



Spolufinancováno  
Evropskou unií



PROBAČNÍ A MEDIAČNÍ SLUŽBA

**socio.factor**  
sociální firma | výzkum a vzdělávání | služby

# Evaluační projekt Podpora výkonu alternativního trestu obecně prospěšných prací

## Průběžná evaluační zpráva

*zpracováno pro Probační a mediační službu*

**SocioFactor s.r.o.**

[www.sociofactor.eu](http://www.sociofactor.eu)

## Seznam zkratk

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| PMS | Probační a mediační služba |
| OPP | Obecně prospěšné práce     |
| ČR  | Česká republika            |

# Obsah

|                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>                                                                                                                   | <b>1</b>  |
| <b>1. NAPLŇOVÁNÍ CÍLŮ PROJEKTU .....</b>                                                                                            | <b>3</b>  |
| <b>1.1. PODPORA POSKYTOVATELŮ OBECNĚ PROSPĚŠNÝCH PRACÍ A ZVÝŠENÍ POVĚDOMÍ O OBECNĚ PROSPĚŠNÝCH PRACÍCH.....</b>                     | <b>3</b>  |
| 1.1.1. PODPORA A VYHLEDÁVÁNÍ POSKYTOVATELŮ OPP .....                                                                                | 3         |
| 1.1.2. OSVĚTOVÉ AKTIVITY .....                                                                                                      | 7         |
| <b>1.2. TERÉNNÍ PODPORA KLIENTŮ VYKONÁVAJÍCÍCH TREST OBECNĚ PROSPĚŠNÝCH PRACÍ (MENTORING).....</b>                                  | <b>10</b> |
| 1.2.1. MENTORING PERSPEKTIVOU PRACOVNÍKŮ PROJEKTU .....                                                                             | 13        |
| 1.2.2. MENTORING PERSPEKTIVOU PROBAČNÍCH PRACOVNÍKŮ .....                                                                           | 16        |
| <b>1.3. PROGRAM PRO PODPORU VÝKONU TRESTU OBECNĚ PROSPĚŠNÝCH PRACÍ U KLIENTŮ SE SPECIÁLNÍMI POTŘEBAMI (SPECIÁLNÍ PROGRAM) .....</b> | <b>19</b> |
| 1.3.1. SPECIÁLNÍ PROGRAM PERSPEKTIVOU PRACOVNÍKŮ PROJEKTU .....                                                                     | 20        |
| 1.3.2. SPECIÁLNÍ PROGRAM PERSPEKTIVOU PROBAČNÍCH PRACOVNÍKŮ .....                                                                   | 26        |
| 1.3.3. SPECIÁLNÍ PROGRAM PERSPEKTIVOU POSKYTOVATELŮ .....                                                                           | 31        |
| <b>2. NASTAVENÍ SPOLUPRÁCE S PARTNERY .....</b>                                                                                     | <b>33</b> |
| <b>3. ZAČLENĚNÍ NOVÉ PRAXE A NOVÉHO ODBORNÉHO TÝMU DO PRÁCE SLUŽBY .....</b>                                                        | <b>35</b> |
| <b>4. PERSONÁLNÍ STABILITA ODBORNÉHO TÝMU PROJEKTU .....</b>                                                                        | <b>38</b> |
| <b>5. FLEXIBILNÍ REAKCE – ÚPRAVA POSTUPŮ PRO PLNĚNÍ CÍLŮ PROJEKTU .....</b>                                                         | <b>39</b> |
| <b>ZÁVĚR A DOPORUČENÍ .....</b>                                                                                                     | <b>41</b> |

# Úvod

Účelem průběžné evaluace je poskytnout zpětnou vazbu realizačnímu týmu projektu Podpora výkonu alternativního trestu obecně prospěšných prací (číslo projektu: CZ.03.02.02/00/22\_004/0002948).

Projekt se zaměřuje na podporu

- stávajících poskytovatelů a zvyšování jejich počtu,
- na podporu klientů PMS (Služby) s vyšším rizikem selhání při výkonu trestu obecně prospěšných prací (OPP) pomocí mentoringu,
- podporu klientů, kterým byl alternativní trest OPP uložen, ale s ohledem na jejich speciální potřeby pro ně není možné nalézt vhodné místo pro výkon alternativního trestu.

V rámci evaluace klademe důraz na ověření, zda skutečný průběh realizace odpovídá plánovanému nastavení projektu, a na zhodnocení způsobu provádění projektových aktivit. Vycházíme ze zkušeností realizátorů a participantů na projektu. Průběžná evaluace slouží ke zlepšení projektu tím, že se zkoumá jeho fungování, kvalitu implementace a organizační kontext. V rámci této fáze nelze vyhodnocovat dopady v jejich plné šíři, což je dáno tím, že je projekt stále v realizaci.

V rámci průběžné evaluační zprávy budeme přinášet odpovědi na následující evaluační otázky:

- Jak se daří naplňovat cíle projektu v jednotlivých regionech?
- Jak se v dosavadní realizaci projektu podařilo nastavit spolupráci s partnery z justice, neziskového sektoru, poskytovateli a dalšími relevantními partnery?
- Jak se začlenily nové praxe (Speciální program a mentoring) a nový odborný tým do práce Služby?
- Do jaké míry lze hovořit o personální stabilitě odborného týmu projektu?
- Jak se projektovému týmu daří flexibilně reagovat na úpravu postupů tam, kde si to vyžadují okolnosti pro plnění cílů projektu?

## **Metodologie**

Za účelem zodpovězení evaluačních otázek bylo využito kvalitativního přístupu. Evaluátor se průběžně účastnil aktivit projektového týmu, pravidelně komunikoval s vedením projektu a realizoval desk research projektové dokumentace a výstupů projektu, zejména průběžných monitorovacích podkladů, metodických materiálů (Manuál Speciálního programu, Manuál programové aktivity Mentoring), průběžných výstupů projektu (analýz výkonu trestu OPP v regionech, výročních regionálních zpráv, regionálních evaluací cílové skupiny Speciálního programu apod.) a dalších relevantních dokumentů.

Pro účely průběžné evaluace byly realizovány polostrukturované rozhovory s projektovými pracovníky na úrovni vedení projektu i na regionální úrovni, s partnery projektu na úrovni středisek Služby i se zaměstnavateli:

- 4 polostrukturované rozhovory s koordinátory projektových aktivit na regionální úrovni,
- 5 polostrukturovaných rozhovorů s 8 terénními pracovníky Speciálního programu,
- 9 rozhovorů s 18 probačními pracovníky,
- 1 rozhovor s krajskou vedoucí PMS,
- 2 rozhovory s mentory,
- 2 rozhovory s poskytovateli OPP v rámci Speciálního programu.

# 1. Naplňování cílů projektu

Pro zodpovězení první evaluační otázky „**Jak se daří naplňovat cíle projektu v jednotlivých regionech?**“ jsme se zaměřili na vyhodnocení průběhu a průběžných výstupů jednotlivých aktivit projektu.

Aktivita projektu směřují do oblasti (1) podpory poskytovatelů obecně prospěšných prací a zvýšení povědomí o obecně prospěšných pracích, (2) podpory výkonu trestu OPP prostřednictvím mentoringu, který je poskytován odsouzeným k OPP, u kterých se vyskytlo riziko neúspěšného vykonání trestu OPP a (3) realizace programu pro podporu výkonu trestu obecně prospěšných prací u klientů se speciálními potřebami.

## 1.1. Podpora poskytovatelů obecně prospěšných prací a zvýšení povědomí o obecně prospěšných pracích

Realizace aktivity je postavena na práci regionálních koordinátorů, kteří na počátku projektu mapovali stav výkonu trestu OPP v daném regionu – základní statistické údaje a potřeby poskytovatelů OPP daného regionu. Koordinátoři se dále ve své činnosti zaměřují na podporu stávajících poskytovatelů a vyhledávání nových (běžných i pro Speciální program). Dalším úkolem regionálního koordinátora je zvyšování povědomí o alternativním trestu OPP prostřednictvím besed, školení apod.

### 1.1.1. Podpora a vyhledávání poskytovatelů OPP

Koordinátoři se v rámci své činnosti zaměřovali na vyhledávání běžných poskytovatelů OPP a také na vyhledávání poskytovatelů pro výkon Speciálního programu. Podpora a vyhledávání poskytovatelů OPP představuje součást projektu, která má přispívat k rozšiřování kapacit pro výkon trestu.

#### *Vyhledávání nových poskytovatelů*

Z rozhovorů s koordinátory vyplývá, že vyhledávání nových poskytovatelů prošlo v průběhu realizace projektu postupným vývojem a lze v něm identifikovat minimálně dvě odlišné fáze.

**V počáteční fázi projektu převažoval široce pojatý mapovací a akviziční přístup.** Koordinátoři se snažili získat co nejkomplexnější přehled o organizacích a institucích v regionu, které by potenciálně mohly poskytovat místa pro výkon OPP. Aktivně vytipovávali obce, příspěvkové organizace, neziskové organizace, technické služby, církevní subjekty i další instituce a seznamovali je s možnostmi spolupráce se Službou. Součástí této fáze bylo také vysvětlování smyslu trestu OPP, role PMS a podmínek spolupráce. V řadě případů se jednalo o dlouhodobý proces, kdy navázání spolupráce vyžadovalo opakovaná jednání s různými úrovněmi vedení organizací, doplňování informací, vyjasňování obav a postupné budování důvěry. Někteří poskytovatelé byli osloveni opakovaně.

Postupně se ukázalo, že některá nově vytvořená partnerství zůstávají dlouhodobě nevyužita, zatímco v jiných oblastech přetrvávají konkrétní nedostatky. Na základě těchto zkušeností se vyhledávání postupně proměnilo směrem k cílenějšímu a selektivnějšímu přístupu.

Současná fáze vyhledávání je **výrazně více orientována na konkrétní potřeby regionu, středisek PMS i jednotlivých klientů.** Nejde již o plošné oslovování potenciálních poskytovatelů, ale spíše o cílené doplňování sítě tam, kde jsou identifikovány konkrétní mezery. Noví poskytovatelé jsou často vyhledáváni až ve chvíli, kdy existuje reálná potřeba jejich služeb – například pro klienta v určité lokalitě, pro klienta se specifickými potřebami nebo pro výkon práce v časech a podmínkách, které současná síť poskytovatelů nenabízí.

**Pozornost koordinátorů se proto v současnosti soustřeďuje zejména na získávání tzv. chybějících typů poskytovatelů.** Nejčastěji se jedná o poskytovatele umožňující výkon OPP o víkendech, v odpoledních hodinách nebo na krytých pracovištích, která jsou příznivější pro práci v zimním období. Vyhledávání je tak propojeno s konkrétní poptávkou a potřebami výkonu trestu v daném regionu. Cílem je disponovat takovou sítí poskytovatelů, která dokáže reagovat na skutečné potřeby klientů i pracovníků PMS a umožňuje efektivní umístění odsouzených do výkonu trestu OPP.

### ***Podpora stávajících poskytovatelů***

Klíčovým prvkem podpory poskytovatelů OPP je aktivní podpora těch poskytovatelů, kteří přijímají klienty mimo Speciální program. Tato podpora spočívá zejména v intenzivnější osobní komunikaci a častějším kontaktu s poskytovateli, v pomoci při řešení konkrétních situací a problémů souvisejících s klienty a v nabídce vzdělávacích aktivit, například formou online

školení. Do péče o poskytovatele lze zařadit také průběžné mapování potřeb klientů zařazených na jednotlivých pracovištích. Jeho cílem je včas identifikovat klienty, kteří se potýkají s různými obtížemi, vykazují nepravidelnou docházku nebo potřebují intenzivnější podporu. Na základě těchto zjištění mohou být klientům nabídnuta vhodná podpůrná opatření, například spolupráce s mentorem nebo zařazení do Speciálního programu. Tento postup přispívá nejen k lepšímu naplňování potřeb klientů, ale také k předcházení problémovým situacím na pracovištích a ke snížení zátěže běžných poskytovatelů.

Mezi významné nástroje podpory běžných poskytovatelů lze zařadit také mentoring a Speciální program. Mentor klienta motivuje k pravidelné docházce a poskytuje mu podporu při zvládání náročných životních situací. Do Speciálního programu jsou zařazováni klienti s vyšší mírou potřeb nebo klienti, jejichž situace vyžaduje intenzivnější a cílenější podporu při výkonu trestu OPP. Již samotné „nezařazení“ náročných klientů k běžným poskytovatelům může představovat prvek péče o běžné poskytovatele, díky kterému se daří předcházet vzniku problémů na pracovištích.

### *Vyhledávání a podpora poskytovatelů perspektivou probačních pracovníků*

Podpora poskytovatelů představuje důležitou součást zajištění výkonu trestu obecně prospěšných prací. Poskytovatelé tvoří omezený a zároveň zranitelný zdroj, na němž je realizace trestu závislá. Jejich zapojení je dobrovolné, není spojeno s finanční odměnou a často zahrnuje práci s osobami s patologickými projevy a specifickými potřebami, osobami v krizi nebo v náročné životní situaci a s rizikovým chováním. Negativní zkušenosti s klienty proto mohou vést nejen k ukončení spolupráce v konkrétním případě, ale také k odmítání dalších odsouzených či dokonce k ukončení spolupráce se Službou. Z rozhovorů s pracovníky Probační a mediační služby vyplývá, že ochrana a udržování dobrých vztahů s poskytovateli je vnímána jako jedna z klíčových podmínek fungování systému OPP.

### **Vyhledávání nových poskytovatelů naráží na limity**

Řada probačních pracovníků konstatuje, že možnosti rozšiřování sítě poskytovatelů jsou omezené. V některých regionech je podle nich „studnice poskytovatelů vyčerpaná“ a koordinátor už nemá koho nového oslovovat. Některé organizace spolupráci dlouhodobě odmítají. Mnohdy negativní zkušenosti s problémovými klienty vedly k ukončení spolupráce se Službou a její obnovení je považováno za extrémně náročné, často nereálné.



