčním rámcem řízení. Přesto však zůstává důležité průběžně vyhodnocovat, zda stávající organizační a řídicí nastavení odpovídá aktuálním i budoucím potřebám.

Opatření navazuje na předpokládané výstupy personálního a organizačního auditu, jehož cílem je nabídnout nezávislé zhodnocení stávající struktury řízení a organizace práce. Audit pomůže identifikovat jak silná místa současného systému, tak oblasti, kde může být užitečné provést úpravy směřující k posílení odbornosti, provozní udržitelnosti a rovnoměrného zatížení mezi úrovněmi i regiony. Posouzeno bude také personální zajištění nových agend, postavení těchto odborných pozic v systému a jejich systémové ukotvení. Zvláštní pozornost bude věnována potřebě větší flexibility při vymezování odborných rolí, která by lépe odpovídala aktuálnímu vývoji agend, požadavkům na specializaci a efektivnímu rozdělení činností v rámci týmu.

S tímto přístupem úzce souvisí i promýšlení celkového sladění odpovědností a pravomocí napříč jednotlivými úrovněmi řízení. V kontextu současného legislativního rámce, který upravuje formální postavení některých vedoucích pracovníků PMS, se jako užitečné jeví zvážit, zda stávající nastavení co nejlépe odpovídá praktickým nárokům na vedení odborného týmu a každodenní řízení činností středisek. Také pokračující rozvoj specializovaných agend například v oblasti elektronického monitoringu, podpory obětí, restorativních programů či programových center klade vysoké nároky na organizační oporu. Další úpravy vnitřního uspořádání tak mohou přispět k větší přehlednosti rolí, posílení odborného zázemí a pružnějšímu využívání dostupných kapacit v rámci celé PMS.

Obsah návrhu opatření

Navržené opatření se zaměřuje na revizi organizační struktury a systému řízení PMS, která bude vycházet z výstupů personálního a organizačního auditu. Cílem je konkrétně navrhnout a vytvořit takové vnitřní uspořádání, které dlouhodobě podpoří stabilní výkon PMS v celé šíři její působnosti a zároveň umožní pružně reagovat na vývoj agend i nároky odborné praxe.

Úpravy se budou týkat všech úrovní řízení. Na centrální úrovni se pozornost zaměří zejména na nastavení strategického řízení, koordinaci rozvoje služeb a odpovídající institucionální oporu pro odborné vedení celé organizace. Bude posuzováno, zda je současný model dostatečně kapacitně zajištěn a efektivně rozdělen tak, aby umožňoval systematické plánování, řízení změn a rozvoj metodické podpory napříč PMS.

Na úrovni odborného a metodického vedení bude nastaven systém, který je schopen pružně reagovat na potřeby jednotlivých agend a regionů. Zvláštní důraz bude kladen na to, zda je metodická opora dostatečně dostupná, funkčně provázaná a umožňuje sdílení odborného know-how mezi pracovišti.

Na úrovni jednotlivých pracovišť bude hodnoceno, jak současné rozdělení odpovědností, kompetencí a provozních agend podporuje efektivní vedení týmů, jejich vzájemnou spolupráci, rovnoměrné rozložení zátěže a každodenní koordinaci výkonu práce. Bude také navrženo ukotvení nových odborných pozic v organizační struktuře včetně kvalifikačních požadavků a vymezení kompetencí.

Zvláštní pozornost si zaslouží postavení vedoucích středisek, které je jako jediné v rámci nižších řídicích úrovní výslovně upraveno v legislativě. Tato asymetrie mezi formálním zakotvením jednotlivých řídicích rolí může v některých ohledech snižovat flexibilitu systému řízení a omezovat možnosti jej přizpůsobovat aktuálním potřebám. Pokud audit potvrdí, že tento nesoulad ztěžuje řízení, bude PMS navrhovat odpovídající legislativní úpravu.

Opatření dále zvažuje zavedení tzv. spádového modelu podpory vybraných specializovaných agend, který by umožnil sdílení některých odborných kapacit mezi více pracovišti například v oblasti elektronického monitoringu, podpory obětí nebo programových aktivit. Tento přístup může podpořit kvalitu a dostupnost služeb v místech, kde není udržitelná přítomnost specialisty na každém středisku. Zkušenosti z dosavadní praxe však ukazují i na možná omezení tohoto modelu například v souvislosti s pracovní mobilitou, nároky na koordinaci nebo efektivitou využití času. PMS proto přistoupí k implementaci spádového modelu selektivně, na základě vyhodnocení auditu a s důrazem na udržitelnost i přínos pro přímý výkon práce.

V závěrečné fázi opatření bude připraven aktualizovaný návrh organizační struktury, který bude podroben vnitřnímu připomínkování a pilotnímu ověření. Změny budou zaváděny postupně s důrazem na jasnou komunikaci, zpětnou vazbu od zaměstnanců a evaluaci dopadů na každodenní provoz. Cílem je vytvořit organizační model, který odpovídá reálným potřebám výkonu PMS, podporuje profesní stabilitu a umožňuje další odborný rozvoj.

Kritérium splnění

Zpracovaný návrh aktualizované organizační struktury a systému řízení PMS, včetně promítnutí výsledků auditu, vnitřního připomínkování a plánu postupného zavádění změn.

Indikátory

- Zpracovaný návrh organizační struktury a kompetenčního rámce pro jednotlivé úrovně řízení.
- Zpracovaný návrh úpravy kvalifikačních požadavků a odpovědností nových odborných pozic.
- Vyhodnocení možností zavedení spádového modelu podpory specializovaných agend.
- Pilotní ověření navrženého modelu na vybraných pracovištích.
- Případný návrh úprav legislativy pro sladění formálních pravomocí s výkonem řízení.

Náklady

- Náklady na odborné poradenství a zpracování návrhu organizační struktury.
- V případě legislativní úpravy náklady na právní analýzu a přípravu návrhu změn.

Dopady

- Institucionální dopad: Vyšší funkčnost a přehlednost systému řízení PMS, přizpůsobená jejím aktuálním a budoucím potřebám.
- Personální dopad: Jasnější vymezení kompetencí, odpovědností a podpory pro jednotlivé úrovně řízení, větší stabilita pracovního prostředí.
- Systémový dopad: Zefektivnění vnitřních procesů, možnost pružnějšího řízení výkonu PMS i rozvoje nových agend.
- Společenský dopad: Zvýšení kvality a dostupnosti služeb díky lepší organizaci práce a rozložení kapacit.

Toto opatření přímo přispívá k naplnění specifického cíle 4.1, protože posiluje provozní a technickou kapacitu PMS nezbytnou pro efektivní řízení a odborný výkon práce. Navržená opatření směřují k modernizaci pracovního prostředí, zajištění digitální připravenosti a zvýšení bezpečnosti.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSp

Nezávislí experti na řízení organizací a organizační design

Cílová skupina

Zaměstnanci PMS

Vedení PMS

Výzkumní a strategičtí partneři

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Rozvoj

Opatření 4.1.3: Posílení materiálního, technického a digitálního zázemí Probační a mediační služby pro bezpečný a efektivní výkon odborné činnosti

Důvod zařazení opatření

PMS věnuje v posledních letech systematickou pozornost rozvoji digitální infrastruktury, standardizaci pracovních podmínek i posilování provozního a prostorového zázemí včetně opatření na posílení bezpečnosti výkonu práce. Výkon odborné činnosti se stále více opírá o moderní technologie, které kladou nároky na standard technického vybavení. V některých oblastech je již možné sledovat první pozitivní dopady těchto snah, například v oblasti sjednocování technického vybavení, posilování provozní podpory či zavádění nových forem uživatelské asistence.

S rozšiřujícími se agendami, rostoucí komplexitou případů a důrazem na efektivní práci s pachateli i oběťmi trestných činů však roste i potřeba dále posilovat stabilitu, dostupnost a bezpečnost technického a prostorového zázemí. PMS v minulém období dokončila proces zabezpečení jednotlivých středisek v souladu s Koncepcí rozvoje probace a mediace do roku 2025. Také již úspěšně zavedla standard technického vybavení a pracovního prostředí, který přispívá k rovnoměrné kvalitě napříč středisky. Zkušenosti z praxe však ukazují, že je třeba tento standard pravidelně aktualizovat a přizpůsobovat aktuálnímu technologickému vývoji a zvyšujícím se nárokům na zajištění kybernetické bezpečnosti. Nároky na prostorové a materiální zázemí musí také zohledňovat místní specifika, aby bylo možné pružně reagovat na různorodé provozní podmínky i potřeby jednotlivých lokalit. Rostoucí nároky přináší také zajištění bezpečného prostředí pro zaměstnance a klienty, včetně dostupnosti vhodných prostor, odpovídajících ochranných prvků a organizačních opatření.

PMS současně pokračuje v rozvoji digitalizace odborné i provozní agendy. Řada interních procesů, jako jsou žádosti, výkaznictví nebo cestovní příkazy, již probíhá plně elektronicky. V některých oblastech se

digitalizace daří velmi dobře, jinde zejména v oblasti agendového informačního systému zatím není dosaženo očekávané uživatelské přívětivosti a podpory každodenní práce. PMS proto aktivně pracuje na zlepšování funkcionalit a sladění těchto nástrojů s potřebami praxe. Je třeba také připravit kroky pro další provoz agendového informačního systému po skončení smluvního vztahu se stávajícím dodavatelem v roce 2028. Další rozvoj se bude zaměřovat i na elektronizaci řízení agend a vytvoření podmínek pro využívání pokročilých technologií, včetně nástrojů založených na umělé inteligenci. S tím souvisí potřeba rozvíjet i uživatelskou podporu a uživatelské kompetence

Plnohodnotné využití technologií i stabilní materiální zázemí však zůstává závislé na dostupnosti předvídatelného a stabilního financování. Aktuální rozpočtový rámec neumožňuje systematicky plánovat obnovu zařízení, investice do pracovního prostředí ani rozvoj technické podpory v potřebném rozsahu. Navržené opatření proto směřuje k posílení podmínek pro bezpečný, technologicky vyspělý a efektivní výkon činnosti napříč PMS a tím i k dalšímu zvyšování kvality služeb poskytovaných klientům.

Obsah návrhu opatření

Na organizační úrovni se opatření zaměřuje na posílení stabilního rámce pro systematický rozvoj technického, provozního a prostorového zázemí napříč PMS. Klíčovým krokem bude aktualizace stávajícího standardu pracovního prostředí a technického vybavení s důrazem na jeho variabilitu a přizpůsobení specifickým podmínkám jednotlivých lokalit. Standardy budou rozlišovat požadavky na různá pracoviště (např. konzultační místnosti, místnosti pro mediace, zázemí pro týmovou práci nebo terénní činnost) a zohlední i dostatečné zabezpečení. Na jejich základě bude provedeno mapování současného stavu a vypracován plán investic a úprav, včetně přechodných řešení pro střediska, kde nebude možné plného souladu dosáhnout okamžitě.

Na technické úrovni se opatření soustředí na pravidelnou obnovu periferní techniky, dostupnost chytré mobilní techniky a zajištění provozních prostředků pro výkon odborné práce v terénu i na pracovišti. PMS posílí kapacity oddělení informatiky a vytvoří podmínky pro pružné zavádění nových technologií. Zvláštní důraz bude kladen na bezpečnostní prvky jak z hlediska ochrany dat, tak fyzické bezpečnosti pracovníků včetně dalších úprav pracovišť, organizačních opatření nebo přístupů k ochraně v krizových situacích.

Na úrovni digitálního řízení se opatření zaměří na další rozvoj elektronizace vnitřních procesů, jako je výkaznictví, podávání žádostí či provádění správních úkonů. PMS bude zároveň pokračovat v úpravách a dalším vývoji agendového informačního systému tak, aby lépe odpovídal potřebám praxe, a bude vytvářet podmínky pro postupné zavádění inovativních nástrojů, jako je využití umělé inteligence pro analýzu dat či automatizaci rutinních úkolů. Důraz bude kladen i na zajištění srozumitelné a pohotové uživatelské podpory při řešení technických potíží. Nedílnou součástí bude také spolupráce s dodavateli systémů a institucemi v justici, která umožní dále rozvíjet efektivní výměnu dat a zajištění kompatibility jednotlivých nástrojů.

Na strategické úrovni bude PMS usilovat o to, aby prostředky vyčleněné na technické, digitální a provozní zázemí v rámci příslušných kapitol rozpočtu odpovídaly reálným potřebám. Cílem je vytvořit podmínky pro dostatečné financování investic, inovací a obnovy vybavení bez nutnosti spoléhat výhradně na mimořádné nebo projektové zdroje.

Opatření vytvoří podmínky pro bezpečný, stabilní a technologicky vyspělý výkon odborné i podpůrné činnosti PMS. Přispěje ke zvýšení efektivity, zajištění bezpečí pracovníků a dostupnosti služeb napříč regiony.

Kritérium splnění

Zpracovaný návrh aktualizovaného standardu technického a prostorového zázemí PMS, zajištěná uživatelská podpora a rozvoj digitálních nástrojů včetně nástrojů umělé inteligence.

Indikátory

- Aktualizovaný standard technického a prostorového zázemí s ohledem na typy pracovišť a bezpečnostní požadavky.
- Upravený plán rozvoje agendového informačního systému a navazujících digitálních nástrojů.

Náklady

- Náklady na obnovu vybraného technického vybavení.
- Náklady na personální posílení oddělení informatiky.
- Náklady na úpravy informačního systému, zavádění nových nástrojů a posílení uživatelské podpory.
- Případné náklady na úpravy prostorového zázemí a bezpečnostních prvků.
- Provozní náklady prostor pro nové zaměstnance.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Vyšší stabilita provozního a digitálního zázemí napříč PMS, efektivnější řízení činností a rozvoj technologií.
- **Personální dopad:** Zvýšení bezpečnosti a komfortu pracovníků, lepší podmínky pro výkon odborné práce.
- **Systémový dopad:** Vyšší dostupnost služeb, efektivnější správa agend, posílení ochrany dat a zlepšení podpory uživatelů.
- **Společenský dopad:** Zvýšení kvality a bezpečnosti služeb poskytovaných klientům PMS, což přispívá k posílení důvěry veřejnosti k instituci.

Toto opatření naplňuje specifický cíl 4.1, protože systematicky posiluje institucionální kapacitu PMS prostřednictvím rozvoje technického, digitálního a provozního zázemí, které je nezbytné pro efektivní a bezpečný výkon odborné činnosti.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

Cílová skupina

Zaměstnanci PMS všech profesních skupin

Sekundárně klienti PMS a spolupracující instituce

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Rozvoj

Specifický cíl 4.2: Posílit stabilitu, profesní růst a vzdělávací kulturu napříč Probační a mediační službou

Detailní popis

Odborně zdatní a motivovaní zaměstnanci představují dlouhodobou oporu kvality a důvěryhodnosti PMS. Současné prostředí veřejné správy a justice však přináší nové nároky: komplexnější případy, nové specializace, technologické změny i očekávání klientů a partnerů. Aby mohla PMS těmto výzvám čelit s jistotou a vizí, je třeba cíleně rozvíjet personální stabilitu, modernizovat systém vzdělávání a kultivovat profesní prostředí, které podporuje růst, spolupráci i sdílení dobré praxe.

Specifický cíl 4.2 se proto zaměřuje na propojení tří klíčových oblastí: nástupu do PMS a plánování personálních kapacit, systematického a specializovaného vzdělávání a rozvoje profesních kompetencí. Vstupní a kvalifikační vzdělávání bude inovováno tak, aby odpovídalo aktuálním požadavkům odborných rolí a vytvářelo prostor pro specializace i mezioborovou spolupráci. Celoživotní učení bude

posíleno o nový obsah, e-learning, využití moderních nástrojů, např. umělé inteligence, a systematického využívání supervize jako nástroje odborné podpory. Podporována bude také vzdělávací kultura jako součást běžného života PMS, tedy atmosféra, která rozvoj a sdílení považuje za přirozenou součást práce.

Zvláštní důraz je kladen na zapojení lektorů, metodiků i vedoucích pracovníků do tvorby a šíření odborného know-how, včetně podpory jejich kompetencí v oblasti vedení lidí, plánování kapacit a facilitace týmové spolupráce. Důležitou roli v modernizaci systému sehrají také spolupráce s JA, VS ČR a dalšími institucemi v České republice i zahraničí. Společné vzdělávání a výměna zkušeností přispějí k hlubšímu porozumění mezi profesemi a k vyšší kvalitě služeb PMS.

Vazba na strategický cíl

Specifický cíl přímo naplňuje strategický cíl 4 Zajistit udržitelné fungování a rozvoj PMS tím, že posiluje personální stabilitu, rozvíjí odbornou kapacitu a zajišťuje dlouhodobě udržitelný systém profesního růstu. Tím vytváří podmínky pro moderní řízení lidských zdrojů v PMS. Současně přispívá k tomu, aby PMS byla atraktivním a konkurenceschopným zaměstnavatelem v oblasti justice a veřejné správy, a mohla nadále poskytovat kvalitní a odborně ukotvené služby klientům i partnerům.

Opatření 4.2.1: Zkvalitnění a inovace systému onboardingu, vstupního a kvalifikačního vzdělávání

Důvod zařazení opatření

PMS si dlouhodobě udržuje vysokou profesní úroveň svých zaměstnanců a stabilní personální zázemí, které tvoří základ pro kvalitní výkon odborné práce. Výrazný podíl na této skutečnosti má také propracované kvalifikační vzdělávání probačních úředníků a asistentů. Práce probačního úředníka a asistenta je jedinečná, vyžaduje ze zákona vysokoškolské vzdělání magisterského stupně (resp. min. středoškolské u probačního asistenta) a dále absolvování kvalifikačního vzdělání zakončeného zkouškou (resp. specializační kurz).

