

ZÁVĚREČNÁ VÝZKUMNÁ A EVALUAČNÍ ZPRÁVA PROJEKTU

*„Systémové zajištění péče pro
vězněné uživatele drog a její následná
kontinuita po propuštění“*

OBSAH

Úvod #4

Teoretické pozadí #6

Cílová skupina #7

Case management #8

Metodologie #12

Zjištění z kvalitativních dat #14

Zjištění související s výkonem CM #15

Realizace CM v projektové praxi #15

Změna způsobu práce #18

Omezená kapacita v rámci organizací na realizaci CM #20

Přetíženost v rámci výkonu CM #22

Duševní zdraví v souvislosti s výkonem CM #23

Předpoklady a nároky na výkon CM #27

Nastavení a financování sociálních služeb v ČR #28

Zjištění související s klientskou prací #35

Chaos ohledně podmíněných propuštění #35

Dobíhající trestní řízení #41

Předávání klientů a klientek do dalších služeb #42

Návaznost klientského kontaktu #45

Potřeby klientů a klientek #48

Abstinence ve vězení #50

Strukturální problémy ovlivňující klientskou práci a CM #52

Zjištění týkající se spolupráce s věznicemi #56

Spolupráce s kontaktním personálem ve věznicích	#56
Rozpor v organizační kultuře ve věznicích i Vězeňské službě	#61
Podmínky poskytované věznicemi pro realizaci CM	#62
Proces vytipovávání vhodných klientů a klientek a role SARPO	#64
Zjištění týkající se projektu a jeho realizace	#69
Problémy na začátku realizace projektu	#69
Přínosy projektu	#71
Limity projektu	#74
Souběh více projektů ve věznici i po propuštění	#76
Udržitelnost CM i po konci projektu	#78

Zjištění z kvantitativních dat #82

Dotazníky potřeb	#83
Stabilizační dotazníky	#86
Dotazník spokojenosti	#89

Závěrečná doporučení #92

Změna financování a logiky financování sociálních služeb a sociální práce	#93
Transparentnější a systematičtější podmíněné propuštění	#93
Podpora dostupného bydlení a housing first politiky	#95
Vybudování kultury spolupráce mezi věznicemi a NNO	#96

Literatura #98

Poznámky #106



ÚVOD

Do rukou se Vám dostává závěrečná zpráva z projektu, který má trochu krkolomný název *Systémové zajištění péče pro vězněné uživatele drog a její následná kontinuita po propuštění*. Z něho však není úplně patrné, že byl věnován case managementu (CM) s vězněnými/propuštěnými osobami potýkajícími se se závislostí. To je škoda, neboť svým zaměřením a záběrem se jedná o poměrně unikátní projekt, který v takové podobě a rozsahu nebyl v ČR realizován, a na základě rešerše publikační produkce se zdá, že jej lze vnímat jako unikátní i s ohledem na zahraniční kontext. Zároveň je tento projekt unikátní rovněž skutečností, že byl realizován s velkou podporou Vězeňské služby i vybraných jednotlivých věznic, přičemž se ukázalo, že pokud ve vězeňství existuje vzájemné naladění se na spolupráci ze strany všech zúčastněných, může být tato spolupráce velmi úspěšná.

Tato zpráva navazuje na dvě předchozí průběžné zprávy, které byly v rámci realizace projektu vypracovány a které vytvořily základ obsahu této zprávy. Závěrečná zpráva je tentokrát napsána trochu jinak a obsahuje i výňatky z rozhovorů, což bývá u odborných prací určitým standardem zajišťujícím transparentnost poznatků a zjištění a zároveň nabízí zajímavější pohled na danou problematiku než jenom prostá kompilace řečených poznatků.

Při psaní zprávy jsem vycházel ze svých teď již poměrně obsáhlých zkušeností s problematikou vězeňství a sociální práce s vězněnými/propuštěnými osobami, které do jisté míry ovlivňovaly moji pozici ve smyslu hlubšího náhledu, než by měl někdo jiný, který by dělal výzkum/evaluaci bez těchto předchozích zkušeností. V rámci rozkrytí svojí pozicionality je také nutné, abych uvedl, že k interpretaci poznatků jsem přistupoval z perspektivy kritické sociální práce (například Ferguson, 2008; Ferguson & Woodward,

2009; Mendes, 2009) a kritické kriminologie (například DeKeseredy, 2015; Young, 2011). Obě perspektivy jsou založené na strukturálním pohledu, který má navíc advokační ambici, což znamená, vztáhneme-li to na projekt a CM, že se nejenom analyzuje, jak daná intervence funguje v daném kontextu a jaká jsou pozitiva a limity, ale také zda přispívá ke zmírňování strukturálně a kulturně vytvářených nerovností a útlaku a jaké tyto nerovnosti a útlaky jsou.

Na konec úvodu ještě jedna poznámka. V českém prostředí je CM, jak poukazuje Szotáková (2013a), překládán velmi různorodě: koordinována péče o klienta v síti sociálních služeb, koordinované vedení případu, hospodaření v rámci případu nebo případové vedení. Zároveň se občas označuje jako metoda sociální práce nebo koordinovaná spolupráce v rámci případu. V rámci této závěrečné zprávy bude využíván pojem case management (CM), pod nímž budou myšleny všechny zmiňované české varianty, a bude k němu přistupováno otevřeně jako metodě i přístupu.



TEORETICKÉ POZADÍ

CÍLOVÁ SKUPINA

Cílová skupina v rámci projektu je velmi specifická, neboť se jedná o často velmi náročnou populaci, která má řadu komplexních potřeb, jež jsou vzájemně propojeny, a tudíž je potřeba je řešit stejně provázaně. Potřeby vězněných a propuštěných osob byly už poměrně dobře zmapovány předešlými analýzami a studiemi (viz Mertl, 2020, 2022a, 2022b, 2023a, 2023c; Nedbálková, 2006). Některé oblasti a potřeby jsou stejné jako v jiných kontextech (státech), zejména vliv prizonizace, rozpadlé nebo toxické sociální sítě, užívání drog, horší zdravotní stav ve srovnání s běžnou populací, materiální deprivace nebo nejisté bydlení. Nicméně jsou i potřeby a oblasti, které jsou do jisté míry unikátní pro ČR, zejména obchod s chudobou a nedostupné stabilní důstojné bydlení. Jak bylo podrobně popsáno již jinde (Mertl, 2022b), obchod s chudobou se do potřeb cílové skupiny promítá zejména s ohledem na předlužení a exekuce, které jsou poměrně velkým unikátem ve srovnání s jinými státy v Evropě, kdy překvapivě pouze jedna studie z Norska referuje o podobném problému (Todd-Kvam, 2019). Předlužení a exekuce byly v ČR v podstatě systémově podporovány až do roku 2016, kdy se legislativně začaly regulovat nebankovní půjčky, které do té doby nebyly v podstatě nijak omezeny, což mělo za následek vznik obrovské dluhové zátěže u marginalizované populace, která byla nebankovními organizacemi primárně viktimizována nabídkami rychlých a bezpodmínečných půjček. To se do situace vězněných a propuštěných osob promítlo zejména v situaci, kdy vystupují z vězení s často velkými dluhy, které ovlivňují možnosti sociální práce, zejména s ohledem na legální zaměstnání a od toho se odvíjející materiální deprivace a bytové nouze. Bytová nouze je pak určitým specifikem ČR s ohledem na skutečnost, že neexistuje legislativní ukotvení

housing first přístupu jako neúčinnější strategie na zmírňování bytové nouze. ČR se (neformálně) stále spoléhá na strategii housing ready (prostupné bydlení), která se ukázala být velmi neúčinná a nefunkční, zvláště v podmínkách, jaké má ČR, kdy je nedostatek sociálních služeb i bytů, takže klienti/klientky se nemají kam posouvat, i když plní podmínky předchozího stupně (Pleace, 2016).

Propojení výkonu trestu a užívání drog je pak velmi dobře doloženo poměrně četnými studiemi. Vězněné osoby, zejména ženy, mnohem častěji užívají drogy, než je to u běžné populace (Fazel et al., 2017; Montanari et al., 2022, 2023). Přesná čísla počtu uživatelů a uživatelky pak neexistují, řada studií uvádí různé přesné odhady: až 60 % vězeňské populace v evropských státech jsou pravidelnými uživateli a uživatelkami ilegálních drog (Montanari et al., 2023); alternativně se tento počet pohybuje mezi 30 a 75 % (Montanari et al., 2022); celosvětově je to pak 30 % mužů a 51 % žen (Fazel et al., 2017). Když se podíváme na situaci v ČR, pak podle posledního výzkumu (Mravčík et al., 2020) má zkušenosti s ilegálními drogami v českých věznicích až 57 % vězněných osob, přičemž 28 % z osob, které nastupují do výkonu trestu, se dá označit za osoby užívající drogy rizikově. Samotná Vězeňská služba pak uvádí počet drogově závislých osob, kdy v roce 2022 jich ve věznicích bylo celkem 12 612, což je přes 66 % vězeňské populace. Z toho vyplývá, že ve věznicích, i v těch českých, se kumulují uživatelé a uživatelky drog, kteří/které se pravděpodobně potýkají se závislostí, což znamená, že je velmi žádoucí zavádět různé intervence, které s touto potřebou pracují, včetně CM.

CASE MANAGEMENT

CM je jako přístup velmi specifický, neboť vznikl jako odpověď na roztržitost sociálních a jiných služeb v 60. letech 20. století v důsledku procesu deinstitucionalizace, kdy řada klientů a klientek měla komplexní potřeby dotýkající se sociálních i zdravotních oblastí. V tomto ohledu tedy vznikla potřeba určitým způsobem integrovat existující služby a zajistit jejich dostupnost osobám, které se vracely z institucí do společnosti. Postupem doby se pak CM „přelil“ i do dalších oblastí sociální práce a zdravotních služeb a začal být využíván ve spolupráci s dalšími cílovými skupinami (Lukersmith et al., 2016). Obecnější využívání CM bylo spojeno se širší roztržitostí služeb v daném systému nebo regionu, což snižovalo jejich dostupnost. CM by tudíž měl poskytovat určitý integrační a propojující nástroj pro tyto služby a poskytovat klientovi/klientce možnost přistupovat k nim skrze jeden přístupový bod. A zároveň by tak CM měl šetřit veřejné finance, neboť tím optimalizuje síť poskytovaných služeb (Chan et al., 2005; SAMHSA, 2015; Szotáková, 2013a). Ideově pak CM čerpá zejména ze systémové teorie a systémického přístupu k člověku, což znamená větší důraz na strukturu, v níž se daný klient/klientka pohybuje, a také na síť vztahů, které jsou kolem něj/ní. Tento mix následně do velké míry ovlivňuje chování a jednání daných osob, proto je nutné pracovat nejenom s danou osobou, ale i danými systémy a strukturami (Frankel et al., 2019).

V praktické rovině je CM velmi různorodý pojem i přístup ke klientské práci, což odráží diverzitu kontextů, v nichž je realizován, cílových skupin, cílů i kapacit systémů a poskytovaných služeb, přičemž lze identifikovat určité společné prvky CM napříč kontexty: důraz na komunitu, orientace na klienta/klientku, pragmatičnost, flexibilita, plánování, asistence, zpřístupnění služeb

(Kolind et al., 2009), ale také advokační činnost (Kolind et al., 2009; SAMHSA, 2015). Advokační činnost je pak brána jako jedna z klíčových aktivit CM a spočívá nejenom v propojování služeb a hledání různých kapacit v systému, ale také poukazování na nedostatečné kapacity systému a otevírání nových možností (Frankel et al., 2019; SAMHSA, 2015). Frankel, Gelman a Pastor (2019) v tomto ohledu poukazují, že CM má dva obecné a často protichůdné cíle: (1) zlepšení kvality a dostupnosti služeb a (2) efektivizaci nákladů na tyto služby skrze jejich defragmentaci. Zároveň i samotná advokacie může být v praxi velmi náročná a nejednoznačná, jak poukazuje Kolind, Vanderplasschen a De Maeyer (2009), neboť například není jasné, v jaké fázi a v jakém rozsahu je vhodné klienty/klientky zapojit do tohoto procesu, zvláště když o to nemusí mít zájem.

Je však také nutné poznamenat, že CM má od 80. let 20. století také určitý politický nebo ideologický nádech, jelikož někdy bývá vnímán (Frankel et al., 2019) jako legitimizační nástroj neoliberalizace sociální práce a sociálních služeb, která mimo jiné zapříčinila fragmentaci služeb a rozpad veřejných sociálních systémů (viz například Brockmann & Garrett, 2022; Garrett, 2016; Kam, 2014; Mertl, 2017). CM tak v tomto ohledu „zpětně“ tyto služby dává dohromady a zpřístupňuje určitému segmentu potenciálních klientů/klientek, čímž v podstatě legitimizuje tento stav. Jinými slovy existuje nebezpečí, že CM bude sloužit jako nástroj ke „zprovoznění“ nefungujícího systému a nefunkčnost tohoto systému pak bude svalována na „neschopné“ CM, kteří/které nedokážou v takovém systému pracovat a realizovat klientskou práci. Jak jasně poukazují Frankel, Gelman a Pastor (2019), CM neslouží k nápravě nebo překlenování nefungujícího nebo neúplného systému služeb, vždy ke svému správnému fungování potřebuje adekvátní systémové kapacity.

Z uvedených rysů CM a aktivit spojených s tímto stylem sociální práce je zřejmé, že CM jako takový klade velké nároky na sociální pracovníky a pracovnice, kteří /které pracují na pozici CM. CM musí mít přehled o dostupných službách ve svém regionu, ale nejenom tam, musí umět vyjednávat s institucemi, organizacemi, ale například i rodinou, mít praktický i pragmatický přístup k naplňování potřeb a samozřejmě musí umět také klientsky pracovat (Frankel et al., 2019; SAMHSA, 2015). CM pak není o disproporčním vztahu mezi sociálním pracovníkem nebo pracovnící a klientem/klientkou, kdy sociální pracovník nebo pracovnice vstupují do interakce z pozice expertů a expertek, kteří/které určí, co je pro klienta/klientku vhodné, a naplňují pak tento plán. Naopak klient/klientka v kolaboraci určuje, co považuje v danou chvíli za nejdůležitější potřebu a jak ji chce řešit, přičemž CM pak identifikuje možnosti, jak dané potřeby uspokojit, a podporuje klienta/klientku v daném rozhodnutí (SAMHSA, 2015). Jinými slovy, v rámci CM je klíčová určitá vztahovost a budování vztahu s klientem a klientkou a případně i s jeho/jejím okolím (Szotáková, 2013a).

V literatuře pak můžeme identifikovat celou řadu specifických typů CM, kdy každý z nich má svoje specifika v rámci klientské práce. Nejčastějšími dvěma typy, které jsou si vzájemně určitými protipóly, jsou intenzivní a zprostředkovatelský (*brokerage*). Intenzivní CM spočívá v aktivní, pravidelné a hluboké spolupráci s klientem/klientkou spočívající v podpoře, přímé poradenské/terapeutické práci, budování dovedností a kapacit, zahrnutí rodiny a další blízkých osob a krizové intervence, což samozřejmě vytváří nutnost menšího počtu klientů/klientek na sociálního pracovníka nebo pracovníci (McDonald & Arlinghaus, 2014; Vanderplasschen et al., 2007). V literatuře se objevuje jako vhodný počet klientů/klientek na jednoho/

jednu CM v rozmezí deseti až 15 (Rodriguez, 2011), deseti až 30 (Szotáková, 2013a), deseti (Holloway et al., 1996; Issakidis et al., 1999) a 11 (Schaedle & Epstein, 2000). Obecně ale platí, že záleží na cílové skupině a její náročnosti, takže neexistuje žádný univerzálně platný počet (zmíněná čísla jsou platná pro osoby, které mají zkušenosti s uvězněním, závislostí nebo duševní nemocí). Na druhé straně zprostředkovatelský CM je v podstatě určitým opakem intenzivní formy, neboť slouží pouze k propojování klientů a klientek s dostupnými službami. V takovém typu tedy nedochází k prohlubování vztahu, protože dochází k malé frekvenci setkávání, a není ani cílem jakákoliv advokační činnost, tedy upozorňování na systémové nedostatky (Lukersmith et al., 2016; SAMHSA, 2015; Vanderplasschen et al., 2007). Vedle těchto dvou základních modelů se objevují ještě další varianty, například klinický, založený na silných stránkách, asertivní komunitní terapie (často bývá označována jako intenzivní CM v multidisciplinárním týmu) a další. V českém prostředí se pak objevila specifická varianta CM v podobě koordinované práce v rámci případu (Nepustil, 2013) jako specifické varianty intenzivního CM, která je založena na větším důrazu na vztahovost a dialog mezi CM a klientem/klientkou. Cílem takového pojetí je společně identifikovat životní nesnáze, s nimiž se klient/klientka potýká v interakci s prostředím, v němž se pohybuje, a zároveň skrze společný dialog dojít k lepšímu vzájemnému porozumění, a tedy i lépe realizované sociální práci.

Výše zmíněná roztržitost platí i na služby spojené s projektovou cílovou skupinou, tedy vězněnými/propuštěnými osobami potýkajícími se se závislostí, kdy platí, že služby pro tyto skupiny jsou často velmi obtížně dostupné a je potřeba je zprostředkovat a motivovat dané osoby, aby je využily (Rodriguez, 2011). Nedostupnost je pak dána zejména financováním,

kte­ré může být velmi různorodé a může znamenat například nedostupnost některých služeb v daném regionu a nutnost zprostředkovat tyto služby klientovi/klientce v rámci jiného regionu (Mejta et al., 1997; SAMHSA, 2015). CM je pro tuto cílovou skupinu a kontext vhodný také kvůli nutnosti propojit oblast vězeňství s adiktologickými službami (Guydish et al., 2011; Rodriguez, 2011), ale i z toho důvodu, že dochází k propojení terapeutické a praktické klientské práce (Frankel et al., 2019; McDonald & Arlinghaus, 2014; Vaughan-Sarrazin et al., 2000). To podle Szotákové (2013a) koresponduje i se strategií řešit současně všechny potřeby osob užívajících drogy, která zvyšuje úspěšnost takové intervence, než když se u klientů/klientek řeší pouze téma závislosti. V rámci některých studií (Chan et al., 2005; McDonald & Arlinghaus, 2014) se pak prokázalo, že pro cílovou skupinu vězněných/propuštěných osob potýkajících se se závislostí je nejvhodnějším typem intenzivní CM. Osoby, které prošly programem ve formě intenzivního CM, se méně často dostávaly zpět do výkonu trestu a déle zůstávaly ve spolupráci.

Některé studie se také zabývaly efektivností a přínosem CM pro klienty a klientky. Výsledky jsou poměrně různorodé. Bylo zjištěno, že intenzivní CM přináší pozitivní výsledky zejména ve smyslu, že klienti a klientky zůstávají více v kontaktu a službě a dá se s nimi tudíž dlouhodoběji pracovat, což se pak pozitivně odráží v naplňování potřeb i snížení možnosti návratu do výkonu trestu (McDonald & Arlinghaus, 2014; Siegal et al., 1997). Využití CM se pak pozitivně ukazovalo také v oblasti snížení užívání drog, řešení materiální deprivace a stability bydlení (Polcin et al., 2018; Vanderplasschen et al., 2019). Klienti/klientky v CM programu pak také často využívali nebo začali využívat dostupné služby, čímž se zlepšila jejich situace (Vaughan-Sarrazin et al., 2000). Na druhou stranu bylo také zjištěno, že CM v některých kontextech nemusí

být finančně efektivnější než jiné intervence (Latimer et al., 2019; Saleh et al., 2006) nebo že intenzivnější práce s cílovou skupinou (propuštěné osoby) nemusí být lepší pro uspokojování jejich potřeb (Chan et al., 2005). Různorodost zjištění samozřejmě souvisí s kontextem a podmínkami, v jakých se CM odehrává, což do velké míry determinuje možnosti a úspěšnost CM. V některých kontextech se tedy může jednat o velmi vhodnou intervenci, zatímco v jiných nemusí docházet ke zlepšení situace u daných klientů/klientek, jelikož jednoduše není kam je za daných podmínek posouvat.





METODOLOGIE

Závěrečná zpráva vychází z výzkumné činnosti, která měla podobu smíšeného výzkumu vedeného kvalitativní složkou (například Mason, 2006; Morse, 2015), což znamená, že hlavním zdrojem pro vytváření poznatků byla kvalitativní složka, kterou pak doplňovala kvantitativní. Pokud se podíváme na kvalitativní složku, tak během projektu bylo vytvořeno poměrně velké množství dat. Konkrétně pak celkově 47 rozhovorů, devět skupinových rozhovorů a sedm fokusních skupiny. Rozhovory byly opakovaně (ve třech vlnách) vedeny s CM projektovým týmem ve třech vlnách (celkově 30 rozhovorů a sedm skupinových rozhovorů), přičemž individuální rozhovory byly hlavně v poslední vlně kombinovány se skupinovými, aby se proměnila dynamika rozhovorů a mohly se případně rozkrýt kategorie a informace, které by se bez dialogu více lidí neobjevily. Další rozhovory byly vedeny s kontaktním personálem spolupracujících věznic (11 individuálních rozhovorů a dva skupinové) a ke konci projektu také s klienty a klientkami (šest rozhovorů). Klienti, s nimiž byly realizovány rozhovory, se věkově pohybovali v intervalu 30 až 43 let; tři z nich absolvovali program na specializovaném oddíle, jeden absolvoval standardizovaný program 3Z a dva neprošli žádným programem; dva byli prvotrestaní a čtyři více-trestaní; celková délka trestu se pohybovala v intervalu mezi třemi a osmi lety a informanti vycházeli celkově ze čtyř různých věznic zapojených do projektu. Fokusní skupiny pak byly opakovaně (ve dvou vlnách) realizovány s CM týmem, a to za účelem sdílení zkušeností a poznatků z různých regionů a kontextů. Takto vytvořená kvalitativní data byla analyzována nejdříve za pomoci kvalitativní obsahové analýzy, a to její strukturující variace (viz Kuckartz & Rädiker, 2023), pomocí níž byly s využitím induktivního kódování vytvořeny nosné kategorie. Tyto kategorie byly následně ještě analyzovány pomocí tematické analýzy (Braun

& Clarke, 2006; Terry et al., 2017) s ohledem na možnosti jejich propojení na větší prezentovatelná témata. Některé kategorie tedy byly samy o sobě relevantními tématy a některé kategorie byly propojeny ve větší témata prezentovaná v této zprávě. Jako podpůrný nástroj byl během celé analýzy využíván software MAXQDA.

Veškerá jména a údaje, které by mohly vést k identifikaci informantů a informantek, byly anonymizovány, přičemž jako pseudonymy byla použita staročeská jména.

Co se týče kvantitativní složky, ta byla tvořena třemi dotazníky: dotazníky potřeb, stabilizační dotazníky a dotazníky spokojenosti. Dotazníky potřeby a stabilizační dotazníky byly poskytovány klientům a klientkám vždy na začátku spolupráce, při propouštění z výkonu trestu a na konci spolupráce. Dotazník spokojenosti byl poskytnut klientům a klientkám na konci spolupráce. Celkově bylo shromážděno 648 dotazníků potřeb (371 na začátku spolupráce, 200 při propouštění a 77 při ukončování spolupráce), 714 stabilizačních dotazníků (389 na začátku spolupráce, 214 v čase propouštění a 111 v čase ukončování spolupráce) a 83 dotazníků spokojenosti. Dotazníky byly analyzovány pomocí deskriptivní statistiky a pro zpracování otevřených otázek byl využit software MAXQDA.