Pracovníci Služby uváděli, že přes snahu koordinátorů na začátku projektu oslovovat nové poskytovatele, byl počet nově získaných pracovišť omezený a potenciál dalšího rozšiřování sítě je dlouhodobě malý. Požadavky na nové poskytovatele směřují zejména k zajištění poskytovatelů pro výkon práce o víkendech a v odpoledních hodinách. Pracovníci služby upozorňovali, že strukturální nedostatek vhodných poskytovatelů nelze vyřešit pouze aktivitou koordinátora.

### **Přínos podpory spočívá spíše v udržení a obnovování vztahů**

Někteří respondenti nevnímají jako hlavní přínos získávání nových poskytovatelů, ale spíše obnovování důvěry a spolupráci se stávajícími poskytovateli.

V řadě lokalit je za významný přínos považováno opětovné zapojení bývalých poskytovatelů, zejména měst, do výkonu OPP. Tito poskytovatelé dříve spolupráci odmítali nebo vypověděli kvůli administrativní zátěži a problémům s klienty. Jako běžní poskytovatelé již se Službou spolupracovat nechtějí, ale díky Speciálnímu programu, kde tuto zátěž převzal terénní pracovník, se znovu otevřely dveře pro spolupráci. Je oceňováno, že díky realizaci Speciálního programu a práci terénních pracovníků se podařilo některé poskytovatele (znovu) zapojit.

### **Zájem poskytovatelů o vzdělávání nedokázali zhodnotit**

Pokud jde o školení a vzdělávací aktivity určené poskytovatelům, probační pracovníci mají často jen omezené informace o jejich využívání. Někteří uváděli, že nevědí, zda se poskytovatelé školení účastní.

### **Sladění potřeb a očekávání mezi pracovníky Služby a koordinátorem**

Zkušenosti z evaluace ukazují, že úspěšnost aktivit zaměřených na vyhledávání a podporu poskytovatelů významně závisí na sdíleném porozumění jejich účelu, na nastavení spolupráce mezi projektovými pracovníky a středisky Služby a na tom, zda jsou tyto aktivity vnímány jako odpověď na aktuální potřeby konkrétního regionu.

Z rozhovorů vyplývá, že k využití potenciálu aktivit zaměřených na vyhledávání a podporu poskytovatelů v plném rozsahu, je potřeba aby projektové aktivity odpovídaly potřebám střediska, a aby je jako prioritní vnímali také pracovníci Služby. Zatímco projekt předpokládá aktivní rozšiřování a podporu sítě poskytovatelů, část pracovníků Služby akcentovala jiné potřeby související zejména s vysokou pracovní zátěží, administrativními nároky nebo podporou klientů s vyšším rizikem selhání.

Určitou roli hrály také odlišné představy o optimálním způsobu zajištění výkonu trestu OPP – například preference spolupráce s menším počtem větších a osvědčených poskytovatelů versus rozšiřování sítě o nové či menší poskytovatele, kteří mohou nabídnout širší spektrum pracovních příležitostí nebo vhodnější podmínky pro specifické skupiny klientů. Tyto rozdílné přístupy vedly místy k omezenému využití potenciálu regionálních koordinátorů.

### 1.1.2. Osvětové aktivity

Z rozhovorů vyplývá, že osvětové aktivity jsou realizovány různorodými formami, přičemž jejich konkrétní podoba se liší podle regionu, iniciativy jednotlivých pracovníků a dostupných příležitostí. Osvěta není realizována jednotným způsobem, ale spíše flexibilně a s důrazem na využití lokálních kontaktů a aktuálních možností.

#### 1.1.2.1. *Hlavní formy realizace*

Významnou část osvětových aktivit tvoří **přednášky a besedy ve školách**, a to jak na základních, tak na středních. Tyto aktivity se zaměřují na témata trestní odpovědnosti, fungování justice, roli Probační a mediační služby a smysl trestu obecně prospěšných prací. Často mají interaktivní charakter a pracují s konkrétními příklady z praxe, což umožňuje lépe oslovit cílovou skupinu a přispívá k preventivnímu působení.

Další významnou oblastí je **spolupráce s obcemi a místní samosprávou**. Ta probíhá zejména prostřednictvím komunikace se starosty a zástupci obcí, publikací článků v obecních zpravodajích nebo formou přednášek pro veřejnost. Cílem těchto aktivit je zvýšit informovanost o výkonu OPP a současně posílit ochotu obcí zapojit se jako poskytovatelé práce.

Projekt využívá také **mediální výstupy, především na regionální úrovni**. Jedná se o články v místním tisku, rozhovory v rádiu či tematické příspěvky navázané na aktuální události. Média umožňují oslovit širší veřejnost a přispívají ke zviditelnění činnosti Probační a mediační služby.

Další formou jsou aktivity realizované ve **spolupráci s knihovnami a dalšími komunitními institucemi**, například přednášky pro veřejnost. Tyto aktivity cílí zejména na dospělou populaci a rozšiřují povědomí o smyslu a fungování trestů v komunitním prostředí. Zajímavým výstupem je putovní výstava zaměřená na prezentaci příběhů klientů.

## Obrázek 1: Článek zveřejněný na webu Mikroregionu Holešovsko

### VÝSTAVA PŘÍBĚHY OBVINĚNÝCH, ODSOUZENÝCH, POŠKOZENÝCH A DALŠÍCH POKRAČUJE

Jaké důsledky může mít zdánlivě neuvážené jednání? Co následuje poté, kdy je spáchán trestný čin? A co v takové situaci prožívá člověk, který zákon porušil, a člověk, kterému bylo ublíženo? Odpovědi nabízí putovní výstava, která dál pokračuje v Městské knihovně Holešov. Prohlédnout si ji můžete až do 31. března 2026. Projekt připravila Probační a mediační služba.

U příležitosti 22. února, Evropského dne obětí trestných činů natočil Český rozhlas Zlín [rozhovor s autory výstavy z kroměřížské Probační a mediační služby](#).

Další  
reportáže

přímo z výstavy vznikly také přímo v knihovně, čas vysílání 15:26.

Výstava představuje autentické, avšak anonymizované příběhy lidí, kteří prošli trestním řízením – ať už v roli obviněných, odsouzených nebo poškozených. Seznamuje s konkrétními situacemi, porušením zákona i s následným průběhem řízení, uložením trestu a jeho výkonem. Celý proces je popsán velmi srozumitelně, včetně vysvětlení, kdo je například mediátor, jaký je jeho úkol, v čem může pomoci a co znamená trest obecně prospěšných prací. Projekt zároveň zdůrazňuje, že trestní spravedlnost není jen o potrestání pachatele, ale také o odpovědnosti, náhradě škody a snaze o nápravu. Výstava tedy pomáhá pochopit potřeby obou stran a vznikla především jako osvěta pro širokou veřejnost.

Putovní projekt si původně prohlédli čtenáři kroměřížské knihovny, po Holešovu se výstava posune do knihovny v Bystřici pod Hostýnem.

Autor: Dana Podhajská, 4.3.2026

Zdroj: [Mikroregion Holešovsko](#)

Vyjma výstupů na regionální úrovni, hledají pracovníci projektu další možnosti osvěty na celorepublikové úrovni – uváděna byla možnost tvorby krátkých videí o poskytovatelích a o jejich zkušenostech se spoluprací se Službou. Informace o projektu a aktivitách poutavou formou jsou zveřejňovány také na stránkách Služby. Vedle těchto formálních aktivit probíhá **osvěta také neformálně**, zejména prostřednictvím individuální komunikace s partnery. Ta se odehrává při jednáních s poskytovateli, v rámci spolupráce s institucemi nebo při řešení konkrétních případů. V těchto situacích dochází k průběžnému vysvětlování role PMS a významu OPP.

Celkově lze konstatovat, že osvětové aktivity jsou realizovány flexibilně a přizpůsobují se lokálním podmínkám. Jejich společným znakem je silná vazba na iniciativu konkrétních pracovníků a využívání osobních kontaktů.

#### 1.1.2.2. Faktory ovlivňující realizaci osvětových aktivit

Realizace osvětových aktivit je ovlivněna kombinací několika faktorů, přičemž zásadní roli hraje jak individuální nastavení pracovníků, tak organizační a lokální podmínky.

Důležitým faktorem je kvalita spolupráce se středisky Služby a jejich zájem o realizaci osvětových aktivit projektovými pracovníky. V některých střediscích jsou osvětové aktivity a jejich realizace pracovníky projektu podporovány a vnímány jako přínosné, zatímco jinde je přístup spíše rezervovaný, například z důvodu obav z navyšování agendy (zejména po skončení projektu). Specifickým a významným faktorem je rovněž předchozí pracovní zkušenost koordinátora.

**Koordinátoři, kteří mají zkušenost z prostředí probační a mediační služby** nebo justice, znají fungování systému a mají vytvořené profesní vztahy, jsou schopni efektivněji navazovat spolupráci s partnery, působit věrohodněji při prezentaci témat a realizovat osvětové aktivity samostatně. Naopak u koordinátorů bez této zkušenosti je realizace osvěty obtížnější a více závislá na spolupráci se středisky Služby. Realizace osvěty tak závisí na individuálním profilu konkrétního pracovníka. V případech, kdy je koordinátor sám schopen prezentovat činnost PMS a přínos OPP, je aktivita ve střediscích Služby obvykle vítána. Naopak v případech, kdy pracovník projektu potřebuje k prezentaci doprovod jiného pracovníka Služby, je tato aktivita vnímána jako potenciálně zatěžující (pro pracovníky Služby se jedná o doplňkovou aktivitu v rámci jejich práce), její rozvoj zejména v podobě časově náročných přednášek a besed je vítáno jen v omezené míře. Realizaci osvěty ovlivňuje vnímání její udržitelnosti. Aktivity jsou často spojeny s konkrétními projektovými pracovníky a existuje obava, že po skončení projektu nebude kapacita je dále realizovat. Tato nejistota může brzdit jejich systematictější rozvoj.

Realizace osvětových aktivit je zároveň podmíněna **ochotou a dostupností externích partnerů**, jako jsou školy, obce, knihovny nebo média. Jejich zapojení je proměnlivé a často vyžaduje opakované oslovování a dlouhodobé budování vztahů. Bez aktivní spolupráce těchto subjektů nelze osvětu realizovat v širším rozsahu. Koordinátoři opakovaně uváděli, že vydání jednoho článku v tisku vyžaduje velké úsilí – samotná příprava článku nemusí vést a často nevede k jeho zveřejnění.

Významnou roli hraje také lokální kontext, zejména velikost a struktura regionu, existence kontaktů na relevantní instituce a předchozí zkušenosti s obdobnými aktivitami. V menších nebo provázanějších regionech, kde existují osobní vazby, se osvěta realizuje zpravidla snáze než ve větších či anonymnějších prostředích.

Dalším faktorem je charakter samotných aktivit a jejich atraktivita. Z rozhovorů vyplývá, že v tisku je patrný **větší zájem o konkrétní a prakticky zaměřená témata**, jakými jsou reálné příběhy z praxe. Naopak obecně formulovaná nebo institucionálně zaměřená témata jsou méně atraktivní. V případě přednášek, besed je kladen důraz na interaktivní přednášky a práce s příklady zvyšují zapojení cílových skupin.

Osvěta je zároveň často vnímána jako doplňková aktivita projektu. Její přínos je nepřímý a dlouhodobý a není klíčový pro plnění hlavních cílů projektu, což vede k tomu, že jí ze strany pracovníků Služby není vždy přikládána vysoká priorita.

## 1.2. Terénní podpora klientů vykonávajících trest obecně prospěšných prací (mentoring)

Mentoring představuje v rámci projektu nástroj podpory klientů vykonávajících trest obecně prospěšných prací, jehož cílem je posílit jejich schopnost trest úspěšně dokončit a podpořit vykonatelnost trestu. Mentoring je koncipován jako flexibilní forma individuální podpory, reagující na konkrétní potřeby klienta. V rámci projektu se předpokládá zapojení 300 osob.

### *Kontext realizace aktivity*

Aktivita mentoringu byla ze všech projektových aktivit spuštěna jako poslední. V projektu je zapojeno celkem pět mentorů. **První z nich nastoupil do projektu v září 2024**, zbývající čtyři mentoři zahájili činnost od října 2024. Mentorský tým byl původně ve všech regionech tvořen pracovníky zaměstnanými na dohodu o provedení práce (DPP).

Již na přelomu let 2024 a 2025 došlo ve dvou regionech – Jablonci a Brně – k personálním změnám spojeným s odchodem mentorů, které vedly k přibližně čtyřměsíčnímu přerušení realizace aktivity. Toto období znamenalo dočasné omezení dostupnosti mentoringu pro klienty i střediska PMS a zpomalení rozvoje aktivity v dotčených regionech. Závažnější dopad měla tato situace v Brně. Právě zde byl od ledna 2025 mentoring posílen změnou pracovního uspořádání z DPP na pracovní poměr s úvazkem 0,5, což vytvářelo předpoklady pro intenzivnější práci s klienty a širší zapojení mentora do činnosti střediska. Následný výpadek proto znamenal nejen přerušení přímé práce s klienty, ale také dočasné omezení očekávaných přínosů, které byly s posílenou kapacitou mentoringu spojovány.

V Brně, kde není realizován Speciální program, byl pro posílení aktivity mentoringu od dubna 2026 úvazek mentora zvýšen z polovičního na celý úvazek.