S postupným rozvojem agend, rostoucí komplexitou případů a měnícími se nároky na veřejné služby však narůstá potřeba posílit systematickosti personální práce zejména v oblastech nástupu nových pracovníků, plánování kapacit a revize kvalifikačního vzdělávání odpovídající požadavků na nově vytvářené pozice.

Přestože se onboarding nových zaměstnanců i plánování lidských zdrojů v praxi daří zvládat s nasazením a odpovědností, je třeba tyto procesy revidovat, propojit, zefektivnit a podpořit jejich dlouhodobou udržitelnost. Stejně tak si PMS uvědomuje potřebu vytvoření systému kvalifikačního vzdělávání pro nové odborné pozice. Kvalifikační vzdělávání má zároveň vytvářet prostor pro profesní růst i mimo tradiční vedoucí dráhu prostřednictvím specializací, lektorské, metodické či výzkumné činnosti.

Obsah návrhu opatření

Na organizační úrovni je cílem vytvořit realisticky proveditelnou personální strategii zaměřenou na efektivní nástup do PMS, účelné a cílené vstupní vzdělávání pro jednotlivé pozice a posílení organizační sounáležitosti.

V oblasti náboru bude kladen důraz na spolupráci s odbornými školami a univerzitami, podporu odborných stáží a dlouhodobé budování povědomí o PMS jako odborné instituci.

Základem opatření bude v první řadě vytvoření jednotného systému onboardingu pro jednotlivé pozice, který poskytne novým pracovníkům metodickou oporu, přístup k relevantním informacím a propojení se zkušenějšími kolegy. Onboardingový systém bude obsahovat orientační balíček, adaptační plán, zrevidované vstupní vzdělávání a definovanou roli mentora, který bude zaměstnance provázet v úvodním období.

Druhým pilířem tohoto opatření je revize systému kvalifikačního vzdělávání. Je třeba vytvořit kompetenční model pro jednotlivé pozice a určení způsobu jejich osvojení. Kompetenční model bude vycházet z hodnotového nastavení PMS. Budou zohledněny nové agendy a zároveň potřeba další specializace. V tomto procesu budou využity jak dlouholeté zkušenosti s realizací kvalifikačního vzdělávání v rámci PMS, tak zkušenosti dalších institucí (např. VS ČR nebo vzdělávání sociálních pracovníků), ale i osvědčené moduly ze zahraničí (např. Core Correctional Skills vytvořený Ioanem Durnescu, Strategic Training Initiative in Community Supervision z Kanady a další). Na základě kompetenčního modelu bude nastaveno kvalifikační vzdělávání respektující požadavky na jednotlivé pozice a zajišťující profesionalitu výkonu činností PMS.

Aby byla zajištěna udržitelná kvalita kvalifikačního vzdělávání, je také třeba cíleně budovat silný lektorský tým a ten dále rozvíjet a posilovat jeho kompetence.

Kritérium splnění

Vytvořený jednotný onboardingový systém včetně vstupního vzdělávání, definovaný kompetenční model pro jednotlivé pozice a zrevidované kvalifikační vzdělávání zajišťující profesionalitu a zachování vysoké profesionality výkonu odborných činností PMS.

Indikátory

- Zavedení orientačního balíčku, adaptačního plánu a mentorství pro nové zaměstnance.
- Zrevidované vstupní vzdělávání.
- Vytvořený kompetenční model pro jednotlivé pozice.
- Nastavený systém vzdělávání a další profesní podpory pro jednotlivé pozice.
- Nastavený systém zajištění a podpora lektorského týmu.
- Revidovaný systém kvalifikačního vzdělávání zajišťující profesionalitu výkonu činností PMS.

Náklady

- Interní náklady na zpracování systému onboardingu a plánování kapacit.
- Náklady na přípravu metodických materiálů a školení mentorů.
- Náklady na odborné konzultace k vytvoření kompetenčních modelů a revizi kvalifikačního vzdělávání.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Vytvoření udržitelného rámce personální práce, který umožní lépe řídit personální stabilitu a odborný rozvoj.
- **Personální dopad:** Vyšší míra připravenosti nových pracovníků, snížení adaptační zátěže, více příležitostí k odbornému růstu.
- **Systémový dopad:** Zefektivnění náboru a plánování kapacit, větší odolnost systému vůči fluktuaci a změnám.
- **Společenský dopad:** Zvýšení kvality a dostupnosti služeb PMS prostřednictvím stabilnějších a kompetentnějších týmů.

Opatření přímo přispívá k naplnění specifického cíle 4.2, neboť vytváří předpoklady pro stabilní výkon PMS, strategické řízení personálních kapacit a motivující prostředí pro odborný růst zaměstnanců.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

Justiční akademie (dále jen JA)

VS ČR

Česká i zahraniční akademická a odborná pracoviště zaměřená na personalistiku, vzdělávání a veřejnou správu

Instituce s expertizou v oblasti řízení lidských zdrojů ve veřejné sféře

Cílová skupina

Zaměstnanci PMS

Vedoucí pracovníci a metodici PMS

Partneři v akademickém a profesním prostředí

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Rozvoj

Opatření 4.2.2: Zkvalitnění a inovace systému celoživotního profesního rozvoje pracovníků Probační a mediační služby

Důvod zařazení opatření

Vzdělávání tvoří jeden ze základních pilířů odborné kapacity PMS. Vstupní systém vzdělávání poskytuje pracovníkům důležitý základ pro výkon profese a je dlouhodobě opřen o sdílení kvalitní praxe. S postupným rozšiřováním agend, prohlubováním specializace i rostoucími nároky na odbornost však přirozeně vyvstává potřeba systém vzdělávání dále posilovat a modernizovat a to jak ve vztahu k odborným pracovníkům, tak ve vztahu k manažerským pozicím a pracovníkům ředitelství poskytujícím podporu pro výkon probace a mediace

Pozice srovnatelné svým zaměřením s prací probačních úředníků jsou např. sociální pracovníci, kteří mají legislativně zakotven rozsah povinného dalšího vzdělávání a také podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka. Nejčastěji je taková podpora zajišťována formou supervize. Probační pracovníci mají stanovenou povinnost se dále vzdělávat, nicméně není specifikován rozsah ani obsah této povinnosti. Rovněž se otevírá prostor pro systematictější podporu celoživotního učení, pravidelnou reflexi odborných kompetencí a cílený rozvoj dalších specializací v rámci PMS.

Přestože byl v rámci PMS vytvořen systém dalšího vzdělávání, není z důvodu nedostatku zdrojů aplikován a dále rozvíjen, vzdělávání pracovníků není provázáno s jejich hodnocením a s plánem profesního rozvoje.

PMS zároveň vnímá příležitost k posílení mezioborového vzdělávání se spolupracujícími institucemi, zejména s VS ČR a dalšími institucemi trestní justice, ale i s NNO a subjekty zapsanými v registru poskytovatelů pomoci obětem trestných činů. Společné vzdělávání může přinést hlubší porozumění rolím jednotlivých aktérů a podpořit efektivnější spolupráci v zájmu obětí, pachatelů i společnosti.

Obsah návrhu opatření

Na organizační úrovni se opatření zaměří na postupné přizpůsobování struktury dalšího vzdělávání tak, aby lépe odpovídala potřebám jednotlivých profesních rolí a vytvářela prostor pro systematické budování odborných kompetencí. Cílem je nastavit takové vzdělávací postupy, které umožní pružně reagovat na nové agendy i rostoucí nároky odborné práce. Postupně budou vytvářeny standardy vzdělávání pro nové oblasti činnosti, jako je realizace probačních a resocializačních programů nebo elektronický monitoring. Dále je třeba prohlubovat a rozvíjet specializaci v rámci profese probačního úředníka se zaměřením na jednotlivé typy agend (děti a mládež, parole, realizace restorativních programů). Vzdělávání bude zahrnovat např. tematické moduly zaměřené na facilitaci restorativních programů v souladu se standardy doporučenými Evropskou komisí a Radou Evropy, nebo na aktuální výzvy v oblasti kriminality a práce s klienty, jako je kyberkriminalita, mezinárodní trestná činnost, práce s traumatem či komunikace s osobami z odlišného kulturního a sociálního prostředí, práci s pachateli sexuálních deliktů nebo násilných trestných činů apod.

Pracovníkům bude také poskytována další podpora v zájmu jejich osobnostního i profesního rozvoje, budou mít přístup k supervizi, kazuistickým setkáním a dalším formám odborné podpory. Supervize

bude systematicky začleněna jako nástroj odborného vedení, prevence syndromu vyhoření a podpory kvality výkonu.

Pracovníci budou vzdělávání také v oblasti digitální gramotnosti, kybernetické bezpečnosti, ochrany osobních údajů a využívání moderních technologií včetně umělé inteligence se zaměřením na využití těchto dovedností v odborné praxi. Vzdělávací systém bude zahrnovat nabídku celoživotního učení, zaměřeného na prohlubování odborných specializací, aktuální trendy, změny právního rámce a nové přístupy v práci s klienty. Bude rozšířeno i o témata zaměřená na neodborné zaměstnance PMS, například pracovníky vykonávající administrativní, provozní nebo podpůrné činnosti. PMS vytvoří specifické vzdělávací cesty také pro vedoucí pracovníky a týmové koordinátory, se zaměřením na řízení lidí, plánování kapacit, facilitaci spolupráce a strategické vedení.

Na úrovni mezioborové spolupráce bude zaveden systém společného vzdělávání s dalšími složkami trestní justice, například se soudci, státními zástupci, PČR a VS ČR. PMS bude spolupracovat s JA a dalšími vzdělávacími institucemi na dlouhodobém zakotvení této složky výuky, která přispěje k porozumění rolím jednotlivých profesí a lepší koordinaci v praxi.

Na metodické úrovni bude vzdělávání propojeno s rozvojovým hodnocením pracovníků, které umožní lépe plánovat jejich odborný růst a cílit nabídku vzdělávacích příležitostí podle individuálních potřeb i týmových priorit. Bude zavedena pravidelná analýza vzdělávacích potřeb a hodnocení odborných kompetencí, která umožní plánování rozvoje jednotlivců i týmů. Součástí opatření bude také posílení lektorského systému včetně aplikace jasných kritérií pro výběr lektorů, jejich systematického vzdělávání a metodické podpory. PMS usiluje o posílení a rozšíření lektorského týmu a o vytvoření podmínek pro větší profesionalizaci této role například tím, že umožní zkušeným pracovníkům věnovat se lektorské činnosti jako součástí jejich pracovní náplně. Zároveň bude rozvíjet formy spolupráce s externími odborníky v tématech, která vyžadují mezioborovou nebo vysoce specializovanou expertizu. Nové výukové nástroje, jako je e-learning nebo využití umělé inteligence pro trénink komunikace nebo simulaci situací z praxe, posílí efektivitu vzdělávání.

Cílem opatření je posílit udržitelný, moderní a odborně ukotvený systém vzdělávání, který dále podpoří sdílení kvalitní praxe, rozvoj profesních specializací a připravenost pracovníků PMS na nové výzvy.

Kritérium splnění

Zpracovaný návrh systému odborného a celoživotního učení, včetně pravidelné analýzy vzdělávacích potřeb a systému podpory specializací.

Indikátory

- Nastavený systém dalšího vzdělávání.
- Vytvořené standardy pro vzdělávání v nových agendách.
- Metodické ukotvení rozvojového hodnocení pracovníků.
- Realizace společného vzdělávání s dalšími partnery (např. VS ČR, OČTŘ, NNO, subjekty zapsané v registru poskytovatelů pomoci obětem trestných činů).
- Využití nových technologií ve vzdělávání.

Náklady

- Náklady na analýzu, návrh a implementaci nového vzdělávacího systému.
- Náklady na vývoj vzdělávacích modulů a metodických materiálů.
- Náklady na zapojení externích odborníků, lektorů a IT nástrojů.
- Provozní náklady spojené se vzdělávacími aktivitami (školení, supervize, facilitace).

Dopady

- **Institucionální dopad:** Vyšší stabilita a odborná kapacita PMS díky cílené podpoře profesního růstu.
- **Personální dopad:** Lepší připravenost zaměstnanců na nové role, vyšší motivace a srozumitelnost profesních očekávání.

- **Systémový dopad:** Zavedení kultury celoživotního učení a profesního rozvoje, podpora specializací a adaptace na vývoj trestní politiky.
- **Společenský dopad:** Zlepšení kvality a dostupnosti služeb díky profesionalizaci výkonu PMS, včetně důrazu na aktuální technologické a společenské výzvy.

Toto opatření naplňuje specifický cíl 4.2 tím, že zavádí moderní, strukturovaný a udržitelný systém celoživotního profesního rozvoje, který posiluje odbornou kapacitu pracovníků PMS, podporuje specializaci a profesní růst a vytváří vzdělávací kulturu v organizaci.

Gestor návrhu opatření

PMS

Spolupráce

MSP

PČR (vzdělávací zařízení)

VS ČR

JA

Externí odborníci a vzdělavatelé

Akademická sféra

Cílová skupina

Pracovníci PMS

Vedoucí pracovníci a lektori

Odborní partneři z oblasti vzdělávání a justice

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Rozvoj

Specifický cíl 4.3: Spolupracovat na tvorbě, rozvoji a implementaci politik, strategií a podpůrných systémů

Detailní popis specifického cíle

PMS působí v prostředí, které je spoluutvářeno rozhodnutími mnoha jiných institucí od legislativy a systémového nastavení trestní, sociální a vzdělávací politiky až po organizaci návazných služeb v jednotlivých regionech. Kvalita a stabilita těchto rámců zásadně ovlivňuje možnosti výkonu probace a mediace i schopnost PMS poskytovat odbornou podporu pachatelům, obětem i komunitám.

Vzhledem k těmto vazbám je nezbytné, aby PMS nejen reagovala na vnější změny, ale také se aktivně zapojovala do jejich přípravy. Zkušenosti z praxe, analytická činnost a regionální ukotvení PMS umožňují přinášet do tvorby veřejných politik podněty, které vycházejí z reálných potřeb lidí a z principů efektivního strategického vládnutí.

Navržená opatření se zaměřují na posílení tří oblastí, které jsou zásadní pro udržitelný rozvoj a odbornou kvalitu činnosti PMS. První oblastí je strategické zapojení PMS do tvorby veřejných politik a systémových změn, a to prostřednictvím odborného know-how a analytických podkladů, které PMS vytváří na základě dlouhodobé praxe a práce s klienty. Tato expertíza umožňuje kvalifikovaně přispívat k nastavování opatření, která odpovídají reálným potřebám v oblasti trestní justice, sociálního začleňování i prevence kriminality.

Druhou oblastí je posílení mezioborové spolupráce na regionální úrovni, a to zejména v oblasti podpory obětí, práce s pachateli a rozvoje restorativní justice. Efektivní výkon odborné práce PMS se totiž opírá o dostupnost a provázanost návazných služeb, které zajišťují partneři z řad samospráv, sociálních služeb, zdravotnictví či neziskových organizací. Posílení spolupráce a koordinace těchto aktérů v jednotlivých regionech přispívá k vyšší kvalitě podpory, srozumitelnosti systému a lepší dostupnosti pomoci pro klienty PMS.

Třetí oblastí je rozvoj strategických partnerství s výzkumnými a akademickými institucemi, odbornými platformami i zahraničními organizacemi, které představují důležitý zdroj inovací a profesního růstu. Tato partnerství umožňují PMS průběžně vyhodnocovat dopady své činnosti, rozvíjet nové přístupy a reagovat na aktuální výzvy v trestní justici, a zároveň posilovat odbornou kapacitu zaměstnanců i institucionální připravenost na další vývoj.

Vazba na strategický cíl

Tento specifický cíl přispívá k naplnění Strategického cíle 4: Zajistit udržitelné fungování a rozvoj PMS, a to zejména prostřednictvím posílení institucionální kapacity PMS jako odborného a respektovaného partnera v oblasti veřejné správy. Vytváří předpoklady pro to, aby PMS mohla aktivně spoluutvářet systémová opatření a politiky, které mají dopad na její činnost, a zároveň podporuje efektivní koordinaci a návaznost služeb na místní i celostátní úrovni. Tím posiluje stabilitu, odolnost a inovační potenciál PMS v měnících se společenských podmínkách.

Opatření 4.3.1: Strategická účast Probační a mediační služby na tvorbě politik a systémových změn

Důvod zařazení opatření

PMS je součástí širšího systému veřejných politik, jehož podoba přímo ovlivňuje každodenní výkon její odborné činnosti od oblasti trestní politiky a prevence kriminality přes sociální služby až po vzdělávání, bezpečnost a ochranu lidských práv. Rozhodnutí přijímaná na úrovni státu i samospráv určují rámec dostupnosti návazných služeb, míru mezioborové spolupráce i celkové podmínky pro výkon probace a mediace. Ačkoli PMS není primárním tvůrcem veřejné politiky, disponuje odbornými znalostmi, daty a zkušenostmi z praxe, které jsou pro kvalifikovaná strategická rozhodnutí nepostradatelné.

Z těchto důvodů je důležité, aby PMS posilovala svou schopnost aktivně přispívat k tvorbě politik a systémových opatření, a to jak prostřednictvím odborné expertízy a analytických výstupů, tak prostřednictvím cíleného zapojování do pracovních skupin, koncepčních procesů a meziresortních jednání.