ZJIŠTĚNÍ Z KVALITATIVNÍCH DAT

ZJIŠTĚNÍ SOUVISEJÍCÍ S VÝKONEM CM

V této kapitole se seznámíme se zjištěními souvisejícími s výkonem CM v rámci projektu, jenž přinesl řadu témat, která doposud v ČR nebyla diskutována. Tato kapitola tak poskytuje cenná zjištění především pro pokračování CM jako způsobu práce s propuštěnými a vězněnými osobami, případně budou tato zjištění užitečná pro organizace, které s CM chtěly v rámci své praxe začít a hledají nějaké praktické poznatky spojené s výhodami i těžkostmi, které CM přináší. Byť jsou témata prezentována odděleně, jsou do velké míry provázána a určitým způsobem na sebe navazují a podporují se.

REALIZACE CM V PROJEKTOVÉ PRAXI

Nastavení CM v jednotlivých organizacích se odehrávalo částečně individuálně podle možností jednotlivých týmů, ale také společně v rámci projektových vzdělávacích akcí, kde byl CM jako specifická metoda sociální práce i způsob klientské práce představován a diskutován. Z rozhovorů i fokusních skupin je patrné, že se většina organizací přiklonila k intenzivnímu typu CM, tedy hlubší kontinuální práci s klientem nebo klientkou. To bylo dáno zejména skutečností, že velké množství klientů a klientek se vracelo do jiného regionu, než kde byly organizace a věznice, s nimiž byl navázán kontakt, situovány, což často vyžadovalo větší míru asistence při předávání. Jiný návratový region a nutnost předávání tak do jisté míry od začátku determinovaly i způsob a podobu CM a pomohly také při počátečních nejasnostech u některých informantů a informantek ohledně způsobu, jakým by se měl CM realizovat. Nutnost předávat klienty a klientky je tudíž v podstatě automaticky navedla na cestu intenzivního CM.

Počáteční nevyjasněnost dobře dokumentuje Savin:

Je pravdou, že nějakým způsobem hledám, co to ten case management přesně je, a i jsem na začátku četl nějaký knížky, co třeba se tady dělalo [...] z toho, co jsem četl o tom case managementu, tak že to má takový dvě škály, [...] [na jedné z nich je] vyložene čistě jenom jakoby předávání služeb a hotovo. A druhý je víc na vztahu založenej, což si myslím, že se snažíme my dělat s tím vztahem (Savin, CM tým).

Savin se tuto nejistotu pokusil redukovat studiem literatury, která mu poskytla určitá vodítka, že existují dva póly CM, kdy na jednom je intenzivní práce založena na vztahu a na druhém pólu je spíše brokerský nebo síťovací styl práce. V Savinově organizaci se pak přikláněly spíše k intenzivnímu CM, protože korespondoval s hodnotami jejich programu založeném na vztahovosti. Na to navazoval Piragost:

Práce case managera je o hodně jiná [...] Pracujou prostě s lidma, který jsou na tom hůř, [...] jsou ohroženější. Přesně, co jsme si vytýčili, a jdou s nima o dva kroky dál, než ambulance snese, dovolí a je pro ni typický. A nese to nějaký ovoce. Myslím, že lidi, o který bysme dávno přišli nebo který by nějak to nezvládli, protože potřebujou přesně, aby někdo s nima byl někde na půl cesty, aby šel za nějaký limit, tak to se přesně vlastně děje (Piragost, CM tým).

Piragostova organizace si sama od začátku nastavila, že chce realizovat intenzivní CM, aby neduplikovala stávající služby a mohla lépe a optimálněji klientsky pracovat s osobami, které mají komplexnější potřeby a které by ze standardních programů, jak poukazuje Piragost, možná vypadávaly.

Determinovanost stylu CM potřebami klientů a klientek pak dobře zhodnotil Boromir:

[...] my v rámci case managementu se snažíme o [...] intenzivnější a z naší strany asertivnější přístup k tomu klientovi. Ve standardních programech my to máme hodně nastavený, že když ten člověk po výstupu si s náma sjedná nějakou konzultaci, tak prostě to vnímáme, že to je nějaká jeho odpovědnost přijít/nepřijít a že pak se třeba ještě nějak ozveme po telefonu nebo SMSkou, jak to vypadá. Ale tady se kolegové snaží i víc se nějak nabízet, víc kontakt iniciovat, i když člověk vypadává z kontaktu, tak se snaží domlouvat další a další příležitosti pro setkání a pro kontakt. Takže v tomhle to vnímám trošičku jiný. Plus pak třeba výjezdy za klientama do vzdálenějšího regionu, protože to je za jedním klientem a je to na celý den. [...] to je pak i zvýšená zátěž na pracovníka [...] Plus se tam snažíme dělat, pokud to je potřeba, vyzvednutí a převoz. To, pokud ten klient ve standardním programu třeba nesměruje do pobytové léčby po výstupu, standardně neděláme (Boromir, CM tým).

Intenzita CM je podle něj do velké míry odvislá od potřeby jednat s klienty a klientkami více asertivně, aby nedošlo ke ztrátě kontaktu, a také jim po výstupu více asistovat, což do velké míry souvisí s nutností převozu a předávání. Tyto úkony pak samy o sobě do jisté míry automaticky určují, že vykonávaný CM bude spíše intenzivnějšího rázu.

Podle Hornusy je však intenzivní CM nejenom určován potřebami cílové skupiny, ale samotnou sociální prací založenou na určité vztahovosti, která je nutným předpokladem k úspěšnému navázání spolupráce a jejímu pokračování:

Pro mě to určitě není o tom klienta někam posílat a koordinovat mu tu péči. Samozřejmě

když je třeba, tak ho tam ráda pošlu, třeba dluhy, s tím bych mu moc nepomohla. Ale spíš jsem ráda s klientem. Že ho doprovázím. Mně často přijde super, že při těchhle chvílích se víc poznáme. [...] když viděj, že jsem schopná s nima někam jít, tak že pak ten vztah zlepší a jsou schopný se se mnou bavit potom, když se potkáme třeba u nich doma nebo v ambulanci, o tom, co je trápí (Hornusa, CM tým).

Intenzivní CM tedy pomáhá lépe navazovat vztah s klientem nebo klientkou a zvyšovat důvěru a autenticitu tohoto vztahu, což dále může pomoci identifikovat potřeby a zacílit na ně úsilí a dostupné prostředky.

Alternativní pohled k intenzivnímu CM pak nabídla Malucha:

Za nás [...] [je to] kombinace. A většinou je to o nás, kdo rozhoduje. Ale myslím si, že prostor pro intenzivní case management, vzhledem k úvazkům, který tady máme, není [možný]. V těch prvních dnech po výstupu, když je to nutný, tak je to intenzivní, ale potom vlastně už se to proměňuje v tu standardní sociální síťovací práci. A já si nemyslím, že je to na škodu (Malucha, CM tým).

Malucha narážela na omezené kapacity pro výkon CM, v rámci nichž podle ní nebylo možné zajistit jejich klientům a klientkám intenzivní CM (maximálně první dny po výstupu). Organizace Maluchy tak kombinovala intenzivní a broker-ský přístup k CM, což ale Malucha neviděla jako problém, jelikož se tím podle ní posilovala větší samostatnost jejich klientů a klientek. Je také příhodné doplnit, že organizace Maluchy často neměla kapacity na předávání klientů a klientek na delší vzdálenosti, takže se snažila vytipovávat klienty a klientky zůstávající v regionu, aby mohla zvolený způsob realizace CM optimálně vykonávat.

Radna pak popisovala, že v rámci její organizace znamenaly omezené kapacity nutnost větší spolupráce a většího síťování, které předtím nedělali:

[...] pro nás je case management docela něco nového. Byli jsme zvyklí všechny věci si dělat na koleně od A do Z, takže k tomu spíš přistupujeme nějak v rámci navazování vztahů, jako ten průvodce. Síťujeme hodně, hodně debatujeme nad individuální zakázkou konkrétního klienta [...] vždycky máš nějakýho odsouzeného, který má nějaký individuální potřeby a na základě nich vztahujeme subjekty do komunikace, co s tím společně budeme dělat, kdo má v tom jaké role, do kdy se to udělá [...] mně [to] přijde [...] [jako] strašně velkej krok do něčeho nového, co zůstane i po skončení toho projektu (Radna, CM tým).

Projekt a realizace CM tak byly pro danou organizaci určitým impulsem, jak zkusit dělat klientskou práci jiným způsobem a využít více dostupné zdroje k výkonu CM. Díky síťování se pak zlepšily i vztahy z různými aktéry a aktérkami v daném regionu, což Radna hodnotila jako velké pozitivum a něco, co zůstane i po konci projektu.

Omezené kapacity a větší zátěž v praxi vykonávaného CM pak vedly organizace a participanty a participantky k diskuzím ohledně optimálního počtu klientů na jednoho nebo jednu CM:

[...] case manažer by měl teoreticky mít osm klientů. Čímž já si dokážu představit, že osm venku obecně je mohu doprovázet na různých úřady, co potřebují, a jít s nima ten přístup práce case managementu (Zoroslava, CM tým).

Tak maximálně třeba osm podle mě. Když by si se s nima fakt stýkal každý týden pravidelně. A do toho administrativní práce, tak nemyslím

si, že bych zvládla třeba víc než osm lidí. Venku intenzivní práci. Protože třeba s jedním klientem zabiješ celý den, když jdeš na úřady, když vyřizuješ různé věci (Beneda, CM tým).

[...] to hrozně záleží od toho, jak moc jsou klienti náročný. Protože já [...] jsem jich měla cca plus minus okolo 10 a dalo se to. Protože vyskytl se třeba jeden nebo dva, kteří byli náročnější, ale s těma ostatníma už to byla větší pohoda. Ale při představě, že by všech 10 mělo být jako ti dva, tak to by se podle mě nedalo. Takže si myslím, že možná nějaká variabilita v počtu klientů podle toho, jak moc těžký to s nima je (Hornusa, CM tým).

[...] deset lidí, kdy část jich máš ve věznici a připravuješ je a část je už venku a je v různých fázích [...]. Někdo je fakt čerstvě, někdo už je rozkoukanejší a už děláš s ním menší podporu. Ale kdyby vylezlo pět najednou [...], tak si to nedokážu představit (Bojata, CM tým).

Většina informantek a informantů, kteří v praxi realizovali CM, se shodovala, že maximální počet klientů a klientek, s nimiž lze souběžně pracovat, je osm až deset. Tento počet je pak odvislý od náročnosti klientů a klientek a jejich potřeb, kdy někteří/některé potřebují častější a náročnější asistenci, kdežto některým stačí pouze konzultace, případně nasměrování nebo podpora. Důležitou skutečnost pak zmiňovala Bojata, a sice že je důležité určitým způsobem klienty a klientky rozptýlit v procesu CM, což znamená, že část by jich měla být ve vězení a připravovat se na výstup a část pak v nějakém fázi venku po propuštění. V tomto ohledu pak sama zmiňovala, že je pouze obtížně zvladatelné, pokud je větší množství klientů a klientek propuštěno naráz nebo v rychlém sledu, přičemž situaci ještě zhoršuje, pokud mají komplexní potřeby a vyžadují intenzivnější asistenci.

S optimálním počtem klientů a klientek pro intenzivní CM pak souviselo ještě téma strukturálních podmínek, v nichž se CM v ČR odehrával a odehrává:

Já mám totiž dojem, že je plno různých pojetí case managementu, že si každé něco nějak představuje. Já to vnímám jako ucelenou činnost s klientem od A až do Z, což si myslím, že o to se snažíme a o to jsme se snažili [...] Ale skutečně to naráží na různé věci, [...] a proto [se] to různě mění a ohýbáte finální podobu case managementu (Bogija, CM tým).

[...] mít v hlavě nějaký další řešení, když by to jedno selhalo. [...] Jsme jako domluvený na tomhle, ale co když to nedopadne? Udělat si prostě nějaký zadní vrátka, nějakou jistotu a udělat si třeba tři ty vrátka, protože kolikrát těch plánů selhalo tolik [...] myslet, co se může přihodit a jak to podchytit nebo napravit (Beneda, CM tým).

Bogija tematizovala, že intenzivní CM v jejích očích narážel na různé strukturální překážky v českém prostředí, zejména absenci stabilního důstojného dostupného bydlení, ale také například stigmatizaci při hledání zaměstnání pro klienta nebo klientku nebo některé nedostupné adiktologické služby (více viz samostatná kapitola níže). Zoroslava v tomto ohledu popisovala, jak často trávila celé dny u telefonu a sháněla ubytování pro klienta nebo klientku, který měl vystupovat z vězení, ale žádné nemohla najít, přičemž podle svých slov jí tato situace připadala velmi zátěžová. Jinými slovy, CM je sice nástroj, jak najít a propojit systémové kapacity, ale pokud takové kapacity nejsou, nedají se propojit a využít. V podobném duchu se vyjadřuje také Beneda výše, která poukazuje, že často musela mít několik plánů pro své klienty a klientky kvůli nevyzpytatelnému prostředí a jím vytvářených podmínek. To vše samozřejmě

ubíralo informantům a informantkám kapacity na výkon CM a působilo to spíše jako demotivující zátěž.

ZMĚNA ZPŮSOBU PRÁCE

S praktickou realizací CM některé organizace a informanti a informantky začali zjišťovat, že CM je nový a jiný způsob práce s klienty a klientkami, než doposud dělali (jak výše poukazuje například Boromir nebo Radna). Novost byla charakterizována zejména na půdorysu rozdílu mezi ambulantními a terénními sociálními službami, jak poukazuje Piragost:

[...] já si myslím, že zkušenost je super [...] Měl jsem možná i nějakou obavu z toho zezáčátku, jestli to nebude takovej „ambulantní projekt 2“, ale musím říct, že se to rozhodně nepotvrdilo. Práce case managera je o hodně jiná [...] Pracují prostě s lidma, který jsou na tom hůř, [...] jsou ohroženější. Přesně, co jsme si vytýčili, a jdou s nima o dva kroky dál, než ambulance snese, dovolí a je pro ni typický. A nese to nějaký ovoce. Myslím, že lidi, o který bysme dávno přišli nebo který by nějak to nezvládli, protože potřebujou přesně, aby někdo s nima byl někde na půl cesty, aby šel za nějaké limit, tak to se přesně vlastně děje (Piragost, CM tým).

Pro Piragosta bylo důležité, aby CM nekopíroval stávající služby v dané organizaci a nestal se tak druhou ambulantní službou, ale aby probíhal v terénu s osobami, které mají komplexnější potřeby, které skrze ambulantní služby lze řešit složitěji a komplikovaněji. Tato změna pak podle něj znamenala i přínos ve smyslu, že klienti nebo klientky, kteří/ktelé by ze standardního programu možná vypadly, se udržely dále spolupracují. Podobně se pak vyjadřovala i Malucha:

My jsme nedělali case management, my jsme měli jenom klienty ve věznici na besedách a potom přicházeli k nám do ambulance v uvozovkách na doléčování nebo prevenci relapsu. Takže teď je tam možnost tam dát sociální práci, a to je obrovské rozdíly. [...] takhle [je to] v pořádku, to propojení sociální práce, drobný materiální, případně velký podpory v bydlení, pokud se podaří, a toho, co jsme dělali předtím. Takhle to do sebe doklaplo, zaklaplo (Malucha, CM tým).

Na rozdíl od Piragosta však Malucha poukázala, že jejich organizace neměla původně žádný standardní program, s nímž by mohla CM porovnávat a případně ho nastavit jinak, ale CM spíše sloužil k doplnění a posunutí stávajících služeb.

Další dělicí linie spočívala ve změně přístupu ke klientům a klientkám, kdy typicky v rámci standardního programu, který organizace realizovaly před CM, byla projektová klientská práce v nějakých parametrech odlišná:

Když jsem třeba měl i možnost s kolegyněmi hovořit o specifiku case managementu, že navštěvuji třeba klienty v [město], když se vrátili tam [...] zajímalo by mě, jak ta spolupráce dál pokračuje. Kolegyně řikala: „Máš tu potřebu takhle jako sociální pracovník vědět, jestli on spolupracuje?“ Říkám: „Víš, to je takové specifikum toho case managementu, že teď bych to potřeboval vědět.“ V minulých cílových skupinách jako sociální pracovník bych tuhle potřebu neměl [...] (Chranislav, CM tým).

Jak poukazuje Chranislav, jeho kolegyně ve standardním programu, který v dané organizaci běží již delší dobu, nebyly zvyklé na intenzivní práci s klientem/klientkou ve smyslu udržování kontaktu a aktivního zjišťování stavu klienta nebo klientky i po předání do jiné služby nebo

organizace. Projektový CM znamenal změnu ve smyslu větší a intenzivnější asistence klientům a klientkám, což ve standardním programu nebylo ambicí.

Zajímavý pak byl postřeh Zoroslavy, která celou situaci vnímala „naruby“:

Rozumím tomu, že někdo chce dělat ambulantku a klient ti přijde a sedí s tebou v konzultačce na hodinu a pak jde pryč. Já zase mám radost [...] s nima [klienty/klientkami] jít ven i na ten pracák, řešit tohle, vlézt do toho obchodu a [...] doprovodíš ho a je to dobrý. A pak mi přijde na hodinu přesně ambulantně do té konzultačky a já se tam cítím úplně... [...] říkám [si], že tam nepatřím (Zoroslava, CM tým).

Zoroslava měla bohaté zkušenosti s terénní sociální prací, takže jí CM nedělal problémy a rychle se na tento styl práce adaptovala, nicméně na druhou stranu jí naopak dělalo problémy se adaptovat na ambulantní část své práce, v níže se necítila příjemně, a sama přiznala, že by raději s klientem nebo klientkou byla neustále v terénu a pracovala na jeho/jejích potřebách.

Pro Bojatu pak novost práce spočívala ve větším napojení a větší přítomnosti s klientem/klientkou:

Tak úplně na začátku jsem pořád nevěděla, co to bude obnášet, protože jsem pořád neměla tu zkušenost s tou prací venku v takové intenzitě. My děláme nějakou post péči s těma klientama, ale rozhodně ne takhle. To, co za mě je velká zkušenost z toho projektu, že jsem s tím klientem absolvovala ty věci hodně nablízko, že jsem byla v tom celou dobu přítomná, v tom procesu, jak se mu daří, jak se mu mění ta motivace, jak jde z toho vězení, má nějakou představu, furt má ještě nějakou sílu, tak jde do těch komplikací,

který se na něj potom hrnou po tom výstupu. A pak vidíš, jak ta energie začíná upadat, upadat, začínají první škobrtnutí, druhý, třetí, a teď seš tam ty, kdo tam hází ty pomocný lana a takový to, co kdyby ten klient v tom projektu nebyl, tak je prostě nemá a skončí mnohem rychleji. No a pak prostě buď ho ty lana podržej a pomůžou mu zase se nějak zmobilizovat a funguje dál, no, anebo nepomůžou ani lana, a jsme pak svědky jako fakt sešupu toho člověka. [...] Nečekala jsem to, že to budu třeba až tak intenzivně prožívat s tím klientem (Bojata, CM tým).

Jak sama poukazuje, že byla to odlišná zkušenost od standardního programu, který organizace, v níž působí, dlouhodobě realizuje, přičemž zkušenost se následně přelila do určité sebereflexe a hodnocení své pozice v celém procesu.

OMEZENÁ KAPACITA V RÁMCI ORGANIZACÍ NA REALIZACI CM

Po startu projektu byla pro informanty a informantky velkým tématem omezená kapacita, s jakou mohou realizovat CM ve své organizaci. Tento limit se ukázal až později v důsledku skutečnosti, že pro některé organizace CM znamenal novou zkušenost, skrze níž poznaly, že CM je jiný způsob sociální práce, než do té doby vykonávaly, a že také představuje větší zátěž, zejména s ohledem na potřebu asistence propuštěným klientům a klientkám, jejich komplexní potřeby, ale také podmíněná propuštění (PP). Tato kombinace znamenala poznání, že nastavené kapacity, zejména s ohledem na úvazky, nejsou pro výkon CM adekvátní:

Ten step úvazek je u mě velký limit. [...] i když tady máme jenom jednu věznicí, tak si myslím, že ten úvazek by to chtělo vyšší (Bdina, CM tým).

Já třeba jsem v tom projektu na 0,2 úvazek a mám 0,8 i v [organizace] a už vím, že musím ponížít nějak tu část v [organizaci], abych vůbec mohla zvládnout ten malej úvazek v tom projektu. Zabírá to strašně moc času, a tak možná ten projekt hodnotím, že rozdělení úvazků, že asi nikdo nedohlídnul, že to na ty malý úvazky je velmi těžce splnitelný nebo velmi těžce naplnitelný, aby to nějak dávalo smysl. Je na to potřeba celej člověk, aby se tomu věnoval naplno [...] energeticky a práci kolem, kolik s tím bude, to bude na 0,6 odpovídat tý intenzitě, co tomu budu muset věnovat (Bojata, CM tým).

[...] kdybychom do budoucna měli být účastní realizace takhle rozsáhlého a náročného projektu, potom na tu péči, ať ve výkonech trestu, nebo postpenitenciární péči, tak na zkrácený úvazky je to nemyslitelný. Přejde mi to hrozně náročný... Pak se bavíme o kvalitě nad kvantitou pro nás časovou a my tím, že pak jsme hodně zatížený, aby klient byl kvalitně ošetřen, tak je to pro nás zátěž a jedeme úplně v klidu 12, 14 hodin denně a pak cítíme nějakou míru vyčerpání (Radna, CM tým).

Podmínky, za nichž jednotlivé organizace do projektu vstupovaly, byly samozřejmě do určité míry v jejich gesci, nicméně svou roli sehrála zmiňovaná nezkušenost, ale také řada faktorů, které se sice daly předjímat, ale nebylo samozřejmě jasné, do jaké míry a v jakém poměru budou reálně vstupovat do klientské práce. Jak je uvedeno výše, z dostupných poznatků víme, že vězněné a propuštěné osoby jsou obecně náročnou klientelou, která se potýká s celou řadou komplexně provázaných potřeb, které se promítají i do CM s touto cílovou skupinou. V ČR je ovšem praktická zkušenost s CM velmi omezená a není dostatečně zažitá, což rezultovalo v podcenění a „znovuobjevení“ intenzity této práce během projektu:

[...] [my] ho vyzvednem, dovezem [...], zajedeme s ním rovnou na ubytování, zajedeme s ním na Úřad práce. Je to časově náročný, [...] bavili jsme se o tom, kolik takhle náročnejch klientů nebo intenzivního case managementu může jeden pracovník vůbec dělat. [...] my jsme pro něj [klienta] jeli v šest ráno, v osm jsme ho vyzvedávali a já jsem jela domů v osmnáct hodin a byla jsem pořád s ním. A druhý den pět hodin s ním. [...] pak jsem byla připravená, že další dny budou taky hodně náročný. Kdyby ten kontakt neskončil, tak my jsme měli už naplánovanou schůzku na úterý i na středu. A každý ten den jsme se měli vidět, [...] měli domluveno, protože my se moc nezabýváme dlouhou problematikou, [...] půjde do občanský poradny nebo do [organizace], podle kapacit těch zařízení, kam ho předáme kvůli těm dluhům. [...] Potom měl domluvenou schůzku s psychiatrickou [...] Všechno jsem menežovala já ve spolupráci s ním, naplánovali jsme, co všechno je potřeba. Je to hrozně moc náročný a příprava před tím je taky hrozně moc náročná. [...] Já mám 0,2 úvazku v projektu a taky to bylo mnohem víc v tu chvíli, kdybych pokračovala, tak je to mnohem víc. [...] Kdybysme někdy šli do dalšího takovýdlehého projektu, tak úplně s jinou výší úvazků (Bogija, CM tým).

A ani mě to ve snu nenapadlo, že to takhle bude náročný, a přijde mi, že je náročnější ta práce post venku než v tom výkonu trestu, kde jsou zvyklí na ty pravidla, na ten jasnej řád a na ty všechny možnosti, co tam maj. Ale venku ti stačí sekunda a změní se ti celá práce, kterou ty jsi s ním v tom výkonu trestu dělal, protože klient se prostě má právo rozhodnout a změní svoje postoje (Radna, CM tým).