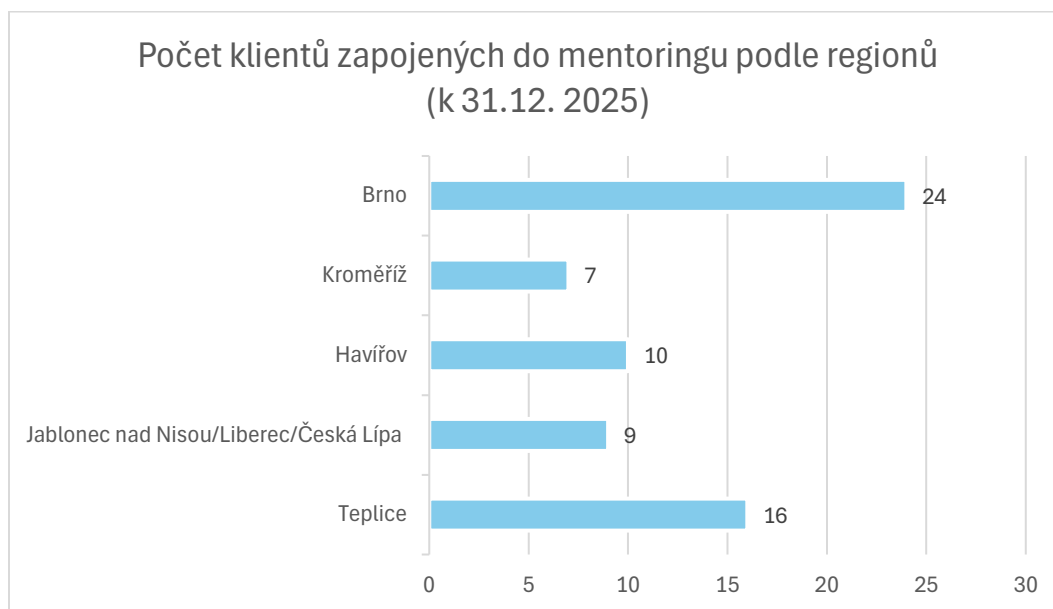
**Mentorům pracujícím na DPP** je v průběhu roku k dispozici celkem 300 hodin (což představuje cca 25 hod/měsíc), do nichž se vedle přímé práce s klienty započítává také administrativa, komunikace s probačními pracovníky, cestování za klienty apod. Reálný čas, který mohou věnovat

přímé podpoře klientů, je proto výrazně nižší. Z rozhovorů vyplývá, že časové omezení představuje jednu z hlavních bariér dalšího rozvoje mentoringu. V situacích, kdy klienti potřebují častější kontakt, doprovod na jednání, opakované vyhledávání v terénu nebo podporu při řešení komplexnějších sociálních problémů, se dostupná kapacita mentorů rychle vyčerpává.

*Tabulka 1: Počet klientů zapojených do mentoringu (k 31. 12. 2025)*

|                                         | Počet klientů |
|-----------------------------------------|---------------|
| <b>Vstoupili do mentoringu</b>          | 66 klientů    |
| <b>Ukončili spolupráci v mentoringu</b> | 37 klientů    |

*Graf 1: Počet klientů zapojených do mentoringu podle regionů (k 31.12. 2025)*



**V polovině projektu (k 31. 12. 2025) bylo do mentoringu zapojeno 66 klientů (22 % z očekávané hodnoty 300 klientů), přičemž více než třetina v Brně (24 klientů; 36,4 %), necelá čtvrtina v Teplicích (16 klientů; 24,2 %) a více než desetina v Havířově (10 klientů; 15,2 %), Jablonecku a Liberecku (9 klientů; 13,6 %) a v Kroměříži (7 klientů; 10,6 %).**

Na nižší dosaženou hodnotu, kdy v polovině projektu dosahuje indikátor přibližně pětiny cílové hodnoty reagovalo/reaguje vedení projektu řadou kroků, které postupně zavádělo/zavádí do praxe:

- Úprava manuálu mentoringu (viz v textu dále), která výrazně přispívá zjednodušení administrativy i efektivnímu využití kapacit mentora
- Zvýšení úvazku v Brně, z DPP na 0,5 resp. celý úvazek
- Zapojení terénních pracovníků Speciálního programu do mentoringu

Vedení projektu dále zvažuje využití kapacit regionálních koordinátorů, kteří se podílí na vytipování vhodných osob do mentoringu či Speciálního programu přímo v terénu při mapování potřeb klientů. Koordinátoři již nyní dochází k poskytovatelům OPP, kde s odsouzenými vykonávajícími trest OPP vedou podpůrné a motivační rozhovory. V případě změny v projektu by bylo možné formálně započítat tuto podporu v rámci mentoringu.

### *Manuál mentoringu*

Mentoring je realizován na základě manuálu, který byl v průběhu projektu revidován. Celkově lze konstatovat, že revidovaná verze manuálu reaguje na „riziková místa“, která v průběhu realizace aktivity vyvstala, přinesla snížení administrativní zátěže a oslabení formalizovaných postupů. Současně dochází k většímu důrazu na preventivní charakter podpory.

### *Kontinuita přístupu a zachované prvky*

Porovnání původní verze manuálu mentoringu a jeho revidované podoby ukazuje, že základní koncepční rámec aktivity mentoringu zůstal zachován. Mentoring je i nadále chápán jako provázení klienta při výkonu trestu obecně prospěšných prací (OPP), jehož cílem je **podpora klienta směrem k úspěšnému dokončení trestu**.

Kontinuita je patrná i v **nástrojích práce mentora**. Obě verze zdůrazňují význam profesionálního rozhovoru, motivačních technik, individuálního přístupu a případného doprovázení klienta. Stejně zůstává i zaměření práce s klientem, která reaguje na typické bariéry výkonu trestu, jako jsou nízká motivace, problémy s docházkou, nedostatečné pracovní návyky či sociální a zdravotní obtíže.

### *Hlavní změny a posuny v přístupu*

Ačkoliv zůstává zachována také základní **definice cílové skupiny**, kterou tvoří odsouzení k výkonu OPP s identifikovaným rizikem selhání, zejména ti, kteří nespádají do Speciálního programu,

v rámci definice cílové skupiny je kladen větší důraz na její vymezení (kdo do cílové skupiny spadá a kdo nikoliv). V reakci na dosavadní průběh aktivity je explicitně uvedeno, že **mentoring není určen pro nekontaktní klienty**.

**Zásadní změna nastala v míře formalizace.** Původní verze obsahuje jasně definovaný proces vstupu klienta do programu, včetně povinných dokumentů, jako je souhlas se zařazením a monitorovací list, a práce s individuálním plánem. Revidovaná verze naopak tyto prvky výrazně redukuje. Formální vstup klienta do programu již není vyžadován a dokumentace je zjednodušena na základní záznam z první schůzky a průběžnou „rozhahu mentora“. Tento krok představuje významné snížení administrativní zátěže.

S tím souvisí i **proměna nástroje plánování práce s klientem**. Původní individuální plán, který byl strukturovaný a obsahoval jasně definované cíle (včetně principu SMART), je nahrazen flexibilnější rozhahou mentora. Ta umožňuje průběžné přizpůsobování podpory aktuální situaci klienta a klade menší důraz na formální plánování a více na kontinuální reflexi.

Změny se projevují také v oblasti **evidence a reportingu**. Původní verze předpokládá detailní záznamy z každého kontaktu a pravidelné dvoutýdenní souhrny, zatímco revidovaná verze zavádí méně časté a méně formalizované reportování (měsíční sdílení rozhahy). Obdobně je upraven i **proces ukončení podpory**. Původní verze stanovuje jasná pravidla ukončení účasti v programu včetně závěrečného hodnocení a jeho formálního stvrzení. Revidovaná verze ukončení zjednodušuje na záznam v rozvaze mentora a zároveň umožňuje opětovné navázání spolupráce bez nutnosti formálního procesu.

### 1.2.1. Mentoring perspektivou pracovníků projektu

V rámci rozhovorů jsme s pracovníky projektu – koordinátory a mentory – hovořili o průběhu mentoringu, jeho přínosech i limitech.

#### 1.2.1.1. *Silné stránky mentoringu: flexibilní a „záchytný“ nástroj*

Z pohledu projektových pracovníků (koordinátorů a mentorů) je mentoring vnímán jako smysluplná a důležitá součást projektu, která má své specifické místo zejména při práci s klienty, u nichž standardní nástroje selhávají. Mentoring zde vystupuje jako nástroj podpory klienta v situacích, které vyžadují individuální a flexibilní přístup. Mentoring je zároveň charakterizován



důrazem na řešení širších životních problémů klientů. Nezaměřuje se pouze na samotný výkon trestu, ale pracuje s jeho předpoklady. Typicky se jedná o oblasti jako:

- bydlení,
- zdravotní stav,
- vztahové situace,
- orientace v institucích.

Mentoring přispívá ke stabilizaci klienta v širším kontextu a vytváří podmínky pro to, aby byl výkon trestu vůbec realizovatelný. Z evaluačního hlediska lze tuto funkci interpretovat jako práci s příčinami selhávání, nikoli pouze s jeho projevy.

Další významnou roli hraje mentoring u klientů, kteří nejsou zařazeni do Speciálního programu, ale zároveň nezvládají fungovat plně samostatně. V těchto případech funguje jako „**mezistupeň podpory**“, který pomáhá:

- navázat klienta na poskytovatele,
- udržet klienta u poskytovatele,
- posílit jeho motivaci,
- řešit vznikající problémy v průběhu výkonu trestu.

Koordinátoři zároveň upozorňují, že přínos mentoringu nespočívá pouze v podpoře klientů, ale také v podpoře poskytovatelů míst pro výkon OPP. Mentor funguje jako prostředník mezi klientem, poskytovatelem a PMS, díky čemuž může pružně reagovat na vznikající problémy a předcházet jejich eskalaci. Průběžně komunikuje s poskytovateli o docházce a chování klientů, pomáhá řešit problémové situace a hledat vhodná řešení v případech, kdy klient neplní své povinnosti nebo vznikají komplikace při výkonu práce. Tím snižuje zátěž poskytovatelů a posiluje jejich důvěru v systém výkonu OPP. Podle koordinátorů mentoring přispívá ke stabilizaci spolupráce s poskytovateli a pomáhá udržet v systému i ta pracoviště, která by po opakovaných negativních zkušenostech s klienty mohla od další spolupráce ustoupit.

Napříč rozhovory je rovněž akcentována vysoká míra flexibility mentoringu. Není vázán rigidními postupy, umožňuje individuální přístup a přizpůsobení formy i intenzity podpory aktuální situaci klienta. Tato adaptabilita je vnímána jako jedna z jeho hlavních výhod.

### *1.2.1.2. Slabé stránky mentoringu: limity v implementaci a dosahu*

Vedle uvedených přínosů však koordinátoři a mentoři reflektují i řadu limitů, které snižují efektivitu mentoringu v praxi.

Výrazným problémem je **obtížná kontaktovatelnost** cílové skupiny. Klienti, kteří jsou do mentoringu probačními pracovníky doporučováni, jsou často nekontaktní (zejména před revizí manuálu) či obtížně dosažitelní (mění bydliště, telefonní čísla apod.).

To vede k paradoxní situaci, kdy **významná část kapacity mentorů byla spotřebovávána samotným navazováním kontaktu, nikoli vlastní intervencí**. Mentoři věnovali spoustu času snaze o kontakt s klientem (dojezdu do jeho bydliště, jeho vyhledání v terénu, u poskytovatele), který se ve výsledku nezdařil a klient tak nemohl být v projektu vykázán.

**Jedna ze změn promítnutých v metodice mentoringu na tuto skutečnost reagovala** – klient zařazený do mentoringu by měl být kontaktní. Tato změna reflektuje potřeby projektu (bez kontaktních klientů nelze naplnit indikátory projektu), reaguje na situaci, kdy se z mentora stal „vyhledávač“ klientů v terénu. Zároveň považujeme za nutné uvést, že zejména střediska Služby, ve kterých není dostupný Speciální program, **pocítují největší potřebu využití mentoringu u klientů, kteří jsou obtížně dosažitelní nebo zcela nekontaktní**. Právě v roli mentora, který přebírá aktivní roli – klienty vyhledává v místě bydliště, opakovaně kontaktuje a snaží se s nimi navázat spolupráci v terénu – představuje významný rozdíl oproti jiným pracovníkům Služby a umožňuje zapojit i klienty, kteří by jinak zůstali mimo jakoukoli podporu.

Za jeden z limitů mentoringu je považován **nízký úvazek (DPP) mentora**, který neumožňuje přijetí vyššího počtu klientů či intenzivní práci s klientem. Problematickým se jeví také v souvislosti s dojížděním za klientem, který by mohl být ze vzdálenějších míst okresu/regionu.

Limitem mentoringu je také skutečnost, že mentoři zpravidla **vykonávají svou práci samostatně**. To se výrazně projevuje zejména v situacích, kdy vyhledávají nekontaktní klienty v jejich přirozeném prostředí. Taková činnost může zahrnovat návštěvy sociálně vyloučených lokalit, ubytoven, opuštěných objektů, neformálních přístřeší osob bez domova nebo dalších míst, která jsou spojena s vyšší mírou sociálních problémů a kriminality. Mentoři se přitom často pohybují v prostředí, které dobře neznají, a vstupují do kontaktu s osobami, u nichž mohou být přítomny závislosti, psychické obtíže, agresivní chování nebo aktuální krizová situace. Samostatná práce

zvyšuje nároky na vyhodnocování rizik, plánování kontaktů s klienty i řešení neočekávaných situací v terénu. Někteří mentoři proto při vyhledávání klientů volí opatrnější postupy, využívají telefonický kontakt před osobní návštěvou.

### 1.2.2. Mentoring perspektivou probačních pracovníků

Na základě analyzovaných rozhovorů s probačními pracovníky (napříč lokalitami) lze poměrně konzistentně identifikovat, jak je mentoring vnímán – a to jak z hlediska jeho přínosů, tak jeho limitů. Důležité je, že mentoring je v jejich výpovědích často hodnocen ve srovnání se Speciálním programem a rolí terénních pracovníků, kteří ve Speciálním programu působí, což samo o sobě ukazuje jeho relativní postavení.