Vzhledem k sílícímu důrazu na evidence-based policymaking,¹⁸ potřebě zohledňovat dopady rozhodnutí na klienty i praxi PMS a důležitosti meziresortní koordinace je nezbytné vytvořit podmínky pro dlouhodobé a stabilní zapojení PMS do strategických procesů. Opatření reaguje na tuto potřebu budováním kapacit, rozvojem kompetencí zapojených expertů a posílením interní koordinace přenosu znalostí z praxe do strategické roviny rozhodování.

Obsah návrhu opatření

Cílem opatření je posílení strategického vlivu PMS na tvorbu politik, koncepcí a strategií s dopadem na oblasti prevence kriminality, sociálního začleňování, trestní a sankční politiky v zájmu účelné koordinace a partnerské spolupráce a podpory konceptu efektivního strategického vládnutí.

Na organizační úrovni bude nutné vytvořit kapacitu pro strategické zapojení a ustanovit pozici koordinátora zapojování do strategických aktivit, který bude dále zapojovat interní experty a vzájemně koordinovat jejich aktivity v jednotlivých pracovních skupinách nebo platformách. Zapojení expertů dostanou podporu formou vzdělávání v oblasti tvorby veřejných politik, evidence-based přístupů a meziresortní komunikace a advokacie. Dále bude řízena účast a zapojení v meziresortních skupinách, na veřejných slyšeních a odborných fórech apod. Pokračovat bude zapojení PMS do existujících skupin, panelů nebo projektů.

¹⁸ Evidence-based policymaking označuje tvorbu veřejných politik založenou na důkazech – tedy na systematickém využívání dat, výzkumů a ověřených poznatků při rozhodování o opatřeních a strategiích, s cílem zvyšovat jejich účinnost a dopad.

Na metodické úrovni bude dále rozvíjen systém budování a využívání datových podkladů. Bude spočívat zejména ve zmapování potřeb a návazností a sběru a využití dat. Tedy zejména sledování relevantních dat a statistických údajů, tvorby analýz zejména ve vztahu k potřebnosti, dostupnosti a kvalitě návazných služeb, nastavení odpovědností a kompetencí jiných institucí, efektivitě opatření. Na základě těchto údajů bude vytvářena srozumitelná argumentační báze a návrhy opatření ukazující přínosy konkrétních opatření a kvantifikující jejich dopady.

Na strategické úrovni pak budou identifikovány relevantní platformy a skupiny, kterých se bude PMS aktivně účastnit a přinášet na ně strategická témata.

Kritérium splnění

Zajištění strategického zastoupení PMS v klíčových meziresortních a odborných platformách, vytvoření pozice koordinátora strategického zapojení a nastavení systému interní koordinace a podpory zapojených expertů.

Indikátory

- Počet pracovních skupin, platforem či komisí, ve kterých je PMS aktivně zastoupena.
- Počet zpracovaných návrhů systémových opatření nebo odborných stanovisek.
- Vytvořená pozice koordinátora strategického zapojení a nastavený interní systém podpory.
- Počet analytických výstupů nebo podkladů využitých při tvorbě politik.

Náklady

- Náklady na vytvoření a zajištění pozice koordinátora.
- Náklady na odborné vzdělávání expertů (veřejné politiky, advokační dovednosti, evidence-based přístupy).
- Náklady na sběr dat, analýzy a tvorbu podkladů.
- Náklady na zapojení externích konzultantů nebo odborníků podle potřeby.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení pozice PMS jako odborného partnera při tvorbě veřejných politik, vyšší schopnost ovlivňovat systémové rámce výkonu své činnosti.
- **Personální dopad:** Rozvoj kompetencí zapojených zaměstnanců, zvýšení motivace a profesní prestiže.
- **Systémový dopad:** Větší provázanost politik s praxí, kvalitnější strategická rozhodnutí v oblasti trestní justice a sociální integrace.
- **Společenský dopad:** Zvýšení efektivit a relevance přijatých opatření, lepší dostupnost služeb a podpora společenské soudržnosti.

Toto opatření naplňuje specifický cíl 4.3 tím, že posiluje aktivní roli PMS při tvorbě politik, strategií a systémových řešení, která ovlivňují výkon její činnosti, a přispívá tak k účinnější spolupráci.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP
IKSP
VS ČR
MPSV
MV
Úřad vlády
Kraje
Obce
NNO

Poskytovatelé sociálních a navazujících služeb
Odborné platformy a asociace

Cílová skupina

PMS
Pachatelé
Oběti
Široká veřejnost

Fáze realizace opatření

Rozvoj

Opatření 4.3.2: Posílení multidisciplinární spolupráce v regionech pro efektivní, práci s pachateli, podporu obětí a rozvoj restorativní justice

Důvod zařazení opatření

Individuální práce s pachateli, oběťmi i realizace restorativních programů vyžaduje zapojení širokého spektra aktérů od PMS a OČTŘ po zástupce samospráv, NNO, školy a školská zařízení, církevní instituce a další poskytovatele služeb. Efektivita odborné práce je přitom výrazně ovlivněna dostupností podpůrných programů a služeb zaměřených pro klienty PMS, a to zejm. v oblasti psychosociální podpory, rozvoje sociálních dovedností, finanční gramotnosti a zvládání závislostí. PMS s těmito partnery dlouhodobě spolupracuje jak při řešení konkrétních případů, tak prostřednictvím zapojení do multidisciplinárních týmů, které sama často iniciuje nebo vede (např. týmy pro mládež či týmy pro oběti).

Přestože se v řadě regionů spolupráce mezi těmito subjekty dlouhodobě rozvíjí, je třeba ji nadále systematicky posilovat, udržovat a rozvíjet. Navržené opatření proto cílí na systematické posílení dovedností využívání interdisciplinárních a participativních forem práce v individuálních případech, dále na, podporu pravidelného kontaktu, sdílení informací a vyjasnění rolí, čímž vytvoří předpoklady pro dlouhodobou kontinuitu a dostupnost podpory. Bez koordinované spolupráce hrozí, že pomoc pachatelům, obětem i realizace restorativních přístupů bude neúplná, nesrozumitelná nebo obtížně dostupná.

Obsah návrhu opatření

Na organizační úrovni se opatření zaměřuje na systematické posílení spolupráce PMS s externími partnery, kteří poskytují odborné služby doplňující činnost PMS při práci s pachateli, oběťmi i komunitami. Cílem je udržet a rozvíjet partnerství založená na znalosti místního prostředí, zajistit provázanost poskytovaných služeb.

Na metodické úrovni PMS vytvoří rámec pro posilování kompetencí pracovníků v oblasti multioborové spolupráce, participativních přístupů a case managementu. Součástí bude revize postupů pro sdílení informací a spolupráci s dalšími subjekty, metodika pro přípravu a realizaci případových konferencí a posílení nástrojů společného plánování podpory klienta. Cílem je zajistit koordinovanou a komplexní podporu pachatelům i obětem prostřednictvím sdílení informací a společného plánování mezioborového týmu a efektivního systému odkazování obětí i pachatelů k relevantním poskytovatelům dalších služeb.

Opatření rovněž zahrnuje další formy spolupráce s partnery, jako je výměna zkušeností, tvorba standardů kvality a podpora odborného růstu pracovníků zapojených organizací. PMS bude také průběžně sledovat dostupnost služeb napříč regiony a vytvářet podněty pro jejich rozvoj tam, kde chybějí nebo jsou ohroženy.

Kritérium splnění

Funkční systém regionální spolupráce s jasně vymezenými rolemi a pravidly koordinace mezi PMS a klíčovými partnery, který umožňuje efektivní spolupráci při řešení konkrétních případů. Součástí bude

účast na místních platformách, sdílení informací a nastavení mechanismů pro hodnocení dostupnosti služeb.

Indikátory

- Počet regionálních platforem nebo týmů, na jejichž činnosti se PMS aktivně podílí.
- Počet uzavřených memorand o spolupráci se subjekty zapsanými v registru poskytovatelů pomoci obětem trestných činů.
- Počet realizovaných výměn zkušeností, odborných workshopů nebo standardizačních setkání.

Náklady

- Náklady na facilitaci a metodické vedení regionálních týmů.
- Náklady na školení pracovníků.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Vyšší kvalita a dostupnost služeb PMS díky propojení s místními aktéry a udržitelně nastavené spolupráci.
- **Personální dopad:** Větší provázanost každodenní činnosti PMS s místní sítí služeb, podpora pracovníků díky lepší návaznosti a sdílení informací.
- **Systémový dopad:** Silnější regionální síť pro podporu klientů PMS, prevence výpadků služeb, efektivnější využívání veřejných zdrojů.
- **Společenský dopad:** Zvýšení efektivity pomoci pro oběti a pachatele, stabilizace komunit a snížení rizika sociálního vyloučení.

Toto opatření naplňuje specifický cíl 4.3 tím, že rozvíjí spolupráci mezi PMS a klíčovými aktéry v regionech, čímž podporuje efektivní výkon odborné činnosti a dostupnost služeb pro pachatele, oběti i komunitu.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

VS ČR

OČTŘ

Subjekty zapsané v registru poskytovatelů obětem trestných činů

Zástupci samospráv, OSPOD, zdravotnických a sociálních služeb

Školy a školská zařízení

NNO

Cílová skupina

Zaměstnanci PMS (všech úrovní, zejména pracovníci na regionálních střediscích a ti, kteří mají přímý kontakt se souvisejícími institucemi)

OČTŘ

NNO

Samosprávy a OSPOD

Školy a školská zařízení

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Rozvoj

Opatření 4.3.3: Vytváření a udržování strategických partnerství pro inovace a rozvoj

Důvod zařazení opatření

PMS čelí rostoucím nárokům na odbornou kvalitu a inovaci svých činností. Klíčovými zdroji pro udržení kvality, systematický rozvoj a zavádění smysluplných inovací je jednak výzkumná a analytická činnost

a jednak strategická partnerství se zahraničními institucemi a organizacemi pro vzájemnou inspiraci, sdílení dobré praxe nebo společné partnerství v řešení strategických výzev.

Rozvoj probační a mediační činnosti musí vycházet z aktuálních odborných poznatků a osvědčených přístupů z praxe. Zajištění dlouhodobé kvality a relevance služeb vyžaduje systematickou spolupráci s výzkumnými institucemi, akademickým sektorem i zahraničními partnery. Taková spolupráce umožňuje nejen průběžné vyhodnocování dopadů opatření a hledání inovací, ale také aktivní přenos inspirací a zkušeností ze zahraničí, které posilují odbornou kapacitu systému i jeho otevřenost vůči novým výzvám.

Obsah návrhu opatření

Na strategické úrovni se opatření zaměřuje na vytvoření a dlouhodobé udržování odborného partnerství mezi PMS a akademickými, výzkumnými i mezinárodními institucemi. Cílem je zajistit odborné zázemí pro inovace, výzkum dopadů činností PMS a přenos dobré praxe ze zahraničí. PMS bude aktivně vstupovat do mezinárodních odborných sítí, platforem a organizací a bude podporovat výměny, zahraniční stáže a společné projekty, které přispívají k modernizaci systému.

Na metodické úrovni bude vytvořen rámec pro spolupráci s výzkumnými a akademickými partnery na přípravě, realizaci a využívání výstupů výzkumů zaměřených na efektivitu opatření PMS, potřeby klientů a trendy v oblasti probace a mediace. Důraz bude kladen na využitelnost výsledků v praxi a jejich dopad na metodiku a vzdělávání. Dále bude podpořen také systém pravidelné výměny znalostí, organizace odborných seminářů a sdílení dat pro výzkumné účely.

Na realizační úrovni bude PMS podporovat zapojení studentů a začínajících odborníků do chodu organizace, ať již formou stáží, odborných praxí, účasti na výzkumech nebo diplomových pracích. Tímto způsobem bude posilována odbornost pracovníků PMS, přinášena nová témata z akademického prostředí a zároveň budovány budoucí personální kapacity. PMS zároveň zajistí podmínky pro pilotní ověřování inovativních přístupů v praxi a jejich vyhodnocení ve spolupráci s odbornými partnery.

Kritérium splnění

Navázané a funkční partnerství s akademickými a výzkumnými institucemi a mezinárodními organizacemi, využití výstupů výzkumů v odborné praxi PMS.

Indikátory

- Počet realizovaných výzkumných nebo analytických projektů ve spolupráci s akademickými partnery.
- Počet zahraničních odborných výměn, stáží nebo pilotních projektů.
- Počet studentů zapojených do odborné praxe nebo výzkumu.
- Počet využitých výstupů výzkumu v metodice a vzdělávání PMS.

Náklady

- Náklady na zajištění výzkumných projektů, expertíz a spolupráce s akademickým sektorem.
- Náklady na realizaci odborných výměn a stáží.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení odborné kapacity PMS, vyšší kvalita metodického zázemí a podpora dlouhodobého strategického rozvoje.
- **Personální dopad:** Rozvoj odborných pracovníků PMS, lepší připravenost budoucích pracovníků, podpora inovativního myšlení.
- **Systémový dopad:** Posílení vazby mezi praxí a výzkumem, rychlejší zavádění inovací a osvědčených přístupů.

- **Společenský dopad:** Vyšší kvalita služeb PMS díky využívání vědecky podložených metod, otevřenost vůči novým výzvám a potřebám společnosti.

Toto opatření naplňuje specifický cíl 4.3 tím, že podporuje systematické zapojení PMS do odborných partnerství, přináší podněty pro inovace a umožňuje zavádění osvědčených přístupů do praxe.

Gestor

PMS

Spolupráce

Akademická a výzkumná pracoviště

Odborné platformy

Mezinárodní organizace

Cílová skupina

Metodici a odborní pracovníci PMS

Akademičtí pracovníci a výzkumníci

Studenti, budoucí pracovníci v oblasti trestní justice

Zaměstnanci spolupracujících institucí

Klienti PMS (nepřímo prostřednictvím vyšší kvality odborné práce)

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Rozvoj

Strategický cíl 5: Podpořit veřejné a odborné porozumění činnosti Probační a mediační služby

PMS v uplynulých letech výrazně posílila svou komunikační kapacitu, zvýšila viditelnost odborné činnosti a upevnila pozici důvěryhodného aktéra v systému trestní justice. Významným krokem bylo vytvoření jednotné vizuální identity, aktivnější zapojení do veřejné diskuse, budování regionálních partnerství i pravidelné publikování výstupů směrem k veřejnosti. Zvyšuje se také schopnost PMS komunikovat svůj přínos prostřednictvím dat, příběhů a odborných argumentů.

Přesto zůstává činnost PMS pro část veřejnosti i některé odborné partnery málo známá nebo nesrozumitelná. Právě důvěra, informovanost a porozumění jejímu poslání jsou přitom klíčovými předpoklady pro rozšiřování alternativních přístupů, větší zapojení obětí i komunit a celkové posílení restorativní spravedlnosti, jak připomínají i Evropská probační pravidla (Council of Europe, 2010). PMS disponuje dlouholetou odbornou praxí, sítí kvalifikovaných pracovníků a schopností reagovat na individuální potřeby klientů i systémové výzvy. Aby mohla tyto silné stránky dále rozvíjet a naplno využít, potřebuje být nejen odborně kompetentní, ale i veřejností vnímanou a respektovanou institucí.

Zároveň je nezbytné podpořit interní kulturu sdílení a komunikace, která je základem pro profesní růst, inovace i společnou identitu zaměstnanců. Navržené opatření proto reaguje na potřebu strategické a finančně udržitelné komunikace, zaměřuje se na zajištění základních komunikačních nástrojů, posílení regionální prezentace i plánování systematických kampaní podle dostupných zdrojů.

Specifický cíl 5.1: Zvýšit povědomí a porozumění veřejnosti o poslání a přínosu Probační a mediační služby

Roste společenský zájem o témata restorativní justice, alternativních trestů i podpory obětí. Pro zvýšení důvěryhodnosti a lepší srozumitelnost činnosti PMS je nezbytné dlouhodobě a cíleně komunikovat její přínos nejen v oblasti práce s klienty, ale i pro celou společnost.

PMS bude komunikaci plánovat strategicky a přizpůsobovat ji různým cílovým skupinám. Důraz bude kladen na kombinaci centrální a regionální úrovně, podporu zaměstnanců v komunikační roli a efektivní využití dostupných kanálů. Interní i externí komunikace bude propojena s odborným rozvojem, strategickým řízením a hodnotami PMS. Tím se podpoří nejen důvěra veřejnosti, ale i soudržnost a stabilita uvnitř organizace.

Opatření v rámci tohoto cíle posílí komunikační kapacity PMS, zajistí kvalitní nástroje pro prezentaci činností a umožní pružně reagovat na aktuální témata a výzvy. Komunikace se tak stane integrální součástí fungování PMS a bude odpovídat její odborné úrovni i společenskému poslání.

Opatření 5.1.1: Zajištění strategické a udržitelné komunikace Probační a mediační služby na centrální i regionální úrovni

Důvod zařazení opatření

PMS disponuje funkčním tiskovým oddělením a zpracovanou komunikační strategií, kterou naplňuje prostřednictvím celorepublikových i lokálních aktivit. Veřejně i odborně srozumitelná prezentace činnosti PMS se však dlouhodobě potýká s omezenými kapacitami, především s nedostatkem finančních prostředků na zajištění základních komunikačních nástrojů, jako jsou informační materiály, digitální obsah či veřejné akce.