Určitou roli v tomto podcenění mohla sehrát také skutečnost, že některé organizace a jejich pracovníci a pracovníce byly zvyklé na ambulantní poskytování sociálních služeb, které není

tak náročné a intenzivní. V tomto ohledu mohla při poddimenzování úvazků a zátěže hrát roli imaginace, že CM v projektu bude pouze intenzivnější ambulantní služba, případně, že se bude odehrávat čistě v brokerském režimu. Poměrně názorně tuto myšlenku rozvedla Olota:

[...] my jsme sice s [věznicí] spolupracovali předtím taky, ale ne tak intenzivně jako jiný programy, kde [organizace] dělá dlouhodobě vězeňský programy a jsou na to zvyklí a jenom to vezmou jako projekt, jako další možnost realizování té služby. My jsme to dělali nově, pracovali jsme předtím v jiným formátu, takže tohle vnímám, že to bylo náročný do toho nějak zakomponovat, představit si to. [...] vrhli [jsme se do toho] po hlavě a teď teprve za pochodu nebo spíš za běhu zjišťujeme, že bysme na to potřebovali možná trochu víc úvazků, víc prostoru a víc nějak týmový spolupráce (Olota, CM tým).

A roli určitě také sehrál i omezený rozpočet projektu a kalkulace jednotlivých organizací, zda do podobného, potenciálně přínosného projektu, mají jít i za cenu menšího rozpočtu.

Druhým významným faktorem, na nějž naráží Bogija výše, je předávání klientů a klientek, kteří/které v mnoha případech nezůstávaly v regionu, v němž byla situována věznice a organizace, s níž navázaly spolupráci, ale vracely se jinam. To znamenalo nutnost tyto klienty a klientky předat do navazující služby nebo organizace, což vyžadovalo v některých případech intenzivní asistenci, se kterou původně také celkem logicky nebylo počítáno, jelikož nikdo nemohl vědět, že klienti/klientky budou mít jiný návratový region v tak velké míře.

Třetím faktorem, o němž se vědělo, ale nemohla u něj být předpokládána větší relevance, jelikož jeho analýza schází, pak byla neúspěšná PP:

[...] víc než polovina klientů se o [projektu] doslechla a chce to využít v rámci podmínečného. A je to v pořádku, já to respektuju, ale tím pádem s nima pracujeme nějak a jim nevyjde podmínka a oni chtějí zůstat. Takže nám visí spousta klientů, který s náma chtějí pracovat dál, a já si s tím nevím rady. S mým úvazkem obecně, nejen v projektu, protože rozumím tý potřebnosti, ale nepustili je a chtějí se s náma vídat dál, ale my potřebujeme ty, který mají výstup, a přerůstá nám kapacita (Malucha, CM tým).

Téma PP nabralo během řešení projektu na velké intenzitě a stalo se z něj jedno z největších projektových témat (viz samostatná kapitola), přičemž v tomto ohledu velmi dalekosáhle zasahovalo do různých sfér projektu, přičemž jednou z nich je i omezování kapacit vykonávání CM, jak to popisuje Malucha.

Celkovou situaci s kapacitami organizací pro vykonávání pak velmi dobře a jasně shrnul Piragost:

Já si osobně myslím, že není možný tohle dělat bez toho, aby na to nebyl nějaký jinej extra zdroj. Přilepit to k sobě jako jeden z nějakých nástrojů práce, kterej budeme mít v repertoáru pro někoho, zároveň se budeme snažit za stávajících podmínek jenom rozšiřovat to portfolio nabídky, tak to ty lidi zabije. [...] ty lidi buď vyhořej strašně rychle, nebo se zblázněj z toho, odejdou úplně pryč, [...] Pokud by to někdo měl dělat, měl by to brát vážně. Měli [by] bejt vyčleněný dva tři lidi a ty to dělat se vši odpovědností, která tomu náleží. Ale domluvit se, že někdo bude dělat na půl úvazek case management ještě k celému tomu kombu věcí, to podle mě nejde (Piragost, CM tým).

PŘETÍŽENOST V RÁMCI VÝKONU CM

V důsledku omezených kapacit se někteří informanti a některé informantky cítili přetížení/přetížené, zejména s ohledem na klientskou práci a časovost projektu spojenou s plněním indikátorů. Někteří a některé z nich pak v určité fázi projektu cítili velkou míru přetíženosti, která se dále promítala do jejich práce, jak názorně říká Zoroslava:

A zároveň to hrozně kvapí. Je to strašně všechno rychlý, já ráda pracuju pomalu. Těch tlaků je podle mě tolik, že mám strach, že ten tlak, ať je všechno dotažený v tom projektu, způsobuje, že já prostě tlačím na ty lidi. A to je to poslední, co chci. Aby se nějak rozhodli nebo aby... Že vlastně není vůbec prostor pro motivační rozhovory k tomu, aby se vůbec rozhodl, jestli chtěj do léčby, nebo ne, protože ty už do nich hrneš. To je celý hrozně uspěchaný. A to se mi fakt nelíbí (Zoroslava, CM tým).

Zoroslava poukazuje, že se cítila pod tlakem, který pak přenášela i na klienty a klientky, což ji stresovalo ještě více a měla z toho špatný pocit. Zároveň tím samozřejmě trpěla i kvalita práce, která podle ní nebyla taková, jaká by měla být, jelikož na ni jednoduše nebyl prostor v důsledku zmiňované časovosti projektu a nutnosti naplnit závazné indikátory.

V důsledku přetíženosti pak některé informantky a někteří informanti přemýšleli, jak vhodně zátěž nastavit, aby byla udržitelná nejenom úvazkově, ale také počtem klientů a klientek:

[...] intenzivní case [management], to není možný s tímhle počtem klientů dát. My jsme vlastně hodně dlouhou dobu byli s [kolegyní] samy na to dvě a máme třeba 120 lidí. A to prostě absolutně není reálný. A i kdyby půlka jenom vyšla ven nebo nějak se udržela, tak to stejně

nejde. Takže do budoucna fakt osm, deset lidí, se kterými budeš v intenzivním kontaktu, budeš moct za nima i jet, protože ta cesta ti zabere třeba půl hodíky, hodíku, i když by si byl někde po [město], ale je to o něčem jiném. Jsi taková možná dostupnější i pro ty lidi (Beneda, CM tým).

Když jsou [ve věznici], tak [vyšší počet klientů nebo klientek] dobrý, ale potom, když vystoupí, tak tam mně přijde, že kapacita by měla být mnohem zvýšená. [...] po tom propuštění [...] by mohla být až dvojnásobná. Jestliže by tam chodil jeden pracovník dovnitř, tak dva aby byli venku [na] celý úvazky (Bogija, CM tým)

Na case máme tedy půl úvazek. A kdyby skutečně jsme sem na ty hodiny docházeli, tak se to rozpadne. Ale 1,5 úvazku na 25 aktivních klientů, to znamená, pokud někdo vypadne, skončí, můžeme ve věznici nabrat dalšího, abysme si ho zase připravovali, protože pak vy nemůžete počítat s tím, že z věznice vypadnou všichni, takže jich mít venku aktuálně 15 hodně aktivních, 10, který ukončují, a zase už nachystanej 10, který budou vystupovat... [...] (Malucha, CM tým).

Obecně se informanti a informantky shodovali, že optimální počet na jeden celý úvazek je kolem deseti propuštěných klientů nebo klientek potřebujících intenzivní CM. Větší počet znamenal přetížení a zhoršení kvality klientské práce, případně zásah do duševního zdraví. Zoroslava tuto situaci velmi trefně zhodnotila jako tlak na zrušení kvality a nastavení kvantity jako hlavního prvku v klientské práci, přičemž byla kritická i k praktické realizaci CM za těchto podmínek:

Já jsem pořád zastávce toho, že to, co děláme, není žádný case management. Nebo prostě u padesáti lidí... Když bych jich měla deset, tak si dokážu představit, že se můžu natolik věnovat těm lidem, že budou motivovaní a budou

v tý spolupráci udržení a bude to úplně něco jiného, ale takhle si myslím, že i zapomínám na hodně věcí, a i pro mě je to hrozně neuchopitelný a těžký (Zoroslava, CM tým).

Přetížení a omezení CM v důsledku rozsáhlé klientské práce je přitom jedno z hlavních témat CM i v odborné literatuře, kde se optimální počet na intenzivní formy CM uvádí také kolem deseti klientů/klientek v závislosti na cílové skupině a jejich potřebách (viz výše).

DUŠEVNÍ ZDRAVÍ V SOUVISLOSTI S VÝKONEM CM

Přetíženost se pak projevovala v duševním zdraví některých informantů a informantek, přičemž téma duševního zdraví se objevovalo již po startu projektu a v první vlně rozhovorů s CM týmem, nicméně nabývalo na intenzitě až s průběhem projektu a kumulací zátěže a těžkostí spojených zejména s klientskou prací, například nemožností zajistit stabilní bydlení pro klienty a klientky.

V tématu duševního zdraví se odrážela všechna doposud probíraná témata, a sice nastavení CM v dané organizaci, kapacita organizací pro vykonávání CM, zátěžovost výkonu CM, novost metody CM v klientské práci i neadekvátnost počtu a výše úvazků. Zátěž a negativní ovlivnění duševního zdraví CM týmu byla vytvářena také klientskou prací, a to jak ve věznici, tak po propuštění. Náročnost klientské práce ve věznici dokumentovala Malucha:

Pro mě je hrozně náročný, to chci zmínit, [...] že vlastně nám je tam navedou najednou a já mezi těma těžkejma, protože někdy jsou to strašně těžký příběhy nebo i těžká práce sociální, [...] tak nemám ani minutu pauzu, prostě jenom jako fronta (Malucha, CM tým).

V některých věznicích byl zájem o projekt opravdu velký, což mělo za následek také větší intenzitu kontaktů, kdy v některých případech CM museli v rámci jedné návštěvy ve věznici mluvit až s osmi klienty/klientkami, což byl případ Zoroslavy. Takovou intenzitu lze považovat za velmi náročnou a z dlouhodobého hlediska neudržitelnou. Pro Sovatu však byla paradoxně zátěžová opačná situace ve věznici, a sice absence klientské práce ve věznici, kde spolupráce nefungovala příliš dobře a kde naopak nebylo klientů dostatek:

Mě spíš řekněme vyloženě frustrovala [věznice], která byla nefunkční. [...] člověk má pocit ztráty nějakého času, takže spíš než nějaký přetížení tím case managementem, jsem vnímala tu frustraci z toho, že to nejde (Sovata, CM tým).

Pro Sovatu tedy zdrojem frustrace byla spíše situace, kdy navštěvovala zbytečně věznici, kde nejsou vytipované žádné osoby pro potenciální spolupráci, přičemž tento čas by mohla věnovat jiné práci, která byla v tu chvíli potřebnější. Náročnost a potenciální zátěžovost CM po propuštění pak dobře dokumentuje Bojata a Beneda:

[...] vůbec [si] nechci dovolit, že mu ty věci nezajistím nebo že mu s tím nepomůžu, když jsem ho do toho projektu vzala, tak bude mít kam se vrátit, bude mít nějakou práci zajištěnou, bude tam nějaká adiktologická podpora, zkusit navázat nějakýho sociálního kurátora a podobný věci. Takhle k tomu přistupuju, že když už tam je, tak tohle mu zajistím. A zároveň vím, že v těch některých případech to bude velmi náročná šichta potom venku, že to bude stát hodně času teď a i potom venku nějak, aby to zvládnul, aby nevypadl, když se mi vrací někdo do [město], tam není nic, že některé ty lokality opravdu velmi komplikované na to zajistit vůbec něco (Bojata, CM tým).

Je to hodně časově náročný, musím říct. I ty asistence těch klientů, my je hodně vozíme do léčby, většinou do [organizace], takže celé dopoledne jsme ve věznici, pak nabere někde klienta, jedeme do [organizace], vracíme se, nevím, v devět hodin večer a druhý den zase ráno do práce, takže časově je to fakt hodně náročný. Myslím si intenzivní práce s těma klientama, že ti to mnohdy nedá ani spát, že jdeš v pět hodin domů, ale nejdeš, protože stejně řešíš, že jsi třeba nesehnal ubytovnu, tak nechceš nechat toho klienta venku, takže v tomhle případě je to velmi intenzivní. A je potřeba se od toho trochu oprostít, což se ne vždy úplně daří, protože furt tam máš, nebo já tam osobně mám, nějaký pocit, že na něčem jsme se domluvili, zařídíme ubytování, chceš to splnit, nechceš pak říct: „Hele, tak nepodařilo se to.“ (Beneda, CM tým).

Bojata poukazovala, že její klienti a klientky mají velmi komplexní potřeby, což je samo o sobě velmi problematické, přičemž náročnost situace se dále komplikovala skutečností, že se klienti/klientky vraceli do jiného regionu, než kde byla věznice a NNO, která s nimi navázala spolupráci. Klienti/klientky pak museli být předány do navazující služby, což je opět samo o sobě náročné, přičemž, jak poukazuje Bojata, v některých případech to navíc bylo do regionů, kde nejsou moc dostupné služby, případně existují i další strukturální problémy (zejména absence dostupného důstojného bydlení), což dále znesnadňovalo celý proces. Beneda pak popisuje svůj běžný CM den s klientem/klientkou po propuštění, který je opět z dlouhodobého hlediska velmi obtížně udržitelný. Bojata i Beneda navíc mluvily o klientské práci jako o závazku, který je pro ně velmi silný, což je naprosto v souladu s hodnotami sociální práce (a je to nutná součást takové práce), nicméně v případě situací, kdy se pomoc nedaří a nastávají situace,

kteří podrývají klientskou práci, takový hodnotový závazek samozřejmě znásobuje zátěž a demotivaci.

O předávání klientů pak mluvil také Boromir:

A pak je náročnější u těch klientů, který takhle směřují někam dál do toho regionu, tak i ten způsob kontaktu, že je ten kontakt takovej křehčí přes telefon, je to hodně na klientovi, jestli zavolá. A kolegové, když tam jedou, tak je to kus cesty [...] je [to] náročnější a klade [to] nějakým způsobem i větší nároky na kapacitu nebo čas těch pracovníků. Není možný, když se pokoušejí o tenhle způsob práce, počítat s tím, že budou mít ročně stovky klientů. [...] A myslím, že je ještě jeden typ zátěže, kterej plyne z toho, jak je to domluvený a jak ti klienti potom se neozvou po tom propuštění z toho výkonu trestu. Takže i tohle vnímám jako zátěž (Boromir, CM tým).

Vedle zátěže spojené s předáváním Boromir tematizoval i křehkost kontaktu u předávaných klientů a klientek, což pak může mít za následek, že se daný člověk po výstup z vězení nebo po předání do jiné služby už neozve a kontakt je na něj ztracen. To podle Boromira i dalších informantů a informantek zvyšuje určitou míru frustrace a demotivace pramenící z pocitu práce, která přišla vniveč, případně nemožností dále pracovat s daným klientem nebo klientkou a posouvat je dále.

Klientská práce tak mohla pro některé CM namíchat velmi zátěžový mix spočívající v komplexnosti potřeb klientů a klientek, které bylo nutné předat do jiného regionu a jiné organizaci, což lze vnímat jako náročný proces pro všechny strany, a zároveň pro ně často nebylo možné zajistit adekvátní podmínky v podobě stabilnějšího bydlení nebo jiné služby.

Zátěž v podobě nedostatečných kapacit pro výkon CM, intenzivní podoba CM, nezkušenost s CM a terénními sociálními službami a náročná klientská práce ve věznici i po propuštění pak v některých organizacích vyústila ve fluktuaci pracovníků a pracovníc a jejich obtížnému nahrazení. Tuto situaci názorně popisuje Piragost:

Je to náročný, je to fakt náročný [...] Je to časově komplikovaný, občas nějaký asistence mají opravdu charakter, já nevím, dvanáctihodinový pracovní doby [...] Umím si představit, že dělat tohle dlouhodobě může bejt práce, která není úplně jednoduchá. Trochu [...] nahlas přemějšlíme, jak moc [...] si ten case management nechat na půlku, mít polovinu klientů v ambulanci a polovinu klientů v case managementu, jak moc to je nějaký vyvažování mezi tím, aby to mělo trochu preventivní charakter, než člověk z toho vyhoří [...] my jsme se dostali do situace, že sháníme někoho na rok [...] když někomu řekneš, že máme práci na rok a nevíme, jestli něco vám můžeme nabídnout po tom roce sto procentně [...] organizace sama nemá potřebu se ho zbavovat, byla by hloupá, ale nemůžeme to prostě garantovat v současné chvíli. Čili to byla první věc [...]. A druhá, [...] zjistili [jsme], že toho za rok po nich chceme strašně moc. Že chceme, aby se to naučili, aby převzali klienty, aby začali fungovat a ten projekt dotáhli. [...] ty lidi říkali na pohovoru: „Počítáme s tím, bereme.“ A pak nám volali za tři dny: „Zjistili jsme si, že... děkujeme.“ To se nám stalo asi třikrát (Piragost, CM tým).

Podle Piragosta je při náročnosti CM a ztrátě pracovníka/pracovnice během řešení projektu problematické najít adekvátní náhradu, přičemž potenciální zaměstnanci/zaměstnankyně jim po počátečním souhlasu často vždy zavolali a svůj předešlý souhlas s nástupem na pozici odvolali. To dále zvyšovalo zátěž na stávající personál a dále prohlubovalo možné negativní vlivy na duševní zdraví, jak vyprávěla Beneda:

Za mě je toho až moc. Myslím si, že my [v rámci organizace] jsme měli dobrý úvazky, že jsme měli na tři lidi plný úvazky, ale [bývalá kolegyně] tady byla rok a od té doby jsme tady vesměs samy, než nastoupila [nová kolegyně], [předěšlou kolegyni] ani nemá smysl počítat, ta vydržela ani ne měsíc. A takže jsme byly půl roku na všechny klienty samy, přebíraly jsme si všechny klienty po [bývalé kolegyni]. Myslím si, že v červnu už jsme s [kolegyní] obě dvě omarodily z toho, že jsme to fakt nezvládaly (Beneda, CM tým).

Fluktuace během takto náročného projektu může tedy být velmi výrazným zdrojem zátěže pro projektový tým i danou organizaci, ale i projekt jako takový.

V tomto ohledu je potřeba uvést, že právě i projekt jako takový a jeho parametry vytvářely určitou zátěž na projektový tým a nejvíce zřejmě na členy a členky týmu vykonávající přímou klientskou práci, jelikož měli zodpovědnost za naplňování indikátorů. To bylo například pro Oskoru důvodem, aby z projektu po krátké době odešla, když do něj předtím nastupovala jako náhrada za jinou odcházející kolegyni. Oskora během rozhovoru popisovala, že projekt a CM jako takový ji velmi zajímal, ale když nastupovala, bylo pro ni obtížné si představit zátěž, kterou realizace projektu pro CM tým představuje, což poznala až po nástupu. Následně uznala, že by to pro ni znamenalo velké vytížení a zásah do duševního zdraví, což nechtěla. Problematická byla také časovost ve smyslu ohraničení projektu komplikující vytipovávání klientů a klientek, aby se vešli do období, kdy projekt běží. To mělo za následek nepřijetí nebo vyřazení (například v důsledku neúspěšného PP) některých potenciálních klientů a klientek, s nimiž by jinak, kdyby byla služba nabízena kontinuálně, spolupráce byla navázána nebo by pokračovala. Pro některé CM

byla také v pozdější fázi projektu nepříjemná nejistota spojená s koncem projektu, jelikož měli kontrakt pouze na dobu realizace projektu. Dané organizace v důsledku obecného nejistého financování sociální práce a sociálních služeb nebyly v pozici, kdy by mohly s jistotou říci, že budou mít finanční prostředky na zachování CM jako kontinuální služby a za jakých finančních podmínek. Tuto situaci názorně charakterizovala Zoroslava:

[...] panuje [tam] určitá nejistota, co bude, až ten projekt skončí. Je hezký, že někdo pečuje o naše duševní zdraví, lidí v terénu, ale pak ti zároveň řeknou, že v březnu nazdar, jste bez práce. Takže mně to přijde vlastně i těžký vůči těm klientům, že ty taky nevíš, co jim řekneš: „Hele, no, buď budem spolupracovat po březnu, anebo ne“ (Zoroslava, CM tým).

Tato nejistota opět souvisí se specifickým stavem financování sociálních služeb v ČR, které je často velmi nepravidelné a podobnou nejistotu vytváří strukturálně, což dále sociální služby oslabuje, neboť do nich není možné nalákat adekvátní pracovníky a pracovnice a ty, co v nich už jsou, tato nejistota vede jinam.

Mezi negativní promítání výše zmíněné zátěže do duševního zdraví patřila zejména únava, vyčerpání, splývání pracovního a osobního života a celková duševní nepohoda. V některých případech informanti a informantky také poukazovaly, že zátěž a negativní promítání do duševního zdraví způsobily onemocnění, které bylo signálem, že je potřeba si odpočinout.

Někteří informanti a některé informantky na druhou stranu během rozhovorů a fokusních skupin deklarovali, že nepociťují nějakou větší zátěž, respektive že na ně nemá negativní dopad. Většinou se jednalo o informanty a informantky, kteří/ktelé měli už nějakou zkušenost

s terénní sociální prací v minulosti a intenzivní CM pro ně nebyl nic nového. Významné v tomto ohledu byly tedy i předpoklady pro výkon CM, které jednotliví terénní pracovníci a jednotlivé pracovnice měly.

PŘEDPOKLADY A NÁROKY NA VÝKON CM

Toto téma vykrystalizovalo v důsledku fluktuace personálu v některých organizacích a hledání náhrady za osoby, které odcházely. Někteří informanti-informantky v tomto ohledu poukazovali, že je potřeba, aby zaměstnanci a zaměstnankyně měli nějaké předpoklady v podobě větší resilience a lepšího zvládání zátěže, kterou klade klientská práce ve formě CM. Názorně o tom uvažuje řada informantů a informantek:

Je to náročný. Je to fakt náročný. A myslím si, že to nemůže dělat každý? Je to nějaký nárok na toho pracovníka, musí být hrozně flexibilní, mít velíkánskej přehled v tý problematice. To si myslím, že je taková výhoda, že [kolegyně] znala ten prostor, že zná tu cílovku (Bogija, CM tým).

Charakter práce neumožňuje vzít někoho, kdo dělá v ambulanci, protože ten má tam svoje dny kalendářní a musí tam být, kdežto ty klienti vyžadují úplnou flexibilitu [...] Je to prostě hodně určitě náročný a myslím si, že by to fakt měli dělat zkušený lidi, který mají zkušenosti s prací s traumatizovaněma lidma (Ditvin, CM tým).

Je to časově náročný a musíš mít kapacity vysoký, klade to velký nároky na pracovník, aby se orientovali v tolika oblastech, takže to je velký nárok na lidi, který u nás pracují, který tohle dělají (Boromir, CM tým).

Ta blízkost toho. Ambulance je odolná v tom, že to tam můžeš trochu korigovat, ale jezdit autem s někým, [...] nakupovat s ním [...], vydržet s ním nějaký jeho psychický nepohody na úřadu práce po čtyřech hodinách čekání [...]. Takže to opravdu vyžaduje spoustu velmi specifických dovedností, který musej být nějak namíchaný (Piragost, CM tým).

[...] víme, že na určité typ práce v rámci sociálních služeb je dobřej věk, kdy já mám fakt i k určitému typu služeb podmínku, že 35 je vstupní brána [...] měli [by to] dělat lidi s nějakou praxí, který se trochu orientují. Není to úplně vhodný pro nováčky. Nechci se nikoho dotknout, ale myslím si, že dost věcí je o těch zkušenostech, o nějakých tvých náhledech, o nějakým tvým krizovým nastavení, že se nepoděláš, když něco nevyjde, že to zvládneš (Radna, CM tým).