#### 1.2.2.1. *Silné stránky mentoringu*

Z rozhovorů vyplývá, že mentoring je vnímán jako **smysluplný nástroj podpory** pro specifickou skupinu klientů, zejména těch, kteří nejsou schopni samostatně zvládat základní životní situace.

Jeho hlavní přínos spočívá v individuální **podpoře klienta při řešení praktických problémů**, které přímo nebo nepřímo ovlivňují výkon trestu. Mentoring je využíván například u klientů se zdravotními omezeními nebo sníženou schopností orientace v běžných situacích (např. vyřizování dávek, hledání bydlení). Mentor v těchto případech doplňuje chybějící kompetence klienta a umožňuje stabilizaci jeho situace, což může nepřímo přispět k úspěšnému dokončení trestu. Tento typ podpory je vnímán jako důležitý zejména u klientů, u nichž by bez intervence pravděpodobně došlo k selhání. Pozitivně je také hodnocen samotný **princip individuální práce** – tedy možnost reagovat na konkrétní potřeby klienta, nikoli pouze na výkon trestu jako takový. Pracovníci Služby pozitivně hodnotili zejména práci mentora v terénu, kterou vnímali jako podstatnou.

#### 1.2.2.2. *Slabé stránky a limity mentoringu*

Ve srovnání s jinými aktivitami projektu (zejména se Speciálním programem a rolí terénních pracovníků v něm) je mentoring v rozhovorech vnímán jako méně významný a méně využívaný nástroj.

#### ***Nízké využití a okrajová role***

Mentoring je využíván pouze v omezeném počtu případů. Někteří probační pracovníci uvádějí, že do mentoringu zařadili pouze jednotky klientů, případně vůbec žádné.

### ***Překryv cílové skupiny mentoringu a Speciálního programu***

Z rozhovorů je zřejmé, že jak mentoring, tak Speciální program má pohledem probačních pracovníků podobnou cílovou skupinu. Jestliže je pro jedno středisko dostupný Speciální program a zároveň mentoring, je klient, který by se potenciálně stal klientem mentoringu zařazen do Speciálního programu. Část funkcí mentoringu (motivace, doprovod, praktická pomoc klientovi) je klientům Speciálního programu nabízena terénními pracovníky v rámci Speciálního programu.

To vede k tomu, že mentoring není vnímán jako nezbytný nástroj, ale spíše jako doplňkový či duplicitní prvek.

### ***Počáteční těžce představitelný přínos mentoringu***

Při srovnání přínosu mentoringu a Speciálního programu je zřejmé, že u Speciálního programu byl od prvopočátku probačním pracovníkům zřejmý jeho možný přínos. U mentoringu tomu tak nebylo.

Setkali jsme se s výpovědí, kdy probační pracovník na opakované výzvy k vytipování vhodných klientů do mentoringu někoho ze svých klientů doporučil, ale neměl jasnou představu o možnostech přínosu a byl spíše skeptický. Zpětně však uváděl, že na základě zpětné vazby klientů, kteří si pochvalovali přístup a pomoc mentora, který s nimi jednal citlivě, pomohl vyřídit doklady či podat žádost o bydlení apod., svůj pohled přehodnotil. Přínos vnímal zejména v přístupu (který je z podstaty jiný než přístup probačního pracovníka) a také v možnostech podpory v terénu, doprovodu a pomoci na úradech (což již není v možnostech probačního pracovníka).

### ***Nižší systémový dopad***

Zatímco Speciální program má přímý dopad na vykonatelnost trestu (např. snížení počtu přeměn trestu, zvýšení úspěšnosti výkonu), **mentoring je vnímán spíše jako individuální podpůrný nástroj bez výraznějšího systémového efektu**. Jeho přínos je tedy spíše kvalitativní (práce s jednotlivcem) než kvantitativní (dopad na celý systém výkonu trestu).

Pokud probační pracovníci hodnotili Speciální program, pak často v kontextu s tvrzeními, že umožňuje pracovat s rizikovými klienty, zvyšuje vykonatelnost trestu, poskytuje větší jistotu, že klient trest dokončí nebo alespoň část vykoná. Při hodnocení mentoringu často uváděli, že mentoring pomáhá spíše v konkrétních životních situacích, při řešení individuálních problémů klienta, podporou v běžném fungování. Při hodnocení dopadů mentoringu je třeba uvést, že do

programu zatím nebyl zapojen dostatečný počet klientů, aby bylo možné výsledky spolehlivě vyhodnotit a prezentovat.

### ***„Kdo je pro mentoring vhodný?“, personální capacity***

V průběhu rozhovorů s probačními pracovníky byl patrný rozdílný přístup k zařazování klientů do mentoringu. Tento rozdíl souvisí především s dostupností Speciálního programu v jednotlivých střediscích.

Ve střediscích, **kde je Speciální program k dispozici**, jsou klienti, u nichž probační pracovník identifikuje riziko selhání při výkonu OPP, zpravidla zařazováni právě do tohoto programu. Speciální program je zde vnímán jako primární nástroj pro práci s náročnější cílovou skupinou.

Naopak ve střediscích Služby, **kde Speciální program dostupný není**, ale působí zde mentor, je mentoring využíván i pro klienty, kteří by jinak byli vhodní spíše pro intenzivní a dlouhodobou podporu. Mentoring tak v těchto případech částečně supluje roli Speciálního programu.

Z rozhovorů však vyplývá, že při práci s touto náročnější skupinou klientů naráží mentoring na své limity. **Vzhledem k omezené kapacitě mentorů a méně intenzivní formě podpory nedokáže vždy zajistit takovou míru podpory, která by vedla k očekávaným výsledkům.** Dochází k rozporu mezi očekáváním pracovníků Služby (intenzivní a dlouhodobější podpora v terénu, vykonání trestu OPP) a nabídkou mentora (časově omezená, méně intenzivní a spíše podpůrně-kontaktní forma práce, která není nastavena na každodenní doprovod ani systematické zajištění výkonu trestu).

### ***Práce s klienty v terénu***

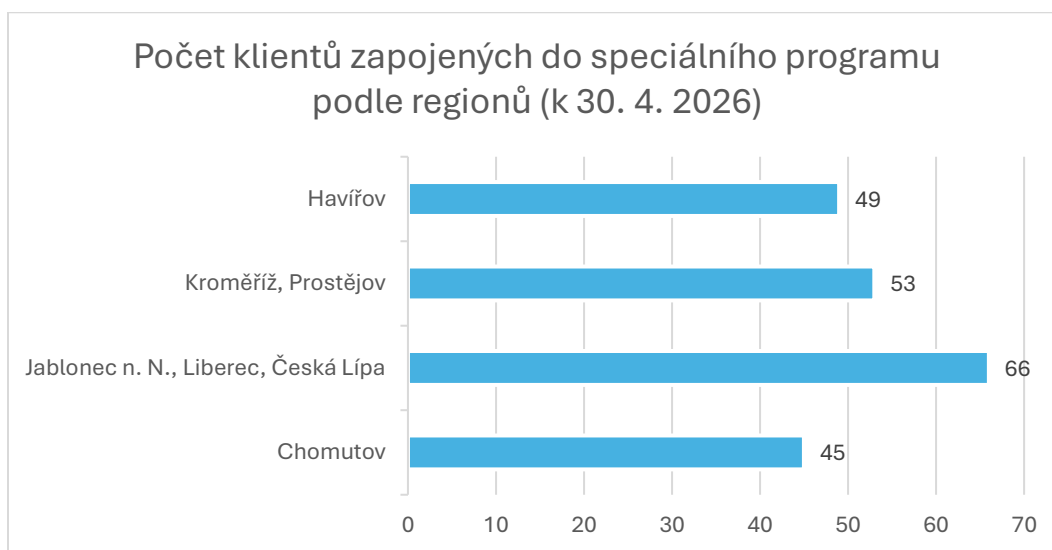
Probační pracovníci uváděli, že od mentorů očekávali intenzivnější působení v terénu, zejména při navazování prvního kontaktu s klientem. Poukazovali na skutečnost, že klienti Služby bývají často telefonicky nedostupní, mění telefonní čísla a na zmeškané hovory zpravidla nereagují. Právě aktivní vyhledávání klientů v jejich přirozeném prostředí vnímali jako významnou přidanou hodnotu mentorské role oproti pracovníkům Služby. Nižší míru terénní práce přitom dávali do souvislosti se samostatným výkonem mentorské činnosti, kdy mentor pracuje bez přímé podpory či spolupráce dalšího pracovníka.

### 1.3. Program pro podporu výkonu trestu obecně prospěšných prací u klientů se speciálními potřebami (Speciální program)

Speciální program je v rozhovorech napříč aktéry popisován jako klíčový nástroj práce s klienty, kteří by v běžném režimu výkon trestu OPP nezvládli. Jeho jádrem je intenzivní podpora klienta prostřednictvím terénního pracovníka, který zajišťuje nejen „dohled“ nad výkonem práce na pracovišti, ale i doprovod na pracoviště, průběžnou motivaci, kontrolu a řešení problémů. V průběhu projektu se předpokládá zapojení 120 klientů s vyšší než bagatelní podporou. K 31. 12. 2025 bylo více než 40 hodinami podpořeno 65 klientů zařazených do Speciálního programu.

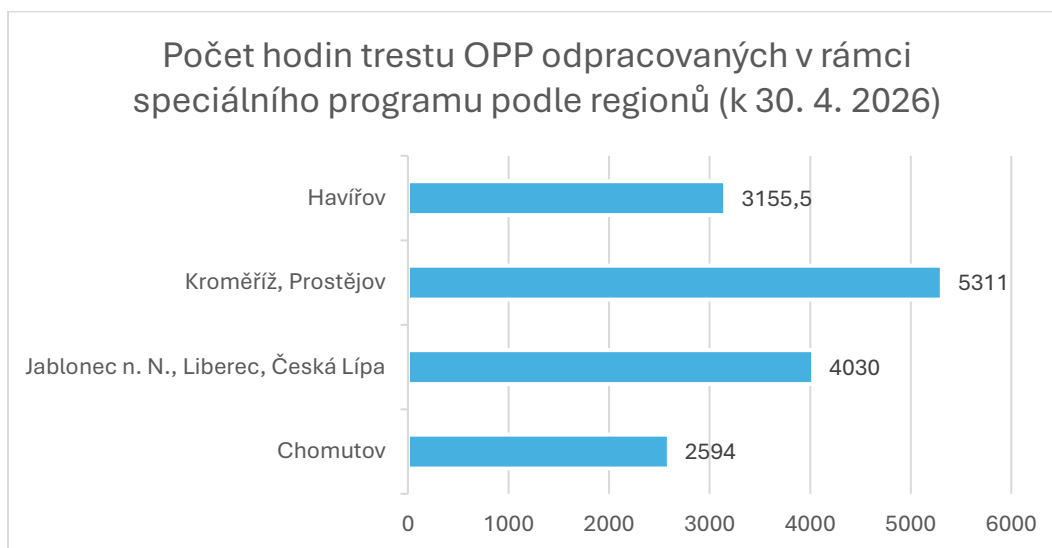
Grafy ukazují regionální rozdíly jak v počtu klientů zapojených do Speciálního programu, tak v objemu odpracovaných hodin trestu obecně prospěšných prací (OPP) v rámci tohoto programu k 30. 4. 2026.

*Graf 2: Počet klientů zapojených do Speciálního programu podle regionů (k 30. 4. 2026)*



Z hlediska počtu zapojených klientů bylo nejvíce osob evidováno v regionech Jablonec nad Nisou, Liberec a Česká Lípa, kde se do programu zapojilo 66 klientů. Následuje region Kroměříž a Prostějov s 53 klienty a Havířov se 49 klienty. Nejnižší počet zapojených klientů vykazuje Chomutov, kde bylo do programu zařazeno 45 osob. Rozdíly mezi regiony však nejsou výrazné a počet klientů se ve všech regionech pohybuje v relativně podobném rozmezí od 45 do 66 osob.

Graf 3: Počet hodin trestu OPP odpracovaných v rámci Speciálního programu podle regionů (k 30. 4. 2026)



Výraznější rozdíly lze pozorovat v počtu odpracovaných hodin OPP. Nejvyšší objem hodin byl vykázan v regionu Kroměříž a Prostějov, kde klienti odpracovali celkem 5 311 hodin. Následuje region Jablonec nad Nisou, Liberec a Česká Lípa s 4 030 hodinami. V Havířově bylo odpracováno 3 155,5 hodiny a nejnižší počet hodin vykazuje Chomutov s 2 594 hodinami.

### 1.3.1. Speciální program perspektivou pracovníků projektu

Z rozhovorů s terénními pracovníky napříč lokalitami (Havířov/Orlová, Kroměříž, Prostějov, Liberec/Jablonec/Česká Lípa a Chomutov) vyplývá, že Speciální program je realizován podle společné metodiky a sdílí základní principy, současně se však v jednotlivých regionech přizpůsobuje místním podmínkám, skladbě klientů i dostupným poskytovatelům.

#### *Průběh programu*

**Vstup klienta do programu** probíhá ve spolupráci s probačním pracovníkem. Klient je vytipován jako vhodný kandidát, terénní pracovník získává informace o jeho situaci na společném setkání s probačním pracovníkem a posuzuje vhodnost zařazení. Rozhodnutí o zařazení klienta do Speciálního programu je v pravomoci terénního pracovníka.

Ve všech regionech je program určen **klientům, kteří mají vysoké riziko selhání u běžných poskytovatelů OPP**. Jedná se zejména o osoby se závislostmi, bez stabilního bydlení, s nízkými pracovními návyky, dlouhodobě nezaměstnané, opakovaně selhávající při výkonu OPP nebo

klienty, které běžní poskytovatelé odmítají přijmout (např. pro druh protiprávní činnosti). Program je pracovníky často označován jako „poslední šance“ před přeměnou trestu.

K odmítnutí klientů došlo pouze v ojedinělých případech, kdy důvodem byla velká vzdálenost z místa bydliště klienta na pracoviště, kombinované postižení klienta.