Chybí udržitelné financování pro pravidelnou práci s veřejností a odbornými partnery, včetně pořádání kulatých stolů, diskusí či účasti na veřejných fórech. Témata činnosti PMS bývají pro média méně atraktivní, a proto je nezbytné aktivně budovat vztahy s novináři, tvořit kvalitní a přístupné výstupy a posilovat pozitivní vnímání PMS jako důležitého článku trestní politiky.

Zároveň není kapacitně pokryta koordinace komunikace na úrovni krajů, která by podpořila viditelnost PMS v regionech a přispěla k rovnoměrné prezentaci jejích přínosů pro oběti, pachatele, společnost i odbornou veřejnost.

Obsah návrhu opatření

Opatření se zaměřuje na vytvoření dlouhodobě udržitelného rámce pro vnější i vnitřní komunikaci PMS. Na centrální úrovni bude vymezeno vedení strategické komunikace, nastaveny procesy plánování a vyhodnocování kampaní a rozšířeny nástroje pro efektivní informování veřejnosti i odborných partnerů. PMS rozliší mezi prioritními aktivitami, které bude realizovat v rámci dostupných kapacit (např. aktualizace webových stránek, jednotné informační materiály, pravidelná regionální prezentace), a rozvojovými kroky, jejichž naplnění bude záviset na získání dodatečných prostředků (např. multimediální obsah, celostátní kampaně nebo externí analýzy dopadu komunikace).

Na regionální úrovni budou vytvořeny podmínky pro realizaci komunikačních aktivit přizpůsobených místnímu kontextu. PMS podpoří regionální iniciativy směřující k prezentaci PMS navenek. Zvláštní důraz bude kladen na vytvoření základní personální sítě pracovníků, kteří budou schopni komunikovat s veřejností i médii v návaznosti na centrálně řízenou strategii. Tito zaměstnanci budou vybráni s ohledem na odbornou připravenost, motivaci a schopnost komunikace navenek a projdou cíleným školením zaměřeným na mediální vystupování, krizovou komunikaci a prezentační dovednosti. PMS si je vědoma, že dosavadní pokusy o ukotvení této role v rámci krajského vedení byly jen částečně úspěšné, a proto bude hledat nové, udržitelnější přístupy k jejímu rozvoji.

Na strategicko-metodické úrovni bude vymezena komunikační strategie PMS v souladu s doporučeními Evropských probačních pravidel (Council of Europe, 2010), které kladou důraz na zvyšování informovanosti veřejnosti o činnosti probačních služeb. Strategie bude nastavena jako adaptivní, tedy umožňující pravidelné vyhodnocování, zapojení odborníků na komunikaci i průběžné reagování na změny ve vnějším prostředí a zpětnou vazbu od cílových skupin.

Kritérium splnění

Zajištění strategického a udržitelného systému komunikace PMS na centrální i regionální úrovni, včetně vymezení odpovědností, dostupnosti komunikačních nástrojů a pravidelného vyhodnocování efektivity.

Indikátory

- Zavedený systém řízení komunikace PMS na centrální a regionální úrovni.
- Počet vytvořených nebo aktualizovaných komunikačních nástrojů (např. letáků, videí, příspěvků).
- Počet realizovaných regionálních nebo celostátních komunikačních aktivit ročně.

Náklady

- Náklady na rozvoj a aktualizaci komunikačních nástrojů.
- Náklady na regionální i centrální komunikační aktivity (např. kampaně, akce, mediální výstupy).
- Náklady na školení zaměstnanců v oblasti komunikace.
- Náklady na externí odborníky, analýzy dopadu a technické zajištění komunikace.

Přínosy

- Posílení veřejného povědomí o poslání a činnosti PMS.
- Zvýšení důvěry veřejnosti a odborných partnerů ve fungování PMS.
- Vyšší zapojení zaměstnanců do pozitivního formování obrazu PMS.
- Zlepšení dostupnosti informací pro klienty, veřejnost i partnery.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení identity PMS jako moderní, otevřené a srozumitelné veřejné instituce.
- **Personální dopad:** Větší angažovanost zaměstnanců v komunikaci a srozumitelném sdílení své práce.

- **Systémový dopad:** Vyšší míra podpory a spolupráce ze strany veřejnosti i partnerů díky lepší znalosti přínosů PMS.
- **Společenský dopad:** Lepší porozumění veřejnosti fungování alternativních trestů, restorativní justice a podpory obětí.

Toto opatření je klíčové pro naplnění specifického cíle 5.1, protože umožňuje systematicky budovat důvěru veřejnosti a odborných partnerů prostřednictvím srozumitelné, konzistentní a dostupné komunikace o činnosti PMS. Posiluje identitu PMS, přibližuje její přínos veřejnosti a podporuje vnitřní soudržnost organizace.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSp

Krajští koordinátoři komunikace

Odborníci na strategickou a krizovou komunikaci

Zaměstnanci PMS na všech úrovních

Regionální a celostátní média

Akademické a vzdělávací instituce

Odborné a komunitní platformy

Cílová skupina

Klienti PMS

Veřejnost

Odborní partneři PMS

Zaměstnanci PMS

Zástupci samospráv, neziskového sektoru a odborné veřejnosti

Fáze realizace opatření

Stabilizace/Rozvoj

Opatření 5.1.2: Zvýšení informovanosti obětí o jejich právech a možnostech pomoci

Důvod zařazení opatření

PMS je státním poskytovatelem odborné pomoci obětem trestných činů a svou činnost v této oblasti v posledních letech výrazně rozvinula. Výzkum Institutu pro kriminologii a sociální prevenci (Tomášek et al., 2019) ukazuje, že povědomí veřejnosti o existenci a roli PMS se postupně zvyšuje. Zná ji přibližně 55 % dotázaných, nejčastěji osoby s vyšším vzděláním nebo lidé se zkušeností z pozice oběti. Tento výsledek lze vnímat jako posun správným směrem, zároveň však zůstává prostor pro další zvyšování informovanosti napříč cílovými skupinami. To může přispět k včasnému využití podpory, posílení důvěry v justiční systém a snížení rizika sekundární viktimizace.

PMS již vytvořila řadu profesionálně připravených informačních materiálů, které přispívají ke zvyšování povědomí o poskytované pomoci. Změny ve složení populace, stárnutí, rostoucí migrační mobilita i rozdíly ve způsobech komunikace mladších generací zvyšují nároky na přizpůsobení formy i obsahu sdělení. Dalším krokem je vytvoření a realizace cílené dlouhodobé komunikační kampaně k dosažení cíleného působení s ohledem na specifické potřeby různorodých cílových skupin, například osob se sníženou právní gramotností, seniorů, cizinců, dětí nebo osob s omezenou schopností porozumět textu.

Obsah návrhu opatření

Opatření se zaměřuje na vytvoření dlouhodobé osvětové komunikační strategie tak, aby srozumitelně a efektivně oslovovala rozmanité skupiny obětí trestných činů. Cílem je zajistit dostupnost informací o podpoře ze strany PMS ve formách a jazyce, které odpovídají potřebám jednotlivých cílových skupin, a podpořit tak důvěru obětí i efektivní využití dostupné pomoci.

Na metodické úrovni PMS vypracuje jednotnou koncepci osvětových aktivit, která zohlední jazykovou, kulturní, věkovou i kognitivní diverzitu cílových skupin. Bude kladen důraz na jednoduchý, srozumitelný jazyk, vizuální přívětivost a využití různorodých forem komunikace ve veřejném prostoru. Cílem osvětové kampaně je zvýšení povědomí o právech obětí, nabídka služeb PMS, příklady konkrétních situací, kdy se lze na PMS obrátit, a kontakty na návaznou pomoc.

Na obsahové úrovni budou podklady pro osvětu připravovány v přímé spolupráci s odborníky na přístupnost, komunikaci a zástupci cílových skupin. Součástí bude využití ilustrací, infografik a piktogramů a případně i překlady do cizích jazyků nebo jazykových verzí s jednodušší strukturou.

Na organizační úrovni PMS zajistí průběžnou aktualizaci, koordinaci a distribuci materiálů prostřednictvím relevantních komunikačních kanálů od vlastního webu a sociálních sítí až po místa výkonu trestní justice a spolupracující instituce. Součástí opatření bude také vytvoření interního procesu pro pravidelné vyhodnocování zpětné vazby a potřeb v oblasti informovanosti obětí.

Na strategické úrovni PMS naváže na stávající komunikační rámec a využije výsledky výzkumů i dat o potřebách obětí k řízenému rozvoji informačních nástrojů. Opatření bude součástí širšího rámce zvyšování dostupnosti a relevance pomoci pro oběti a bude přispívat k naplňování standardů kvality v souladu s evropskými doporučeními.

Kritérium splnění

Vytvořená a distribuovaná sada srozumitelných a vizuálně přístupných materiálů pro oběti trestných činů, přizpůsobená specifickým potřebám různorodých cílových skupin.

Indikátory

- Vytvořená strategie osvětové komunikace
- Počet distribučních kanálů a míst, kde jsou materiály dostupné.

Náklady

- Náklady na výzkum potřeb cílových skupin a odborné konzultace.
- Náklady na grafické a obsahové zpracování materiálů, tvorbu videí apod. (včetně překladů, přístupových úprav a testování).
- Náklady na tisk, digitalizaci a distribuci.

Přínosy

- Zvýšení informovanosti obětí o dostupné podpoře.
- Posílení důvěry obětí ve spravedlnost a justiční systém.
- Lepší orientace klientů v nabídce služeb a efektivnější využití kapacit PMS.
- Snížení rizika sekundární viktimizace a ztráty práv z důvodu neinformovanosti.

Dopady

- **Institucionální dopad:** Posílení role PMS jako důvěryhodného a kompetentního poskytovatele pomoci obětem.
- **Personální dopad:** Zvýšení kompetencí pracovníků PMS v oblasti komunikace s různorodými cílovými skupinami, posílení jejich připravenosti poskytovat informace srozumitelně a citlivě podle individuálních potřeb obětí.
- **Systémový dopad:** Zlepšení dostupnosti informací v rámci trestní justice, podpora rovného přístupu.
- **Společenský dopad:** Větší důvěra veřejnosti v pomoc obětem, snížení bariér pro vyhledání podpory.

Toto opatření přímo naplňuje specifický cíl 5.1, protože posiluje srozumitelnost a dostupnost informací o roli a činnostech PMS u jedné z nejzranitelnějších skupin, obětí trestné činnosti. Podporuje pozitivní vnímání PMS jako instituce, která je přístupná, otevřená a schopná reagovat na rozmanité potřeby veřejnosti.

Gestor

PMS

Spolupráce

MSP

OČTŘ

NNO

Odborníci na komunikaci a design

Zástupci obětí

Kraje a obce

Cílová skupina

Oběti trestných činů

Specializovaní pracovníci PMS

Organizace podílející se na distribuci informací

Pracovníci orgánů činných v trestním řízení

Fáze realizace opatření

Rozvoj

IV. Implementační část

Implementační struktura a systém řízení implementace

Nositelem implementace Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035 je MSp.

Gestorem implementace je ředitelka PMS.

Řídící struktura a odpovědnosti

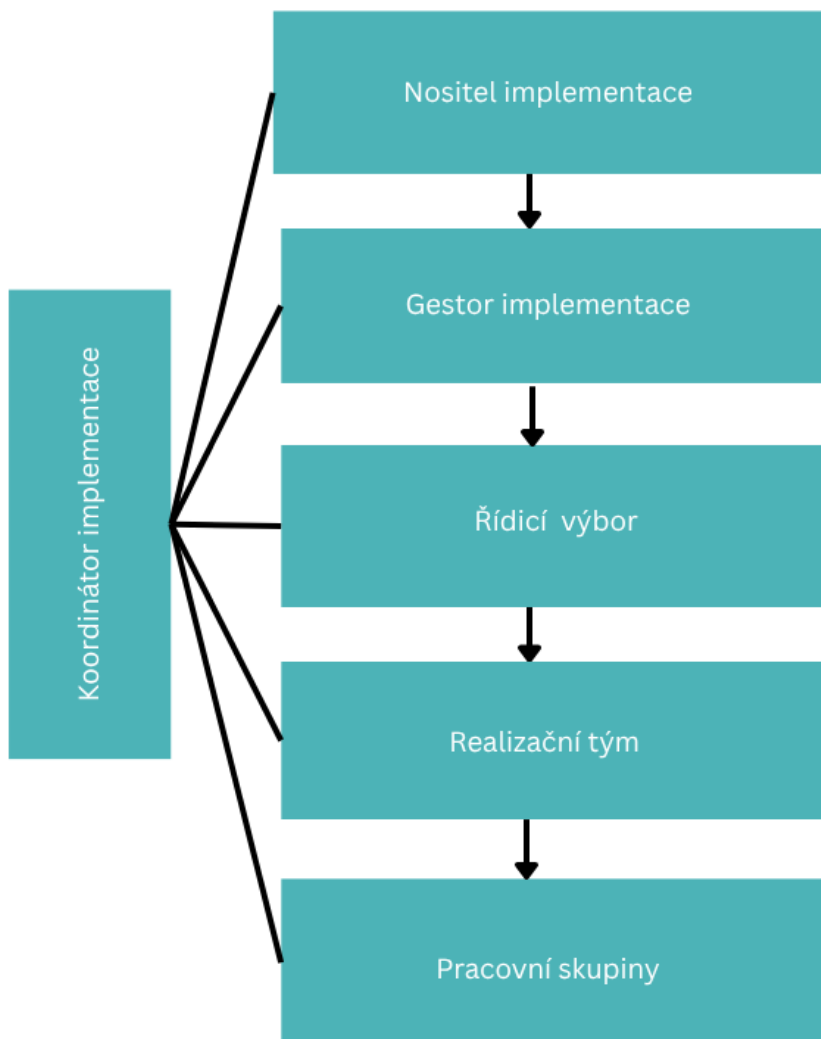
Implementace bude řízena prostřednictvím **Řídícího výboru**, který zajišťuje strategický dohled nad realizací a schvaluje klíčová rozhodnutí. Mezi jeho hlavní úkoly patří schvalování Akčních plánů, dohled nad čerpáním zdrojů a předkládání zpráv o pokroku Vládě ČR a dalším aktérům. Výbor bude složen ze zástupců MSp a PMS.

Koordinátorem implementace bude pověřený pracovník PMS, který zajistí operativní řízení celého procesu, koordinaci a komunikaci mezi jednotlivými aktéry, realizaci komunikačního plánu a zároveň odpovídá za správu registru rizik a koordinaci systému řízení rizik v průběhu implementace.

Za operativní realizaci Koncepce bude odpovědný **Realizační tým**, který bude mít na starosti koncepční a taktické řízení a převod strategických a specifických cílů do konkrétních aktivit v rámci Akčních plánů, včetně zajištění jejich vnitřní provázanosti a logické návaznosti. Bude metodicky podporovat činnost pracovních skupin, vyhodnocovat jejich návrhy a koordinovat jejich zapojení do implementace. Součástí činnosti týmu bude také průběžný monitoring realizace opatření, příprava podkladů pro všechna vyhodnocení a návrhy na případné úpravy plánovaných kroků. Realizační tým bude zajišťovat pravidelnou komunikaci s Řídícím výborem a zároveň bude rozvíjet spolupráci s odbornými institucemi a dle potřeby zapojovat nové partnery do realizace Koncepce. Ve spolupráci s Koordinátorem implementace se bude podílet na identifikaci, vyhodnocování a sledování rizik implementace, včetně návrhů opatření k jejich zmírnění. Jeho členem bude gestor implementace, odborný gestor koncepce, gestoři jednotlivých strategických oblastí a další členové jmenovaní gestorem implementace.

Pro taktické a operativní řízení plnění jednotlivých strategických cílů budou zřízeny tematické Pracovní skupiny složené z odborníků PMS, a s ohledem na potřeby a zaměření pracovní skupiny též odborníci dalších subjektů, včetně zástupců NNO. Tyto skupiny budou navrhovat konkrétní kroky a metodická řešení a podílet se na vyhodnocování dopadů. V případě potřeby budou k plnění dílčích úkolů zřizovány akční týmy. Pracovní skupiny budou dále spolupracovat s externími odborníky např. formou konzultací nebo specifických expertíz.

Implementace Koncepce bude realizována participativně s účastí všech relevantních skupin stakeholderů.



Role a odpovědnosti aktérů

Řídící výbor

- zajišťuje strategickou koordinaci a politickou podporu implementace,
- schvaluje Akční plány, schvaluje zprávy o monitoringu a evaluacích před jejich předložením MSp a Vládě ČR,
- posuzuje míru naplnění strategických cílů a přijímá klíčová rozhodnutí o úpravách v postupu realizace Koncepce,
- sleduje soulad realizace s cíli Koncepce, vyhodnocuje dopady aktivit
- navrhuje změny nebo aktualizaci Koncepce v případě potřeby
- projednává a schvaluje návrhy řešení identifikovaných rizik.

Koordinátor implementace

- zajišťuje komplexní řízení procesu monitorování a koordinaci všech podkladů,
- připravuje zprávy o průběhu implementace,
- shromažďuje a vyhodnocuje data ve spolupráci s Realizačními týmy,
- navrhuje opatření ke zmírnění rizik a podporuje adaptaci implementačního plánu,
- organizuje pravidelné monitorovací jednání Řídícího výboru a Realizačních týmů.

Realizační tým

- zpracovává návrhy vyhodnocení Akčních plánů a doporučení pro jejich aktualizaci,
- zajišťuje návaznost výstupů z Pracovních skupin a podkladů pro rozhodování Řídícího výboru,
- zajišťuje komunikaci mezi různými stupni řízení,
- plánuje zdroje, časový harmonogram a postupy realizace,
- koordinuje přípravu hodnoticích zpráv včetně souhrnných evaluací dopadů.