Z jednotlivých výpovědí je patrné, že osoba vykonávající CM by měla být hodně flexibilní, mít nějaké zkušenost s prací v sociálních službách, ideálně pak s cílovou skupinou a také s traumatizovanými osobami, mít praktické dovednosti využitelné v terénu a s tím spojený i přehled, jaké možnosti lze využít, a také by se mělo jednat o vyzrálejší osobu, což by mělo zvyšovat resilienci. V některých interakcích také zazníval rozdíl mezi ambulantním a terénním stylem sociální práce, kdy ambulantní hodnotili informanti a informantky jako méně vhodnou průvodní zkušenost u osob, které by chtěli vykonávat CM. Jak je patrné, tyto nároky rozhodně nejsou malé a v kontextu ČR, kde je strukturální podfinancovanost sociálních služeb a nedostatek vhodných sociálních pracovníků a pracovníc (viz kapitola o nastavení a financování sociálních služeb), jsou do jisté míry v současnosti nenaplnitelné, což zaznívalo i v rozhovorech a fokusních skupinách. Narážela na to například Radna a Ditvin:

Zažíváme i v rámci organizace, že to není jenom v tom vězeňství, ale že přichází s nějakou fantazií, jak budeš pomáhat a jak budou užitečný. A ano, ten systém selhává i tady a strašně rychle propadaj do bezradnosti, bezmoci a strašně rychle to okamžitě uzavíraj, zahazují, že radši půjdou dělat do Německa do fabriky než tady za ty prachy. A furt narážet na systémový chyby nebo na nemožnosti toho regionu [...] Nebo moji kolegové to zažívají běžně i v týmech, že jim strašně rychle odchází kolegové, protože nevidí smysl. [...] Tak rychle odchází i z toho neziskáče. Nejsou to jenom prachy, ale je to i nějaká bezmoc (Radna, CM tým).

Vzít tam někoho nového je vlastně super příležitost pro nás, jenomže my vůbec máme potíže sehnat sociálního pracovníka v tom regionu. To není ani o tom sehnat pracovníka už znalého prostředí a klientů a tak dál, ale vůbec sehnat člověka, kterej pracuje s lidma, je problém. Takže kdybychom hledali někoho na inzerát, tak to prostě nejde. [...] Co se třeba tady v regionu ještě stalo teď takovou dobrou tradicí, že sociální pracovníci utíkají do školství (Ditvin, CM tým).

Radna i Ditvin poukazovali, že potenciální finanční zajištění sociálních pracovníků a pracovníc není adekvátní a je samo o sobě důvodem, proč lidé odcházejí z oboru, například do školství, jak poukazuje Ditvin, ale také často do terapeutických praxí. Podle Radny pak nemusí být v některých případech na vině pouze finanční ohodnocení, ale může jím být i frustrace z nefungujících veřejných institucí a strukturálních problémů ČR, které jsou z individuální pozice neovlivnitelné a je potřeba je řešit na vyšších úrovních, ale zároveň se negativně promítají do klientské práce.

Komplikace byly opět vytvářeny i kontextem projektu a jeho časové ohraničenosti, která

vytvářela větší tlak někoho vhodného najít a obsadit prázdnou pozici, aby mohl být projekt zdárně dokončen a byly naplněny indikátory. Názorně to vystihla Bojata:

[...] jak s tím pracovat, když lidi do toho projektu nastoupěj, něco rozjedou... A u nás je to už druhá pracovnice, která v průběhu toho projektu odchází. Předávání veškerý agendy a navázání vztahu s klientama ve věznici, pak to zas převezme někdo nověj. [...] mě to naruší práci, jak tu klientskou, tak všechny dokumentační záležitosti [...] odchod toho pracovníka rozbije spoustu věcí, nejenom s tím klientem, ale i v tom týmu, nadělá to různý nepříjemnosti. [...] budeme zas zaučovat nějakýho novýho člověka už do toho, že nám spousta lidí bude končit, už bude odcházet [z vězení], máme zajišťovat nějakou post-péči venku (Bojata, CM tým).

V rámci rozběhnutého projektu bylo pro některé organizace v podstatě nemožné získat adekvátní náhradu „zvenčí“, takže tuto situaci řešily „vlastními zdroji“, tedy přeúvazkováním svých zaměstnanců a zaměstnankyň, které měly potřebné zkušenosti a znali danou problematiku. To v lepším případě znamenalo, že organizace, pokud k tomu měla dostatečné kapacity, například přesunula pracovníka nebo pracovníci z jiného programu nebo projektu. V horším případě to znamenalo navýšení úvazků již stávajícím členům CM týmu, což působilo zátěžově a negativně se podepisovalo na duševním zdraví.

NASTAVENÍ A FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V ČR

Toto téma se v první řadě objevilo v souvislosti s omezenými kapacitami, s nimiž se některé organizace potýkaly při realizaci CM

a které se v některých z nich objevily už na začátku projektu v důsledku větší zátěže, kterou projekt a intenzivní CM zastávaný většinou organizací představoval. Na začátku projektu bylo také pro některé organizace tématem složení týmu, který bude dělat klientskou práci, kdy v některých případech bylo skládání tohoto týmu obtížné a znamenalo určité zpoždění projektu. V pozdějších fázích projektu se začala ukazovat náročnost CM, zejména s ohledem na předávání klientů a klientek do jiných služeb a vliv prizonizace. Do toho pak vstupovaly i parametry projektu v podobě nutnosti splnění indikátorů v určitém časovém okně, což představovalo zátěž zejména pro účastnické organizace, ale také věznice. K tomu se pak přidalo i téma udržitelnosti CM po skončení projektu a nejistota v tomto ohledu. Na tomto základě vykrystalizovalo specifické strukturální téma v podobě nastavení a financování sociálních služeb v ČR, které se ukázalo být pro projekt v některých situacích velkým limitem.

CM ukázal, že nastavení a financování sociálních služeb je v oblasti podpory vězněných a propuštěných osob (ale nejenom tam) nastaveno na kvantitu a nikoli na kvalitu, což má za následek, že službami projde každý rok větší množství osob, ale bez většího efektu, jelikož není kapacita s těmito osobami dělat efektivní sociální práci. Kvantita je pak v tomto ohledu i odměňována, jelikož organizace často dostávají dotace za naplnění číselných indikátorů, které jsou nastaveny na co největší množství klientů/klientek, nikoli na kvalitu intervencí s nimi. Projekt tedy otevřel otázku, zda není nutné toto nastavení přehodnotit a dbát spíše na intenzivnější a smysluplnější práci, která bude alespoň stejně placená a nebude postavená na kvantifikačních indikátorech:

[...] styl práce [case management] je fakt odlišnej, časově vychází z jinejch premis a docela se nám to líbí, že místo 460 klientů bychom jich měli na stejnej počet úvazků a zaměstnanců třeba jenom 50 a že bychom ale za to chtěli stejný peníze od toho státu. Protože [...] práce je furt hodně náročná, což jsme netušili. A jestli je tohle case management, to nám taky ještě furt visí jako otázka [...] [kolegyně] je zase dneska dvanáct hodin v [město] s klientem. [...] nicméně [nám] to smysl dává, ale je potřeba [...] vyjít z těch kanclů ven [...]. To znamená snížit radikálně počet klientů, nehonit se za čísly, že to je úplně jiný pozadí té práce, který by se muselo i těm donátorům nějakým způsobem vysvětlit. [...] po těch letech přestává dávat smysl nabírat ve věznicích furt nový klienty, dělat s nima nějaký poradenství a takhle to točit. [...] přestává dávat smysl furt nabírat nový a nové klienty každé rok a pak je zase poztrácet a zase pak nabrat. [...] ty čísla vůbec nejsou důležité, ale že jsou důležité ty případy (Ditvin, CM tým).

Ditvin poměrně jasné pojmenovává určitý nesoulad mezi intenzivním CM, jak byl realizován v rámci projektu, a kontextem ČR, kdy intenzivní CM je založen na vztahovosti a kvalitě interakcí, kdežto systém financování ČR je založen na *průtoku* klientů a klientek. Tato dvě pojetí jsou nekompatibilní a nejdou sladit dohromady, což znamená, že nelze požadovat intenzivní CM a poskytovat finance na brokerský CM nebo nějakou jinou variantu sociální práce založenou na množství kontaktů. Tento rozkol pak začal v pozdější fázi pronikat i do projektu:

[...] mám pocit, že se z kvality stala kvantita. [...] hrůza z nenaplnění indikátorů a placení peněz způsobila, že se sere na kvalitu té práce [...] co běží teď, to je tlak na zrušení kvality a nastavení kvantity (Zoroslava, CM tým).

[...] vnímám tlak z indikátorů, [...] že ten projekt je jenom od do. Jsou tady nějaký indikátory, přejeme si, aby z toho byly nějaký dobré výsledky pro klienty i pro ten projekt. A je to taky nějaká věc, kterou si s sebou neseme, že to cítíme (Boromir, CM tým).

Podobné pocity jako Zoroslava a Boromir měla i výše Radna, která opět s Boromirem přidala i obecnější pohled na financování sociálních služeb v nichž pracují:

[...] jsme vyčerpaní. Jedeme v dalších sedmi projektech [...] projekt nás baví. Já mám tuhle cílovku ráda, ale chtěla bych se jí věnovat na plnej úvazek, a ne z toho potom odskakovat pryč (Radna, CM tým).

[...] může [se] stát, že někdo z kolegů odejde, jak se blíží konec projektu. A já nevím, jak na tom budu v tom standardním s financema na příští rok, [...] je to taková blbá pozice pro [...] naše case manažery, kdy já bych si přál, aby zůstali, abysme pokračovali, ale nemůžu jim říct jasný slovo. Takže bych se nedivil, kdyby pak kolegové přišli s tím: „Odcházím.“ [...] U nás je to taková nejistota (Boromir, CM tým).

Radna i Boromir poukazovali na nejistotu financování sociálních služeb, které jsou mnohdy financovány projektově nebo dotačně na jeden rok, což vytváří velkou nejistotu pro organizace i jejich zaměstnance a zaměstnankyně, přičemž, jak poukazuje Radna, některé organizace mají tendenci vstupovat do více náročných projektů, aby tím získaly určitou jistotu, což ale zvyšuje zátěž a omezuje kapacity na kvalitní práci. Boromir pak popisuje typickou situaci s koncem projektů, kdy mnohdy v podstatě do poslední chvíle není jasné, zda si bude moct organizace dovolit ponechat projektové zaměstnankyně a zaměstnance, kteří/které navíc už mají dané zkušenosti a z organizačního

pohledu vůbec nedává smysl se s nimi loučit. Tato situace pouze podporuje fluktuaci a prohlubuje problém získání kvalitních a hodnotově správně nastavených sociálních pracovníků a pracovníc. To ostatně potvrdila i Hornusa:

Mě ten case baví, mě to fakt baví v té pestrosti, že nejsem omezená jenom na tom, že musím sedět s klientem v kanclu, ale že se dá spousta věcí. Ale už mi trošku začíná vadit ta smlouva. Vždycky jenom ke konci projektu, takže to není smlouva na dobu neurčitou (Hornusa, CM tým).

Tato situace bývá v odborné literatuře (Greer et al., 2019) označována jako projektifikace (*projectification*) a charakterizována jako specifická forma prekarizace, tedy nejistého zaměstnání za špatných podmínek (dlouhé pracovní doby, malé odměny a práce i nad rámec dané pracovní doby). V sociálních službách pak projektifikace/prekarizace vede také k oslabování společenského statusu sociálního pracovníka/pracovnice. Projektifikace spočívá v převzetí organizačního nastavení velkých firem a jejich příklonu k projektům jako nástrojům organizace práce, kdy je jasně daný cíl, časový úsek, za který má být splněn i tým, jenž jej plní. Z korporátního prostředí se pak tento systém „přelil“ také do veřejného sektoru a financování veřejných a sociálních služeb, kde dává menší smysl. Korporace při neúspěšném interním projektu zpravidla nezaniká a její zaměstnanci mají určitou jistotu, že jejich pozice nezanikne, kdežto při projektovém financování sociálních služeb vzniká situace, kdy jsou na tomto financování služby závislé a při zániku projektu zaniká také daná služba.

Projektifikace a prekarizace v sociálních službách je často spojována s neoliberální revolucí, která přinesla důraz na manažerismus ve veřejných službách, tedy outsourcing služeb, efektivitu v podobě *průtoku* klientů a klientek,

tržní konkurenci a vnímání klienta/klientky jako zákazníka/zákaznice (Baines, 2004; Ferguson, 2008). Veřejné instituce začaly být řízeny a konstruovány na principu *new public management* (NPM) založeném na neustálé evaluaci efektivity jasně stanovených kvantitativních cílů, administrativním sledování daných cílů (indikátorů) a vynaložených prostředků na tyto cíle a optimalizaci (často redukci) počtu sociálních pracovníků a pracovníc (Baines, 2004; Ferguson, 2008; Gojová & Glumbíková, 2015). To samozřejmě znamenalo navýšení klientské práce a zátěže, snížení kvality poskytovaných služeb, snižování odměňování za sociální práci, redukci pozic v sociálních službách a větší nejistotu pro sociální pracovníky a pracovníce (Baines, 2004; Gojová & Glumbíková, 2015). Baines pak dokonce ve své analýze poukázala, že v Kanadě začalo být běžné nejenom nahrazování sociálních pracovníků a pracovníc dobrovolníky a dobrovolnicemi, kde to bylo možné, ale také se od nich očekávalo, že budou část povinností plnit neplaceně nad rámec pracovní doby. Tento nátlak byl ovšem podporován i z druhé strany, když sociální pracovníci a pracovníce cítili zodpovědnost vůči svým klientům a klientkám, jimž chtěli pomoci i přes svoje nepohodlí. To je v podstatě obdobná situace, která se oblevila i v našem projektu a kterou jsme popisovali výše.

Co je však důležité poznamenat, je skutečnost, že Greer, Samaluk a Umney (2019) zdůrazňují, že projektifikace v sociálních službách je do velké míry dána veřejnými institucemi a jejich snahou vytvářet stabilní prostředí, což dokazují na případech Slovinska, kde je projektifikace podobná jako v ČR, je tedy spojena s prekarizací, a Francie, kde projektifikace nevede k prekarizaci. Rozdílem mezi oběma státy jsou právě veřejné instituce a jejich snahy aktivně vytvářet stabilní prostředí, například skrze kolaborativní dialog mezi donátorskými subjekty a organizacemi

realizujícími projekty, hodnocení projektů prostřednictvím kvalitativních, nikoli kvantifikačních, nástrojů nebo posunu pilotních projektů na stálé aktivity. Kvalita veřejných institucí a jimi vytvářeného prostředí je tedy velmi zásadní pro projektifikaci a vznik prekarizace.

Tyto poznatky zjištěné skrze projekt podporují i různé další analýzy a data. ČR má na rozdíl od jiných států velmi poddimenzované financování sociální služeb, a to ať už se na danou problematiku podíváme z různých statistik a metrik.

Pokud se podíváme na financování cílených sociálních služeb na různé marginalizované skupiny, tak ČR vydává pod jedno procento HDP, přičemž tyto služby jsou relativně dostupné (není tam žádné testovací kritérium na jejich přiznání). Když toto číslo srovnáme například s Německem (tři procenta), Rakouskem (mezi dvěma a třemi procenty), průměrem EU (dva a půl procenta) nebo Norskem (přes pět procent), Finskem (skoro šest procent), Švédskem (sedm procent) nebo Dánskem (přes sedm procent), pak vidíme, že je toto financování opravdu velmi malé, byť v Německu a Rakousku jsou tyto služby méně dostupné (žadatelé/žadatelky jsou více testované), ale v severských zemích jsou naopak široce dostupné (Llena-Nozal et al., 2022).

Ve vyplácení peněz osobám nebo domácnostem, které se potýkají s marginalizací (typicky jsou to například pracující chudí, tedy osoby, které mají prekarizované zaměstnání, skrze něž nemohou naplnit svoje potřeby), je ČR v Evropě dokonce úplně poslední a výdaje na tuto kapitolu má dlouhodobě nejmenší ze všech zemí (Llena-Nozal et al., 2022).

Při pohledu na celkové sociální výdaje, které měří OECD a které zahrnují výdaje na sociální politiky jako celek, zjistíme, že v roce 2022 ČR

byla s 22 procenty HDP (těsně) nad průměrem zemí OECD (21,1 %), které ale sdružuje řadu zemí mimo Evropu, jež mají celkové výdaje daleko menší, než je standardem v Evropě. Pokud se tedy podíváme pouze na průměr evropských zemí, tak ten činí skoro 23 %, což znamená, že ČR je pod průměrem (OECD, 2024). Podle Eurostatu (2024b) pak tyto výdaje v ČR činí skoro 22 % HDP, přičemž průměr v EU je skoro 30 %, což znamená, že je v tomto ohledu vysoko pod průměrem.

Pokud se podíváme na cílené financování určitých oblastí sociálních politik, tak pro ČR je zřejmě nejpalcivějším a nejzásadnějším faktorem bydlení, které se ukázalo být jasným strukturálním problémem i v tomto projektu (viz níže). Podle Eurostatu jsou výdaje na tuto kapitolu v ČR velmi malé (pouze 0,65 % sociálních výdajů v roce 2021 šlo na tuto oblast) a jsou poloviční, než je průměr EU (1,27 %). Stejně je tomu i u sociálního vyloučení (0,83 % oproti 2,6 % jako průměru EU), které bylo rovněž velmi relevantní v rámci tohoto projektu (Eurostat, 2024c).

Nicméně, jak poukazuje Magdalena Cyrek (2019), samotné utrácení prostředků na sociální politiky ještě nemusí znamenat, že jsou vynakládány efektivně a slouží ke svým účelům, proto udělala analýzu, jak efektivně evropské země tyto prostředky vynakládají. V rámci této analýzy vyšla ČR v cílení výdajů na zmírňování chudoby velmi dobře (lépe než například Švédsko, Rakousko, Dánsko, Nizozemsko nebo Německo) a ve zmírňování příjmové nerovnosti o něco hůře, ale stále v horní polovině indexu. Výsledek této analýzy je však potřeba brát v kontextu dat, z nichž vychází, protože základním stavebním kamenem jsou data Eurostatu zaměřená na sociální ochranu, v nichž ČR vychází velmi dobře, a Gini koeficient zaměřený na příjmovou nerovnost, v němž ČR vychází také velmi dobře.

Pokud se ale blíže podíváme na daná data, tak například podle Eurostatu je na tom ČR suverénně nejlépe v indexu ohrožení chudobou (Eurostat, 2024a). Nicméně název tohoto indikátoru je značně zavádějící, jelikož podle jeho popisu spíše ukazuje poměr mezi nízkopříjmovými obyvateli/obyvatelkami a zbytkem obyvatelstva dané země, jinými slovy ukazuje trochu jiným způsobem příjmovou nerovnost, v níž je na tom, jak bylo řečeno, ČR velmi dobře. Zároveň má ČR dlouhodobě nejnížší úroveň oficiální nezaměstnanosti (Eurostat, 2024d), což se následně promítá i do všech dalších indikátorů, které jsou často na tomto ukazateli postaveny. Statistiky nezaměstnanosti jsou v ČR vytvářeny úřady práce (ÚP), což je ale v celkovém kontextu problém, jelikož nezaměstnané osoby jsou pouze ty, které jsou registrované na příslušném ÚP jako nezaměstnané. Jak ale ukázaly některé analýzy (například Grundělová, 2021; Mertl, 2017), ÚP se aktivně snaží odrazovat a vyřazovat osoby, které se na něm chtějí zaregistrovat nebo jsou již zaregistrovány, aby snížily statistiku nezaměstnanosti a také výdaje na pomoc těmto lidem. Je tedy otázkou, jak svoji situaci potom takové osoby a domácnosti řeší, nicméně se dá předpokládat, že je to skrze půjčky u nebankovních institucí, jak ukazuje rozbujeý obchod s chudobou (Hábl et al., 2021; Kupka et al., 2021; Mertl, 2022b). Vlivem dluhů, exekucí a exekučních srážek jsou pak tyto osoby a domácnosti vtaženy do dluhové spirály a nutnosti být ekonomicky aktivní v šedé nebo černé zóně, což oficiální a ani evropské statistiky nezachycují.

Zmiňovaný Gini index vztahující se k příjmové nerovnosti pak kontextualizuje Jakub Komárek (2021) a poukazuje, že ČR sice má tento index jeden z nejlepších v Evropě, ale zároveň s odkazem na majetkovou nerovnost, kterou má ČR naopak jednu z nejvyšších v Evropě, zmiňuje, že malá nerovnost mezi příjmy nemusí

znamenat žádné pozitivní efekty. Majetková nerovnost totiž podle něj v podstatě blokuje sociální mobilitu, což znamená, že velké procento lidí a domácností se vlastní ekonomickou aktivitou nemůže dostat z pozice, do níž se narodilo, a tato mobilita je možná pouze skrze zdědění majetku. To znamená, že malá příjmová nerovnost spíše znamená, že mnoho lidí zůstává na stejných sociálních pozicích a ekonomicky se mají pořád stejně (špatně). Komárek pak v tomto ohledu ukazuje, že ČR má naopak jednu nejnižších majetkových daní a příjmů z těchto daní v Evropě, a nabízí tak konkrétní řešení, jak zlepšit sociální mobilitu.

Pokud se tedy vrátíme k původní myšlence, že ČR sice málo financuje sociální politiky, ale umí s těmito prostředky efektivně pracovat, pak tato teze má trhliny v podobě dat, na nichž je založena. To dobře dokumentuje jiná studie (Antonelli & De Bonis, 2018), která se zabývá efektivitou prostředků vynaložených na sociální politiky. Podle této studie je na tom ČR hůře než v předchozí studii (Cyrek, 2019), když všechny výše vyjmenované státy (Švédsko, Rakousko, Dánsko, Nizozemsko nebo Německo), které byly horší, jsou v této studii nad ČR. To je dáno skutečností, že podle Antonelli a De Bonis efektivita nebo výkonnost států v sociálních oblastech spočívá jak ve výši financování, tak v oblastech, kam jdou. Nejdůležitějšími jsou snižování nerovností, v čemž ČR prakticky i statistiky pokulhává, a snižování příjmové nerovnosti, v čemž ČR vyniká, ale, jak je uvedeno výše, nic to nemusí znamenat, mimo vylepšování postavení ČR v různých statistických modelech.

Pokud dáme výdaje více do kontextu sociální práce jako takové, tak v této oblasti jsou statistiky nebo jiné poznatky bohužel limitované. Nicméně velmi zajímavým údajem jsou některé statistiky pojící se k zaměstnání a sociální práci. V ČR v tomto ohledu v roce 2018 na jednoho

sociálního pracovníka nebo pracovníci připadá kolem 100 obyvatel/obyvatelek, zatímco v Rakousku je to 50, a například v Německu, Francii, Belgii, Islandu, Nizozemsku, Finsku, Švédsku, Dánsku a Norsku je to 25 a méně. V ČR pak sociální pracovníci a pracovnice tvoří zhruba dvě procenta celkové zaměstnané populace, kdežto na Islandu, Švýcarsku, Nizozemsku, Finsku a Švédsku je to mezi šesti a osmi procenty a v Dánsku a Norsku je to dokonce mezi deseti a 12 procenty (Llena-Nozal et al., 2022). Podobný obrázek přináší i jiná analýza (Brenke et al., 2018), kdy v roce 2015 sociální pracovníci a pracovnice v ČR přispívali do hrubého domácího produktu 0,7 % a tvořili 1,4 % všech zaměstnanců a zaměstnankyň. V Německu to bylo 2,1 % a 5,6 %, Rakousku 1,6 % a 3,9 %, Finsku 4,6 % a 8,2 %, Norsku 6 % a 13,7 %, Švédsku 5,6 % a 9,9 %, Dánsku 5,6 % a 10,7 % a průměr EU byl 2,2 % a 4,5 %. Z těchto čísel je tedy patrné, že ČR má mnohem méně sociálních pracovníků a pracovnic, než je standardem v Evropě a Evropské unii.