Jádrum programu je **intenzivní podpora klienta ze strany terénního pracovníka**, který s klientem pracuje v přímém kontaktu. Hlavními prvky podpory jsou:

- doprovod (dovoz) klienta na pracoviště v případě potřeby,
- zadávání práce a dohled nad provedenou prací,
- ukázka pracovních postupů, způsobu zacházení s pracovním náradím k efektivnímu výkonu práce,
- motivace a kontrola docházky,
- řešení operativních problémů (např. konflikty, absence, logistika),
- pravidelný kontakt (osobní i telefonický),
- komunikace s poskytovatelem práce.

Součástí práce je i širší podpora například připomínání povinností a důsledků, práce s návyky, zprostředkování sociálních služeb a podpora klienta dle individuálních potřeb – například zajištění oblečení, bydlení, vyřízení dokladů, dávek apod.

Program je charakteristický vysokou mírou flexibility a adaptace na aktuální situaci klienta. Častou formou podpory je vyhledávání klienta v místě přebývání/bydliště a motivace k pokračování zapojení do Speciálního programu a vykonání trestu OPP, komunikace s rodinou či okolím klienta.

Důležitým prvkem Speciálního programu je také to, že administrativu, evidenci hodin, řešení problémů a komunikaci s klienty přebírají terénní pracovníci. Poskytovatelé OPP poskytují především práci, pracovní prostředky a zadávají úkoly terénním pracovníkům (se samotnými klienty nemusí přijít do kontaktu).

Realizace Speciálního programu vyžaduje značné časové investice, **vysokou míru nasazení pracovníků a intenzivní koordinaci mezi jednotlivými aktéry**. Z hlediska času se jedná o náročnou aktivitu především pro terénní pracovníky, kteří jsou s klienty v pravidelném kontaktu. Součástí jejich práce je doprovod klientů na pracoviště, průběžná komunikace, řešení operativních situací i reakce na neplánované problémy. Tato časová náročnost se promítá i do omezené kapacity



programu, kdy jeden pracovník může pracovat pouze s omezeným počtem klientů (uváděno rozmezí 6–8 klientů přítomných na pracovišti). Program je náročný také z hlediska energie a **psychické zátěže pracovníků**. Práce s cílovou skupinou, která je často charakterizována kumulací problémů, nízkou motivací a nestabilitou, vyžaduje vysokou míru trpělivosti, flexibility a odolnosti. Pracovníci se opakovaně setkávají se selháním klientů, což může být zatěžující a klade zvýšené nároky na jejich profesní kompetence.

Přestože metodika vytváří společný rámec, jednotlivé regiony mají **odlišnou organizaci výkonu trestu OPP**. Projekt umožňuje vyzkoušení různých forem spolupráce původně zamyšleného tandemu terénních pracovníků. V některých regionech působí terénní pracovníci odděleně, jinde společně nebo kombinovaně (některé dny odděleně, jiné společně).

| Region                                  | Realizace Speciálního programu          | Spolupůsobení terénních pracovníků                                                                                               |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kroměříž, Přerov, Prostějov             | Kroměříž, Prostějov                     | Terénní pracovníci působí samostatně<br>- 1 TP v Kroměříži<br>- 1 TP v Prostějově                                                |
| Havířov, Karviná                        | Havířov, Orlová (dříve také Karviná)    | Terénní pracovníci působí společně 2 dny v Havířově a 2 dny v Orlové                                                             |
| Chomutov, Teplice, Louny                | Chomutov                                | Terénní pracovníci působí společně                                                                                               |
| Česká Lípa, Liberec, Jablonec nad Nisou | Česká Lípa, Liberec, Jablonec nad Nisou | Terénní pracovníci působí kombinovaně<br>- 2 dny 1 TP v Jablonec<br>- 2 dny 1 TP v Liberci<br>- 2 dny 2 TP společně v České Lípě |

**Rozsah pracovní doby** se mezi jednotlivými regiony liší v závislosti na organizačních možnostech poskytovatelů práce. Nastavení harmonogramu klientů je významně ovlivněno zejména tím, jaký objem práce jsou poskytovatelé schopni pravidelně zajistit a v jakém časovém rozsahu mohou klientům výkon práce umožnit. Získávání a dlouhodobé udržení poskytovatelů představuje jednu z klíčových podmínek realizace programu, a pracovní doba klientů je proto do značné míry přizpůsobována jejich provozním možnostem.

Zkušenosti z realizace programu ukazují, že z hlediska udržení zapojení klientů je žádoucí, aby klient absolvoval celou pracovní směnu u jednoho poskytovatele programu. Zkušenosti terénních

pracovníků ukazují, že střídání poskytovatelů v průběhu směny se ukazuje jako rizikový faktor – dochází k narušení kontinuity pracovního procesu, což zvyšuje pravděpodobnost předčasného odchodu klienta z práce. Stejně významné je zachování stálého místa setkávání na začátku směny, případně realizace Speciálního programu pravidelně na stejném místě (zmiňována například konírna v Chomutově, Podzámecká zahrada v Kroměříži). Klienti tak vědí, kam se mají dostavit, pokud se rozhodnou do práce přijít, což podporuje jejich orientaci i pravidelnou účast v programu.

Konkrétní rozsah pracovní doby se v jednotlivých regionech liší. V Kroměříži klienti standardně pracují od 8 do 13 hodin s možností prodloužení až do 15 hodin. V Prostějově bývá výkon plánován přibližně na šest hodin denně, v zimě zpravidla od 8:30 do 14:30 a v létě od 8:00 do 14:00, přičemž klienti mohou po dohodě zůstat déle. V Jablonci, Liberci a České Lípě je obvyklá pracovní doba od 8 do 12 hodin s možností prodloužení do 13 až 14 hodin. V Chomutově je obvyklá pracovní doba od 8 do 11 hodin s možností prodloužení dle potřeb klienta. Přestože jednotlivé regiony disponují odlišně nastavenou pracovní dobou, skutečný rozsah výkonu práce je určován především schopností klientů pravidelně docházet a práci dlouhodobě vykonávat. Terénní pracovníci proto zpravidla plánují kratší pracovní směny, které jsou z hlediska docházky klientů považovány za lépe udržitelné. Delší směny jsou zařazovány zejména v případech, kdy by klient při kratším rozsahu práce nemohl ve stanovené době odpracovat předepsaný počet hodin obecně prospěšných prací. V takových situacích se terénní pracovníci snaží navýšit počet plánovaných hodin.

Terénní pracovníci popisují, že i přes kratší dobu výkonu práce (3–6 hodin) klienti často usilují o zkrácení směny. Po určité době přítomnosti na pracovišti uvádějí důvody, pro které musejí práci přerušit (návštěva lékaře, úřadů, osobní záležitosti, náročnost práce apod.). Právě k podpoře klienta k vykonání celé naplánované směny směřují terénní pracovníci velké úsilí.

Zmiňováno také bylo, že dva pracovní dny týdně představují pro většinu klientů praktický strop a vyšší intenzita docházky bývá obtížně realizovatelná. Pokud však některý z klientů má zájem pracovat více než 2 dny v týdnu, bývá mu to umožněno, a to i v případě, kdy by rozšířil „pracovní skupinu“ v jiném městě – například klient vykonává dva dny v týdnu práci v Havířově a pokud má zájem může se zapojit také v Orlové.

Metodika programu stanovuje **základní pravidla programu**, která se týkají docházky, pracovních povinností, nulové tolerance k návykovým látkám, mezilidských vztahů a spolupráce s pracovníky projektu.

Nejčastěji zmiňovaným a řešeným pravidlem je **pravidlo docházky**. Metodika stanovuje pravidla pro omlouvání absencí a postup při neomluvené absenci. Terénní pracovníci kladou důraz na individuální posouzení situace klienta, přičemž předmětem individuálního posouzení není, zda se jedná o absenci či nikoliv, ale zda se jedná o omluvenou či neomluvenou absenci. Klíčovým kritériem bývá komunikace a snaha klienta situaci řešit a také posouzení důvodů, pro které se klient na pracoviště nedostavil. Někteří terénní pracovníci upozorňují klienty, že pokud se sami neomluví, vyžadují, aby byli alespoň dostupní na telefonu, aby se jim terénní pracovník dovolal. Terénní pracovníci po nějaké době nekontaktní klienty vyhledávají v místě bydliště, na ubytovnách nebo prostřednictvím rodinných příslušníků.

Metodika Speciálního programu předpokládá, že po pěti neomluvených absencích terénní pracovník podá návrh na podmíněné vyloučení klienta z programu. Návrh sděluje probačnímu pracovníkovi, který je vedoucím daného případu. Zkušební doba podmíněného vyloučení je stanovena na jeden měsíc, ve které musí klient odpracovat alespoň jednu směnu týdně. Někteří pracovníci vnímají podmíněné vyloučení jako určité postrčení klienta, poslední varovný signál, který v některých případech zafunguje a klient program dokončí (vykoná celý trest OPP). **V případě jednoho regionu není sankce podmíněného vyloučení klienta využívána, není vnímána jako motivační.** Informace o docházce klientů jsou, stejně jako v jiných regionech, předány probačním pracovníkům, kteří se rozhodují o dalším postupu v případě.

K jiným **proviněním vůči pravidlům** dochází zřídka. Ojedinele byly řešeny slovní potyčky klienta s poskytovatelem, případně jeho zaměstnanci (na pracovištích, kde dochází ke vzájemnému kontaktu). Terénní pracovník se snaží „obrušovat hrany“, vysvětluje nejen klientům programu jejich povinnosti, ale také poskytovateli a jeho zaměstnancům specifika klientů Speciálního programu.

**Ukončení zapojení klienta** do Speciálního programu není vázáno na jeden pevný scénář, ale vychází z průběhu spolupráce. Ukončení spolupráce (vyjma úspěšného ukončení programu) je vždy konzultováno s probačním pracovníkem odpovědným za vedení případu klienta.

Mezi typické varianty výstupu patří:

- Úspěšné dokončení trestu – klient splní uložený počet hodin, podpora je ukončena.
- Odpracování části trestu OPP – klient odpracuje část trestu, zbylou část trestu z nějakého důvodu již nechce odpracovat, případně v průběhu programu nastoupí k výkonu trestu

odnětí svobody za jinou trestnou činnost. I odpracování části uložených hodin v rámci trestu OPP je vnímán jako relevantní výsledek.

- Selhání a ukončení programu – obvykle klient opakovaně nedochází, i přes opakovanou snahu terénních pracovníků se jej nedaří motivovat ke spolupráci, zřídka (v jednotkách případů) klient hrubě poruší pravidla programu.

#### *1.3.1.1. Přínosy Speciálního programu*

Jedním z nejvýznamnějších přínosů programu je možnost **dokončení nebo alespoň částečného odpracování uloženého trestu obecně prospěšných prací**. Řada klientů vstupuje do programu v situaci, kdy se potýká s osobními, sociálními, zdravotními nebo ekonomickými problémy, které komplikují jejich schopnost dostát uloženým povinnostem. Díky individuální podpoře a doprovázení mohou klienti překonávat překážky, které jim brání ve výkonu trestu. Program tak **zvyšuje pravděpodobnost úspěšného dokončení trestu a snižuje riziko jeho přeměny**.

S tím souvisí také významný **ekonomický přínos pro stát**. Pokud klient trest obecně prospěšných prací nevykoná, může dojít k jeho přeměně na trest odnětí svobody, jehož výkon je pro stát finančně výrazně nákladnější. Každý případ, kdy se podaří klienta podpořit v dokončení trestu OPP, představuje potenciální úsporu veřejných prostředků vynakládaných na výkon trestu ve vězeňských zařízeních. **Speciální program tak přispívá k efektivnějšímu využívání dostupných zdrojů a podporuje uplatňování alternativních trestů v praxi**.

**Vedení projektu uvedlo k 30.4. 2026 hrubý výpočet úspory díky realizaci Speciálního programu pro státní rozpočet za výkon trestu odnětí svobody minimálně ve výši 6 175 930,85 Kč.** Jedna neodpracovaná hodina představuje při přeměně trestu jeden den ve vězení, který stojí 1 741,- Kč/osoba. Pro účely hrubého výpočtu úspory za odpracované hodiny, které se neproměnily v dny strávené ve vězení, byl využit odhad počtu hodin, které by klienti bez Speciálního programu zřejmě zvládli nějakým způsobem vykonat na jednu třetinu všech odpracovaných hodin v rámci programu. Odečten byl náklad na terénní pracovníky.

Neméně důležitým přínosem je **pomoc a podpora klientů v jejich aktuální životní situaci**. Program se nezaměřuje pouze na samotný výkon trestu, ale také na faktory, které mohou ovlivňovat schopnost klienta plnit své povinnosti. Klienti získávají podporu při řešení sociálních, rodinných, finančních, pracovních či bytových problémů a jsou směřováni na vhodné odborné služby. Díky tomu dochází nejen ke zvýšení jejich schopnosti dokončit uložený trest, ale také k posilování jejich

sociální stability a odpovědnosti. Pracovníci programu uváděli, že považují za úspěch, pokud si klient sám přizná, že má problém a přemýšlí nad tím, zda by jej neměl řešit.

#### *1.3.1.2. Limity Speciálního programu a podněty*

Mezi hlavní limity realizace Speciálního programu patří podle terénních pracovníků především některá organizační a materiálně-technická omezení. Terénní pracovníci zmiňovali zejména **omezenou kapacitu služebního vozidla**, která může komplikovat přepravu pracovníků i potřebného nářadí a vybavení na jednotlivá pracoviště. Praktickou překážkou představuje rovněž omezená **dostupnost krytého pracoviště** pro výkon Speciálního programu, zejména v období nepříznivého počasí, například během dešťů nebo v zimních měsících, kdy jsou možnosti venkovní práce omezené.