Pracovní skupiny

- provádějí monitoring a realizaci aktivit v rámci své oblasti,
- každý rok poskytují Realizačnímu týmu výstupy k plnění opatření,
- vyhodnocují plnění cílů a indikátorů a navrhují úpravy aktivit na základě praxe,
- poskytují podklady pro hodnocení Akčních plánů.

Plán realizace aktivit

Realizace Koncepce bude probíhat prostřednictvím postupného naplňování jednotlivých opatření v rámci strategických a specifických cílů, uspořádaných do pěti strategických oblastí:

1. Zacházení s pachateli trestných činů.
2. Podpora obětí trestných činů.
3. Rozvoj restorativní justice.
4. Organizační a provozní kapacity PMS.
5. Osvěta a komunikace s veřejností.

Akční plány jako hlavní implementační nástroj

Opatření se budou konkretizovat v Akčních plánech připravovaných pro postupná období 2026–2028, 2029–2030, 2031–2033 a 2034–2035. Každý Akční plán se každoročně vyhodnotí pro interní potřeby PMS, a po jeho ukončení se výsledky předloží MSp. Po skončení druhého a čtvrtého Akčního plánu (tedy po roce 2030 a po roce 2035) bude zpracováno souhrnné hodnocení, které bude po schválení Řídícím výborem předloženo MSp. MSp poté předloží závěrečné hodnocení Vládě ČR. Součástí tohoto hodnocení bude také evaluace celkové Koncepce a návrhy na její případnou aktualizaci, aby bylo možné pružně reagovat na vývoj v externím i interním prostředí.

Proces přípravy a schvalování Akčních plánů

Příprava každého Akčního plánu bude probíhat v několika fázích:

1. *Iniciační fáze* – Realizační tým ve spolupráci s Koordinátorem implementace sestaví rámcový návrh prioritního zaměření pro dané období a navrhne složení Pracovních skupin.
2. *Pracovní fáze* – Pracovní skupiny navrhují konkrétní aktivity a indikátory. Realizační tým zajišťuje metodickou podporu, koordinaci vstupů a tvorbu návrhu plánu.
3. *Konzultace a připomínkování* – Návrh Akčního plánu bude projednán s klíčovými partnery a připomínkován v rámci širší expertní platformy.
4. *Finalizace a schválení* – Upravený návrh Akčního plánu bude předložen Řídícímu výboru ke schválení. Po jeho přijetí bude plán postoupen ke schválení ministru spravedlnosti. Následně bude plán zveřejněn a distribuován k zajištění realizace jednotlivých opatření.

Každá aktivita bude v Akčním plánu doplněna o konkrétní úkoly a milníky, určení gestora a spolupracujících subjektů, časový rámec, indikátory plnění, potřebné zdroje a očekávané výstupy. Za koordinaci zodpovídají Pracovní skupiny, Koordinátor, Realizační tým a Řídící výbor, který dohlíží na soulad činností s Konceptí.

Struktura Akčního plánu

1. Úvod a účel Akčního plánu – vymezení období, napojení na Koncept a význam pro její plnění.
2. Shrnutí relevantních částí Koncepce – připomenutí vize, globálního cíle, pěti strategických oblastí a jejich vazeb na Akční plán.
3. Priority období – výběr klíčových specifických cílů a opatření k realizaci v daném období se zdůvodněním jejich naléhavosti, návazností a rozpočtových možností.
4. Přehled opatření a aktivit – název a popis, gestor a partneři, harmonogram, cílové skupiny, indikátory, očekávané výstupy a finanční rámec.
5. Časový harmonogram – přehled realizace v jednotlivých letech, klíčových milníků a vazeb mezi aktivitami.
6. Rizika a jejich řízení – hlavní rizika ohrožující plnění specifických cílů a opatření, definovaná opatření k jejich eliminaci.
7. Monitorovací rámec – způsob sběru a vyhodnocování dat, periodicita hodnocení plnění a odpovědnosti za monitoring.
8. Vyhodnocení Akčního plánu – Akční plán bude každoročně vyhodnocován pro interní potřeby PMS. Po jeho ukončení bude zpracována závěrečná zpráva předložená MSp. Po skončení druhého Akčního plánu bude zpracováno souhrnné hodnocení, které PMS po schválení Řídicím výborem předloží MSp, které následně předloží hodnocení Vládě ČR.
9. Přílohy – matice vazeb mezi cíli a opatřeními, metodické podklady, analýzy.

Systém řízení změn

V průběhu implementace bude uplatňován systém řízení změn, který umožní flexibilně reagovat na nové okolnosti a aktualizovat Akční plány, případně i samotnou Koncept. Změny mohou být vyvolány jak vnějšími podněty (např. legislativními úpravami, rozhodnutími vlády, změnou politik), tak vnitřními faktory (výstupy z monitoringu, evaluací, řízení rizik, změnami v zajištění zdrojů či podněty aktérů implementace).

Identifikaci potřeby změny provádějí subjekty odpovědné za řízení implementace, zejména Realizační tým, Koordinátor implementace a Pracovní skupiny. Tyto subjekty mají povinnost písemně upozornit Řídicí výbor na zjištěnou potřebu úpravy.

Návrh změny musí obsahovat:

- popis změny a její odůvodnění,
- návrh úpravy strategického nebo implementačního rámce,
- předpokládané dopady na realizaci cílů a opatření,
- případný návrh na doplnění podkladových analýz,
- potřebné zdroje.

Změny Akčních plánů projednává a schvaluje Řídicí výbor a MSp. Změny Koncepce jako strategického dokumentu podléhají také schválení Vládou ČR. Proces řízení změn je navázán na pravidelný cyklus evaluací, ale změny lze navrhnout i mimořádně, pokud si to vyžádá vývoj v externím či interním prostředí.

Řízení rizik a předpoklady úspěšné implementace

V průběhu realizace Koncepce bude uplatňován systém řízení rizik, který umožní včas identifikovat hrozby ohrožující naplnění stanovených cílů a přizpůsobit plán implementace tak, aby nedošlo ke snížení účinnosti navržených opatření.

Identifikace a hodnocení rizik

Možná rizika budou pravidelně identifikována na základě:

- výstupů z monitoringu, evaluací a řízení implementace,
- konzultací v rámci pracovních skupin a odborných setkání,
- analýzy obdobných strategických procesů v ČR i zahraničí,
- přezkumu dříve známých rizik z období tvorby strategie.

Identifikovaná rizika budou evidována v registru rizik, který bude zahrnovat jejich popis, zdroj, pravděpodobnost výskytu, dopady a stanovená opatření ke zmírnění jejich vlivu. Vyhodnocení významnosti rizik bude probíhat podle kombinace pravděpodobnosti a dopadu na realizaci Koncepce. Za správu registru rizik a koordinaci procesu řízení rizik odpovídá Koordinátor implementace ve spolupráci s Realizačním týmem.

V rámci implementace Koncepce byla identifikována interní i externí rizika, která mohou zásadně ovlivnit její průběh:

Externí rizika

Politická rizika

Rozvoj PMS může být ohrožen změnami politických priorit, zejména pokud bude upřednostněn represivní přístup před rehabilitačními a restorativními přístupy. Nedostatek politické vůle k prosazení potřebných legislativních úprav, například pro širší využití alternativních trestů, může zastavit pokrok. Časté novelizace právních předpisů mohou vyvolat právní nejistotu a komplikovat implementaci Koncepce.

Společenská rizika

Veřejnost může projevovat nedůvěru vůči alternativním formám trestání, vnímat je jako příliš mírné a požadovat přísnější tresty, což vytváří tlak na represivnější směřování systému trestní justice. Mediální zkreslení nebo medializace jednotlivých negativních případů (například opakované trestné činnosti osob zařazených do probace) mohou poškodit image PMS. Dalším rizikem je možný odpor ze strany obětí trestných činů, které mohou mít pocit, že restorativní přístup neodpovídá jejich představě o spravedlnosti.

Ekonomická rizika

Nedostatečné nebo nestabilní financování může ohrozit realizaci projektů, plánované rozšíření činností nebo modernizaci služeb. V případě hospodářského útlumu se dá očekávat omezování rozpočtových prostředků v oblasti justice a sociálních služeb. Pokud by došlo k nerovnoměrnému přidělování zdrojů, mohlo by to způsobit regionální rozdíly v kvalitě služeb.

Sociální rizika

Změny ve struktuře klientely, například rostoucí počet osob se závislostmi, duševním onemocněním nebo s jazykovou bariérou (např. cizinci), kladou vyšší nároky na odbornou připravenost a kapacitu pracovníků PMS. Demografické změny, jako je nástup silnějších populačních ročníků do věku, kdy jsou tyto osoby z hlediska páchaní kriminality více aktivní, stárnutí populace nebo oslabování tradičních sociálních vazeb, ovlivňují charakter kriminality a potřeby trestněprávní reakce. Vyšší míra sociálního vyloučení v určitých regionech může vést ke zvýšení kriminality a tím i zatížení PMS.

Technologická rizika

Zastaralá informační infrastruktura PMS snižuje efektivitu práce a komplikuje zavádění moderních nástrojů řízení. Nízká úroveň digitalizace nebo pomalé nasazování nových technologií může zpomalit modernizaci služeb. Zároveň hrozí riziko kybernetických útoků a úniků citlivých dat, například osobních údajů klientů a obětí. Pokud nebude věnována dostatečná pozornost rozvoji digitálních dovedností

pracovníků a klientů PMS, mohlo by to v budoucnu zkomplikovat implementaci online nástrojů a rozvoj vzdálené komunikace.

Interní rizika

Personální rizika

PMS může čelit náročné situaci při hledání a udržení kvalifikovaných pracovníků, zejména v některých regionech a v manažerských a řídicích pozicích. Problémem je i zvyšující se fluktuace, pracovní přetížení a riziko syndromu vyhoření. Nízká motivace může být důsledkem nedostatečného finančního ohodnocení, omezených možností profesního růstu nebo nejasného kariérního systému.

Rizika v oblasti řízení

Pokud nebude zajištěna efektivní komunikace a koordinace mezi jednotlivými úrovněmi PMS, může v budoucnu dojít k nenaplnování smyslu a účelu jednotlivých opatření Koncepce.

Rizika při zavádění změn

Pokud nebude zavádění nových přístupů, metod a systémů doprovázeno odpovídající podporou a komunikací, může v budoucnu narazit na odpor části zaměstnanců, což by mohlo zpomalit implementaci změn.

Opatření k předcházení a zmírnění rizik

Politická rizika

- Aktivní a systematická komunikace s politickými reprezentanty, účast v meziresortních pracovních skupinách, budování strategických partnerství.
- Udržení politické nezávislosti PMS a udržování odborné kontinuity bez ohledu na politickou změnu.
- Diverzifikace podpory napříč politickým spektrem (budování konsenzu).
- Včasná identifikace politických rizik pomocí stakeholder analýz.¹⁹
- Připravené komunikační strategie a krizové scénáře v případě negativní publicity.

Společenská rizika

- Vzdělávací a informační kampaně zaměřené na veřejnost, média a školy.
- Budování důvěry prostřednictvím pozitivních příběhů (case studies) a zapojením obětí i pachatelů do osvěty.
- Spolupráce s novináři na správné interpretaci případů PMS.
- Monitoring veřejného mínění a mediálního obrazu PMS.
- Zapojení veřejnosti do komunitních projektů restorativní justice.
- Udržování a posílení transparentnosti a otevřenosti PMS vůči médiím a veřejnosti.

Ekonomická rizika

- Aktivní získávání dotací (EU fondy, granty, mezinárodní programy).
- Prosazení výkonových ukazatelů, které PMS jasně vyčíslí efektivitu vůči rozpočtu.
- Flexibilní plánování aktivit podle rozpočtové reality.
- Průběžná optimalizace nákladů – sdílení kapacit mezi regiony, digitalizace agend.
- Přesměrování činností do méně nákladných forem, dočasné zmrazení méně prioritních aktivit.
- Pravidelné vyhodnocování efektivity a přínosu investic (např. v oblasti IT, vzdělávání).

¹⁹ Stakeholder analýza je systematický proces identifikace všech relevantních subjektů (osob, skupin nebo institucí), které mohou ovlivnit nebo být ovlivněny daným záměrem, a posouzení jejich zájmů, vlivu a postojů s cílem optimalizovat zapojení a komunikaci.

Sociální rizika

- Průběžné mapování cílových skupin, sledování společenského vývoje a trendů kriminality.
- Spolupráce s dalšími institucemi.
- Rozvoj odborných programů zaměřených na specifické potřeby klientů.
- Školení zaměstnanců v oblasti interkulturní komunikace, duševního zdraví a závislostí.
- Přizpůsobení metod práce potřebám různorodé klientely (jazykové mutace, komunitní podpora, práce v sociálně vyloučených lokalitách).
- Tvorba „rychlé metodiky“ pro práci s nově se objevující skupinou klientů.

Matice rizik

Typ rizika	Konkrétní příklad	Pravděp.	Dopad	Preventivní opatření
Politické	Změna vlády a legislativních priorit	střední	vysoký	Meziresortní spolupráce, politicky neutrální komunikace, vládní schválení koncepce
Politické	Neochota prosazovat restorativní justici	vysoká	střední	Lobbying, datová podpora efektivity PMS, veřejná podpora konceptu
Společenské	Nedůvěra veřejnosti v alternativní tresty	střední	vysoký	Osvětové kampaně, spolupráce s médii, pozitivní případové studie
Společenské	Negativní medializace konkrétního případu	nízká	vysoký	Krizová komunikace, proaktivní mediální strategie
Ekonomické	Rozpočtové škrty ve veřejné správě	vysoká	vysoký	Víceleté plánování, diverzifikace financování, výkonové ukazatele
Ekonomické	Nedostatek financí na rozvojové aktivity	střední	střední	Granty, evropské fondy, veřejně-soukromá partnerství
Sociální	Změny ve složení klientely (např. nárůst cizinců, mladistvých)	vysoká	střední	Adaptace metodik, školení, víceborová spolupráce

Typ rizika	Konkrétní příklad	Pravděp.	Dopad	Preventivní opatření
Sociální	Sociální napětí v lokalitách	střední	vysoký	Zapojení komunit, mobilní týmy, krizové intervence
Technologické	Kybernetický útok nebo výpadek IT infrastruktury	střední	vysoký	Zálohování, disaster recovery plán, ²⁰ školení v kybernetické bezpečnosti
Technologické	Nízká digitální gramotnost zaměstnanců	vysoká	střední	Pravidelné školení, uživatelsky přívětivé systémy
Personální (interní)	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v regionech	vysoká	vysoký	Náborové kampaně, regionální příplatky, zkrácené úvazky
Personální (interní)	Vysoká fluktuace, vyhoření	vysoká	vysoký	Supervize, limity zátěže, duševní hygiena, uznání práce
Řídící (interní)	Neefektivní komunikace mezi úrovněmi PMS	střední	vysoký	Pravidelné porady, sdílené platformy, jasné kompetence
Řídící (interní)	Nejasné pravomoci, překrývání odpovědností	střední	střední	Organizační audit, aktualizace metodik
Změnová rizika	Odpor ke změnám ze strany zaměstnanců	vysoká	střední	Participativní přístup, školení v řízení změn, zapojení „ambasadorů“ změn
Změnová rizika	Přetížení novinkami bez dostatečné přípravy	střední	vysoký	Pilotní fáze, podpora managementu, adaptační podpora zaměstnancům

²⁰ Disaster recovery plán je strategický dokument, který stanovuje postupy a opatření pro obnovení klíčových funkcí organizace po mimořádné události, jako je kybernetický útok, selhání technologií nebo přírodní katastrofa, s cílem minimalizovat dopad na provoz a zajistit kontinuitu činností.

Systém monitorování a evaluace realizace Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035

Každoročně budou zpracovávány hodnotící zprávy, které budou sloužit jako podklad pro PMS a zároveň jako nástroj zpětné vazby a plánování dalších kroků. Po ukončení každého Akčního plánu bude zpracována závěrečná zpráva, která nejen zhodnotí naplnění konkrétních opatření a cílů, ale také posoudí, jak daný plán přispěl k celkovému naplňování strategických cílů Koncepce. Součástí tohoto hodnocení bude i analýza nezrealizovaných opatření a jejich možného začlenění do následujících Akčních plánů. Závěrečná zpráva bude předložena MSp.

Po skončení druhého a čtvrtého Akčního plánu (tedy po letech 2030 a 2035) bude zpracováno komplexní vyhodnocení realizace obou plánů, včetně evaluace celé Koncepce jako strategického dokumentu. Toto hodnocení bude po schválení Řídicím výborem předloženo MSp, které jej následně předloží Vládě ČR.

Monitorovací a evaluační rámec

Systém monitorování bude založen na několika klíčových principech. Prvním z nich je průběžné sledování realizace jednotlivých opatření v rámci akčních plánů, a to prostřednictvím předem stanovených indikátorů, které umožní objektivní vyhodnocení pokroku. Důležitou součástí systému bude také pravidelné vyhodnocování výsledků na všech úrovních implementační struktury, tedy v Pracovních skupinách, Realizačním týmu, u Koordinátora implementace i v Řídicím výboru.

Každoročně budou zpracovávány hodnotící zprávy, které budou sloužit jako podklad pro PMS a zároveň jako nástroj zpětné vazby a plánování dalších kroků. Po ukončení každého Akčního plánu bude zpracována závěrečná zpráva předkládaná MSp. Po skončení druhého a čtvrtého plánu (tedy po letech 2030 a 2035) bude zpracováno komplexní vyhodnocení realizace Akčních plánů včetně evaluace celé Koncepce jako strategického dokumentu. Toto hodnocení bude po schválení Řídicím výborem předloženo MSp, které jej následně předloží Vládě ČR.