Nedávno navíc Česká asociace streetwork (2024) na Světový den sociální práce uveřejnila výsledky výzkumu mezi svými členy a členkami (celkem 185 osob), přičemž výsledky jsou velmi alarmující. 44 % respondentů a respondentek má například hrubou mzdu pod 30 000 Kč za měsíc a 60 % má ke svému primárnímu zaměstnání ještě další zaměstnání nebo příjem, aby vyšli se svými životními náklady. V takových podmínkách se skutečně nedá sociální práce adekvátně realizovat.

Všechna uvedená čísla jsou pořád samozřejmě pouze čísla, která byla vytvářena určitou metodikou a byla specifickým způsobem modelována, takže nemusí přesně vypovídat o společenské realitě. Nicméně pokud se na ně podíváme jako na určitý obecný obrázek a trend, pak je naprosto jasné, že v ČR jsou výrazně podfinancovány sociální politiky, finance nejdou správným směrem

a ČR má výrazný podstav osob pracujících na pozicích sociálních pracovníků a pracovníc.

Tento stav je nutné chápat nikoli jako odraz bohatství jednotlivých států, ale spíše jako odraz hodnot, které se rozhodli v daných státech (re) produkovat. Menší financování sociálních služeb a malá podpora sociální práce a sociálních pracovníků a pracovníc je tudíž odrazem menší společenské a politické vůle podporovat péči jako hodnotu, do níž je potřeba investovat nejenom peníze, ale také úsilí, protože se to z dlouhodobého hlediska vyplatí celé společnosti, a to jak lidsky, tak ekonomicky. Pokud by v ČR tato vůle byla, finanční prostředky by se našly (například skrze vyšší zdanění majetku, které má ČR jedno z nejnižších v Evropě) a investovaly by se do sociálních služeb.

Stejně tak kvantifikační indikátory lze nahradit, jak poukazuje Cnaan a Kang (2011), alternativním vnímáním hodnoty a jejího měření, pokud bychom ji chtěli měřit, jelikož dopady sociální práce a služeb jsou typicky velmi komplexní a zachytitelné pouze dílčím způsobem. Autoři nabízejí několik přístupů, jak se pokusit alternativně nahlížet na hodnotu sociální práce a služeb, přičemž zřejmě nejpříhodnější je *cost-of-illness*, tedy náklady onemocnění, který je založen na vyčíslení nákladů spojených s daným společenským problémem a potenciálním ušetřením těchto nákladů, pokud by se problém vyřešil. V tomto ohledu se českému think-tanku České priority podařilo vyčíslit společenské náklady kriminality, kdy jeden obecný trestný čin, u něž není známa osoba, která jej spáchala, v roce 2022 stál 870 000 Kč a jeden trestný čin končící uvězněním stál 3,3 milionu Kč. V roce 2020 pak podle tohoto výpočtu ČR vynaložila na řešení kriminality 144 miliard Kč, na řešení recidivy 68 miliard Kč a celoživotní náklady na jednu recidivující osobu v tomto roce činily 51,9 milionu Kč (Rosenberg, 2023b).

Je dobré připomenout, že evaluovaný projekt měl celkově náklady necelých 23 milionů Kč, a to na zhruba 2,5 roku jeho trvání. Náklady na realizaci jednoho roku projektu byly tedy 9,2 milionu Kč, tedy více než pětkrát méně než náklady na *jednu* recidivující osobu za stejné období. Z toho je naprosto jasné, že investovat do péče a prevence ve formě sociální práce a služeb se velmi vyplatí.

Je tedy jasné, že by měla být otevřena seriózní debata nad větší podporou péče jako hodnoty a investicí do sociální práce a sociálních služeb, které ji ztělesňují. Především by ale měly nastat konkrétní změny založené na jasných pragmatických poznatcích, které by měly nahradit neoliberální ideologii NPM, na jejímž základě české veřejné instituce v ČR nastavují prostředí týkající se financování sociálních služeb. Ostatně velmi názorně tuto nutnost vystihl Boromir:

[...] zmínilo [se] téma úspěšnosti, říkám [si], že je důležitá věc, když se připravují projekty, indikátory nebo i pohled [...] pracovníků a donátorů, mluvit o tom, co je úspěšnost. Říkám si, že někdy do toho jdeme s představou... Vždyť přece člověk, kterej patnáct let před nástupem do výkonu trestu užívá návykový látky, v tom vězení je opakovaně, má kolem sebe jenom skupinu lidí uživatelů, spoustu problémů, já nevím, jestli tím cílem, kritériem úspěchu, je, že ten člověk se úplně obrátí po výstupu o 180 stupňů a najednou je to uvědomlejší člověk, úplně abstinující od všech návykových látek, legálně zaměstnaný na hlavní pracovní poměr, v nějakém bytě, se zdravým způsobem trávení volného času. Říkám si, jestli vlastně po nás jako po pracovnících a po těch lidech nechceme moc. Jestli u některých lidí není dobrý i nějaký mezistupeň mezi těmadle extrémama, který jsem popsal. Jestli pak není dobrý, že ten člověk nějak vystoupí, nepáchá

třeba další trestnou činnost nebo něco udělá, nějaký změny. A jestli tohle není úspěch (Boromir, CM tým).

ZJIŠTĚNÍ SOUVISEJÍCÍ S KLIENTSKOU PRACÍ

V této sekci se seznámíme s nejvíce relevantními tématy, která vyvstala během řešení projektu v souvislosti s klientskou prací. Dvěma zřejmě nejpalčivějšími tématy, která se v projektu objevovala od začátku, jsou podmíněná propuštění a jejich nevyzpytatelnost a strukturní podmínky a problémy v ČR výrazně zasahující do realizace CM a klientské práce.

CHAOS OHLEDNĚ PODMÍNĚNÝCH PROPUŠTĚNÍ

Prakticky od začátku realizace projektu řada členů a členek projektového týmu poukazovala, že klientská práce je ztěžována a komplikována nevyzpytatelností a chaotičností PP. Rozhodování soudů totiž často nebylo úplně konzistentní a nebylo tudíž jasné, zda daného klienta nebo danou klientku propustí, byť k němu přistupovali s velmi solidně zpracovaným spisem, případně i příslibem od veřejných institucí:

[...] hodně často mám tu zkušenost, že mi nepouštěli třeba i prvotresty s první diferenční skupinou nebo s pochvalama (Sovata, CM tým).

[...] jsou tam tři soudci a záleží, kterýho ze soudců ty odsouzený dostanou. Někdo může mít zajištěnou práci, bydlení, návaznou spolupráci v adiktologických službách, zprávu od nás. Prostě spousta věcí a [nepustí ho] a někoho pustěj

a my se divíme, že tohohle člověka pustili, takže je to padesát na padesát. Jdou tam s co nejvíc věcmi připravenými k tomu pépěčku, ale nikdy se neví, jak to dopadne (Bdina, CM tým).

Mě štvě, že v rámci práce ve výkonu trestu děláte nějakou dobu s odsouzeným, on má předjednaný už nástup do léčby, léčebna komunikuje i s věznicemi, komunikuje s tím adiktologem, vypadá to dobře, odsouzenej pobírá podporu, vlastně není důvod, aby ho na to PPčko nepustili. Tuna papírů a práce, [...] motivace odsouzeného a stejně ho nepustí a pak to spadne jak domeček z karet. [...] [podobná] zkušenost s tím probačním domem v Písku. [...] klient tam měl nastoupit. I ten probační dům se za něj zaručil a stejně ho ta soudkyně ve finále nepustila (Bojata, CM tým).

Jak naznačuje Bojata, tyto situace byly náročné pro CM tým, jelikož s klienty a klientkami realizovali intenzivní přípravu a práci na PP, takže tato práce byla občas vnímaná jako zbytečná, ale samozřejmě také pro samotné klienty a klientky, a to zejména z motivačního hlediska. V některých případech se stalo, že po zamítavém stanovisku soudu klienti a klientky výrazně ztratili motivaci v projektu dále pokračovat a participovat na CM, přičemž například Savin poukazoval, že někteří/některé z nich spolupráci ukončili. Malucha ale poukazovala, že komplikovaná je i opačná situace, tedy pokračování ve spolupráci, jelikož to v intencích projektu znamenalo udržet s klientem/klientkou spolupráci s tím, že se v tu danou chvíli nehodil/a do projektu a musela se za něj najít „náhrada“. Tímto způsobem se zvyšovala zátěž CM týmu a snižovaly kapacity, které informanti a informantky měli.

Velmi specifický případ pak popisovala Zoroslava:

[...] zejtra má soud o podmíněném propuštění, [...] a to je člověk [...], to vězení už mu nemůže

nic dát [...] jestli ona [soudkyně] ho pošle zpátky [...], tak prostě propadne a bude to celý úplně vniveč, ta práce. On je schopnej o tom mluvit a už vyčerpal všechny možnosti v tom vězení, který mohl. Prošel těma programama a všechno to má prostě za sebou a hrozně stojí o tu léčbu dál [...] (Zoroslava, CM tým).

Zoroslava popisovala, že se obává, aby soud ohledně PP nedopadl negativně, přičemž se tyto obavy naplnily a klient skutečně nebyl propuštěn. Na tento popud byl s klientem následně realizován rozhovor ve vězení ohledně této zkušenosti a vyšlo najevo, že klient už se skutečně nemá ve výkonu trestu kam dál posunout, jelikož dobrovolně podstoupil ústavní léčbu na specializovaném oddíle, měl první diferenciacní skupinu, splněný program zacházení a v době rozhovoru čekal pouze na snížení stupně ostrahy na mírný, což bylo jediné, čeho ještě mohl dosáhnout (podmínky navíc splňoval, takže pouze čekal, až se naplní procesní formality). Takže z hlediska rehabilitace a zotavení tohoto klienta dávalo velký smysl, aby byl propuštěn a mohl pokračovat ve využívání služeb, které neměl ve vězení k dispozici a měl o ně zájem, zejména o doléčovací program, který už měl domluven předem. Zároveň příliš nedává smysl v kontextu přeplněných věznic, aby tento a podobní klienti a podobné klientky zůstávali ve věznicích.

Tento případ však bohužel zapadá do obecnějšího obrázku týkajícího se (ne)informovanosti a hodnotového nastavení soudů ohledně možností a smyslu výkonu trestu. Řada informantů a informantek se totiž setkala se skutečností, že soudy často pojímaly trest represivně, tedy že samotné příkoří během trestu má být zdrojem „nápravy“, a nikoli rehabilitačně, tedy že trest není samoúčelný, ale je potřeba jej nějakým způsobem využít k posunu vězněných osob:

[...] měla [jsem] několik klientek, který měly věci precizně připravený, mnohdy byly třeba i prvotrestaný, a stejně je nepustila [soudkyně], protože oni to vždycky můžou odůvodnit tím, že trest ještě nenabyl účelu (Hornusa, CM tým).

Vedle toho soudy někdy prokazovaly neznalost podoby a možností výkonu trestu:

Tady teď velmi často odcházejí s tím, že si mají udělat práci s agresí. A [věznice] takovej program vůbec nemá. Za poslední dobu jsem to slyšela asi třikrát. [...] tak si dělají jiný programy a doufaj, že to zabere (Malucha, CM tým).

Na mě koukali jak z jara, když jsme řekli u soudu, že to [projekt] je ve spolupráci s Vězeňskou službou České republiky. To je vůbec nezajímá, vůbec nevěděli, která bije (Zoroslava, CM tým).

Neznalost soudů a stanovování nesplnitelných požadavků, jak poukazuje Malucha, bohužel není úplně nový poznatek, protože to bylo tematizováno i v jiné analýze (viz Mertl, 2023c). Vězněná osoba je v takových případech v podstatě v pasti, jelikož soudu nemůže odporovat a zároveň nemá možnost, jak daný požadavek naplnit. Hornusa však tuto situaci posunula ještě dále:

Já už jsem se setkala s tím, že jim trošku vyčetli, že mají všechno tak skvěle připravený, že je to účelový. Takže pak mají ti klienti i obavy. To mi teď shodou okolností včera jeden můj klient z [věznice], kterej se chystá na PPčko, říkal, že se bojí, že má úplně všechno a že mu to bude vyčteno, že to dělá jenom kvůli propuštění. Ale zároveň dělá to kvůli propuštění (Hornusa, CM tým).

V některých případech se tedy věznice a soud stávají kasinem a proces PP pro klienty a klientky, sociální pracovníky a pracovnice i personál věznic *loterií*.

Někteří informanti a některé informantky z CM týmu pak měli zkušenost, že účast klientů a klientek v projektu není reflektována jako určitá záruka větší pravděpodobnosti úspěšného návratu do společnosti. To souvisí s výše zmíněnou neinformovaností soudů i určitým hodnotovým nastavením soudců a soudkyň.

Nejistota ohledně podmíněného propuštění má ale také praktický negativní dopad v podobě nutnosti zajištění návazných služeb po propuštění, které jsou nutné jako záruka k soudu a které je pak nutné rušit:

[...] zajistíte léčbu na to pépěčko, aby měli kam jít, nebo azylák, pak se to ruší, protože ho nepustěj, takže s těma pépěčkama je to takový komplikovanější [...] (Beneda, CM tým).

Případně je naplánování velmi problematické a stejně nakonec nemusí vyjít:

[...] na konci trestu to přepočítávají a zjistí, že toho člověka nemůžou pustit třeba ve čtyři ráno. On tam nemůže bejt ani o chvilku dýl, tak vlastně musí o den dřív. Čili je to dost nenaplánovatelná věc, že když jsem domluvenej s tou léčebnou, vezmeme ho v pondělí, ale on už byl třeba v neděli puštěnej. Teď co s tím. [...] docela bych [to] rád naplánoval a nějak jsem zjistil, že to nepůjde, protože jednak ho můžou pustit dřív a co se týče toho pépěčka, tak mi přijde, že ty lidi vůbec neví, kdy půjdou, nepůjdou, jestli půjdou a pak je to takový naráz. „Tak tady si sbalte věci a běžte“. Jak proběhne ten soud (Savin, CM tým).

Kvůli těmto situacím se pak některé informantky a někteří informanti setkali se situací, kdy jim návazné služby již nechtěly držet místo pro klienta nebo klientku podávající PP:

Zařizování léčeben, ty čekačky jsou tam docela dlouhý, takže se to musí dělat dopředu a problém je, když ti ho pustěj na pépěčko, tak teďka třeba i detoxy nám nechtějí brát klienty, co mají pépěčko, protože mnohdy nenastoupí. Oni tam držej to místo zbytečně, protože soud to zamítne [...] (Beneda, CM tým).

Co se týče léčeb, je to takový náročnější tým, že na pépěčka nám nechtěj už nikde bukovat místa [...] oni s ním počítaj a když tam není, tak je tam volný místo, který maj nevyužitý (Libla, CM tým).

Zařizování pobytových služeb a jejich následné rušení stálo hodně úsilí a času, plynulo to kapacitami CM týmu, které mohly být využity někde jinde, a komplikovalo to činnost i zmíněným službám. Obdobná situace panovala v některých případech i v oblasti bydlení:

[...] nabízíme [jim] odvoz a nevíme, jestli ho pustí, nebo ne. [...] hrozně těžko [se] něco domlouvá. Domlouváš mu léčbu, ale nevíš, jestli ho pustí. Je to [tak] i s bydlením, že zamlouváš bydlení, který můžeš zaplatit, [...] nikdo nevrátí ty peníze, když ho nepustí (Zoroslava, CM tým).

Informanti a informantky tedy v některých případech složitě a náročně daným klientům a klientkám zajišťovali bydlení, které jim také proplatili v rámci projektu, aby pak dané klienty soudy nepustily a peníze za bydlení propadly.

Obdobné zkušenosti popisovaly i kontaktní osoby, například Dobrovka:

[...] s tím se setkáváme, když zajistíme zaměstnavatele, zaměstnání, a ti odsouzení často chtějí k soudu potvrzení o tom, že mají příslib zaměstnání, a oni ho pak nepustí a ten zaměstnavatel s tím počítá a najednou nenastoupí. Tak příště ten zaměstnavatel už nikdy to potvrzení nedá (Dobrovka, kontaktní osoba).

Zoroslava pak zmiňovala další praktický problém spjatý s chaotickými PP, jenž se tentokrát týkal úspěšného PP, kdy do poslední chvíle nebylo jasné nejenom to, zda danou osobu propustí nebo ne, ale také kdy přesně:

Tam je nejhorší, že nevíme, v kolik je pustěj. Tam bych byla ráda, kdyby se povedla změna systému. [...] aby tam bylo 14 dnů mezi rozhodnutím soudu a propuštěním klienta... Tam by potom totiž mohl okamžitě nastoupit do léčby nebo tady na doléčování. A ve chvíli, kdy nevíme, v kolik hodin, kterej den, nebo den víme a on je na 50 % sbalenej, na 50 ne, dělá to velikou paseku (Malucha, CM tým).

Termín veřejného zasedání totiž určuje soud, který v daný den neřeší zpravidla pouze jeden případ, ale několik případů, přičemž nikdy není jasné, jak dlouho bude každý případ projednáván. Pokud soud žádosti o podmíněném propuštění vyhoví, je daná osoba bez odkladů propuštěna, nicméně musí ještě projít administrativními úkony v dané věznici, které opět nějakou dobu trvají. Vedle toho má státní zástupce tři dny, aby případně podal stížnost, přičemž pokud se tohoto práva nevzdá nebo není na zasedání přítomen, čeká se, až uplyne tato lhůta, a daná osoba může být propuštěna až potom. Proces propuštění tak může zabrat několik hodin, ale také několik dní, a daná NNO si tak musí na případnou asistenci vyblokovat například půl dne, celý den, ale také rozmezí několika dní, což je pro většinu z nich nemožné:

Čtyři, pět hodin, jestli jo, nebo ne. To je taková technika, kterou uvidíme, jestli se do budoucna podaří změnit, protože to tam [k věznici] máme 15 minut a sedíme tam v autě. Takže taky to není něco, co bysme nabízeli nějak aktivně, protože pak ho nepustěj (Bdina, CM tým).

U těch PPček jsme se spálili tím, že jsme tam opravdu čekali čtyři hodiny a naše kontaktní osoba už šla taky domů, tak už nám pak nemohla dát vědět, jak to dopadlo nebo za jak dlouho ten klient půjde, nepůjde. Oni jich ten den pustili hodně, tak jsme tam opravdu čekali. Už jsme to chtěli vzdát. Je to běžná praxe. On ten člověk sice ví den a ví hodinu, ale nevíme, kolik těch lidí ten den jde. [...] až když všichni mají za sebou to zasedání a ví se, kolik lidí je propuštěnejch, tak začíná takový to klasický [procesuální] kolečko. To trvá podle toho, kolik lidí je puštěnejch. Takže se to nedá vůbec odhadnout, nedá. Mezi jednou a šestou (Malucha, CM tým).

Pro některé organizace, které to mají do dané věznice blízko, což je případ Bdiny výše, by určitým řešením bylo, že jim do organizace dá vědět vězeňský personál nebo samotná propouštěná osoba, že PP vyšlo a daná osoba bude propuštěna. To byla pozitivní zkušenost Benedy:

[...] když maj [klienti/klientky] soud o PPčko, tak on [kontaktní osoba] je schopen nám prostě hned potom zavolat – byl propuštěnej, nebyl propuštěnej. Když na to navazuje nějaká asistence, tak my víme, že máme hodinu a půl, než on [klient] se z věznice dostane ven, takže sedneme do auta, můžeme pro něj jet (Beneda, CM tým).

Tím je alespoň částečně zmírněn problém blokace celého dne na PP, nicméně to klade větší nároky na personál věznice a tato interakce je závislá na kvalitě a intenzitě vztahu mezi organizací a vězeňským personálem. Pro Maluchu by tak byla příhodná spíše systémovější změna. Jak poukazuje, bylo by příhodné, aby od rozhodnutí soudu a vykonání rozsudku vždy uplynula předem daná a neměnná lhůta, během níž by bylo možné dané osobě zajistit návazné služby a bylo jasné, kdy přesně bude

propuštěna. Zároveň by tím šlo řešit i situaci, na níž někteří informanti a některé informantky také poukazovali, a sice propuštění dané osoby v pátek nebo o víkendu, kdy zpravidla nejsou dostupné sociální služby.

Je však velmi důležité a významné zmínit, že se v projektu objevila i pozitivní zkušenost a dobrá praxe ve spolupráci se soudy. Názorně tuto zkušenost popisovala Libla:

[...] soudce, pokud nerozumí něčemu, zvedne telefon, volá mi a říká: „Dobrý den, já bych se rád zeptal, co to potvrzení, přímo tohleto znamená.“ Poprvý, když dostali moje potvrzení, který bylo nějak obsáhlý i s tímhletem case managementem programem, tak mi volal a říká: „Dobrý den, já se chci zeptat, co to je ten case management. Já to chápu z té zprávy, ale chci to slyšet i od vás, jestli to takhle fakt funguje.“ Takže super, že tam je nějaká interakce mezi náma. [...] A vlastně vůbec zvažení té naší zprávy (Libla, CM tým).

Zmiňovaný soudce aktivně a pravidelně projevoval zájem o náležitosti spisů jednotlivých klientů a klientek, včetně CM projektu, což lze vnímat velmi pozitivně a jako jednoznačný příklad dobré praxe, která by měla být reprodukována. Libla pak měla zkušenost, že se soudy nejenom informovaly, ale že také svoje rozhodnutí opíraly o informace a poznatky, které obdržely:

[...] klient, co byl propuštěnej před dvouma tejdnama, řekl, že jeho zpráva od nás, která byla předčítaná u soudu nahlas, strašně přispěla k tomu, že ten klient byl propuštěnej. Kdyby to tam nebylo, tak ta soudkyně to zavrhne. Vyzdvihla, že právě spolupráce a takhle intenzivní spolupráce dává smysl pro reintegraci a nějakou rehabilitaci toho klienta. [...] Opakovaně to máme ověřený, že [...] to pomáhá při tom pépěčku hodně (Libla, CM tým).

V tomto ohledu byla jedna organizace inspirována projektem a touto dobrou praxí a sama iniciovala regionální setkání s různými veřejnými institucemi, včetně soudů, ohledně sociální práce s vězněnými a propuštěnými osobami a co tato práce obnáší ve výkonu trestu i po něm:

Zatím máme potvrzenou probaci, kterou jsme taky pozvali, a jednu soudkyni z šestnácti, takže uvidíme. [...] Vyzkoušíme si to, jak se to dělá, pak to budem dělat pravidelně. [...] chceme [jim] představit klasickéj program, ale i ten case managementovej a styl práce. Trošku to chceme prodat a říct, na co narážíme právě v rámci podmíněných propuštění (Bogija, CM tým).

Tato aktivita je velmi významná a může pomoci navodit dialog mezi jednotlivými stranami a zlepšit tak některé systémové nedostatky. Důležitost komunikace ostatně potvrdila Bojata:

U nás máme zkušenost, že když se nám podaří dostat do nějakýho rozumnýho dialogu se soudcem, kterej v té naší věznici soudí, anebo ta věznice spadá pod nějaký soud [...] tak ta soudkyně s ním [kolegou] [...] [vedla] dialog, co je vhodný, jestli je vhodný pustit, nepustit, co si má ten klient zařídít [...] a to PPčko dopadlo. Samozřejmě jsou to jednotky soudců, se kterýma se nějakým způsobem podařilo něco navázat. Možná i tohle je nějaká cesta snažit se o kontakt s těma lidma (Bojata, CM tým).