Další diskutovanou oblastí bylo **zajištění pracovních pomůcek a nářadí**. Terénní pracovníci upozorňovali, že jejich dostupnost je někdy spojena s logistickými komplikacemi, například nutností vyzvedávat vybavení u poskytovatelů. Názory na způsob řešení této otázky se přitom liší. Část terénních pracovníků by uvítala, kdyby Probační a mediační služba disponovala vlastním základním vybavením, zatímco jiní považují zajištění pracovních pomůcek za přirozenou součást role poskytovatele pracovního místa.

Terénní pracovníci dále reflektovali, že zajištění programu jedním pracovníkem může být v některých situacích náročné. Poukazovali zejména na omezené možnosti zastupitelnosti v době nepřítomnosti a absenci možnosti průběžně konzultovat vzniklé situace přímo během realizace aktivit. Z jejich zkušeností vyplývá, že spolupráce ve dvojici může v některých případech přinášet výhody v podobě vzájemné podpory, sdílení odpovědnosti a efektivnějšího řešení neočekávaných situací.

#### *1.3.2. Speciální program perspektivou probačních pracovníků*

Realizace Speciálního programu představuje pro Probační a mediační službu (PMS) významnou změnu v praxi práce s klienty vykonávajícími OPP. Program rozšiřuje možnosti práce s rizikovými klienty, posiluje kapacity Služby a zároveň mění způsob práce s poskytovateli OPP a výkonu OPP.

### *1.3.2.1. Přínosy Speciálního programu*

Z rozhovorů s probačními pracovníky vyplývá, že Speciální program je vnímán jako jeden z nejvýznamnějších přínosů projektu a zásadně ovlivňuje praxi výkonu trestu obecně prospěšných prací. Jeho hlavní přínos spočívá především ve **zvýšení vykonatelnosti trestu**, a to zejména u klientů, kteří by v běžném režimu selhávali. Jedná se o osoby s nízkou motivací, nestabilním životním zázemím nebo opakovanou zkušeností se selháním při výkonu trestu. Díky intenzivní podpoře terénního pracovníka jsou tito klienti schopni alespoň částečně, a v řadě případů i plně, trest vykonat. Speciální program tak rozšiřuje okruh klientů, u nichž je výkon OPP reálně proveditelný.

S tímto efektem úzce souvisí **snížení počtu přeměn trestu na odnětí svobody**. Někteří probační pracovníci (specialisté na výkon OPP) si vedou vlastní statistiku klientů zapojených do programu, z níž jim vyplývá, že realizace programu má skutečný dopad. Program funguje jako nástroj, který umožňuje klienta „udržet“ ve výkonu trestu i v situacích, kdy by jinak došlo k jeho selhání a následné přeměně. Probační pracovníci vnímají Speciální program jako určitou poslední možnost, jak předejít přeměně trestu, a uvádějí, že i dílčí úspěch – například **odpracování části hodin** – má reálnou hodnotu.

Dalším významným přínosem je **snížení zátěže poskytovatelů OPP**. Terénní pracovníci přebírají značnou část operativní agendy, která je jinak časově velmi náročná – zejména organizaci docházky klientů, komunikaci s klienty namísto poskytovatelů a řešení aktuálních problémů (např. absence, konflikty na pracovišti, nedodržování pravidel). Poskytovatelům stačí předat informace o potřebě vykonat určitou práci, dodat pracovní a ochranné pomůcky.

Speciální program zároveň přispívá k **rozšíření možností práce s cílovou skupinou**. Umožňuje zapojit klienty, kteří byli dříve považováni za „neumístitelné“, a tím posiluje roli Probační a mediační služby jako instituce schopné pracovat i s obtížnými případy. Tento efekt se promítá také do vztahu s poskytovateli. Běžní poskytovatelé (mimo Speciální program) nejsou zatěžováni zařazováním náročných klientů, poskytovatelé v rámci Speciálního programu vědí, že je zajištěna podpora a dohled ze strany terénního pracovníka a nemají potřebu řešit, kdo je do programu zapojen. Speciální program tak nepřímo přispívá i k **rozšiřování a stabilizaci sítě poskytovatelů**.

Významným přínosem programu je také přerozdělení odpovědností spojených s organizací výkonu trestu. Terénní pracovníci přebírají praktickou organizaci výkonu OPP, zajišťují komunikaci

s poskytovateli a operativně řeší každodenní situace a problémy klientů. Tím dochází ke **snížení administrativní i organizační zátěže pracovníků Probační a mediační služby**, kteří se mohou ve větší míře soustředit na odbornou práci s klientem a vedení případu.

Mezi přínosy činnosti terénních pracovníků byla zmíněna každodenní práce s klienty, navázání důvěry. Probační pracovník nemá vždy možnost **nahlédnout do skutečné situace odsouzeného**. Je odkázán především na informace, které mu odsouzený sděluje, ale naráží z časových i personálních důvodů na možnost jejich ověření. Naproti tomu terénní pracovník je s odsouzeným v častějším a bezprostřednějším kontaktu, může s ním navázat důvěrnější vztah. Díky tomu mají terénní pracovníci lepší přehled o reálné situaci klienta, o jeho postojích, motivacích apod. Tyto poznatky jsou pro probační pracovníky cenné, mohou přispívat k přesnějšímu vyhodnocení situace odsouzeného a efektivnějšímu nastavení další práce s ním.

Vedle jednoznačně měřitelných „výkonových“ výsledků, jako je počet odpracovaných hodin nebo snížení přeměn trestu, má Speciální program také významné **individuální a sociální dopady na klienty**. Tyto dopady nejsou vždy snadno kvantifikovatelné, z hlediska dlouhodobého fungování klienta však představují důležitý přínos. Z rozhovorů vyplývá, že program často přispívá ke **stabilizaci klienta**. Pravidelný režim, kontakt s terénním pracovníkem a jasně nastavená očekávání pomáhají klientům strukturovat každodenní fungování, lépe zvládat základní životní situace. U některých klientů dochází alespoň k dočasnému snížení rizikového chování, což je v kontextu cílové skupiny vnímáno jako významný posun. Dalším důležitým dopadem je **získávání pracovních návyků**. Klienti se učí docházce, plnění úkolů a komunikaci s nadřízenými. Tyto dovednosti jsou pro řadu z nich nové nebo dlouhodobě neosvojené. Program tak nepůsobí pouze jako nástroj výkonu trestu, ale i jako prostředí, ve kterém si klienti mohou osvojit základní pracovní kompetence. Speciální program zároveň umožňuje klientům **získat pozitivní zkušenost s prací a autoritou**. Řada klientů vstupuje do programu s negativními zkušenostmi s institucemi či zaměstnáním. Díky podpoře a zprostředkované zkušenosti mohou vnímat práci jako zvládnutelnou a autoritu jako předvídatelnou, a ne nutně represivní. Tato zkušenost může mít významný vliv na jejich další chování. Tyto individuální a sociální dopady jsou v rozhovorech často zmiňovány jako důležité, přestože se obtížně zachycují v kvantitativních ukazatelích. Z evaluačního hlediska tak představují méně viditelnou, avšak podstatnou složku přínosu Speciálního programu.

Dalším z přínosů, který byl jmenován probačními pracovníky, je **dohled nad výkonem práce**. Uváděno bylo, že v případě dohledu terénních pracovníků nad výkonem práce, se zvyšuje jistota probačních pracovníků, že trest byl vykonán v odpovídající délce, ale i kvalitě.

Realizace Speciálního programu přispívá také k posílení postavení Probační a mediační služby v systému trestní justice. Program rozšiřuje možnosti PMS zajistit výkon trestu obecně prospěšných prací i u klientů, u nichž by standardní forma výkonu trestu byla obtížně realizovatelná. Současně posiluje důvěryhodnost PMS vůči soudům i poskytovatelům práce, kteří oceňují zajištění koordinace, dohledu nad klienty a operativního řešení problémů. Program tak podporuje vnímání PMS jako instituce, která aktivně přispívá k řešení problematiky vykonatelnosti trestů obecně prospěšných prací.

#### *1.3.2.2. Limity Speciálního programu a podněty*

Vedle zmíněných pozitiv však probační pracovníci poukazují i na limity programu. Upozorňovali na charakter cílové skupiny, která je často velmi problematická. Klienti mají mnohdy kumulaci obtíží (závislosti, sociální nestabilita, nízká motivace), a i přes intenzivní podporu dochází u části z nich k **opakovanému selhání**. Speciální program tak není schopen zajistit úspěch ve všech případech, což je však vnímáno jako přirozený důsledek práce s touto skupinou.

Ve většině regionů byla komunikace popisována jako intenzivní a operativní. Pracovníci Služby a terénní pracovníci byli v pravidelném kontaktu, sdíleli aktuální informace o docházce klientů, jejich problémech i průběhu výkonu trestu a podle potřeby společně konzultovali další postup. Tento způsob spolupráce podporoval koordinaci mezi zapojenými aktéry a umožňoval pružně reagovat na vzniklé situace. Současně se však objevily i **zkušenosti s méně intenzivní a více formalizovanou komunikací**, kdy byly informace předávány spíše v určitých intervalech nebo při řešení závažnějších konkrétních problémů. V těchto případech byla jako limit vnímána absence průběžné operativní komunikace, která může ztěžovat včasnou koordinaci postupu a reakci na změny v situaci klienta. Z evaluačního hlediska se ukazuje, že kvalita sdílení informací představuje významný faktor ovlivňující průběh spolupráce mezi programem a Probační a mediační službou. Nastavení pravidelné a otevřené komunikace může přispívat k lepší koordinaci podpory klientů i efektivnějšímu řešení vznikajících situací. V rámci rozhovorů se různila spokojenost probačních pracovníků s informacemi a záznamy ze Speciálního programu. Oceňovány jsou **co nejdetailnější**



**informace o průběhu programu**, motivaci klienta apod., zejména v případech, kdy klient neodpracuje celý trest z důvodu vypršení lhůty pro jeho vykonání.

V rozhovorech byl jako limit zmiňován aspekt rozhodování o zařazení klienta do programu, **respektive nekonkrétnost důvodů pro nezařazení**. O přijetí klienta do Speciálního programu fakticky rozhodují terénní pracovníci na základě naplněnosti kapacit, posouzení vhodnosti a reálné zvládnutelnosti v rámci programu. V situaci, kdy terénní pracovník klienta do programu nepřijme, dostává se probační pracovník do svízelné situace, kdy má klienta s uloženým trestem OPP, ale nemá vhodného poskytovatele, ke kterému by bylo možné klienta umístit. Probační pracovníci by přivítali větší konkrétnost důvodů pro nepřijetí klienta do programu. Nabízí se také možnost apelovat na pravidelné projednávání případů s terénními pracovníky již v přípravném řízení.

V rozhovorech byl zmiňován také způsob **nastavení Speciálního programu ve vztahu k reálným možnostem klientů**. Program se v praxi přizpůsobuje klientům, kteří nejsou schopni vykonávat práci v rozsahu standardní osmihodinové pracovní doby. V těchto případech dochází ke snížení denního počtu plánovaných hodin tak, aby byl výkon trestu pro klienta zvládnutelný s ohledem na jeho zdravotní stav, individuální možnosti či konkrétní podmínky výkonu práce (např. venkovní práce v zimním období). V průběhu rozhovorů někteří probační pracovníci vyjadřovali názor, že by klientům neměly být automaticky nabízeny směny v rozsahu 3–4 hodin denně. Za vhodnější považovali plánování delších směn (např. šestihodinových) s tím, že případné dřívější ukončení práce by bylo výsledkem rozhodnutí klienta a bylo by řádně zaznamenáno. Podle jejich názoru by takové nastavení předcházelo spekulacím, zda klient mohl/nemohl odpracovat soudem nařízený počet hodin.

Probační pracovníci dále zmiňovali, že by uvítali, kdyby byl program „**otestován**“ **také v odpoledních hodinách**, resp. odpoledních směnách (např. pro klienty, kteří brigádně pracují, byť načerno). Zaznívalo také, že by Speciální program mohl být řešením nedostatku víkendových a odpoledních poskytovatelů a dostupný **pro jiné cílové skupiny** (např. zaměstnaných klientů, mladistvých klientů).

Podnětem pro ještě lepší spolupráci terénních pracovníků v rámci středisek Služby je vedení evidence a záznamů o průběhu Speciálního programu terénními pracovníky **v informačním systému Služby**.

**Celkově však probační pracovníci vnímají tyto limity jako sekundární ve vztahu k přínosům programu. Speciální program je považován za efektivní nástroj, jehož hlavní přidaná hodnota spočívá ve zvýšení vykonatelnosti trestu a rozšíření možností práce s klienty, přičemž jeho omezení jsou dána především kapacitními a kontextovými faktory, nikoli jeho samotným konceptem. Pracovníci Služby by uvítali zavedení programu do běžné praxe po skončení projektu. Způsob výkonu trestu OPP v rámci Speciálního programu je vnímán jako nová možnost zajištění realizace tohoto trestu Službou (představuje alternativu k dosavadnímu modelu běžných poskytovatelů).**

### **1.3.3. Speciální program perspektivou poskytovatelů**

Poskytovatelé, které jsme oslovili měli zkušenost s výkonem OPP jako běžný poskytovatel a také jako poskytovatel v rámci Speciálního programu. Jejich hodnocení Speciálního programu bylo velmi pozitivní. Přínosy přitom nespojují primárně se samotným výkonem OPP, ale především s organizačním zajištěním programu a rolí terénního pracovníka.

#### **Hlavní přínosy programu z pohledu poskytovatelů**

- **Výrazné snížení organizační a administrativní zátěže**

Poskytovatelé oceňovali, že nemusí sami zajišťovat záležitosti související s příchodem nových klientů, kontrolu docházky, dohled ani každodenní koordinaci práce. Tyto činnosti přebírá terénní pracovník programu. Zatímco standardní výkon OPP by pro některé organizace znamenal potřebu vyčlenit dalšího pracovníka, ve Speciálním programu tuto roli zastává terénní pracovník.