Systém monitorování a evaluace bude zároveň úzce provázán s řízením rizik a procesem řízení změn, aby bylo možné pružně reagovat na vývoj podmínek a zajišťovat soulad mezi plánovanými cíli a reálným stavem implementace. Výstupy evaluací budou sloužit jako základ pro strategická rozhodnutí a úpravy plánovaných aktivit.

Typy monitorovacích výstupů

Typ výstupu	Periodicita	Obsah	Odpovědný subjekt
Roční hodnoticí zpráva	1× ročně	Stav plnění opatření, identifikace problémů	Koordinátor + Realizační tým
Závěrečné hodnocení Akčního plánu	Po skončení každého Akčního plánu	Vyhodnocení plnění opatření a cílů, závěrečná zpráva předkládaná MSp	Realizační tým, Koordinátor + Řídící výbor
Souhrnné hodnocení a evaluace Koncepce	Po každých dvou Akčních plánech (2030, 2035)	Komplexní vyhodnocení dopadů, evaluace Koncepce, předložení MSp a Vládě ČR	Realizační tým, Koordinátor + Řídící výbor
Průběžné ad-hoc reporty	dle potřeby	Reakce na mimořádné situace, rizika, změny v podmínkách realizace	Pracovní skupiny / Koordinátor

Tento systém nastavuje jasné odpovědnosti pro všechny aktéry implementace a umožňuje aktivní, informované řízení strategie založené na důkazech, nikoli pouze administrativní sledování.

Komunikační plán implementace Koncepce probace a mediace do roku 2035

Úspěšná realizace Koncepce je podmíněna nejen odborným a organizačním zajištěním, ale také transparentní, cílenou a srozumitelnou komunikací směrem dovnitř i navenek. Cílem komunikačního plánu je podpořit porozumění hlavním záměrům Koncepce jak ze strany odborné veřejnosti, tak ze strany širší společnosti. Důležitou součástí je také vytváření prostoru pro zapojení partnerů a cílových skupin do samotné realizace Koncepce, a to prostřednictvím odborné spolupráce, sdílení zkušeností a zpětné vazby. Komunikační plán zároveň zajišťuje, aby byla veřejnost průběžně informována o postupu implementace i o konkrétních dopadech realizovaných opatření, a přispívá tak k celkové srozumitelnosti a legitimitě strategického směřování PMS.

Současně je třeba proces realizace Koncepce vhodně komunikovat uvnitř organizace jak vůči novým zaměstnancům, kteří se potřebují seznámit s hlavními cíli a zaměřením PMS, tak vůči těm stávajícím, aby lépe porozuměli aktivitám vedoucím k naplnění Koncepce. Cílem komunikace směrem dovnitř je především zvyšovat soudržnost, ukotvovat hodnotové nastavení PMS, posilovat profesní hrdost a motivaci zaměstnanců.

Cílové skupiny komunikace

- zaměstnanci PMS,
- partneři v justici, sociální oblasti a samosprávě,
- MSp a další instituce veřejné správy,
- odborná veřejnost, výzkumná a akademická sféra,
- klienti PMS a jejich blízcí,
- širší veřejnost a média.

Obsah komunikace

Obsah komunikace bude zaměřen na předávání srozumitelných a relevantních informací o klíčových aspektech Koncepce. Zahrnovat bude především vysvětlení jejích cílů a základních principů, které určují směřování PMS v následujících letech. Komunikační výstupy budou dále informovat o průběhu implementace, včetně konkrétních příkladů realizovaných opatření a jejich dopadů v praxi.

Důležitou součástí bude také prezentace výsledků evaluací a srozumitelný přenos jejich závěrů směrem k jednotlivým cílovým skupinám. Komunikační plán rovněž počítá s aktivními pozvánkami ke spolupráci, zapojení nebo konzultacím a to zejména v rámci činnosti Pracovních skupin a procesu vyhodnocování jednotlivých oblastí Koncepce.

Nástroje a formy komunikace

Pro realizaci těchto záměrů bude využívána kombinace interních i externích komunikačních nástrojů a forem. Interní komunikace směrem k zaměstnancům PMS bude probíhat především prostřednictvím osobních setkání a pravidelných porad, dále prostřednictvím interních nepravidelných oběžníků a také intranetu, který slouží jako hlavní platforma pro sdílení aktuálních informací. Operativní sdělení a upozornění budou v případě potřeby doplněna formou cílené e-mailové komunikace nebo online setkáními. Tento kombinovaný způsob zajišťuje, že se informace o implementaci Koncepce, klíčových milnících a plánovaných aktivitách dostanou včas ke všem zaměstnancům napříč organizací.

Součástí komunikace bude také organizace tematických workshopů a pracovních setkání s partnery na místní i celostátní úrovni. Ve vztahu k veřejnosti bude PMS využívat moderní formy sdílení obsahu. Důležitou roli budou hrát i tiskové zprávy, rozhovory s odborníky a veřejně přístupné výroční reporty, které představí průběžné výsledky realizace Koncepce a její přínosy pro společnost i justiční systém.

Časový rámec

Komunikační aktivity budou probíhat průběžně po celou dobu realizace Koncepce a budou vázány na hlavní milníky, zahájení a schválení Akčních plánů, pravidelná hodnocení apod.

Odpovědnost

Za realizaci komunikačního plánu odpovídá Koordinátor implementace ve spolupráci s tiskovým oddělením PMS, které zajistí odborné a technické zpracování výstupů. Realizační tým a vedoucí Pracovních skupin se podílejí na tvorbě obsahu a identifikaci komunikačních potřeb v jednotlivých oblastech.

Rozpočet a zdroje financování implementace Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035

Úspěšná realizace Koncepce bude nad rámec současných zdrojů v oblasti finanční, majetkově-materiální, a kapacit lidských zdrojů vyžadovat nejen jejich efektivnější rozdělení a optimální využití, ale současně i jejich navýšení. Jednotlivé strategické oblasti budou saturovány objemem nefinančních zdrojů, kterými již PMS disponuje a jsou zahrnuty v rozpočtu PMS, návrhu rozpočtu (dále jen NR) na další období a ve střednědobém výhledu rozpočtu (dále jen SDV). Dále v závislosti na stanoveném třífázovém postupu implementace Koncepce jsou pro jednotlivé fáze definovány potřeby nových zdrojů dle konkrétních strategických cílů. Zde jsou definovány potřebné věcné podstaty pro naplnění cílů a následně odhad jejich finanční nákladovosti. Uvedený rozpočet představuje rámcový, orientační odhad nákladů na implementaci do roku 2035, nikoli definitivní alokaci. Koncepce sama o sobě nezakládá automatický nárok na navýšení limitu počtu míst ani prostředků na platy. Konkrétní kapacitní potřeby budou řešeny formou postupného a odůvodněného projednávání s MF v rámci standardního rozpočtového procesu a střednědobého výhledu. Uvedené finanční položky budou vhodně zpřesněny v navazujících Akčních plánech, a to v dostatečném časovém předstihu. Rozpočet je sestaven v míře podrobnosti dle Vyhlášky č. 412/2021 Sb., o rozpočtové skladbě, v platném znění, v dělení druhového

třídění a dále s určením souhrnných, specifických a průřezových ukazatelů ve smyslu platného zákona o státním rozpočtu. PMS využije při implementaci koncepce finanční zdroje vlastního rozpočtu (nyní v podobě „Návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu“ na dané období), příslušné dotační tituly finančních zdrojů EU a z finančních mechanismů EHP/NOR a také přijaté transfery od rozpočtů ústředních orgánů (příjmy dle zákona č. 59/2017 Sb., o použití peněžních prostředků z majetkových trestních sankcí uložených v trestním řízení).

Nefinanční zdroje

PMS disponuje pro výkon svých kompetencí rozsáhlým portfoliem nefinančních zdrojů.

Hmotná a nehmotná aktiva

Hmotná a nehmotná aktiva v podobě sítě kancelářských prostor v každém okresním městě ČR včetně jejich vybavení pro výkon zákonných kompetencí a splnění zákonných povinností PMS jako zaměstnavatele a organizační složky státu s příslušností hospodařit s majetkem státu a povinností zajišťovat plnění dalších zákonných povinností. Celá síť středisek je vybavena potřebným dlouhodobým majetkem a oběžnými aktivy.

Technologie a služby

Výkon zákonných kompetencí PMS je podporován technickou a technologickou infrastrukturou v oblasti IT, zajišťující tvorbu, přenos a zpracování informací. Infrastrukturu pro PMS zajišťuje MSp. Všechna pracoviště jsou vybavena infrastrukturním prvkem pro ochranu majetku, zdraví a životů zaměstnanců (Elektronický zabezpečovací systém, Elektronický požární systém). Funkčnost technologií, jak IT, tak jiných elektronických systémů, je zajištěna externími službami (dodavatelské řešení) a interními službami zaměstnanců-specialistů.

Lidské zdroje

Zákonné kompetence, hlavní činnosti PMS, jsou vykonávány specialisty probace a mediace, probačními úředníky a probačními asistenty v celé struktuře příslušnosti středisek k okresním soudům, programových center a Probačního domu v Písku. Podpůrné procesy, zejména řízení, backoffice a metodické řízení, jsou z důvodu efektivity a jednotnosti systému centralizovány. Lidské zdroje představují v činnosti PMS hlavní aktivum, zdroj výkonu kompetencí.

Organizace práce

Organizace práce v podobě organizačního uspořádání útvarů PMS, kompetenční hierarchie a náplně práce jednotlivých pracovních pozic tvoří základní zdroj pro tvorbu, zpracování a výměnu informací, výkon zákonných povinností zaměstnavatele a strukturální členění výkonu hlavní činnosti PMS.

Všechny uvedené nefinanční zdroje jsou finančně kryty odpovídajícími pasivy, které představují výdaje rozpočtu PMS.

PMS disponuje standardním až nadstandardním množstvím uvedených nefinančních zdrojů. Z tohoto pohledu je vytvořen robustní základní rámec pro implementaci a realizaci většiny aktivit strategických cílů.

Odhad finančních nákladů a sestavení rozpočtu

Jednotlivá opatření definovaná ve strategických oblastech jsou dále ohodnocena věcnými a kapacitními potřebami v rozsahu jednorázového pořízení dlouhodobého majetku, pravidelného pořizování oběžných aktiv, služeb a potřebou navýšení kapacit lidských zdrojů. Oceněním v peněžních jednotkách je získán rozsah potřebného finančního krytí rozpočtovými prostředky v jednotlivých letech. Odhadované výdaje jednotlivých aktivit jsou kategorizovány a tříděny dle Vyhlášky č. 412/2021 Sb., o rozpočtové skladbě, v platném znění, a ve smyslu zákona o státním rozpočtu v platném znění, takto:

- dle druhového třídění,
- dle zdroje financování.

Odhad výdajů v této struktuře tvoří dále rozpočet implementace koncepce v jednotlivých letech sestavený v členění průřezových, specifických a souhrnných ukazatelů. Při tvorbě rozpočtu je zohledněna časová osa implementace v definovaných třech fázích:

- Stabilizační fáze, během níž budou posíleny základní kapacity, odstraněny největší nedostatky a zajištěna funkčnost služeb ve všech regionech.
- Evaluační fáze, zaměřená na systematické vyhodnocování účinnosti jednotlivých opatření a potřeb klientů i zaměstnanců.
- Rozvojová fáze, která přinese inovace, nová témata a rozšiřování dobré praxe.

Pro období platného NR a SDV na roky 2026–2028 bude sestavený rozpočet porovnán s platným NR a SDV na období 2026–2028. Protože stabilizační fáze bude realizována ve stejném uvedeném období, jsou plánované výdaje jednotlivých opatření porovnány také s uplatněnými Nadpožadavky na NR a SDV na období 2026–2028. Uplatněné Nadpožadavky již zohledňují potřebu stabilizace, včetně posílení základních kapacit, zejména lidských zdrojů, které jsou předmětem stabilizační fáze. Odhad výdajů na toto období výrazně překračuje objemy finančních zdrojů v NR a SDV na období 2026–2028, a proto je dále považováno překročení jako schválené Řídicím výborem v důsledku uplatnění Nadpožadavků ze strany PMS již v roce 2025.

Zdroje financování

Implementace Koncepce bude financována kombinací následujících zdrojů:

- Státní rozpočet
 - prostřednictvím kapitoly MSp,
 - prostřednictvím povoleného překročení rozpočtu poskytnutím prostředků z jiného titulu (transfer příjmů od rozpočtů ústředních orgánů dle zákona č. 59/2017 Sb., o použití peněžních prostředků z majetkových trestních sankcí uložených v trestním řízení pro oběti trestných činů).
- Evropské fondy, prostředky z finančních mechanismů a národní dotační programy, zejména v oblastech vzdělávání, inovací, digitální transformace a sociálních služeb.
- Případné další veřejné nebo soukromé zdroje (například granty, partnerské projekty nebo příspěvky krajských a místních samospráv v rámci sdílených iniciativ) budou specifikovány při sestavení akčních plánů implementace v jednotlivých letech.

Konkrétní výdajové položky budou v rámci přípravy Akčních plánů s dostatečným předstihem specifikovány a bude určena odpovědnost za zajištění financování dle uvedených zdrojů. V případě spolufinancování na základě závazkových vztahů bude při přípravě Akčního plánu vymezen podíl na spolufinancování a spoluodpovědnosti.

V. Postup tvorby strategie

Autoři Koncepce rozvoje probace a mediace do roku 2035 a zúčastněné strany

Gestor tvorby strategie: Ing. Jiří Hammer, Ph.D., náměstek pro ekonomiku a provoz, pověřený zastupováním funkce ředitele PMS v období 18. 10. 2024 - 31. 3. 2025

Koordinátor tvorby Koncepce: Mgr. Marcela Karbanová, tajemnice pro vnitřní řízení PMS

Řídící výbor tvorby strategie:

- Mgr. et Mgr. Aneta Janigová, vedoucí oddělení trestní politiky a obětí MSp
- Mgr. Jan Rozum, tajemník Institutu pro kriminologii a sociální prevenci
- Ing. Jiří Hammer, Ph.D., pověřený zastupováním funkce ředitele PMS v období 18. 10. 2024 - 31. 3. 2025
- Mgr. Kateřina Šlesingerová, náměstkyně ředitele PMS pro probaci a mediaci
- Mgr. Marcela Karbanová, tajemnice PMS pro vnitřní řízení

Pracovní skupiny:

Tematické pracovní skupiny byly složeny z expertů PMS se specializací na jednotlivé strategické oblasti. Jejich činnost byla od počátku založena na průběžné konzultaci návrhů se zástupci MSp, výzkumné a akademické sféry, OČTŘ, neziskového sektoru a dalších odborných partnerů. Spolupráce probíhala jak ve fázi seznamování se záměrem, tak v průběhu tvorby návrhů i při finalizaci opatření.

1. pracovní skupina – Zacházení s pachateli trestných činů

Vedoucí pracovní skupiny:

Mgr. Denisa Gilányi, krajská vedoucí Východočeského soudního kraje
 Mgr. Jan Odvárka, krajský vedoucí Severočeského soudního kraje
 Mgr. Martin Pilný, krajský vedoucí Jihočeského soudního kraje

Členové:

Mgr. Jan Odvárka, krajský vedoucí Severočeského soudního kraje
 Mgr. Martin Pilný, krajský vedoucí Jihočeského soudního kraje
 PaedDr. et Mgr. Jaroslava Auerová, vedoucí střediska PMS Třebíč
 Mgr. Jitka Boučková, probační úředník střediska PMS Benešov
 Mgr. Jitka Měřínská, vedoucí střediska PMS Frýdek – Místek
 Mgr. Zuzana Pechová, vedoucí střediska PMS Pelhřimov
 Mgr. Kateřina Svobodová, vedoucí programového centra Most
 Mgr. Lenka Šedová, vedoucí střediska PMS Chrudim
 Mgr. Veronika Švehlová Bullová, vedoucí Probačního domu

Externí konzultanti:

PhDr. Jan Tomášek, Ph.D., IKSP
 Mgr. Marika Jelínková, Magistrát hl. m. Prahy
 Mgr. Dagmar Doubravová, RUBIKON Centrum, z.ú.
 Mgr. Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum, z.ú.