Podobné iniciativy a snaha o zlepšení konzistence rozhodování soudů a systematickosti propouštění jsou přitom velmi významné a potřebné, neboť podmíněné propuštění je mnohonásobně úspěšnější forma propuštění než tzv. pevný výstup, což dokládá i analýza Zdeňka Rosenberga (2023a), z níž vyplývá, že se osoby propuštěné na PP mnohem méně často vracely do výkonu trestu. Konkrétně pak byla v roce

2019 hodnota recidivy u mužů v období tří let po propuštění zhruba 41 % při pevném výstupu a 18 % při podmíněném propuštění a už to bylo zhruba 31 % oproti sedmi procentům. Hodnota recidivy tak klesla o více než polovinu. Funkční systém PP tedy znamená větší úspěšnost propuštěných osob a menší zátěž všech stran při případném opětovném uvěznění. To dokazují i některé studie (Polcin et al., 2018; Rodriguez, 2011), které navíc podmíněné propuštění propojují s CM a ukazují, že se jedná o velmi funkční propojení.

Podobné zkušenosti s netransparentním a nejasným rozhodováním soudů měly také některé kontaktní osoby, přičemž zajímavé srovnání nabídl Drslav, který měl zkušenosti ze dvou věznic a viděl práci dvou okresních soudů, takže mohl srovnávat:

Celkově hodnocení jsou jiný. Už hodnocení z věznic pro ten soud se píšou jinak, uznávají se jiný věci, například ve [věznicích] se uznávaly jenom odměny a kázeňský tresty, ale ve [věznicích] se zase nedávají tolik odměny a používají se kladný poznatky, [...] takže soudy už na základě informací se rozhodují jinak. [...] osobně mi přijde, že je jasně nastavená struktura. [...] musí mít bydlení, práci, v pohodě fungovat na oddíle, kde se hodnotí od úklidu po chování, plnění nějakýho cíle, kterej jim stanoví speciální pedagog [...] A nakonec ten soudce rozhoduje i podle paragrafu. Ale už se mi stalo kolikrát, že jsem si myslel, že ten odsouzenej půjde, protože vidím, jak funguje, vím, že pracuje. A nepustili ho. A naopak pustili [někoho], kterej prostě nefunguje. Je to dost o tom soudci. Tadyto mi trošku chybí u těch PP, nějaká jasná stanova (Drslav, kontaktní osoba).

Podobnou zkušenost, že PP často záleží na konkrétním soudci nebo soudkyni a absente jakákoliv konzistentnost, měla i Mrava, Perut

nebo Dobrovka, která navíc poukazovala, že je potřeba soudy více edukovat a seznamovat s klientskou prací ve věznicích, protože podle její zkušenosti soudy často nemají, jak bylo zmíněno výše, příliš ponětí, co se ve věznicích děje s vězněnými osobami a jaké jsou možnosti věznic.

Svůj pohled na PP přidali také klienti, kteří měli zkušenosti s PP:

Myslím si, že první [soud] byl v pořádku, tam jsem ani víc čekat nemohl. Odůvodnili mi to vcelku, jak to reálně je, že už jsem šanci dostal. Ale že příště bych měl mít dvě třetiny a že v tom neviděj problém. Že to, co jsem splnil a co jsem si všechno naplánoval, je v pořádku. Ale druhý stání bylo fiasko. [...] dostal jsem zrovna jinou soudkyni: [...] „říkám vám narovinu, že nemáte šanci, že to ani nechci projednávat a že to nemá cenu“ (Chrabrek, klient).

Já jsem měl předtím [soudce], ten mi řekl, že kdybych měl nástup do dvou, tří tejdnu do léčebny, tak že mě pustí, že s tím problém nemá, že tam je vidět změna, progres, že jsem si spoustu věcí zařídil, že mě chválí, ale že dva a půl měsíce je prostě hodně. [...] soudce mi na to řekl, že to není dostačující záruka, že bych vedl řádný život, že to je dlouhá doba, takže ať si dodělám toxickou v klidu, ať nasbírám ještě nějakou pochvalu, a že když budu mít za půl roku nástup, kterej mi bude nějak navazovat, že je ještě ochotnej tolerovat tři tejdny [...]. Ale dostal jsem [jinou soudkyni], tý se samozřejmě tři tejdny zdály moc, pak že sice přiznávám problém s drogama, s alkoholem, ale že víceméně se u mě jedná vždycky o nějakou násilnou trestnou činnost [...], jestli bych třeba náhodou ještě neměl postoupit specko pro násilky [...] (Mirogoj, klient).

Jak Chrabrek, tak Mirogoj zmiňovali, že se několikrát pokoušeli o PP, přičemž napoprvé byli oba dva neúspěšní s tím, že dostali

určitá doporučení a vysvětlení, která následně respektovali a v dalším průběhu trestu se jimi řídili a považovali je směrodatné pro další možnost PP. Nicméně při dalším pokusu dostali oba dva jinou soudkyni, která původní doporučení do velké míry ignorovala a posuzovala daný případ „od začátku“. V případě Chrabreka to znamenalo neúspěšný druhý pokus o PP a pokračující uvěznění, zatímco Mirogoj byl propuštěn, a to díky svědectví personálu věznice, který mluvil v jeho prospěch. Soudkyně v Chrabrekově případě o žádné takové svědectví neměla zájem a nevyslechla ani osoby z CM týmu, které u soudu byly přítomné, a rozhodla zamítavě, když samotný případ, jak Chrabrek uvádí, předtím ani nechtěla projednávat. Oba dva klienti přitom ve výkonu trestu v podstatě vyčerpali všechny rehabilitační možnosti. Chrabrek dobrovolně podstoupil ústavní léčbu, měl první diferenční skupinu, pochvaly i splněné další programy a v podstatě už mohl dosáhnout pouze zmírnění stupně zabezpečení (což ho v době rozhovoru čekalo v dohledné době). Mirogoj podstoupil program na specializovaném oddělu zaměřeném na závislosti, měl pochvaly a také už se neměl příliš kam posouvat. Problematická je přitom nekonzistentnost soudů, kdy jeden soudce/soudkyně má nějaká doporučení, aby potom v dalším pokusu případ dostal někdo jiný, který má rozdílný pohled a v podstatě předchozí doporučení popřel. Chrabrek se tak dostal do situace, kdy mu vězení z rehabilitačního hlediska nemá v podstatě nic co nabídnout, protože všechny možnosti už vyčerpал, a služby, které by potřeboval, nejsou ve vězení k dispozici a nedají se z vězení zařídit.

DOBÍHAJÍCÍ TRESTNÍ ŘÍZENÍ

Vedle podmíněných propuštění byly problémem i dobíhající trestní řízení, která v podstatě vytěsňovala potenciálně vhodné klienty z účasti v projektu, neboť se po přijetí dalšího trestu posouval termín propuštění, který pak časově nespadal do řešení projektu:

[...] mám opravdu hodně u těch klientů, že tam mám přesně někoho v caseu, kdo ten výstup má pevně v září, ale najednou tam přicházejí další a další [trestní řízení] [...] Teď mám jednu klientku, kterou nevím, jestli ji teda budeme zařazovat, nebudeme zařazovat do toho projektu, kde je tam šance, že oni ji za chvíli propustějí, ale pak si možná po čtyřech měsících půjde zase na pár měsíců znova sednout, takže nejistota [se] hodně objevuje [...] navážeme nějakou spoluprací, ale pak [...] mi řekne, že dostal nášup [další trest výkonu odnětí svobody] [...] (Sovata, CM tým).

V důsledku dalších trestních řízení tudíž klienti a klientky často vypadávali ze spolupráce, ačkoliv už s nimi byla v některých případech dobře navázána. Pro některé informanty a informantky pak nedořešená trestní řízení znamenala i určité profesní dilema:

[...] přijde nám nešťastný mu [klientovi] říct, že ne, nějaký kontakt udržet chceme, [...] protože může se něco změnit a on se rázem může zhoupnout zpátky, protože se nám u jednoho stalo, že nakonec nebyl nepodmíněně odsouzen, ale dostal alternativní podmínku, takže mu byla proměněna v jinou formu trestu a přišlo by nám nešťastný, když chtěl spolupracovat (Radna, CM tým).

Dilema spočívalo v nejistotě, zda pokračovat ve spolupráci s daným klientem nebo klientkou, když nebude spadat do parametrů projektu,

protože z eticky-profesního hlediska se samozřejmě klienti a klientky, kteří/ktelé chtějí spolupracovat, neodmítají. Z praktického hlediska pak Radna zmiňovala i nejistý výsledek dalších soudních řízení, která se mohou proměnit v trest jiného typu než odnětí svobody, což pak nebylo překážkou pro další spolupráci v rámci projektu.

Dobíhající trestní řízení pak mohlo být problémem i pro kontaktní osoby při vytipovávání vhodných klientů a klientek, jak popisuje Tvrdá:

Ačkoliv [...] máme nový odsouzený, tak velká většina z nich má vyšší trest, nebo [...] rovnou hlásej, že maj nášupy a že pojedou ještě na soudy. Takže 90 % těch, co přijedou, jsou eliminovány, z těch deseti procent ne všichni jsou taky toxici (Tvrdá, kontaktní osoba).

Řada vězněných osob tedy ve věznici, kde Tvrdá působila, měla ještě dobíhající trestní řízení, což se týkalo i nových potenciálních klientů a klientek, které tak v podstatě automaticky vypadávaly z projektu, neboť nebylo jasné, jak jejich soudy dopadnou.

PŘEDÁVÁNÍ KLIENTŮ A KLIENTEK DO DALŠÍCH SLUŽEB

Významným tématem, které bylo navázané na řadu jiných témat, včetně nejistých PP, bylo předávání klientů a klientek do jiných služeb a organizací, které bylo aktuální v podstatě ihned po začátku projektu, jelikož se začalo ukazovat, že řada projektových klientů a klientek se bude vracet do jiného regionu, než kde je situována věznice nebo projektová organizace. V případě jedné organizace dokonce došlo k situaci, kdy se minimum klientů a klientek vracelo do jejich regionu, takže museli

klienty/klientky často předávat někam jinam. Tuto situaci ilustruje i mapa výstupních regionů klientů a klientek (**Graf 1** – data z konce prosince 2023), která zároveň ukazuje, že velké množství klientů a klientek se vracelo do regionů, kde v projektu neparticipovala žádná organizace (Moravskoslezský, Jihočeský a Ústecký, ale i Olomoucký a Zlínský kraj).

Jak už bylo řešeno, předávání se výrazně promítalo do praktického uplatňování CM, jelikož klienti/klientky často potřebovali při předávání asistenci, což vedlo CM tým, aby uplatňoval intenzivní formu CM, a negativně se promítalo také do kapacit organizací pro vykonávání CM, což dále mohlo působit jako zátěž pro pracovníky a pracovnice. **Graf 1**

Informanti a informantky přitom často zdůrazňovali, že pro úspěšné předání klienta je klíčová osobní asistence, která výrazně mírní rizika spojená s předáváním, zejména vliv prizonizace, jenž u propuštěných osob mimo jiné způsobuje časoprostorovou úzkost (více viz Mertl, 2020):

[...] měla [jsem] jedno propuštění [...] A tam se to předání nepodařilo. A je to z toho důvodu, [...] že nedošlo k tomu osobnímu předání. Co jsme se bavili na tom setkání case managerů, tak to osobní předání má smysl, je tam ten doprovod toho klienta, vlastně to faktický předání a poznání se, a tady klient úplně vypadl. Mně už se neozval, do [organizace] nedorazil. A myslím, že zrovna u něj to bylo takovou tou ostýchaností, takový hodně uzavřený typ, že tam asi nechtěl jít sám (Bdina, CM tým).

Zároveň nicméně informantky a informanti potvrzovali, že je právě z důvodu osobní asistence předávání klienta/klientky velmi náročné a občasné také jednoduše neuskutečnitelné, pokud se jedná o cestu napříč celou ČR:

[...] vyžaduje [to] navýšení kapacity [...]. Vyzvednout a odvézt ho, kam potřebuje. Jezdíme ve dvou i vzhledem k tomu, že je to většinou dlouhá cesta [...]. Teď pojedeme do [město] [...], tak to se vrátíme v noci. A to už jenom z důvodu nebezpečnostního směrem ke klientovi, ale z toho, abysme se mohli střídat po tý cestě jako řidiči [...]. Vyrážet v šest a vracet se někdy v deset v noci, [...] nám to v tý docházce skočí až do noční, protože přijedou až po desátý (Bogija, CM tým).

Nutnost osobně předávat klienta/klientku pak měla i další pozitivní efekty, zejména skutečnost, že se organizace vzájemně lépe poznaly a proběhlo větší síťování:

[...] pořád předávám někoho někam. Je to pochopitelně lepší, když se víc známe, nebo je to určitě snazší, zároveň mně to přijde hodně skvělý [...] [a] mělo [by to] probíhat normálně. Ale málo z těch organizací sdílí nějak věci. [...] hrozně mi udělal radost jeden klient, kdy si ho přebírala [kolegyně] z [organizace], [...] on to zmákl a volal, jak je hrozně

rád a jak děkuje [...] (Zoroslava, CM tým).

[...] [U] předávání mi přijde fajn, že se známe [...] když jsme jeli poprvý do [organizace] [...], neznali jsme se, tak to bylo takový [neurčitý] A teď je hrozně fajn, že víš, komu voláš, ty lidi znáš, zvedneš telefon, domluvíte se na tom, co jde. Takže za mě úplně skvělý [...] (Beneda, CM tým).

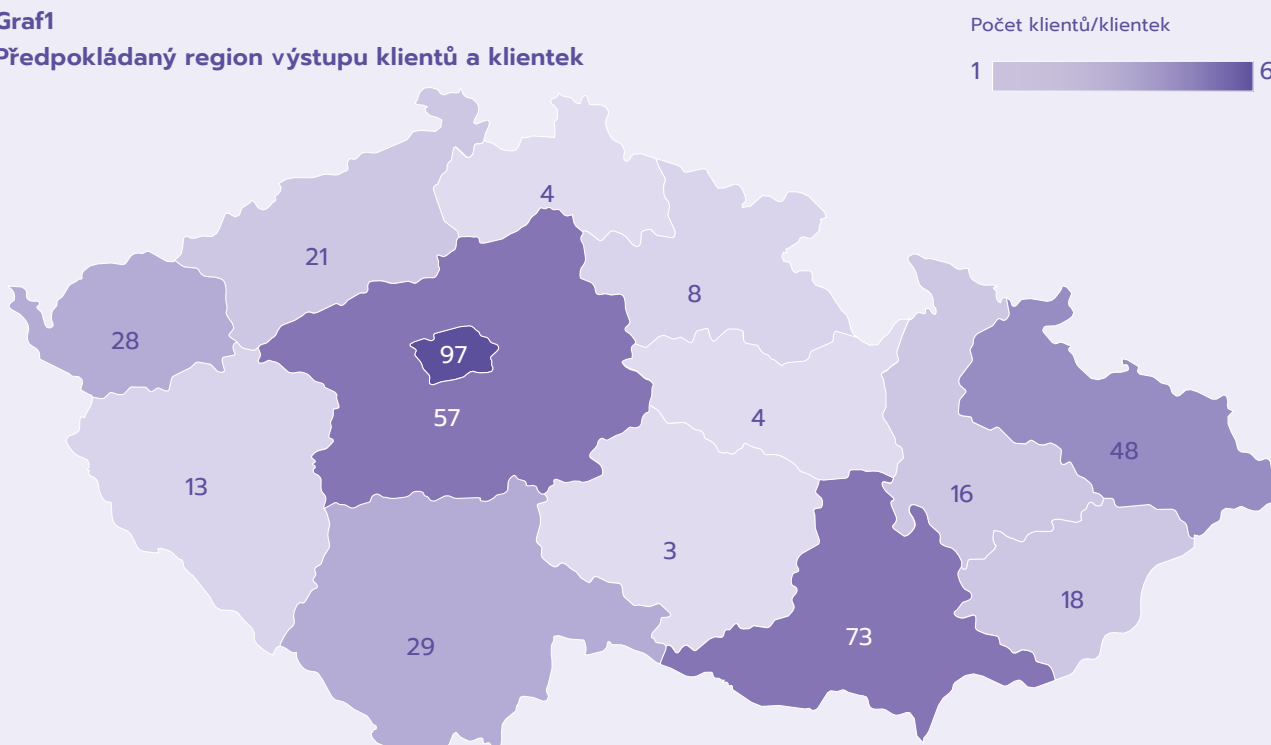
Jak poukazuje Beneda, lepší znalost jiných organizací a prostředí, do něhož je klient předáván, znamená i jednodušší a úspěšnější předání.

S předáváním se pak pojila samozřejmě i negativa mimo těch, která už byla zmíněna (větší zátěž a omezování kapacit CM):

[...] přemejšlím nad těma klientama, který jsou už dál v tom, že hledají tu terapeutickou podporu, tak to předávání bude složitý. [...] ten vztah, který se tam tvoří, tak [...] to půjde vnívat. Když ho někomu zabaleného předáme, víme, [...], že to není tak jednoduchý (Malucha, CM tým).

Graf1

Předpokládaný region výstupu klientů a klientek



Malucha narážela na terapeutický vztah vytvořený s klientem nebo klientkou, který je do velké míry vázaný na důvěru mezi konkrétními osobami a jenž se může při předávání oslabit nebo úplně zmizet, jelikož daný klient nebo klientka nebude cítit stejnou důvěru k pracovníkům a pracovnícím v návazné organizaci. Zároveň se může přerušit i jakýkoliv kontakt se sociálními službami, jak poukazuje Bdina výše, pokud daný klient nebo klientka nechce svoji žitou zkušenost opakovat a sdílet s dalšími lidmi, než s jakými ji sdílel předtím.

Dalším limitem byla nerovnoměrná distribuce klientů a klientek, kterou tematizovala Bojata:

[...] ze začátku byla myšlenka, kolik nám jich přibude navíc k těm našim dvaceti pěti, kolik ještě se nabalí, a tohle se vlastně nestalo. A možná díkybohu za to, protože i tohle bylo náročné, plus ještě k tomu převzít potom ty další z těch jiných služeb (Bojata, CM tým).

Jak už bylo řečeno, CM s klienty a klientkami po propuštění byl velmi náročný, přičemž Bojata se bála, že tato náročnost ještě vzroste v důsledku dalších klientů a klientek, které/kteří se budou chtít vrátit do regionu Bojaty, čímž se jí skokově navýší klientský počet. To se podle slov Bojaty nakonec nestalo, ale vzhledem ke kvantitativním datům týkajícím se sledování návratového regionu (viz níže) lze předpokládat, že některé organizace mohly mít zvýšenou zátěž vzhledem k většímu počtu klientů a klientek, kteří se k nim po propuštění vraceli.

Poslední těžkost spojená s předáváním se týkala parametrů projektu a skutečností, do jaké míry by měla původní organizace, která navázala spolupráci s daným klientem/klientkou, udržovat kontakt, když ho/ji předává do návazné služby, která je pobytového typu:

Já mám všechny lidi někde jinde a udržovat půl roku s padesáti lidma kontakt, když jsou v jiný léčbě, mně přijde jako blbost. [...] když je v [pobytové službě], kde neměl v prvních fázích [ani] telefon. Je to hrozně těžko uchopitelný, nějak na dálku udržovat kontakt, když [ten] člověk ani se sem nechce vracet. Mně to přijde jenom, aby to bylo úspěšný podle projektu, a ne podle reálný potřeby toho člověka (Zoroslava, CM tým).

V tomto ohledu tak parametry projektu opět (zbytečně) zvyšovaly zátěž CM týmu a potenciálně mohly i narušovat klientskou práci, kdy klient nebo klientka nemusí mít potřebu za těchto okolností udržovat kontakt, jelikož se chce soustředit na plnění momentálního programu a má zájem se od minulosti distancovat. Zároveň tato situace jde proti principu vztahovosti jako zásadnímu prvku pro rehabilitaci klientů a klientek, nicméně pro budování vztahovosti musí být příležitost, a pokud je sociální pracovník nebo pracovnice mimo osobní kontakt, je diskutabilní, jestli se dá takový vztah vybudovat a udržet.

V rámci předávání klientů a klientek se pak objevilo i jedno specifické sub téma, a sice vstup rodin a rodinných příslušníků a příslušnic do procesu předávání:

[...] všechno bylo předdomluvený a nekontaktoval ani je [návaznou organizací]. Ta práce ve věznici se jevila dobře, ale po tom výstupu, původně jsme ho měli i odvážet, bylo to nějak dohodnutý. Najednou nám volali z věznice, že ho bude převážet rodina. My jsme si úplně nebyli jistý, že ty vztahy nebyly úplně ideální, a najednou přišel tenhle zlom (Radna, CM tým).

Zapojení rodiny se na první pohled může zdát jako ideální, nicméně informanti a informantky byly ze zapojení spíše rozpačití, jelikož se podle

nich jednalo buď o toxické rodiny z hlediska užívání drog, nebo o rodiny, které měly velké nároky na klienty a klientky, což zvyšovalo jejich pocit nepohody, která dále mohla narušit sociální práci.

NÁVAZNOST KLIENTSKÉHO KONTAKTU

Obecně však byly zkušenosti s udržením kontaktu v rámci projektu velmi smíšené a ovlivňovala je celá řada skutečností, přičemž nebylo vždy samozřejmě jasné, jaká z nich nebo jaká jejich kombinace hrála v daném případě roli. Prvním faktorem bylo v návaznosti na předchozí kapitolu předávání klientů a klientek, které podle některých informantů a informantek zásadně ovlivňovalo kvalitu a ochotu udržet se v kontaktu:

[...] [klienta] jsme podpořili, ten spolupracoval, byl tady v [město]. Pak měl nějaký potíže na ubytovně a rozhodl se, že pojede za sestrou do Ostravy. [...] takže jsme zůstávali v telefonickém kontaktu, ale ten taky postupně vyšuměl. Mně přijde, že jakmile jsem s tím člověkem v telefonickém kontaktu, že to postupně vymizí (Savin, CM tým).

Ti, co se vrátili do [město], tak vesměs s nimi se všemi jsem po propuštění byl v kontaktu, to je takovej paradox, že opravdu ten návrat do [město], tady ten kontakt byl stoprocentní. Z těch propuštěných do jiných krajů, [...] jestli dejme tomu z třiceti lidí se mně ozvali čtyři pět [...] (Chranislav, CM tým).

Podle Savina a Chranislava tedy platil poměrně jednoduchý princip, a sice pokud klient/klientka zůstává v regionu, kde je možné s ní(m) mít osobní kontakt a potkávat ho/ji, tak se zvyšuje možnost udržení kontaktu.

Druhým faktorem, který zvyšuje návaznost kontaktu, byla podle některých informantů a informantek kvalita a délka kontaktu ještě ve výkonu trestu:

Původní idea toho casemanagementového projektu byla velmi intenzivní spolupráce před propuštěním. Myslím, že tam bylo pět šest měsíců a úplně ty původní plány byly vidat se každé týden nebo každých čtrnáct dní, takhle intenzivně. A to my jsme nemohli takhle mít, [...] [tak jestli] je tohle intenzivní potřeba pro úspěšnej kontakt a nějaký pokračování v tom postpeniu, anebo jestli jsou dostatečný třeba i nějaký kratší intervence v tom vězení. Navázat se, poznat se, domluvit se a pak to překlopit ven (Boromir, CM tým).

Myslím si, že to záleží [...] na tom vztahu mezi pracovníkem a klientem. Oni opravdu potřebují prostor k tomu, aby si zmapovali, jestli jsem pro ně důvěryhodná osoba. Což nejde hned, já to chápu. Já jim říkám, [...] ať si dají čas (Zoroslava, CM tým).