- **Vyšší spolehlivost a předvídatelnost**

Poskytovatelé uváděli, že mají větší jistotu, že domluvená práce bude vykonána v dohodnutém termínu a vnímají i větší pravděpodobnost, že se klienti dostaví na pracoviště. Díky průběžné komunikaci s terénním pracovníkem nebo koordinátorem mohou dopředu plánovat konkrétní činnosti podle počtu a složení skupiny, případně zadat práci jejíž vykonání není požadováno v krátké lhůtě.

- **Klíčová role terénního pracovníka**

Ve výpovědích je role terénního pracovníka popisována jako zásadní. Poskytovatelé mu důvěřují v oblasti organizace práce, dohledu nad klienty i řešení případných problémů. Současně funguje jako komunikační prostředník mezi klienty a organizací, což snižuje obavy poskytovatelů a jejich

zaměstnanců a usnadňuje spolupráci. Oceňováno bylo jeho motivační působení na klienty a současně respektovaná autorita, která přispívala k dodržování pravidel a organizaci práce.

- **Reálný přínos vykonané práce**

Poskytovatelé uváděli, že klienti vykonali práce, které by jinak organizace obtížně zvládaly vlastními kapacitami. Ať už šlo o úklid lesíků, černých skládek, veřejných prostranství či pomocné práce při údržbě města, které se pozitivně promítly do čistoty veřejného prostoru nebo například o pomoc se stěhováním, kompletací nábytku apod.

- **Vnímané přínosy pro klienty**

Zmiňovány byly také přínosy pro samotné odsouzené. Za důležité byla považována práce ve skupině, která snižuje pocit stigmatizace, podporuje vzájemnou podporu mezi klienty a vytváří přirozenější pracovní prostředí.

### **Podmínky úspěšného fungování Speciálního programu**

Přestože je celkové hodnocení velmi pozitivní, poskytovatelé upozorňovali na několik podmínek úspěšného fungování programu:

- nezbytnost průběžného dohledu nad klienty;
- potřebu zkušeného terénního pracovníka, který dokáže řešit konflikty a organizovat práci;
- potřebu lepší informovanosti poskytovatelů o tom, jaké vybavení a podmínky mají před zahájením práce zajistit (Speciální program se tváří jako „dejte nám práci a my přijdeme a vykonáme“).

## 2. Nastavení spolupráce s partnery

Druhá evaluační otázka směřuje do oblasti nastavení spolupráce: „**Jak se v dosavadní realizaci projektu podařilo nastavit spolupráci s partnery z justice, neziskového sektoru, poskytovateli a dalšími relevantními partnery?**“ Na základě rozhovorů lze konstatovat, že se v rámci projektu podařilo navázat a rozvinout spolupráci s klíčovými partnery, přičemž její kvalita a intenzita se liší podle typu partnera a regionálního kontextu.

Za hlavní partnery lze považovat poskytovatele OPP, soudy a další aktéry spolupracující zejména v oblasti osvětové činnosti.

### *Spolupráce s poskytovateli OPP*

Spolupráce s poskytovateli obecně prospěšných prací představuje nejrozvinutější oblast partnerství. Projekt přispěl nejen k rozšíření sítě poskytovatelů, ale především ke změně charakteru této spolupráce v rámci Speciálního programu.

V rámci projektu dochází ke **spolupráci s běžnými poskytovateli**, u kterých pracovníci projektu mapují potřeby klientů Služby umístěných na jejich pracovištích k výkonu obecně prospěšných prací. Současně pracovníci projektu (koordinátoři, terénní pracovníci) udržují s poskytovateli pravidelný kontakt, zjišťují jejich aktuální potřeby a výzvy spojené s realizací trestu OPP a v rámci svých kompetencí jim poskytují podporu, poradenství a pomoc při řešení vznikajících situací. Tato podpora je realizována individuálně přímo v místě poskytování OPP nebo například formou online vzdělávání. Zároveň jsou vyhledáváni další běžní poskytovatelé.

K realizaci Speciálního programu byla navázána **spolupráce s poskytovateli OPP v rámci Speciálního programu**. Došlo tak k zapojení poskytovatelů, kteří by za standardních podmínek s cílovou skupinou obvykle nepracovali. Zajištění dohledu nad výkonem trestu, administrativní záležitosti a organizace práce klade na poskytovatele vysoké nároky. Zásadním faktorem úspěchu je změna role poskytovatele z aktéra, který nese odpovědnost za klienta, na partnera, který poskytuje práci, zatímco podporu a dohled zajišťuje projektový tým. To významně snižuje bariéry vstupu do spolupráce.

Spolupráce je založena především na osobním kontaktu a průběžné komunikaci. Terénní pracovníci s poskytovateli v rámci Speciálního programu pravidelně komunikují, přebírají informace o práci,

kterou je pro poskytovatele potřeba vykonat, domlouvají se na termínu vykonání, obvykle poskytovatele informují o vykonané práci (např. zasílají fotografie dokumentující odvedenou práci). Zpětná vazba poskytovatelů je uvedena v části zprávy věnující se Speciálnímu programu.

### *Spolupráce se soudy*

Z rozhovorů vyplývá, že střediska Služby většinou informovala soudy o existenci Speciálního programu, o jeho účelu a možnostech. Na tom, zda informace o dostupnosti programu měla či mají vliv na uložení trestu OPP se probační pracovníci neshodovali. Některá střediska Služby uváděla, že soudy nezajímá dostupnost daného programu, jednoduše soud trest výkonu OPP uloží a je na Probační a mediační službě, aby jeho vykonání zajistil. Jiná byla přesvědčena, že soud trest OPP s informací o Speciálním programu ukládá častěji. Probační pracovníci uváděli, že existence programu **zvyšuje ochotu jich samotných doporučovat uložení trestu obecně prospěšných prací v přípravném řízení** i u klientů, u nichž by dříve měli pochybnosti o jeho vykonatelnosti. Soud obvykle k jejich návrhu přihlíží. Speciální program tak rozšiřuje okruh klientů, u nichž je OPP považován za reálně proveditelný trest.

Vzhledem k tomu, že se v současnosti jedná o projektový nástroj, je zřejmá zdrženlivost v informování soudů a obava středisek Služby ze situace po skončení projektu v případě, že Speciální program nebude zachován.

### *Spolupráce s neziskovým sektorem, obcemi a komunitními aktéry*

Neziskové organizace a komunitní aktéři vystupují v projektu především jako poskytovatelé práce nebo partneři pro realizaci aktivit.

Projekt rozvíjí také spolupráci se školami, médii a dalšími institucemi v oblasti osvěty. Spolupráce s veřejností a externími subjekty je realizována prostřednictvím různých aktivit, mezi které patří zejména přednášky na školách, spolupráce s knihovnami formou výstav a besed nebo mediální výstupy v regionálním tisku a rozhlase. Charakter těchto aktivit je do značné míry ovlivněn iniciativou a zkušeností jednotlivých pracovníků, a proto se jejich rozsah i podoba napříč regiony liší. Spolupráce je často založena na osobních kontaktech a dlouhodobě budovaných vztazích s místními institucemi a partnery.

### 3. Začlenění nové praxe a nového odborného týmu do práce Služby

Nová praxe (Speciální program a mentoring) i nový odborný tým byly do fungování Služby začleněny, avšak s rozdílnou mírou integrace. Zatímco Speciální program a role terénních pracovníků se staly plnohodnotnou a široce akceptovanou součástí praxe, mentoring zůstává vnímán více jako doplňková aktivita. Míra začlenění je zároveň výrazně ovlivněna lokálním kontextem a přístupem jednotlivých pracovníků.

#### *Začlenění Speciálního programu*

Speciální program lze hodnotit jako dobře a funkčně integrovaný do každodenní praxe Služby.

#### **Hlavní znaky úspěšného začlenění:**

- stal se standardní součástí práce s rizikovými klienty,
- je přirozeně využíván probačními pracovníky při rozhodování o dalším postupu,
- je vnímán jako efektivní nástroj pro řešení problémových případů.

Probační pracovníci aktivně identifikují klienty vhodné pro zařazení do programu a spolupráce s terénními pracovníky je v řadě případů popisována jako týmová a operativní. Ve většině středisek Služby, kde je program realizován, dochází k velmi úzké spolupráci, kdy jednotlivé role fungují jako provázaný celek.

#### **Klíčové faktory úspěchu:**

- jasně vymezená cílová skupina (vysoce rizikové klienti),
- zřetelný přínos pro praxi (zvýšení vykonatelnosti trestu),
- přímý dopad na snížení pracovní zátěže probačních pracovníků.

Speciální program je tak vnímán jako nástroj, který nejen doplňuje, ale reálně posiluje kapacitu Služby.

#### *Začlenění mentoringu*

Na rozdíl od Speciálního programu je začlenění mentoringu výrazně slabší a méně jednoznačné, přestože jeho potenciál je vnímán pozitivně.

Z rozhovorů vyplývá, že mentoring není vnímán jako „standardní volba“ při práci s klientem, ale spíše jako doplňkový nástroj pro specifické situace. Mentoring je využíván selektivně a v omezeném rozsahu.

#### **Hlavní bariéry začlenění:**

- obtížná identifikace cílové skupiny v praxi, překryv cílové skupiny mentoringu a Speciálního programu,
- absence zřetelného dopadu na klíčové ukazatele (např. vykonatelnost trestu), nízká viditelnost jeho přínosů,
- počáteční těžce představitelný přínos mentoringu při srovnání se Speciálním programem,
- nižší systémový dopad – mentoring je vnímán spíše jako individuální podpůrný nástroj bez výraznějšího systémového efektu. Jeho přínos je tedy spíše kvalitativní (práce s jednotlivcem) než kvantitativní (dopad na celý systém výkonu trestu).

#### *Začlenění nového odborného týmu*

Spolupráce projektového týmu s probačními pracovníky je nezbytnou podmínkou fungování projektu a je obecně hodnocena jako funkční, avšak s určitými limity.

**Nejvyšší míru integrace vykazují terénní pracovníci Speciálního programu**, kteří jsou pracovníky středisek vnímáni jako klíčová součást týmu. Jejich role je jasně srozumitelná a přináší konkrétní podporu a úlevu probačním pracovníkům. Spolupráce s terénními pracovníky je často charakterizována jako týmová a v některých případech dochází k velmi úzkému propojení, které zahrnuje sdílení informací, společné řešení situací klientů i operativní každodenní komunikaci. Významnou integrační a rozvojovou **roli zastávají také koordinátoři**, kteří podporují implementaci projektových aktivit a podílejí se na jejich rozvoji. Jejich role je vnímaná zejména jako organizační, podílejí se na zajištění a podpoře poskytovatelů OPP a konání osvětových a vzdělávacích aktivit. Jejich přínos spočívá zejména v rozšiřování sítě spolupráce, systematizaci jednotlivých aktivit a podpoře ostatních členů týmu. Naopak role mentorů se jeví jako méně pevně ukotvená. Mentoři proto nejsou ve všech případech vnímáni jako nezbytná součást týmu, což souvisí s uvedenými limity mentoringu.

#### **Pozitivní aspekty:**

- dobrá operativní spolupráce na úrovni jednotlivých středisek,

- sdílení informací o klientech a jejich potřebách,
- spolupráce probačních pracovníků a pracovníků projektu v průběhu Speciálního programu – shoda na postupu v jednotlivých případech,
- zapojení projektových pracovníků na poradách středisek,
- organizace porad vedení středisek a vedení projektu k řešení obtížných situací.

#### **Limity začlenění, které se objevují sporadicky:**

- rozdílná míra spolupráce probačních pracovníků a pracovníků projektu v jednotlivých regionech – závislá na konkrétních osobách a lokálním nastavení,
- pracovníci projektu nejsou řízeni vedoucími středisek, ale jsou vedeni manažerem projektu – toto nastavení způsobuje nízkou kontrolu vedoucích středisek nad pracovní dobou a pracovní náplní projektových pracovníků,
- postoj pracovníků střediska k přínosnosti a potřebnosti aktivit projektu při jejich zavádění má vliv na přijetí a integraci projektových aktivit do běžné praxe a potažmo také na začlenění pracovníků.

#### **Faktory ovlivňující začlenění**

Z rozhovorů vyplývá několik klíčových faktorů, které ovlivňují úspěšnost začlenění nových praxí a rolí:

- **jasnost role a přínosu** – čím jasnější je přínos (např. u Speciálního programu), tím vyšší je míra přijetí,
- **dopad na pracovní zátěž** – nástroje, které ulevují probačním pracovníkům, jsou přijímány pozitivněji,
- **osobní a týmové vztahy** – kvalita spolupráce závisí na konkrétních lidech a jejich ochotě spolupracovat,
- **lokální kontext** – dostupnost kapacit, potřeby klientů a zkušenosti střediska.



## 4. Personální stabilita odborného týmu projektu

Personální stabilita se ukazuje jako klíčový faktor ovlivňující kvalitu implementace jednotlivých aktivit projektu. Ve všech lokalitách se podařilo vytvořit stabilní a dobře fungující týmy, stabilita je zřídka narušena personálními výpadky či fluktuací.

Mezi stabilní prvky týmu patří především terénní pracovníci působící v regionech. Až na jeden region, působí na své pozici od počátku projektu, což se projevuje navázáním funkční spolupráce s probačními pracovníky a dobrou znalostí klientů i místního prostředí. Tato stabilita se pozitivně odráží v kvalitě práce s klienty, zajišťuje kontinuitu poskytované podpory a přispívá k budování důvěry mezi jednotlivými aktéry.

Dalším významným stabilním prvkem jsou koordinátoři, kteří jsou vnímáni jako klíčová součást týmu. Zajišťují kontinuitu projektu, udržují vztahy s partnerskými organizacemi a aktivně přispívají k rozvoji projektových aktivit.

Naopak jako nejméně stabilní se ukazuje oblast mentoringu, kde docházelo k personálním změnám a výpadkům. Ty lze pravděpodobně spojovat zejména s charakterem této pozice, která je vykonávána na základě dohody o provedení práce a nepředstavuje pro mentory hlavní pracovní úvazek.