2. pracovní skupina – Podpora obětí trestných činů

Vedoucí pracovní skupiny:

Mgr. Eva Sedlaříková, krajská vedoucí Středočeského soudního kraje
Mgr. Karla Nováková, krajská vedoucí Západočeského soudního kraje

Členové:

Mgr. Karla Nováková, krajská vedoucí Západočeského soudního kraje
JUDr. Hana Hubáčková, poradkyně pro oběti, středisko PMS Mělník
Mgr. Marie Jarolímová, MBA, vedoucí střediska PMS Most
Mgr. Ludmila Marková, vedoucí střediska PMS Rokycany
Mgr. Veronika Korousová, metodik odborných činností PMS
Mgr. Ivana Kořínková, probační úředník, oddělení zprostředkování řešení konfliktu a pomoci obětem trestných činů střediska PMS Praha
Mgr. Martina Krajíčková, probační úředník střediska PMS Vsetín
Mgr. Zdeňka Klepalová, probační úředník střediska PMS Kolín

Externí konzultanti:

JUDr. Michaela Roubalová, Ph.D., IKSP
Mgr. Martin Lýsek, Nejvyšší soud
PhDr. Pavla Kodymová, Ph.D., FF UK
JUDr. Tomáš Durdík, Nejvyšší soud

3. pracovní skupina – Rozvoj restorativní justice

Vedoucí pracovní skupiny:

Mgr. Michaela Kolomazníková, krajská vedoucí Severomoravského soudního kraje

Členové:

Mgr. Kateřina Balcarová, vedoucí střediska PMS Ústí nad Orlicí
Mgr. Dušan Beyer, probační úředník střediska PMS Opava
Mgr. Kateřina Horáková Kuchtová, vedoucí střediska PMS Ostrava
Mgr. Milan Morava, vedoucí programového centra PMS Cheb
Mgr. Jiří Ondovčák, vedoucí střediska PMS Praha – Západ
Mgr. Lenka Schindlerová, vedoucí střediska PMS Kroměříž
Mgr. Jan Vavříček, vedoucí střediska PMS Česká Lípa

Externí konzultanti:

Mgr. Michal Špejra, IKSP
Mgr. Martin Lýsek, Nejvyšší soud
Mgr. Tereza Řeháková, Institut pro restorativní justici

4. pracovní skupina – Organizační a provozní kapacity PMS

Vedoucí pracovní skupiny:

PhDr. Jana Mottlová, krajská vedoucí / vedoucí střediska PMS Praha

Členové:

Mgr. Iva Červená, LL.M, MBA, vedoucí programového centra Praha
Mgr. Karolina Hrbková, probační úředník střediska PMS Prostějov
Mgr. Jana Hrubá, vedoucí oddělení pro mládež střediska Praha

Mgr. Renata Mejzlíková, vedoucí oddělení zprostředkování řešení konfliktu a pomoci obětem
trestných činů střediska PMS Praha
Mgr. Táňa Palotášová, vedoucí střediska PMS Přerov
Mgr. Miloš Peroutka, probační úředník, oddělení zprostředkování řešení konfliktu a pomoci
obětem trestných činů střediska PMS Praha
Mgr. et Mgr. Radka Venturová, probační úředník střediska PMS České Budějovice

5. pracovní skupina – Osvěta a komunikace

Vedoucí pracovní skupiny:

Mgr. Lenka Burešová, krajská vedoucí Jihomoravského soudního kraje

Členové:

MgA. Martin Bačkovský, vedoucí mezinárodního a tiskového oddělení PMS
Mgr. Jitka Hrušková, probační úředník střediska PMS Mělník
Mgr. Lenka Loskotová, vedoucí střediska PMS Sokolov
Mgr. Lenka Schindlerová, vedoucí střediska PMS Kroměříž
Mgr. Pavla Kopalová, vedoucí střediska PMS Trutnov

Externí konzultanti:

PhDr. Lucie Háková Ph.D., IKSP
Mgr. Vladimír Řepka, MSp

Cenné připomínky poskytli také:

JUDr. Michal Barbořík – MV, Odbor prevence kriminality
Mgr. Kateřina Bělohávková – MV, Odbor prevence kriminality
JUDr. Tomáš Durdík – Nejvyšší soud
Mgr. Dagmar Doubravová – RUBIKON Centrum, z. ú.
Mgr. David Chytil – ÚV ČR, Odbor lidských práv a ochrany menšin
Mgr. Miroslav Crha – ÚV ČR, Odbor lidských práv a ochrany menšin
Mgr. Jaroslav Hrabálek – PČR
PhDr. Petra Masopust Šachová – Institut pro restorativní justici
Mgr. Simon Michailidis, MBA– VS ČR
PhDr. Andrea Matoušková – MSp
Mgr. Jana Mikulčická – Kancelář veřejného ochránce práv
Mgr. Lenka Ouředníčková – RUBIKON Centrum, z. ú.
JUDr. Miroslav Růžička, Ph.D. – Nejvyšší státní zastupitelství
JUDr. Martin Šámal – Okresní soud v Chomutově
Mgr. Jana Smiggels Kavková – Asociace organizací v oblasti vězeňství, z.s.
Mgr. Milan Svoboda – Kancelář veřejného ochránce práv
Mgr. Martin Lýsek – Nejvyšší soud
Mgr. Viktor Kundrák, Ph.D. – ÚV ČR, Odbor lidských práv a ochrany menšin
PhDr. Veronika Kavková, Ph.D. – Pedagogická fakulta UP Olomouc
Mgr. Ludmila Vodáková – JA
Mgr. Petra Zdražilová – MPSV
JUDr. Jana Zezulová, Ph.D. – Nejvyšší státní zastupitelství
a tým VS ČR

Koncepční rámec a konsolidace návrhů pracovních skupin

Návrh strategických a specifických cílů i jednotlivých opatření vychází z podkladů zpracovaných tematickými pracovními skupinami, které se v roce 2024 a na počátku roku 2025 věnovaly hlavním

oblastem činnosti PMS. Každá skupina navrhla řadu cílů a opatření reagujících na problémy v konkrétní strategické oblasti.

Při následném sestavení strategické části Koncepce byly tyto návrhy komplexně posouzeny, tematicky uspořádány a vzájemně sladěny. Došlo ke konsolidaci duplicitních návrhů, přeformulování či přeřazení některých opatření do jiné oblasti, než ve které původně vznikla. Tento postup byl nezbytný k tomu, aby byla Koncepce vnitřně soudržná, přehledná a metodicky správně strukturovaná. Smysl a podstata jednotlivých návrhů však zůstávají zachovány. Výstupy pracovních skupin tvoří základ koncepčního rámce, který je dále rozpracován do logicky provázaných strategických a specifických cílů a opatření.

Zúčastněné strany

Koncepce byla připravována v duchu mezioborové spolupráce a s důrazem na zapojení klíčových partnerů, kteří ovlivňují prostředí trestní justice i systémovou roli PMS. Do přípravy Koncepce byly v různých fázích před jejím předložením MSp zapojeny tyto zúčastněné strany:

- Policie ČR
- Vězeňská služba ČR
- Ministerstvo práce a sociálních věcí
- Ministerstvo vnitra
- Nejvyšší státní zastupitelství
- Veřejný ochránce práv
- Institut pro restorativní justici, z. s.
- RUBIKON Centrum, z.ú.
- Asociace organizací v oblasti vězeňství
- Zástupci Nejvyššího soudu, krajských a okresních soudů
- Orgán sociálně-právní ochrany dětí
- Institut pro kriminologii a sociální prevenci
- Asociace pracovníků intervenčních center
- Univerzita Karlova
- Univerzita Hradec Králové

Popis postupu tvorby strategie

Postup tvorby Koncepce probíhal v souladu s Metodikou přípravy veřejných strategií schválenou usnesením vlády č. 71/2019 o aktualizaci Metodiky přípravy veřejných strategií.

Základní kroky

- *Příprava a organizace tvorby:* Tvorbě strategie předcházelo schválení záměru a organizačního rámce, včetně zapojení facilitátorů a definování odpovědností.
- *Vytvoření tematických Pracovních skupin:* Návrh Koncepce vznikl v rámci specializovaných Pracovních skupin složených z odborníků PMS, které reflektovaly klíčové oblasti výkonu činností.
- *Konzultace s externími partnery:* Pracovní skupiny konzultovaly své návrhy se zástupci MSp, akademické sféry, výzkumných institucí, OČTŘ, neziskového sektoru a dalších odborných partnerů.
- *Zajištění odborné facilitace:* Jednání pracovních skupin probíhala formou řízených setkání s důrazem na participaci, otevřenost a zohlednění regionálních specifik. Podněty byly systematicky dokumentovány a validovány.
- *Analýza výchozího stavu:* Zpracování analytické části proběhlo kombinací kvalitativních a kvantitativních metod, zahrnujících SWOT analýzu, statistické přehledy a dotazníkové šetření mezi pracovníky PMS.
- *Využití mezinárodních a národních podkladů:* Byla provedena revize platných strategických, legislativních a odborných dokumentů.

- *Pravidelné interní porady:* Výstupy pracovních skupin byly projednávány s vedením PMS a průběžně doplňovány o nové poznatky z případové praxe i zpětnou vazbu z úrovně středisek.
- *Zapojení zaměstnanců PMS:* V rámci dotazníkového šetření byly shromážděny zkušenosti pracovníků z přímé klientské práce, které pomohly ověřit funkčnost navrhovaných opatření v praxi.
- *Zajištění souladu s dalšími strategickými dokumenty:* Návrhy byly průběžně porovnávány s dalšími národními a evropskými strategiemi a politikami v oblasti trestní justice, lidských práv a sociálních služeb.
- *Konzultace a připomínkování:* Po zpracování první verze návrhu proběhlo připomínkové řízení se zapojením zástupců odborné veřejnosti a partnerů, kteří se podílejí na výkonu alternativních trestů a podpory obětí.

Finální návrh

Po dokončení interního připomínkování a vyhodnocení konzultací s partnery a zaměstnanci PMS byl připraven finální návrh Koncepce, určený k předložení MSp.

Zdroje

1. Aebi, Marcelo F., a Lorena Molnar. (2023). Council of Europe Annual Penal Statistics – SPACE II – 2023: Persons under the Supervision of Probation Agencies. Strasbourg: Council of Europe & University of Lausanne. [online] Dostupné z: https://wp.unil.ch/space/files/2023/07/SPACE-II_2022_230523.pdf
2. Aebi, Marcelo F., a Yuji Z. Hashimoto. (2022). SPACE II – Persons under the Supervision of Probation Agencies: Survey 2022. Strasbourg: Council of Europe. [online] Dostupné z: https://wp.unil.ch/space/files/2023/07/SPACE-II_2022_230523.pdf
3. Aebi, Marcelo, Lorena Molnar, a Elisa Cocco. (2023). Probation and Prisons in Europe, 2023: Key Findings of the SPACE Reports. Lausanne: University of Lausanne. [online]. Dostupné z: https://wp.unil.ch/space/files/2024/06/Key-Findings_Prisoners-and-Probationers-SPACE_240625.pdf
4. Cadora, Eric. (2010). Justice Reinvestment in Action: The Delaware Model. New York: Justice Center.
5. Confederation of European Probation (CEP). (2010). Summary Information on Probation in Germany. Utrecht: Confederation of European Probation. [online]. Dostupné z: <https://www.cep-probation.org/wp-content/uploads/2018/10/Summary2008-information-on-Germany.pdf>
6. Confederation of European Probation (CEP). (2024). Expert Groups on Caseload and Workload: Report. Utrecht: Confederation of European Probation. [online]. Dostupné z: https://www.cep-probation.org/wp-content/uploads/2024/02/EG-on-Caseload-and-Workload_report_final.pdf
7. Council of Europe. (2010). European Probation Rules. Strasbourg: Council of Europe. [online]. Dostupné z: <https://rm.coe.int/16800cc249>
8. Council of Europe. (2018). Doporučení CM/Rec(2018)8 Výboru ministrů členským státům o restorativní justici v trestních věcech, schválené Výborem ministrů dne 3. října 2018 na 1326. zasedání náměstků ministrů. Strasbourg: Council of Europe. [online]. Dostupné z: <https://search.coe.int/cm?i=090000016808e35f3>
9. Council of Europe. (2018). Guidelines for Prison and Probation Services Regarding Radicalisation and Violent Extremism. Strasbourg: Council of Europe. [online]. Dostupné z: <https://rm.coe.int/16806f3d51>
10. Council of Europe. (2021a). Declaration of the Ministers of Justice of the Council of Europe Member States on the Role of Restorative Justice in Criminal Matters on the Occasion of the Conference of the Ministers of Justice of the Council of Europe “Crime and Criminal Justice - The Role of Restorative Justice in Europe” (13 and 14 December 2021, Venice, Italy). Strasbourg: Council of Europe. [online]. Dostupné z: <https://rm.coe.int/09000001680a4df79>
11. Council of Europe. (2021b). Recommendation CM/Rec(2021)6 of the Committee of Ministers to Member States Regarding the Assessment, Management and Reintegration of Persons Accused or Convicted of a Sexual Offence. Adopted 20 October 2021. Strasbourg: Council of Europe. [online]. Dostupné z: <https://rm.coe.int/09000001680a4397a>
12. Council of the European Union. (2008). Council Framework Decision 2008/947/JHA of 27 November 2008 on the Application of the Principle of Mutual Recognition to Judgments and Decisions in Criminal Matters Involving Prison Sentences or Other Forms of Supervision. [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32008F0947>

13. Council of the European Union. (2024). Council conclusions on Small-scale detention: focusing on social rehabilitation and reintegration in society (10105/24). [online]. Dostupné z: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10105-2024-INIT/en/pdf>
14. Český statistický úřad. (2023). Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva>
15. Český statistický úřad. (2025). Oběti trestné činnosti – Senioři v datech. [online]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/seniori-v-datech/obeti-trestne-cinnosti>
16. Eryalçin, Talip, Sevgi Serdar Kahveci, a Deniz Özyörük. (2021). Probation in Europe: Republic of Turkey Chapter. Upravili Anton van Kalmthout a Ioan Durnescu. Utrecht: Confederation of European Probation. ISBN 978-90-820804-0-7. [online]. Dostupné z: <https://www.cep-probation.org/wp-content/uploads/2021/07/Turkish-chapter-final.pdf>
17. European Commission. (2015). Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [online]. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/quality-public-administration-toolbox-practitioners>
18. European Commission. (2019). Digital Government Factsheet Czech Republic. Brussels: European Commission. [online]. Dostupné z: [https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital Government Factsheets Czech%20Republic 2019.pdf](https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital%20Government%20Factsheets%20Czech%20Republic%202019.pdf)
19. European Commission. (2020a). EU Strategy on Victims' Rights 2020–2025. Brussels: European Commission. [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0258>
20. European Commission. (2020b). Strengthening the Rule of Law within the Union. Brussels: European Commission. [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0343>
21. European Commission. (2021). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: EU Strategy on the Rights of the Child. Brussels: European Commission. [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52021DC0142>
22. European Commission. (2022). Commission Staff Working Document: Evaluation of Directive 2012/29/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 Establishing Minimum Standards on the Rights, Support and Protection of Victims of Crime, and Replacing Council Framework Decision 2001/220/JHA. Brussels: European Commission. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52022SC0179>
23. European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Palaric, E., Thijs, N., a Hammerschmid, G. (2018). A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28. Luxembourg: Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/13319>
24. European Forum for Restorative Justice & Council of Europe. (2020). Policy Brief on CoE Recommendation CM/Rec(2018)8 Concerning Restorative Justice in Criminal Matters. Leuven: EFRJ. [online]. Dostupné z: https://www.euforumrj.org/sites/default/files/2020-01/pb_on_coe_rec_general.pdf
25. European Forum for Restorative Justice. (2021). Manual on Restorative Justice Values and Standards for Practice. Edited by Tim Chapman, Malini Laxminarayan, and Kris Vanspauwen. Leuven: EFRJ. [online]. Dostupné z: <https://euforumrj.org/sites/default/files/2021-11/EFJR Manual on Restorative Justice Values and Standards for Practice.pdf>

26. European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). (2021). Crime, Safety and Victims' Rights: Fundamental Rights Survey. Vienna: European Union Agency for Fundamental Rights. [online]. Dostupné z: https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2021-crime-safety-victims-rights-summary_en.pdf
27. European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). (2023). Underpinning Victims' Rights: Challenges and Promising Practices in Criminal Proceedings. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [online]. Dostupné z: https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2023-underpinning-victims-rights_en.pdf
28. Evropský parlament a Rada Evropské unie. (2012). Směrnice 2012/29/EU ze dne 25. října 2012, kterou se stanoví minimální standardy pro práva, podporu a ochranu obětí trestných činů, a kterou se nahrazuje rámcové rozhodnutí Rady 2001/220/SVV. Úřední věstník Evropské unie, L 315, 14.11.2012. [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012L0029&rid=1>
29. Gavrielides, Theo. (2020). Restorative Justice Theory and Practice: Addressing the Discrepancy. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31927.80808>
30. Her Majesty's Prison and Probation Service. (2024). Professional Register – Policy Framework. London: HMPPS. [online]. Dostupné z: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66fa78c0a31f45a9c765ee6e/2024_09_30_Prof_Reg-Probation_Professional_Register_policy_framework.pdf
31. Her Majesty's Prison and Probation Service. (2020). A Draft Target Operating Model for the Future of Probation Services in England and Wales Probation Reform Programme. London: HMPPS.
32. Herstelrecht Nederland. (2020). Dutch Developments: Restorative Justice in Legislation and in Practice. Amsterdam: Restorative Justice Nederland. [online]. Dostupné z: <https://restorativejustice.nl/wp-content/uploads/dutch-developments-restorative-justice.pdf>
33. HM Inspectorate of Probation. (2021). Caseloads, workloads and staffing levels in probation services. London: HM Inspectorate of Probation. Dostupné z: <https://cloud-platform-e218f50a4812967ba1215eaecede923f.s3.amazonaws.com/uploads/sites/32/2025/01/Caseloads-and-Workloads-RAB-v.3.pdf>
34. Home Office. (2022). Draft Victims Bill: Policy paper. London: UK Government.
35. Hulmáková, Jana. 2024. Trestní a sankční politika uplatňovaná v přípravném řízení v roce 2023. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci. [online]. Dostupné z: <https://www.iksp.cz/trestni-a-sankcni-politika-uplatnovana-v-pripravnem-rizeni>
36. Kriminalomsorgsdirektoratet (Norwegian Directorate of Correctional Service). (2021). Årsrapport 2020 [Annual Report 2020]. Lillestrøm: Kriminalomsorgen. [online] Dostupné z: <https://www.kriminalomsorgen.no/getfile.php/4900237.823.bnbkqzuunwzsst/%C3%85rsrapport%2B2020%2Bkriminalomsorgen-%2Bengelsk%2B-%2Bendelig%2Bversion.pdf>
37. Marešová, Alena, Eva Biedermanová, Jan Rozum, Miroslav Tamchyna, a Petra Zhříválová. 2016. Výkon nepodmíněného trestu odnětí svobody – kriminologická analýza. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci. <https://www.iksp.cz/vykon-nepodmineného-trestu-odneti-svobody-kriminologicka-analyza>
38. Masopust Šachová, Petra, Tereza Řeháková, a Lea Vaňkátová. 2024. Příručka pro českou restorativní praxi. Praha: Institut pro restorativní justici. ISBN 978-80-11-04566-1. <https://restorativni-justice.cz/wp-content/uploads/2024/03/Prirucka-pro-ceskou-restorativni-praxi.pdf>