[...] tam bylo dobrý ta delší doba spolupráce v tom výkonu. Že jste si na sebe tak nějak zvykli a pak mi přijde, že klienti, kteří byli delší dobu nakontaktovaný ve výkonu, tak venku drželi dýl v tý spolupráci. Kdežto když se třeba stalo, že prostě sociální pracovník nebo někdo řekl: „Hele, tenhle klient má za měsíc výstup, potřebovali bysme ho uchytit,“ tak jsme si ho nakontaktovali, ale venku jsme se viděli jednou a zmizel. [...] důležitý tam bylo [...] Vzájemný poznávání a naladit se na sebe. Takže to asi byl hlavní bod, co byl úspěch k nějaký spolupráci venku (Piragost, CM tým).

Pokud byl tedy klient nebo klientka s dostatečným předstihem nakontaktován/a již ve věznici a bylo dost času vybudovat důvěru

a kvalitní vztahovost, pak to zvyšovalo šanci, že se po propuštění ozvou a budou pokračovat ve spolupráci.

Třetí faktor úzce souvisel s druhým a spočíval v ovlivnění kvality vztahu fluktuací sociálních pracovníků a pracovníc, jak poukazovala Bojata:

[...] naše [organizační] personální změny, který se promítly i do práce s klienty [...] klienti si v některých případech zvykli na toho pracovníka a při příchodu toho nového pracovníka, viděli se jednou, dvakrát, tak ten klient odcházel z věznice a ten vztah se prostě nevytvořil, takže pak ten kontakt přerušil (Bojata, CM tým).

Čtvrtým faktorem, který pak ovlivňoval udržení kontaktu, byla poskytovaná materiální pomoc:

Myslím si, že výpadek po dvou měsících, co zaznamenáváme, že dost souvisí s tou podporou. Může to znamenat, že skončí nějaká naše podpora, tím my už taky nějak se přestáváme ozývat, ale pomůže to oddálit ten začátek. Zmírní to ten náraz a je to hodně užitečný. Aspoň takhle to nějak vnímám všeobecně (Savin, CM tým).

V tomto ohledu může pomoci udržet, alespoň na o něco delší dobu, kontakt poskytování materiální podpory, která dané klienty a klientky motivuje, aby spolupráci nepřerušovali a pokračovali v ní. Někteří informanti a některé informatiky pak přemýšleli, jaký přístup k vyplácení pomoci je příhodnější pro udržení spolupráce a její prohlubování. Některé organizace totiž volily strategii postupného uvolňování materiální pomoci, aby tím udržely osoby v kontaktu, zatímco jiné materiální pomoc poskytovaly více náraz. V rámci analýzy se pak ukázalo, že ani jedna strategie není vždy platná a spíše záleží na daném kontextu a klientovi/klientce a jejich momentální situaci.

Ostatně důvodů, proč klienti/klientky přerušili kontakt, byla identifikována celá řada. Chranislav například popisoval, jak se klientovi po propuštění zhoršila osobní a rodinná situace:

Klient hledal práci, hledal to nejdříve vlastními silami, ale mám pocit, že mu to nevycházelo, a mám pocit, že se mu i nějakým způsobem hroutilo situace v soužití se svým [...] dědečkem, u kterého začal bydlet, že dědeček čerstvě ovdověl a ta situace se tam nějakým způsobem dramatizovala (Chranislav, CM tým).

Chranislav pak popisoval, že se postupně spolupráce s klientem zhoršovala až do té míry, že mu nebral telefon a celkově přerušil spolupráci. Podobný clientský příběh nabídla i Beneda, která vyprávěla o jednom klientovi, který se přestal ozývat, když se mu zhoršil zdravotní stav, jelikož se potýkal s rakovinou. Klient pak podle ní pociťoval distres ze skutečnosti, že se pokoušel v rámci spolupráce o změnu v životě, což se mu následně na chvíli podařilo, než přišla zmiňovaná diagnóza, která jej naprosto demotivovala, byť si sám uvědomoval, že je to také následek předešlého života.

Bogija pak vyprávěla příběh o klientovi, u něhož měla pocit, že kontakt přerušil kvůli podmínkám, do nichž se po výkonu trestu vracel:

[...] velkej vliv má prostředí, on tam měl neumytý hrnec, neumytý nádobí, jak tam byly ty tři postele, tak všechny pošlapal, na prostěradle i na povlečení byly podrážky od bot. Říkala jsem si, jak to musela bejt asi depka. Když jsme se rozhlíželi na tom pokoji, nebylo to vůbec dobrý. Fakt má vliv, to prostředí, na člověka (Bogija, CM tým).

V podobném duchu mluvila také Zoroslava:

Já si myslím, že se většinou prostě bojeje, což se nedivím, protože prostě je to těžký, a zároveň

vnímáš přesně ten tlak. Oni ho propustí a padne na něj dluh za výkon trestu, realita toho, že nemáš kam jít, a teď ti někdo ve vězení říká, ať se jdeš léčit. Je to prostě strašně náraz pro ně a tady chybí ty přechodné možnosti, kam by mohli jít [...] nemůže se nikdo divit, že ten člověk prostě začal znovu brát drogy ve chvíli, kdy má na sobě fakt takovejle nátlak. [...] je to hrozně náročné. [...] a myslím si, že to je pro ně neuchopitelný [...], co na ně čeká venku [...] (Zoroslava, CM tým).

Zoroslava se vztahovala k vlivu prizonizace, kdy podle ní klienti a klientky obtížně dokážou pojmout změnu vězeňského režimu a nároků, které na dané osoby má vězeňský režim, na očekávání, že budou dělat autonomní zodpovědná rozhodnutí, což působí jako velký stresor, který je navíc posílený neutěšeným prostředím popisované Bogijou. V podobném duchu popisoval svoje zkušenosti i Savin, který přijímal předávaného klienta a provázel ho službou, přičemž v jednom momentě klient oznámil, že je unavený a že si potřebuje odpočinout. Savin se s ním tedy domluvil na dalším postupu a naplánoval aktivity na nejbližší dny a nechal klientovi prostor si odpočinout. Nicméně klient se pak již neozval. Klient tedy v jeden den absolvoval předávání do jiné služby, administrativu s tím spojenou a představení nové služby, což mohlo být velmi náročné a přetěžující a vyústilo to v únikovou strategii, kterou klient zvolil, aby se z této pro něj nepříjemné situace dostal.

Na vině mohlo ale být také samotné předávání klientů a klientek:

[...] kdo ukončil spolupráci, byl jeden [klient], kterej měl bejt převedenej k jinejm pracovnícům, jinejm kolegyním, tak ten nechtěl odvyprávět znova a rozhodl se spolupráci ukončit (Radna, CM tým).

Už bylo řečeno, že předávání může být poměrně křehkým procesem, při němž je v ohrožení vztahovost vybudovaná s původní službou a příslušnými pracovníky a příslušnými pracovníci.

Další důvod nebo možnost, proč klienti a klientky přerušili kontakt, nabídla Beneda:

[...] klienti využili to, co mohli, a pak my už jsme jim nabídnout nic než nějaký kontakt nemohli. Takže se vypařili. [...] Prostě využili nějaký to bydlení, potraviny, co se dalo, pomoc s úřadama a vlastně jim to možná v tu chvíli stačilo a už nás nepotřebovali (Beneda, CM tým).

Podle Benedy tedy klienti a klientky ukončovali spolupráci jednoduše proto, že vyčerpali všechny možnosti pomoci, které v daném kontextu mohli, a neviděli v dalším kontaktu žádnou perspektivu. To souvisí se skutečností, že v českém prostředí, které je na kapacity v některých ohledech limitované, jde propuštěné osoby posunout pouze na určitou úroveň, která zpravidla spočívá ve stabilnějším bydlení na ubytovně, vyřízené agendě s veřejnými institucemi, zasilování, navázání na dluhové poradenství a případně vyřízení adiktologické služby, pokud je dostupná. V případě, že klienti a klientky intenzivně spolupracují, jsou schopni/schopné se na tuto úroveň dostat relativně rychle, například za tři nebo čtyři měsíce. Problémem je ovšem skutečnost, že od tohoto bodu už není kam klienty/klientky prakticky posouvat a nabízet jim pozitivní perspektivu. Kvůli nedostatku dostupného bydlení například nejde pracovat na získání stabilního důstojného bydlení, kvůli stigmatizaci plynoucí z trestního rejstříku je obtížné pomoci s obstaráním zaměstnání, které by více sedělo klientovi/klientce apod. Jinými slovy klienti a klientky ukončují spolupráci, jelikož před sebou nemají žádnou další návaznou perspektivu.

Na to v určitém duchu navazovala Sovata:

A myslím si, že tam hodně často hraje i roli, co oni [klienti/klientky] vlastně maj za potřeby [...] ve chvíli, kdy ten člověk má podle mě zajištěný bydlení a případně výhled nějaký práce, tak si myslím, že tam ta motivace nějak navazovat [kontakt po propuštění] je mnohem nižší, než když je tam třeba společně zajištěný bydlení, a ještě spolupráce na léčbě (Sovata, CM tým).

Podle Sovaty tedy záleží i na potřebách, s nimiž do spolupráce klienti a klientky vstupují a které do jisté míry determinují i navázání kontaktu po propuštění, kdy zásadní pro navázání kontaktu je podle ní zajištění adiktologické návazné péče, respektive potřeba (motivace) klienta/klientky vstoupit do takové služby.

Podobnou, ale jinou zkušenost, pak představovala Zoroslava, s níž někteří klienti/klientky přestali komunikovat, aby se pak ozvali ze zahraničí s tím, že si tam našli zaměstnání a nějakým způsobem se snaží fungovat v novém prostředí. Takto se klienti a klientky ozývali například z Německa, Nizozemska, Itálie, Turecka nebo v jednom případě dokonce z Abú Dhabí, kam klient odjel se svým synem.

Někteří informanti a informantky neměli pocit, že by měli velkou ztrátovost kontaktů s propuštěnými klienty a klientkami, což byl případ například Libly:

Většina lidí mi zůstává v kontaktu. Nedokážu vůbec teďka pojmenovat, ale je to třeba... 10 % mi odpadne maximálně. Je to fakt dost málo. Hodně mi jich zůstává, takže super. Často mi odjedou někam pryč za prací, že s těma klientama přestává bejt kontakt tak intenzivní, ale vždycky si voláme a se všema o sobě víme (Libla, CM tým).

Ačkoliv je patrné, že ztráta kontaktu může mít řadu příčin a nemusí být nutně vždy negativem, pro některé informantky a informanty to samozřejmě bylo stresující a demotivující, což tematizoval Boromir:

Co pro nás je velká výzva a co se nám zatím úplně tolik nedaří v rámci projektu, je spolupráce po propuštění klientů. Ve věznici sice nějaká spolupráce funguje, máme s tím klientem domluvený výstupní plán, takže klient naplní indikátor, ale fakticky potom dost málo klientů dorazí po propuštění. Ať už k nám nebo do nějaký předjednaný jiný služby. [...] A ti, co se ozvali a zahájili jsme spolupráci, tak zatím všichni ukončili spolupráci předčasně. Nebyla tam půlroční spolupráce po propuštění a že bysme si řekli: „Tehle klient je stabilizovaný nebo daří se mu, můžeme tu spolupráci ukončit, už nepotřebuje podporu toho case managementu.“ Takže tohle je asi nejtěžší věc, která mně kolem toho projektu vystupuje (Boromir, CM tým).

Boromir, stejně jako další informanti a informantky, měl pocit, že vynaložené úsilí a zátěž přichází vniveč a nepromítá se do klientské práce a její kvality. Boromir pak ještě reflexivně přemýšlel, zda chyba není v postupu, který jeho organizace v rámci projektu v klientské práci zvolila. Nicméně, jak je patrné výpovědí výše, ztráta kontaktu je velmi komplexní problematikou a nelze jednoznačně říci, že je to něčí chyba.

POTŘEBY KLIENTŮ A KLIENTEK

V rozhovorech se nejčastěji objevovalo téma bydlení, jako potřeby, s níž klienti a klientky vstupují do spolupráce. Druhá nejčastěji tematizovaná potřeba bylo řešení závislosti, což je poměrně pochopitelné vzhledem ke

skutečnosti, že to byla nutná podmínka ke vstupu do projektu. Velký zájem byl pak ještě o zajištění zaměstnání. Další potřeby – asistence, rodinné vztahy, dluhy a exekuce, duševní zdraví – se objevovaly méně často a pomoc s kontaktem s veřejnými institucemi, volný čas a zajištění lékařské péče (ve smyslu fyzického zdraví) se objevovalo spíše zřídka.

Informanti a informantky pak měli v některých momentech pocit, že adiktologické potřeby bývají v klientské práci upozadovány, neboť je klienti a klientky nepovažují za důležité nebo je neidentifikují jako svoji potřebu, kterou by chtěli řešit, což názorně popisovala Beneda:

Přijde mi, že materiální věci převažují a že adiktologická témata jsou tak, nevím, myslím si, že ani ne u poloviny klientů. Tak u třetiny, možná o něco víc. Klienti v [projektu] [...] o ty závislosti ani moc mnohdy nepřemýšlejí. Teďka se mi stalo, že klient [...] vylezl, měli jsme zařízený ubytování, práci, všechno a hned se rozchlastal, skončil po třech tejdnech v kriminále zpátky a až tam mu došlo, že asi ten problém opravdu je, a teď se řeší léčba. Takže musej si k tomu najít nějakou svoji cestu. Ale není to prioritní zakázka, se kterou do toho vstupují (Beneda, CM tým).

Závislostní a adiktologická témata tudíž byla ze strany CM týmu poměrně často vnášena do klientské práce jako důležité téma, které má zásadní vliv na život klienta nebo klientky. Zároveň z tohoto pocitu a procesu vykrystalizovalo také specifické téma abstinence ve vězení (viz dále), které stále není příliš často řešeno, ačkoliv se jedná o stěžejní téma, s nímž je potřeba pracovat jak ve výkonu trestu, tak po propuštění.

Někdy také informanti a informantky verbalizovali skutečnost, že se do projektu dostávají

osoby s velmi komplexními potřebami a v podstatě nulovým zázemím, které je potřeba budovat od počátku. V některých případech pak poukazovali, že v tom hraje roli také vězeňský personál, jenž někdy do projektu „odkládá“ osoby, s nimiž nelze nic dělat (viz dále v kapitole o vytipovávání klientů a klientek). Skutečnost, že se do projektu dostávali náročnější klienti a klientky, pak potvrzovala i Hornusa, která měla určitou perspektivu zvenčí, neboť do projektu přišla až později a předtím dělala CM v jiném podobném projektu:

[...] přišlo mi, že v tomhle projektu [...] jsou o něco náročnější klienti, než jsem měla třeba já [v minulém projektu]. Nevím, čím to bylo daný, ale fakt mi přišlo, že [kolegyně] měly mnohem těžší klienty, i víc duálních diagnóz, spousta problémů okolo. Já jsem to měla často tak, že jsem je nějak zastabilizovala, měli bydlení, práci, nějak fungovali a pak už to hodně směřovalo víc k tý ambulanci. Klientů, kteří [...] by to měli takhle těžký, jsem zas tolik neměla. Takže rozumím tomu, že to může nějak souviset s vyčerpáním, protože když je těch lidí takhle víc, to musí bejt náročný (Hornusa, CM tým).

Komplexnost potřeb a často nemožnost je ve stejném duchu řešit, jak bude patrné z kapitoly o strukturálních problémech, pak mohla působit, jak poukazuje Hornusa, jako zátěž a demotivační prvek, že se klientská práce nedaří.

Klienti v rozhovorech v zásadě šli po velmi podobné trajektorii, když mluvili o potřebách, když nejzásadnější pro ně bylo nalezení stabilního bydlení, které ale ani jeden z nich v době rozhovoru neměl, když všichni bydleli buď v sociální službě, nebo na ubytovně (a jeden informant byl stále ve vězení). K bydlení se přidávaly i rodinné vztahy a vztahy s blízkými osobami, adiktologické potřeby, materiální podpora a nalezení zaměstnání jako minimálně

stejně důležité potřeby jako bydlení. V menší míře pak v rozhovorech zaznívalo řešení dluhů a exekucí, což bylo nicméně dáno skutečností, že to jsou oblasti, které CM tým neřešil a odkazoval na jiné organizace, které jsou v této problematice více ukotvené. Tři informanti pak zmiňovali, že jim projekt pomáhá také naplnit volný čas, respektive poskytuje jim určité možnosti i v této oblasti, což považovali za velmi užitečné. A tři informanti také poukazovali, že jim CM velmi pomohl s časoprostorovou rozrůzněností, tedy adaptací na nové společenské podmínky a případně i nové místo, kam se po výkonu trestu přesunuli (více viz Mertl, 2020). Co však v rámci potřeb a jejich uspokojování akcentovali všichni, byla podpora a důvěra, s jakou se mohli obracet na CM tým:

Přijdu sem [do organizace], tady [CM pracovník], další kolegové tady v [organizaci], hned mě pozvali na kafe, začali mě vítat, dávali mi sílu a podporu dopředu, abych se potkal i s mojí dcerou, abych fungoval a pracoval. Hned byli vedle mě [...] (Leslav, klient).

Namotivovalo mě, že [...] já jsem myslel, že [spolupráce] skončí [ve] vězení a pak se uvidíme, až budu končit léčbu, [ale] [...] [CM pracovnice] říkala, že mě bude podporovat teď v [sociální službě], za mnou bude jezdit, bude se mnou probírat tu budoucnost [...], pak mě převezli, pomohli mi s mobilním telefonem, s nějakýma základníma potravinama ze začátku [...] cejtil jsem takovou ochotu, že mu na tom záleží (Dobrohost, klient).

[...] když jsme začínali tu spolupráci, s čím bych chtěl pomoci a co mě trápí, [...] začal jsem [...], že nevím, co budu dělat ve svém životě, že jsem měl uloženo devět set korun, jak s tím budu žít, co budu dělat. A [CM pracovnice] tam viděla nějaké možnosti a podporovala mě a říkala mně: „Dobrý, v pohodě, půjdete, závislostní léčba,

vyřídíte si tohleto, támhleto, my vás odvezeme.“ První papíry, co jsem vyplňoval, třeba životopis nebo motivační dopis do doléčováku: „Všechno to zvládnem.“ [...] Ze strany [CM pracovnice] přišla vždycky podpora, že ve mě věří a že vypa-
dám, že to zvládnou a že na sobě makám a že to jde vidět, že chci fungovat. A mně to dodávalo sebevědomí a strašně mě to podporovalo [...] (Zorek, klient).

Z výňatků je patrné, že klienti pociťovali něco, co předtím ve svém životě nikdy moc nezažívali, minimálně ne v rámci svého výstupu z výkonu trestu, a sice zájem o ně samotné ze strany někoho, kdo jim chce pomoci a věří v ně. To je minimálně stejně tak důležité jako materiální podpora.

ABSTINENCE VE VĚZENÍ

Nutnost zvnitřňování adiktologických a závislostních potřeb u klientů a klientek byla některými informanty a informantkami dávana do kontextu abstinence ve vězení:

[...] když navážeme spolupráci, tak tam zezačátku je: „Já mám tady nějaký problém s drogama, chtělo by to asi komunitu nebo léčbu.“ Ale jak je pobyt ve vězení delší a abstinence, která je vynucená, delší, tak si myslím, že to ustupuje do pozadí. A hodně je to vidět i v těch lidech, kdy oni se sami hodnotí [...] přijde mi, že velká část těch lidí se hodnotí velice pozitivně, jak jsou na tom ve vztahu k drogám. Kdybych já to hodnotila, tak bych to hodnotila jinak. Takže já si myslím, že tam hodně často je těžký to uvědomění, že teďkon abstinuju v nějakým vynuceným kontrolovaným prostředí, takže by to chtělo možná ještě trochu víc než jenom to rozhodnutí, že nebudu brát. Teď abstinuju, tak to tak bude i venku (Sovata, CM tým).

Abstinence v kontrolovaném prostředí tedy dává klientům a klientkám podle Sovaty často falešný pocit, že svoji závislost zvládli a mají ji za sebou, případně pod kontrolou. Nicméně abstinence ve vězení často řešila pouze fyzickou závislost, nikoli psychickou, jak poukazuje Libla:

[...] během konzultace [...] ten člověk [klient/klientka] mluví: „Bydlení, fungování, práce... Budu fungovat, budu šlapat venku, zvládnou to.“ Teď se bavíme o těch závislostech a oni dostanou nějaký pohled, proč vlastně brali. Tak se dostanem k tomu jádru pudla a jim dotejká, že to zas tak samospásný nebude, ta práce a bydlení. A je tam potom nějaká adiktologická konzultace, proč začali brát. Častokrát je to pro ně – a je jim třeba padesát –prvokontakt s tématem toho: „Proč já beru? Proč já venku nejsem schopnej fungovat bez drog? Co mi to dává?“ [...] hodně často opakuje, že tam vůbec není náhled, že ty drogy mi způsobují emoce, který já někde absentuju [...] ten náhled je úplně nula nula nic (Libla, CM tým).

Z vyprávění Libly je zřetelné, že klienti a klientky příliš často nereflktují svoji psychickou závislost a je potřeba s nimi tuto oblast probírat, aby si uvědomili a propojili některé věci ve svém životě se závislostním chováním. Zároveň je zajímavá zmínka, že pro řadu klientů a klientek je téma psychické závislosti v podstatě poprvé otevíráno v poměrně pokročilém věku, ačkoliv to byl důvod, kvůli němuž se opakovaně dostávali do výkonu trestu.

Zajímavý postřeh měla v tomto ohledu Zoroslava:

[...] častokrát [jsem se] setkala i s tím, že jim [klientům/klientkám] [...] odborní zaměstnanci věznic [...] [říkají], že přece: „No vždyť vy už neberete tady pět let, tady jste prošel SPOčkem [specializovaným oddílem]. Pokud nenajdete bydlení, tak to nedáte.“ [...] Hodně teďka

řeším s nima komunity, ale ve smyslu toho, že oni prostě neví, co ta komunita je. [...] Zároveň se mi často děje, což mi trochu sere, že ty mluvíš o komunitě, nějak se je snažíš namotivovat k tomu, jaký jsou z toho výhody, co to obnáší a podobně. A pak jim ve vězení řeknou, ať se vyserou na komunitu a jdou pracovat, protože jenom prací z něj bude lepší člověk a že si bude splácet dluhy. Takže mně za čtrnáct dní přijde člověk, kterej mi řekne: „[...] pardon, já mám jít pracovat, prej ta komunita není pro mě“ (Zoroslava, CM tým).

Z promluvy je zřetelné, že falešný pocit, že vlivem abstinence ve vězení mají vězněné osoby problém závislostí vyřešený, podporuje i vězeňský personál, který je o tom v některých případech také přesvědčen. Zoroslava dokonce zmiňuje, že práce odborného personálu v některých situacích a případech jde proti adiktologicky vhodnějšímu postupu. Zkušenost, že personál věznic a celkově vězeňský režim vězněné osoby tlačí do zaměstnání, namísto odborných programů, měla i Sovata:

[...] docela i chápu motivaci těch lidí [vězněných osob] [...] ve chvíli, kdy já mám možnost chodit do práce, anebo bych tady musel zůstat, přišel bych o ten jeden den, nudil bych se, musel bych jít na konzultaci, před kterou mi ještě někdo dělá celkovou prohlídku, tak to radši půjdu do práce. A pro spoustu lidí možná v tu chvíli, když mají tu práci, tak to vůbec není téma. Já mám dojem, že [...] ve chvíli, jak jsou ve vězení, kde neberou, zvládají abstinovat a trochu mají pocit, že možná i nějakou takovoule spolupráci úplně nepotřebují (Sovata, CM tým).