Z hlediska kontinuity realizovaných aktivit však respondenti neuváděli, že by personální změny vedly k významnějším problémům nebo narušení poskytovaných služeb. V průběhu rozhovorů nebyly dopady nepřítomnosti jednotlivých pracovníků výrazněji tematizovány. V současnosti se projektový tým jeví jako stabilní.

## 5. Flexibilní reakce – úprava postupů pro plnění cílů projektu

Projektový tým vykazuje vysokou míru flexibility při přizpůsobování postupů aktuálním podmínkám. Schopnost reagovat na měnící se potřeby klientů, poskytovatelů i lokální specifika je jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu. Flexibilita se projevuje jak na úrovni práce s jednotlivými klienty, tak na úrovni organizace spolupráce s partnery i rozvoje jednotlivých aktivit.

### *Flexibilita v práci s klienty*

Jedním z nejvýraznějších projevů flexibility je individuální přístup ke klientům. Projektový tým aktivně přizpůsobuje formu i intenzitu podpory podle aktuální situace klienta.

Typicky se jedná o:

- úpravy způsobu kontaktu (telefon, osobní setkání, terénní dohledávání),
- přizpůsobení režimu docházky a výkonu práce,
- kombinování různých nástrojů podpory (Speciální program, mentoring).

V rámci Speciálního programu i mentoringu je flexibilita patrná zejména v tom, že:

- pravidla jsou nastavena rámcově,
- konkrétní postupy se přizpůsobují individuálním potřebám klienta.

Tento přístup umožňuje pracovat i s klienty, kteří by v rigidně nastaveném systému selhávali.

### *Flexibilita v nastavení aktivit projektu*

Projekt vykazuje schopnost upravovat i samotné aktivity v průběhu realizace. Uvedme některé příklady:

- posun od plánovaných hromadných aktivit (např. školení) k individuální podpoře poskytovatelů OPP a návazně realizace online vzdělávání,
- využívání různých forem osvěty (školy, výstavy, média) podle lokálních možností a schopností koordinátora,
- přizpůsobení metodiky Speciálního programu praxi a reálné potřebě,

- přizpůsobení metodiky mentoringu pro jednodušší zapojení klientů a snížení administrativní zátěže mentorů,
- zapojení terénních pracovníků do mentoringu, apod.

Tuto flexibilitu ovlivňuje především průběžné vyhodnocování zkušeností z praxe, iniciativa jednotlivých pracovníků a schopnost reagovat na konkrétní situace a problémy, které se v průběhu realizace aktivit objevují. Úpravy a přizpůsobování aktivit tak často vycházejí z praktických potřeb středisek a klientů i z aktivního přístupu zapojených pracovníků.

## Závěr a doporučení

Průběžná evaluace projektu **Podpora výkonu alternativního trestu obecně prospěšných prací** ukazuje, že **projekt naplňuje své hlavní cíle a představuje funkční nástroj podpory výkonu alternativních trestů**. Dosavadní výsledky potvrzují, že projekt reaguje na dlouhodobě identifikované problémy spojené s výkonem trestu obecně prospěšných prací, zejména na obtíže při zajišťování vhodných pracovišť, podporu klientů s vyšším rizikem selhání a potřebu intenzivnější spolupráce s poskytovateli OPP. Projekt zároveň rozšířil možnosti podpory klientů prostřednictvím nových rolí a pracovních postupů, které doplňují standardní činnost Probační a mediační služby.

Z hlediska první evaluační otázky zaměřené na naplňování cílů projektu lze konstatovat, že **nejvýraznějších výsledků dosahuje aktivita Speciálního programu**. Ten se stal klíčovým nástrojem práce s klienty, kteří by vzhledem ke své sociální situaci, zdravotním omezením, závislostem, nízkým pracovním návykům nebo předchozím neúspěchům při výkonu trestu měli jen malou šanci uspět v běžném režimu výkonu OPP. Speciální program umožňuje nejen odpracování alespoň části uloženého trestu, ale především vytváří podmínky pro jeho úspěšné dokončení prostřednictvím intenzivní podpory terénních pracovníků. Význam programu spočívá rovněž v tom, že pomáhá řešit širší životní problémy klientů, které výkon trestu ovlivňují, a současně přispívá k prevenci přeměny trestu OPP na trest odnětí svobody. Tím **generuje nejen individuální přínosy pro klienty, ale také systémové a ekonomické přínosy pro stát**.

Pozitivně lze hodnotit rovněž činnost regionálních koordinátorů, kteří hrají důležitou roli při realizaci **osvětových aktivit a v podpoře a vyhledávání poskytovatelů OPP**. Postupně se ukázalo, že potenciál dalšího rozšiřování sítě poskytovatelů je v některých lokalitách omezený a větší význam má cílené doplňování chybějících typů pracovišť a podpora již existujících partnerů. Přínosem projektu je také realizace osvětových aktivit, které přispívají ke zvyšování povědomí o smyslu alternativních trestů a činnosti PMS.

V případě **mentoringu** se ukazuje, že jde o užitečný nástroj individuální podpory klientů, zejména při řešení sociálních, zdravotních nebo osobních problémů. Jeho role však není v rámci projektu tak jednoznačně vymezena jako role Speciálního programu. Ve střediscích, kde je Speciální program dostupný, bývá mentoring vnímán spíše jako doplňková aktivita, zatímco v lokalitách bez

Speciálního programu částečně supluje intenzivnější podporu klientů. Přesto lze mentoring považovat za smysluplnou součást systému podpory klientů, zejména díky jeho flexibilitě a schopnosti reagovat na individuální potřeby klienta.

Druhá evaluační otázka se zaměřovala na **nastavení spolupráce s partnery**. Z provedených rozhovorů vyplývá, že se podařilo vytvořit funkční síť spolupráce mezi projektovými pracovníky, středisky PMS, poskytovateli OPP i dalšími lokálními partnery. Kvalita spolupráce je však do určité míry závislá na regionálním kontextu, osobních kontaktech a aktivitě jednotlivých pracovníků. Za zvláště přínosnou je považována spolupráce s poskytovateli zapojenými do Speciálního programu, kteří oceňují převzetí části odpovědnosti za klienta terénním pracovníkem. Tento model přispívá k větší ochotě poskytovatelů přijímat i klienty, kteří by jinak byli považováni za rizikové. Současně se ukazuje, že dlouhodobé budování důvěry a osobních vztahů zůstává zásadním předpokladem úspěšné spolupráce.

Třetí evaluační otázka se týkala **začlenění nových praxí a nového odborného týmu do fungování PMS**. Evaluace ukazuje, že Speciální program byl ve většině regionů velmi dobře integrován do práce středisek a je pracovníky PMS vnímán jako potřebný a přínosný nástroj. Terénní pracovníci jsou často považováni za součást týmu, přinášejí úlevu probačním pracovníkům a podílejí se na společném řešení situací klientů. Integrace koordinátorů je rovněž hodnocena pozitivně, zejména díky jejich roli při propojování jednotlivých aktérů a rozvoji spolupráce. Role mentorů je ukotvena méně pevně a její přijetí se mezi jednotlivými středisky liší.

Ve vztahu ke čtvrté evaluační otázce lze konstatovat, že **personální stabilita projektového týmu** je celkově dobrá, přestože mezi jednotlivými aktivitami existují určité rozdíly. Nejvyšší míru stability vykazuje tým terénních pracovníků Speciálního programu. V oblasti mentoringu během realizace projektu došlo v některých regionech k personálním změnám, které vedly k dočasnému omezení dostupnosti této aktivity. Tyto změny mohly přispět k pomalejšímu naplňování plánovaného počtu 300 podpořených osob. Dosavadní vývoj však naznačuje, že přijatá opatření, zejména revize manuálu mentoringu směřující ke snížení administrativní zátěže a bariér vstupu klientů do aktivity, spolu se zapojením dalších pracovníků do realizace mentoringu, vytvářejí předpoklady pro zvýšení počtu zapojených klientů a efektivnější využití kapacit mentoringu v následujícím období. Z hlediska kontinuity projektu jako celku nebyly identifikovány významnější negativní dopady personálních změn.

Pátá evaluační otázka sledovala **schopnost projektu flexibilně reagovat na potřeby praxe**. V tomto ohledu lze projekt hodnotit velmi pozitivně. V průběhu realizace docházelo k úpravám postupů na základě zkušeností z terénu, zpětné vazby pracovníků i měnících se potřeb klientů. Příkladem je revize manuálu mentoringu, která vedla ke snížení administrativní zátěže, větší flexibilitě práce s klienty a efektivnějšímu využití kapacit mentorů. Schopnost průběžně reflektovat zkušenosti z praxe a přizpůsobovat jim realizaci aktivit se ukazuje jako jeden z důležitých faktorů úspěšného fungování projektu.

### *Doporučení pro další realizaci projektu*

Za nejdůležitější doporučení pro další realizaci projektu považujeme **zachování a další rozvoj Speciálního programu, který se v průběhu evaluace jednoznačně ukázal jako nejvýznamnější, nejlépe hodnocená a nejvíce integrovaná projektová aktivita**. Speciální program je pracovníky Služby vnímán jako efektivní nástroj práce s rizikovými klienty, který přispívá ke zvýšení vykonatelnosti trestu OPP, snižuje zátěž probačních úředníků a rozšiřuje možnosti podpory klientů s vysokým rizikem selhání.

Doporučujeme proto již v průběhu projektu věnovat pozornost hledání možností jeho dlouhodobého ukotvení v činnosti PMS, včetně promýšlení jeho budoucí podoby, organizačního zajištění a způsobu financování. V tomto procesu je vhodné aktivně využít zkušenosti probačních pracovníků, kteří jsou zachování Speciálního programu výrazně nakloněni a mohou významně přispět jak k formulaci jeho budoucí vize, tak k identifikaci argumentů podporujících jeho další rozvoj a systémové začlenění.

### *Speciální program*

- Doporučujeme dále **posilovat organizační podmínky realizace Speciálního programu**, zejména dále usilovat o zajištění krytých pracovišť využitelných v zimním období a za nepříznivého počasí.
- Doporučujeme průběžně vyhodnocovat **soulad realizace Speciálního programu s jeho metodickým nastavením v jednotlivých regionech** a současně reflektovat zkušenosti z praxe při případných úpravách manuálu programu.
- Doporučujeme **věnovat pozornost průběžnému sladování představ o cílové skupině Speciálního programu mezi probačními a terénními pracovníky**. U hraničních případů

může být přínosné využívat předběžné konzultace, které pomohou předcházet rozdílným očekáváním ohledně vhodnosti zařazení klienta do programu.

- Doporučujeme **věnovat pozornost rozdílům v délce plánovaných směn** mezi jednotlivými regiony a zvážit, zda by minimální doporučená délka směny nemohla přispět k efektivnějšímu výkonu trestu při zachování individuálního přístupu ke klientům.
- Doporučujeme zavedení **stručného checklistu pro zahájení spolupráce**, který by přehledně shrnoval základní informace o programu a očekávání vůči poskytovateli OPP v rámci Speciálního programu. Takový materiál by mohl pomoci vyjasnit praktické otázky související například s plánováním práce, zajištěním pracovních pomůcek či organizací pracovních aktivit a usnadnit vstup nových poskytovatelů do programu.

### ***Mentoring***

- V oblasti **mentoringu vedení projektu přistoupilo ke zvýšení personálního zajištění** a zvažuje jeho další úpravu. Dá se předpokládat, že přijatá opatření povedou k navýšení počtu klientů využívajících mentoring.
- Současně je vhodné **dále vyjasňovat postavení mentoringu** vůči Speciálnímu programu a hledat jeho optimální místo v systému podpory klientů. Vést jednání s probačními pracovníky a přinášet **příklady dobré praxe**. Vzhledem k tomu, že mentoring je v některých lokalitách využíván více než v jiných, doporučujeme systematicky **sdílet konkrétní případy**, kde mentoring vedl k pozitivní změně; typy klientů, u nichž se osvědčil; praktické postupy práce mentora. To může pomoci zviditelnit mentoring jako funkční nástroj a zvýšit důvěru v jeho využívání.
- **Diskutovat vhodnost mentoringu pro jednotlivé klienty** – ačkoliv metodika programu vymezuje cílovou skupinu mentoringu relativně jasně, toto vymezení není v praxi dostatečně operacionalizováno.

### ***Další doporučení***

- V neposlední řadě doporučujeme **podporovat další vzdělávání projektových pracovníků, sdílení zkušeností mezi regiony a průběžnou metodickou podporu**. Dosavadní zkušenosti ukazují, že právě schopnost učit se z praxe, flexibilně reagovat na vznikající potřeby a přizpůsobovat realizaci projektu konkrétním podmínkám představuje jednu z jeho největších silných stránek.

- Přestože je spolupráce ve většině regionů hodnocena pozitivně, její další rozvoj může podpořit průběžná komunikace o cílech jednotlivých aktivit, sdílení dosažených výsledků a **zapojování pracovníků středisek** do diskuse o směřování projektu. Pozitivně lze hodnotit také otevřený přístup k řešení průběžně vznikajících otázek a snahu o hledání společných řešení mezi středisky Služby a vedením projektu.
- Důležitým doporučením je **pokračovat v podpoře poskytovatelů OPP** a zaměřovat se zejména na udržování vztahů a cílené vyhledávání pracovišť, která mohou pokrýt dosud chybějící potřeby regionů.

**Celkově evaluace ukazuje, že projekt představuje funkční a perspektivní model podpory výkonu alternativního trestu obecně prospěšných prací. Největší potenciál do budoucna spočívá v udržení a dalším rozvoji Speciálního programu, který se v průběhu realizace osvědčil jako efektivní nástroj práce s klienty s vyšší mírou podpůrných potřeb a významně přispívá k naplňování účelu alternativních trestů.**