39. McNeill, Fergus. (2006). "A Desistance Paradigm for Offender Management." *Criminology & Criminal Justice* 6 (1): 39–62. https://www.sccjr.ac.uk/wp-content/uploads/2009/01/A_Desistance_Paradigm_for_Offender_Management.pdf
40. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2012). Vyhláška č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí. [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-473>
41. Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress (NKVTS). (2020). <https://www.nkvts.no>
42. Nemeth, Attila. (2022). Social Cost Benefit Analysis: Probation in the Netherlands. Leiden: INLU. [online]. Dostupné z: <https://leip.or.id/wp-content/uploads/2022/09/INLU-Panel-4-Attila-Nemeth-Social-cost-benefit-analysis-Probation-in-the-Netherlands.pdf>
43. OECD. (2017). Government at a Glance 2017. Paris: OECD Publishing. [online]. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2017_gov_glance-2017-en.html
44. OECD. (2018). Regulatory Policy Outlook 2018. Paris: OECD Publishing. [online]. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/2018/10/oecd-regulatory-policy-outlook-2018_g1g90cb3.html
45. OECD. (2019). Equal Access to Justice for Inclusive Growth: Putting People at the Centre. Paris: OECD Publishing. [online]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/597f5b7f-en>
46. OECD. (2022). Digital Government Index 2022 – Czech Republic Country Profile. Paris: OECD Publishing. [online]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/czech-republic.htm>
47. Padfield, Nigel, Dirk van Zyl Smit, and Frieder Dunkel. (2010). Release from Prison: European Policy and Practice. Cullompton: Willan Publishing
48. Parole Board for England and Wales. (n.d.). About us. [online]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/organisations/parole-board/about>
49. Parole Board of Canada. (2021). 2020–21 Departmental Results Report. Ottawa: Government of Canada. [online]. Dostupné z: https://www.canada.ca/content/dam/pbc-clcc/documents/drr-rrm/2020-2021/Parole_Board_of_Canada-Departmental_Results_Report-2020-21-web.pdf
50. Platforma pro minimální důstojnou mzdu. (2023). Minimální důstojná mzda 2023. [online]. Dostupné z: <https://www.dustojnamzda.cz>
51. Pitts, Steve, a Leo Tigges. (2023). Building Probation Capacity: What Works? Learning from the European Experience of Probation Service Development in the 21st Century. Utrecht: Confederation of European Probation. [online]. Dostupné z: <https://www.cep-probation.org/wp-content/uploads/2023/10/Capacity-Building-Report-Preview-for-CEP-1.1.pdf>
52. Probační a mediační služba (PMS). (2024). Interní evaluace využití informačního systému PMS – shrnutí poznatků pracovníků PMS. Nezveřejněný podklad.
53. Probační a mediační služba. (2025). Monitoring obětí – data z AIS PMS. Nezveřejněný podklad.
54. Public Safety Canada. (2020a). Departmental Plan 2020–21. Ottawa: Government of Canada. [online]. Dostupné z: <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/dprtmntl-pln-2020-21/index-en.aspx>
55. Public Safety Canada. (2020b). Increasing the Use of Restorative Justice in Criminal Matters in Canada: Summary of Evaluations and Best Practices. Ottawa: Government of Canada. [online]. Dostupné z: <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/2020-resjus-jusrep/2020-resjus-jusrep-en.pdf>

56. Restorative Justice Council. (2020). Restorative Practice Guidance 2020. London: Restorative Justice Council. [online]. Dostupné z: <https://restorativejustice.org.uk/sites/default/files/resources/files/Restorative%20Practice%20Guidance%202020%20April%2020%200.pdf>
57. Restorative Justice Council. (2022). Monthly Bulletin – November 2022. London: Restorative Justice Council. [online]. Dostupné z: <https://restorativejustice.org.uk/sites/default/files/resources/files/RJC%20Monthly%20Bulletin%20-%20November%2022.pdf>
58. Roubalová, Michaela, Holas, Jakub, Martinková, Milada a Paloušová, Viktorie. 2023. Obyvatelé ČR a viktimizace. Nové poznatky z výzkumu. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci. [online]. Dostupné z: https://www.iksp.cz/storage/169/476_obyvatele_CR_a_viktimizace.pdf
59. Rozum, Jan, Háková, Lucie, Hulmáková, Jana, Špejra, Michal a Zhřivalová, Petra. (2020). Zprávy PMS pro účely rozhodnutí v trestním řízení: kvalita, význam, efektivita. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci. [online]. Dostupné z: <https://www.iksp.cz/storage/169/464-Zpravy-PMS-pro-ucely-rozhodnuti-v-trestnim-rizeni-kvalita-vyznam-efektivita.pdf>
60. Santos, J. (2023). Mediation and Restorative Justice Practices in Europe: Improving the Probation Process. prionsystems.eu. [online]. Dostupné z: <https://prionsystems.eu/mediation-and-restorative-justice-practices-in-europe-improving-the-probation-process/>
61. Scottish Government. (n.d.). Restorative Justice Action Plan. Edinburgh: Scottish Government. [online]. Dostupné z: <https://www.gov.scot/publications/restorative-justice-action-plan/>
62. Shapland, Joanna, Gwen Robinson, a Angela Sorsby. (2011). Restorative Justice in Practice: Evaluating What Works for Victims and Offenders. Abingdon: Routledge.
63. Svensson, Kerstin. (2003). "Social Work in the Criminal Justice System: An Ambiguous Exercise of Caring Power." Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention 4 (1): 84–100. <https://doi.org/10.1080/14043850310011126>
64. Tomášek, Jan, Lucie Háková, a Zuzana Kostelníková. 2019. Probace a její efektivita pohledem pachatelů, veřejnosti a médií. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci. [https://www.iksp.cz/storage/169/460_Probace-a-jeji-efektivita-pohledem-pachatelu- - veřejnosti-a-medii.pdf](https://www.iksp.cz/storage/169/460_Probace-a-jeji-efektivita-pohledem-pachatelu--veřejnosti-a-medii.pdf)
65. UK Ministry of Justice. (2024). Integrated Offender Management – Process Evaluation Report. London: HM Government. [online]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/integrated-offender-management-process-evaluation-report>
66. UNICRI a UK Home Office. (2004). Promoting Probation Internationally. Den Haag: UNICRI. [online]. Dostupné z: https://unicri.org/sites/default/files/2021-06/Probation_international.pdf
67. United Nations Human Rights Council. (2024). Resolution A/HRC/RES/57/9 on the Social Reintegration of Persons Released from Detention and Persons Subjected to Non Custodial Measures. [online]. Dostupné z: <https://digitallibrary.un.org/record/4063839>
68. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2020). Handbook on Restorative Justice Programmes, 2nd ed. Vienna: UNODC. [online]. Dostupné z: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/20-01146_Handbook_on_Restorative_Justice_Programmes.pdf
69. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2020). UN Handbook on Restorative Justice Programmes, 2nd ed. Vienna: UNODC. [online]. Dostupné z:

https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/20-01146_Handbook_on_Restorative_Justice_Programmes.pdf

70. United Nations. (1990). United Nations Standard Minimum Rules for Non Custodial Measures (The Tokyo Rules). New York: United Nations. [online]. Dostupné z: <https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/tokyorules.pdf>
71. United Nations. (2015). Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations. [online]. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
72. Úřad vlády České republiky. (2017). Strategický rámec Česká republika 2030. Praha: Úřad vlády ČR. [online]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie>
73. Úřad vlády ČR. (2023). Teze trestní politiky. Praha: Rada vlády pro lidská práva. [online]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rp/vybory/Pro_trestni_politiku/Teze-trestni-politiky_1.pdf
74. Vanfraechem, Inge, Daniela Bolívar a Ivo Aertsen. (2015). Victims and Restorative Justice. London: Routledge. [online]. Dostupné z: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203070826/victims-restorative-justice-ivo-aertsen-inge-vanfraechem-daniela-bol%C3%ADvar-fern%C3%A1ndez>
75. Vanfraechem, Ivo, Daniel Bolívar a Ivo Aertsen, eds. (2015). Victims and Restorative Justice. London: Routledge. [online]. Dostupné z: https://www.euforumrj.org/sites/default/files/2019-11/report_victimsandri-2.pdf
76. Victim Support Europe. (2017). VOCIARE Synthesis Report: Victim Support Services across the EU. Brussels: Victim Support Europe. [online]. Dostupné z: https://victim-support.eu/wp-content/files_mf/1564677465VOCIARE_Synthesis_Reportweb.pdf
77. Victim Support Europe. (2019). Safe Justice for Victims of Crime. Brussels: Victim Support Europe. [online]. Dostupné z: https://victim-support.eu/wp-content/files_mf/1677284356SafeJusticeforvictimsofCrime_compressed1.pdf
78. Victim Support Europe. (2020). COVID 19 Impact on Victims and Services. Brussels: Victim Support Europe. [online]. Dostupné z: <https://victim-support.eu/wp-content/uploads/2021/02/VSE-Spring-2020-Newsletter-COVID-19-Edition.pdf>
79. Victim Support Europe. (2021). Annual Report 2021. Brussels: Victim Support Europe. [online]. Dostupné z: https://victim-support.eu/wp-content/files_mf/1657285322AR2021.pdf
80. Wales Centre for Public Policy. (2024). Building a Welsh Probation Service: Part 2 – Country Comparison. Cardiff: WCPP. [online] Dostupné z: <https://wcpp.org.uk/wp-content/uploads/2024/11/Building-a-Welsh-probation-service.-PART-2-Country-comparison.pdf>
81. Webster, Russell. (2021). “How Big Should Probation Caseloads Be?” Russell Webster (blog), 1. července. [online]. Dostupné z: <https://www.russellwebster.com/how-big-should-probation-caseloads-be/>

Seznam zkratek

AIS PMS – Agendový informační systém Probační a mediační služby

CEP – Confederation of European Probation

CM – Committee of Ministers

ČR – Česká republika

EHP – Evropský hospodářský prostor

EFRJ – European Forum for Restorative Justice

EMS – Elektronický monitorovací systém

EU – Evropská unie

FF UK – Filozofická fakulta Univerzity Karlovy

IKSP – Institut pro kriminologii a sociální prevenci

JA – Justiční akademie

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MSp – Ministerstvo spravedlnosti

MV – Ministerstvo vnitra

NOR – Norské fondy

NNO – Nestátní nezisková organizace

NR – Návrh rozpočtu

OČTŘ – Orgány činné v trestním řízení

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OP – Operační program

OPP – Obecně prospěšné práce

OSN – Organizace spojených národů

OSPOD – Orgán sociálně-právní ochrany dětí

OSZ – Okresní státní zastupitelství

PČR – Policie České republiky

PMS – Probační a mediační služba

PP – Podmíněné propuštění

SCBA – Systém měření celospolečenského přínosu probace prostřednictvím analýzy sociálních nákladů a přínosů v Nizozemsku

SDV – Střednědobý výhled rozpočtu

SZ – Státní zastupitelství

UNODC – Úřad OSN pro drogy a kriminalitu

ÚV ČR – Úřad vlády České republiky

VS ČR – Vězeňská služba České republiky

ZSVM – Zákon č. 218/2003 Sb., o soudnictví ve věcech mládeže

Základní používané pojmy

Alternativní tresty – tresty nespojené s odnětím svobody, jako například obecně prospěšné práce, domácí vězení, trest zákazu vstupu či podmíněné odsouzení s dohledem. Tyto tresty umožňují pachatelům vykonat svůj trest mimo vězeňské prostředí a přispívají k jejich reintegraci do společnosti.

Delikvence – obecně označuje protiprávní jednání, zejména u mladistvých. V odborném kontextu se používá pro popis kriminálního chování v širším smyslu.

Desistence – proces, v jehož průběhu se pachatel postupně vzdává páčání trestné činnosti a začleňuje se do společnosti. Desistence je chápána jako proces, při kterém dochází k poklesu kriminálního chování v čase.

Dohled – činnost vykonávaná PMS v souladu s ustanovením § 49 a násl. trestního zákoníku. Jedná se o pravidelný osobní kontakt pachatele s probačním úředníkem, spolupráci při vytvoření a realizaci probačního plánu dohledu a kontrolu dodržování podmínek uložených pachateli soudem nebo vyplývajících ze zákona, jejímž účelem je sledovat a kontrolovat chování pachatele a napomáhat mu při vedení řádného života.

Klient PMS – osoba, se kterou PMS pracuje v rámci svých zákonných kompetencí. Může jít o obviněného, obžalovaného či odsouzeného, oběť trestného činu nebo jinou osobu, která se účastní probačního či mediačního procesu.

Kriminologie – vědní obor zkoumající příčiny, projevy a kontrolu kriminality. Využívá poznatky ze sociologie, psychologie, práva a dalších disciplín.

Mediace v trestním řízení – mimosoudní zprostředkování za účelem řešení sporu mezi podezřelým nebo obviněným a poškozeným, směřující k urovnání konfliktního stavu vykonávaná v souvislosti s trestním řízením.

Oběť trestného činu – fyzická osoba, které bylo nebo mělo být trestným činem ublíženo na zdraví, způsobena škoda nebo nemajetková újma, nebo na jejíž úkor se pachatel trestným činem obohatil nebo měl obohatit (§2 odst. 2 zákona č. 45/2013 Sb.).

Onboarding – proces systematického začleňování nového zaměstnance do organizace, jeho zaškolení, seznámení s kulturou a podpora při adaptaci na novou roli.

Parole board (parolová komise) – mezioborový orgán, který rozhoduje o podmíněném propuštění vězněných osob. Obvykle zahrnuje zástupce justice, vězeňské a probační služby. Rozhoduje na základě hodnocení rizik a plánu přechodu na svobodu.

Probační a mediační služba (PMS) – organizační složka státu zřízená zákonem č. 257/2000 Sb., která provádí úkony probace a mediace ve věcech projednávaných v trestním řízení, popřípadě v řízení vedeném podle hlavy III zákona o soudnictví ve věcech mládeže. Jejím posláním je zprostředkování účinného a společensky prospěšného řešení konfliktů spojených s trestnou činností a zajištění efektivního výkonu alternativních trestů a opatření s důrazem na zájmy poškozených, ochranu komunity a prevenci kriminality.

Podmíněné propuštění – rozhodnutí soudu o propuštění odsouzené osoby z výkonu trestu odnětí svobody před jeho úplným vykonáním.

Probace – soubor opatření, která umožňují výkon trestu nebo dohled mimo vězení, pod podmínkou dohledu a podpory ze strany PMS.

Programové centrum – specializované pracoviště PMS, které poskytuje strukturované skupinové probační a resocializační programy zaměřené na podporu resocializace pachatelů trestné činnosti.

Recidiva – opakované páchaní trestné činnosti po předchozím odsouzení. Často se sleduje jako ukazatel efektivity trestní politiky.

Reintegrace – proces začleňování osoby zpět do běžného společenského života, zejména po výkonu trestu odnětí svobody. Zahrnuje oblast bydlení, zaměstnání, vztahů i podpory.

Resocializace – obnova nebo rozvoj sociálních dovedností a postojů potřebných pro fungování v legálním a odpovědném životě. Je cílem mnoha programů pro pachatele.

Restorativní justice – (také obnovující justice nebo obnovující spravedlnost) je koncept, který se zaměřuje spíše na obnovení (anglicky restoration) poměrů než na represii. Důraz je kladen na aktivní zapojení obětí trestných činů do řízení. Je na ně brán větší ohled, jsou zdůrazňována jejich práva a zároveň je zde přítomna snaha o kompenzaci jim způsobené újmy. Pachatele vede k převzetí odpovědnosti za své činy, nápravě škody a tím získání satisfakce pro oběť za způsobenou újmu. Dalším z cílů restorativní justice je změna klasického pohledu společnosti na řešení následků trestné činnosti. Jde o odchylný koncept od klasického konceptu trestající (retributivní) justice, naopak jde o koncept, hnutí a moderní vizi trestněprávní politiky, která říká, že trestný čin primárně nenarušuje jen právní normy, ale též způsobuje újmu a narušuje mezilidské vztahy, proto do řešení následků zapojuje také širší komunitu.

Restorativní program – strukturovaný proces, který umožňuje setkání oběti, pachatele a případně dalších zúčastněných osob za účelem hledání způsobů řešení důsledků trestného činu prostřednictvím facilitovaného dialogu. Tyto programy podporují převzetí odpovědnosti pachatelem a napomáhají obnově vztahů a důvěry.

Stakeholder – (*zainteresovaná strana*) je jedinec, skupina nebo instituce, která má zájem na fungování organizace, může ji ovlivňovat, nebo je její činností přímo či nepřímo ovlivněna.