Sovata poukazoval na „klasický“ problém konfliktu mezi zaměstnáváním a odbornými vězeňskými a poradenskými programy, který byl podrobněji analyzován i jinde (viz Mertl, 2023a)

a jenž směřuje ke skutečnosti, že zaměstnání ve vězení je více podporováno než odborné programy a poradenství, ačkoliv to nekoresponduje s potřebami vězňených osob. Vězněné osoby tak neřeší potřeby, kvůli nimž se do výkonu trestu dostaly, a naopak se skrze zaměstnání lépe adaptují na vězeňský režim a prizonizaci, výkonem trestu „proplují“ a vycházejí z vězení s minimálním náhledem na svoje potřeby a problémy.

Malý zájem o pobyt v terapeutické komunitě a vůbec řešit potřebu závislostního chování popisoval také Boromir:

Mám pocit, že ze strany spousty klientů je to podceněný, že vnímají v tom vězení: „Já jsem se nějak rozhodl, já mám nějaký svoje rozhodnutí, mám nějakou vůli.“ [...] A já mám pocit, že málo klientů o to [pobyt v terapeutické komunitě] má takhle zájem, že oni opravdu to chtějí zkusit návratem do „normálního“ prostředí a s ambulantní podporou. A v tom mi přijde, že chybí to kvalitní bydlení. To bezpečí, aby ten člověk se mohl vrátit na nějaký místo, kde za sebou zavře dveře, je tam sám, a když tam nebude chtít mít nějaký jiný lidi, který berou, tak v tom bytě by to záleželo na něm. Co já si do toho bytu přinesu, to já tam mám. Když tam nechci mít návykové látky, tak tam prostě nejsou. Když tam nechci mít lidi pod vlivem, tak tam prostě nejsou. [...] Na ubytovnách tohle nejde zajistit a nejsem si jistý, jestli v sociálních službách [...] na azylovém domě, v noclehárně, myslím, že to taky nejde zajistit (Boromir, CM tým).

Boromir dává do souvislosti řešení závislostního chování s kvalitou bydlení, kdy současný „standard“ ubytování v podobě ubytoven a azylových domů jednoduše nepodporuje proces zotavení a nenabízí klidné a podpůrné prostředí na řešení závislosti. Bydlení jako

strukturální problém se v projektu objevoval v podstatě od začátku jako významné téma, které bude následovat.

Abstinence ve vězení si v určitém ohledu všimly také kontaktní osoby:

Myslím si, že jeden z problémů je ta nesebereflexe odsouzených, kdy mají pocit, že to nepotřebují (Unislav, kontaktní osoba).

Ale na druhou stranu taky jsem říkala, kolik z nich je motivováno to řešit. Kolik to vůbec lidí vnímá jako problém, tak je málo (Babata, kontaktní osoba).

Kontaktní osoby akcentovaly skutečnost, že se setkávají se situací, kdy si vězněné osoby nepřipouštějí svoji potřebu řešit závislosti a logicky tak pomoc v této oblasti nevyhledávají nebo se jí aktivně vyhýbají.

STRUKTURÁLNÍ PROBLÉMY OVLIVŇUJÍCÍ KLIENTSKOU PRÁCI A CM

Celkově se během řešení projektu ukázalo, že strukturální podmínky jsou jeden z faktorů, který velmi limituje realizaci CM v praxi. CM je sice založen na principu nalezení možností a kapacit i tam, kde jsou limitované, nicméně není možné hledat kapacity tam, kde nejsou. Zároveň je tento faktor velmi problematický ve smyslu zátěže, jakou představoval pro CM tým, kdy může vést k frustraci, demotivaci i vyhoření. Celá situace je následně o to palčivější, že strukturální problémy kvůli jejich velikosti a dosahu nelze efektivně řešit nebo kompenzovat v rámci projektu.

Zdaleka nejčastějším zmiňovaným strukturálním problémem bylo bydlení, respektive dostupnost

stabilního a alespoň trochu důstojného bydlení pro klienty a klientky v rámci projektu. Obecně v ČR bohužel platí, že kvůli nedostatku bydlení se staly pro marginalizované osoby určitým standardem bydlení ubytovny, kdy často dochází k situaci, že pokud se marginalizovaná osoba dostane na ubytovnu, bere se to jako stabilizace v oblasti bydlení. Tuto realitu dobře popisuje Boromir:

[...] oblast bydlení je opravdu bída [...] I když tady jsou finanční zdroje v rámci projektu, stejně za ně nejsme většinou schopný pořídit bydlení, o kterým bych si řekl: „Jo, tohle místo je bezpečný, kde člověk po propuštění z vězení a po nějakým užívání drog v minulosti může dobrým způsobem začít.“ To vím, že není. [...] A mně se to ještě spojuje s nějakou udržitelností. My bysme mohli klientovi po propuštění zaplatit [...] byt za 18 000 [...] Jenže on o něj přijde nejpozději třetí měsíc po ukončení naší podpory, protože ve chvíli, kdy je zadluženější a v exekucích, tak i když se zaměstná, tak mu nemůže zbýt tolik peněz, aby tohle zaplatil. Takže opravdu tam narážíme i tady na to systémový řešení bydlení, že i když finance máme, [...] jsme schopný jim tady zajistit buď lepší, nebo horší ubytovnu (Boromir, CM tým).

Jak nicméně popisuje sám Boromir, ubytovnu nelze považovat za stabilní, bezpečné a vhodné ubytování pro osoby, které jsou marginalizované a navíc se potýkají se závislostí. Ubytovna je spíše pravým opakem těchto atributů, což akcentovala také řada informantů a informantek:

[...] ubytovny jsou rizikové. Jak máme klienty na dvou ubytovnách, ty drogy tam jsou. Člověk vlastně počítá s tím, že klient sám se zocelí a obrní a bude odmítat [...] (Chranislav, CM tým).

[...] jediný [ubytování], který by se tady dalo

sehnat, je ubytovna na hranici sociálního vyloučení [...]. Dřív, když jsme je tahali od rodiny, aby byli samostatný, tak přes veškerý rizika, který to nese, lepší, aby byli v rodině než na ubytovně, která je naprosto nevhodná, je plná toxiků nebo lidí, který nepracují. [...] Takže oproti našim představám, že je budeme tahat z rizikového prostředí, který je nějak podpůrný tý závislosti, tak radši je máme v původním rizikovým, kde s tím prostředím ale nějak můžeme pracovat (Malucha, CM tým).

[...] to prostředí ubytoven často není úplně pro ně [klienty a klientky] nejvhodnější. Zvláště ve chvíli, kdy mám problém s drogami, případně s alkoholem, a jsem vlastně v prostředí, kde to jede, tak mi to tu moji situaci rozhodně nezjednodušuje [...] (Sovata, CM tým).

Velmi příznačná je pak promluva Maluchy, která poukazuje, že jsou v rámci organizace nuceni volit mezi dvěma negativními variantami, a sice zda klienta nebo klientku nechají v toxickém prostředí ubytovny nebo rodiny, která je nicméně o něco příznivější, jelikož se s ní dá alespoň nějak pracovat. To ostatně potvrzují i výzkumy (Schling, 2017, 2020; Sosna & Brunclíková, 2019), z nichž vyplynulo, že ubytovny jsou místem, kde se konzumují drogy a které je velmi stresující, což generuje různé konflikty.

Problémem během projektu však byla skutečnost, že často nebylo možné zajistit ani ubytování na ubytovně, které byly často buď plné, nebo byly velmi nákladné:

[...] bydlení, to bylo hodiny obvolávání ubytoven, jestli mají volný kapacity, nebo nemají. Takže bydlení si myslím, že byl problém. [...] protože ty ubytovny jsou hrozný a předražený (Beneda, CM tým).

[...] ubytovny poslední dobou šly dost [cenově]

nahoru a my máme vcelku problém sehnat i ubytování na ubytovnách. [...] Sehnat jedno-lůžkové pokoj je teďkon téměř sci-fi. Anebo to jsou potom peníze, kde my se tam vůbec nevejdeme do žádnéjch limitů (Sovata, CM tým).

Některé organizace se tak v rámci projektu dostávaly do paradoxní situace, že měly peníze na ubytování, ale neměly je za co utratit, jak výstižně shrnuje Zoroslava:

Když můžeš zaplatit ubytování, tak je to skvělý. Ale [...] je to [...] frustrující, že máme v rukou peníze, kde máš krásnou představu, jak jim zaplatíš bydlení, ale máš peníze, máš klienta a nemáš bydlení (Zoroslava, CM tým).

Do obecného nedostatku bydlení se pak ještě promítaly specifické kulturní a strukturální problémy, například rasismus:

Jeden z těch ubytovatelů, ten to řekl na rovinu. To je provozák, kterej vlastně nám ubytovává i lidi po výkonu trestu nebo v minulosti tam spousta lidí byla ubytovanejch, ale jakmile je z romskýho etnika, tak prostě je nevezme (Boromir, CM tým).

Případně byla problémem samotná cílová skupina propuštěných osob v kombinaci s užíváním drog, kdy Bogija vyprávěla, jak její organizace měla přísliben byt ve městě, v němž působí, včetně vybavení, které bylo nakoupeno, aby byl následně příslib bytu po změně politické reprezentace zrušen kvůli „nevhodné“ cílové skupině. Nábytek nicméně organizace dostala. Na tento popud se pak Bogija ještě rozhodla zkusit vyjednat podporu a nějaké byty u jedné z místních církevních charit, která podle jejích slov disponuje několika stovkami bytů. Výsledek byl nicméně stejný a ubytování kvůli stigmatizaci cílové skupiny nereálné.

Často pak bylo místo v podstatě pouze v průmyslových zónách, kde bylo ubytování spojeno se zaměstnáním v regionální továrně, což se na první pohled jeví ideálně, nicméně, jak řada informantů a informantek reflektovala, jedná se v podstatě o nejhorší možnou variantu, kam lze klienta nebo klientku poslat:

Prostě práce, kde ty drogy jsou všude a ubytovny jsou taky plný lidí, co berou, takže když se chce někdo vracet sem, tak se spíš snažíme najít něco někde jinde, aby se nemuseli vrátit zpátky [...] Přijede do [město] a do deseti minut může být tam, kde byl, než ho zavřeli. Hodně pracovních míst máme, kde ty lidi ubytovat, ale v naprosto nevhodným prostředí (Bojata, CM tým).

[...] tady dvacet minut na dojezdnou je velká továrna. Ale je tam spousta cizinců, spousta uživatelů návykových látek, takže tam jsou volné pozice takřka pořád, ale zas otázka, jestli tam člověk chce klienta poslat (Bdina, CM tým).

My [...] jsme tam [průmyslová zóna] dávali klienty a ve finále místo toho, aby tam nakopli život nanovo, tak znova spadli do recidivy a do užívání, protože ten tlak na ten výkon byl šílený. A to samý [...] montážní haly a ty pracovní agentury. Tam z tebe dřou kůži, takže tam na tom perníku prostě musíš jet. Oni [zaměstnavatel] jim i na ten perník dávaj prachy [...] byli jsme svědky, že jim [zaměstnancům] dal prachy na ten perník nebo jim ho dokonce přivezl (Radna, CM tým).

Nejenom, že se ubytování spojené s prekarizovanou prací v podstatě stává pastí (viz Mertl, 2020, 2022b), kdy v případě ztráty zaměstnání daná osoba v podstatě automaticky ztrácí i ubytování, ale také je nutné pro udržení tohoto zaměstnání podávat drakonické pracovní výkony, které v podstatě nelze plnit bez

drog jako stimulujících prostředků. To potvrzují i Sosna a Brunclíková (2019) ve svém výzkumu, v němž poukázali, že není výjimkou, aby osoby odpracovaly i 300 hodin měsíčně a pracovaly několik dní za sebou 16 hodin. Sami potom zjistili, že někteří předáci ubytoven zajišťovali a distribuovali alkohol ubytovaným osobám. A byť přítomnost stimulujících látek nezjistili, konzumaci alkoholu lze chápat jako součást procesu, neboť má sedativní a tlumivé účinky, které kompenzují náročnost a distres plynoucí se zaměstnání, ale také stimulující účinky pervitinu.

Zaměstnání bylo druhým nejčastěji zmiňovaným strukturálním problémem, s nímž se pojila nutnost předkládat potenciálním zaměstnavatelům trestní rejstřík:

Asi největší překážkou, kterou my vnímáme, je sehnání nějaké práce. Sehnání práce na základě trestního rejstříku. [...] Takže jsme hledali oblasti, které by nemusely mít tak vysoký práh, a začali jsme vyjednávat s drobnými zemědělci a s lesákama, jestli by třeba nevyužili pracovní sílu na sázení [...] (Radna, CM tým).

Tento problém v ČR, stejně jako v zahraničí (viz například Ahmed & Lång, 2017; Ramakers et al., 2017; Richmond, 2018), poměrně výrazně přetrvává a je výrazně závislý na poptávce po pracovní síle.

Občasně pak někteří informanti a informantky tematizovali také dostupnost adiktologických služeb, zejména návazných léčení:

Zařizování léčení, ty čekačky jsou tam docela dlouhé, takže se to musí dělat dopředu a problém, když ti ho pustěj na pépěčko, tak teďka třeba i detoxy nám nechtějí brát klienty, co mají pépěčko, protože mnohdy nenastoupí, oni tam držež do místo zbytečně [...] (Beneda, CM tým).

Z výňatku je zřejmé, že se nedostatek míst v návazných službách navíc pojil s problémem chaotických PP, takže pro některé klienty a klientky byly tyto služby jenom obtížně dostupné.

Bojata pak zmiňovala i problémy s veřejnými institucemi, zejména úřadem práce:

Než se na úřadu práce zařídí nějaký dávky hmotný nouze, tři měsíce to trvalo, než přišel někdo na nějakou kontrolu z úřadu podívat, jestli [klient/klientka] na ubytovně opravdu bydlí [...]. Pak mu třeba přijde těch třináct tisíc, ale ty tři měsíce musí z něčeho přežít (Bojata, CM tým).

Tento problém se objevoval také v jiných analýzách (Mertl, 2022a), přičemž v rámci projektu byla výhodou skutečnost, že organizace disponovaly nevázanými finančními prostředky, které mohly použít na klientskou práci dle svého uvážení, čehož organizace využívaly a tato období danými prostředky překlenovaly. Nicméně tyto prostředky jsou samozřejmě výsadou tohoto projektu a ve standardních programech jednotlivé organizace měly jenom málo možností, jak výpadek vyplácení sociálních dávek adekvátně kompenzovat.

Posledním subtématem, které stojí za pozornost, je ruská agrese a válečný konflikt, jenž v probíhá již v podstatě od začátku projektu. Toto téma nabývalo střídavě na relevanci, kdy na začátku projektu mu někteří informanti a informantky přikládali poměrně velkou relevanci s poukazem, že již tak limitované kapacity českého sociálního systému budou do velké míry vyčerpány na pomoc válečným uprchlíkům a uprchlicím, což bude komplikovat nalezení zdrojů pro klienty a klientky projektu. Vedle toho byla válka na Ukrajině také zdrojem distresu pro klienty a klientky, kteří/ které se také obávali nedostatku kapacit.

V dalším průběhu projektu nebylo toto téma tolik akcentováno, respektive řada informantů a informantek nevnímala nějaký zásadní vliv konfliktu na řešení projektu a realizace CM. Nicméně ke konci projektu se občasné toto téma opět začalo objevovat v souvislosti s limitovanými kapacitami ubytoven a nemožností obstarání ubytování pro klienty a klientky.

Celkově pak velmi trefně situaci se strukturálními problémy shrnul Ditvin:

Já bych velmi rád koordinoval, managoval a síťoval. [...] Ale víc jsme to vnímali jako o nějakém doprovázení, o nějakém vztahu, než že bychom něco koordinovali. To bylo spíš, když řešíš nějaké průšvih, tak voláš na všechny světové strany o pomoc, než že to managuješ. Ty seš v roli toho klienta, akorát máš mobil, nabíječ kredit a auto. To je všechno (Ditvin, CM tým).

Strukturální problémy se jako limit objevovaly také v literatuře, a to s ohledem na zaměstnání (Rossman & Gouvis Roman, 2003), interakci s veřejnými institucemi (Szotáková, 2013b) nebo nedostupnost adiktologických služeb (SAMHSA, 2015).

ZJIŠTĚNÍ TÝKAJÍCÍ SE SPOLUPRÁCE S VĚZNICEMI

V této sekci budou představeny poznatky týkající se spolupráce s jednotlivými věznicemi, které byly klíčové pro úspěšnou realizaci CM, neboť na této spolupráci bylo závislé vytipování vhodných osob do projektu a možnost s nimi navázat kontakt a udržet jej až do výstupu, což, jak je řešeno výše, do velké míry ovlivňovalo také navázání kontaktu po propuštění a kvalitu této spolupráce.

SPOLUPRÁCE S KONTAKTNÍM PERSONÁLEM VE VĚZNICÍCH

Velmi živým tématem v rámci projektu byla spolupráce s jednotlivými kontaktními osobami v rámci věznic, které spolupracovaly na projektu, přičemž tato spolupráce byla často hodnocena velmi různorodě. Řada organizací poukazovala, že mají spolupráci s danou věznicí nastavenou velmi dobře a že spolupráce byla na vysoké úrovni:

Mně totiž přijde, že je to hodně i o těch pracovnících Vězeňské služby, jak se vlastně v tom orientují a jak ví, co která ta organizace nabízí. Takže pokud oni to dobře vědí, a navíc to i nějak podporují, tak opravdu ten zájem pak ze strany odsouzených bude výrazně větší. [...] v té [věznici] to tak vidím, že ti pracovníci opravdu ví, [...] že ten zajišťuje to [...] [a] koho k nám třeba nasměrovat (Boromir, CM tým).

[...] máme asi velkou výhodu v tom, že pracovníce, která je náš kontaktní pracovník v té věznici, je opravdu skvělá. Výborně s náma komunikuje, vychází nám vstříc, jsme tam vítaní, což není úplně všude běžné v těch věznicích, takže my tam to podhoubí práce máme úplně nádherný. To dost projekt usnadňuje, ten jeho průběh (Bdina, CM tým).

[Ve věznici je] velmi aktivní ta kontaktní osoba. Je schopna s náma o tom všem komunikovat hodně otevřeně si dáváme zpětný vazby, je to o tom, že upravujem ty parametry, upravujem nějak tu spolupráci úplně hned, je to hodně flexibilní. Je to super. Ta spolupráce probíhá skvěle. Tam je to úplně bez problémů (Libla, CM tým).

Pozitivních reakcí bylo v projektu poměrně hodně, což lze vidět jako velké pozitivum ve smyslu navázání a prohloubení spolupráce,

příčemž jedna organizace zmiňovala, že měla velmi pozitivní zkušenosti i s věznicemi, kde předtím běžně nepůsobila, což znamená, že se v těchto případech podařilo relativně rychle vybudovat fungující spolupracující vztah. Na druhou stranu je otázkou, nakolik je následně tento vztah přenositelný a udržitelný i za jiných podmínek a v jiném personálním složení, jelikož informanti a informantky přiznávali, že mají pocit, že dobrá spolupráce je spíše založena na vybudovaných dobrých vztazích než na určité reprodukováné kultuře. V tomto ohledu tedy někteří a některé z nich měli strach, že po personálních změnách už na podobně kvalitní spolupráci nebudou moci navázat. Vztahy je tudíž samozřejmě nutné a příhodné budovat, ale měly by být zasazeny do specifické kultury, která bude spolupráci podporovat a která zajistí kontinuitu této spolupráce, například skrze mechanismus předávání agendy, pokud se kontaktní osoba mění, což dobře vystihla Radna:

[...] je [to] tam v přátelském duchu, zároveň já to nemám moc ráda [...] Protože když je to jenom na bázi nějakýho přátelství, na těch osobních vztazích, pak se něco podělá a hrozně těžko se to řeší. A hrozně těžko se z toho vybruslí nebo se to narovnává (Radna, CM tým).

Tím se dostáváme k případům, kdy spolupráce nefungovala tak dobře a prakticky v některých případech brzdila spolupráci a realizaci projektu. Zřejmě nejproblematičtější jevem byla fluktuace personálu, což (podobně jako u organizací) paralyzovalo spolupráci a fungovalo jako stresor pro obě strany, jak vypráví Beneda:

Tam vlastně jsme měli [kontaktní osobu], se kterou to na začátku fungovalo. Pak to vzala jiná [kontaktní osoba], pak jiná [kontaktní osoba], pak jiná. A pak [kontaktní osoby na specifické

pozici ve věznici] řekly, že nás vůbec nechtěj, takže si to přehazovali jako [jedna odborná pozice] a [druhá odborná pozice]. Tam vlastně byli asi čtyři nebo pět, kteří se každé tejden střídali, takže my jsme neměli ani jednu konkrétní osobu. A teď se to ustálilo. Máme jednu [kontaktní osobu], snaží se, ale jako je to tak od ledna, co nějak cítíme trošku úlevu. Jinak jsme tam chodili s tím, že víme, že oni nás tam nechtěj, [...] dávali [to] dost najevo [...] Tak já už jsem tam pak chodila vlastně docela s nechutí (Beneda, CM tým).

Sovata pak dodávala, že pokaždé, když se měnil personál, bylo nutné začít spolupráci od začátku a vysvětlovat náležitosti projektu, formu spolupráce, vhodnou klientelu atd., což bylo velmi náročné. Nicméně fluktuace nemusela znamenat pouze změnu k horšímu, neboť byl i případ věznice, kde spolupráce od začátku nefungovala dobře a spolupráce se se změnou kontaktní osoby zlepšila, jak vyprávěla Bojata:

Třeba teď v květnu jsem ještě nebyla ve [věznici] za klientama, protože narážíme na velký limity ze strany věznice, personální, že tam není někdo, kdo by se nám zrovna teď věnoval. Já už jsem měla mít tři výjezdy minimálně [...] [a] neproběhl ani jeden [...]. [...] teď to ta věznice blokuje [...] co jsme dlouho považovali za nemožný, že spolupráce se nějak rozběhla [...] teď nabralo zase na druhou stranu úplně šílený spád, protože ona [nová kontaktní pracovnice] nám začala [...] sypat seznamy lidí (Bojata, CM tým).

Nicméně později Bojata vyprávěla, že z počátečního „optimismu a ochoty něco dělat“ po nějaké době sešlo a také nová kontaktní osoba ubrala na intenzitě spolupráce. Nicméně spolupráce, na rozdíl od minulosti, alespoň nějakým způsobem probíhala a bylo možné společně realizovat projekt.

Někteří informanti a informantky pak pociťovali neochotu spolupracovat ze strany daného personálu, což vyprávěla již výše Beneda v jednom z výňatků, přičemž v podobném duchu se vyjadřovali i další:

Pokud mám tomu dát nějakou metaforu, tak jsme tam trpěli, což je nějaký návrat 15 možná 20 let zpátky (Ditvin, CM tým).

Ve [věznici] je to takový, že tam je dost neochotnej ten personál. Je to náročný [...] dost nadávaj, že když jsem se zeptal, jestli by mi ho nemohl přivést, abych se ho zeptal, jestli fakt nechce chodit, tak: „Přece ho nebudu vodit“ (Savin, CM tým).

Savin popisoval situaci, kdy mu personál sdělil, že klient nechce být naveden a chce přerušit spolupráci, přičemž profesní a etickou povinností v takovém případě je zeptat se přímo daného klienta/klientky, zda spolupráci chce přerušit, což nemohlo být naplněno, jelikož personál odmítl daného člověka přivést.

Vedle neochoty se objevila také apatie personálu:

Moc neodepisuje [kontaktní osoba] na maily, to nedělá. Navede mi lidi, ale že by tam byla nějaká vyšší komunikace... Nemám ani potvrzující maily, že všechno proběhne v pohodě (Libla, CM tým).

Do klientské práce pak vstupovaly také dovolené:

Stalo se, že od dubna se viděli [CM a klienti/klientky] pouze pětkrát pouze. Pro nás bylo hrozný léto, kdy se hodně stávalo, že odpadávaly konzultace z důvodu dovolených, a kontaktní osoby za sebe neměly náhradu (Bogija, CM tým).

V případech, které popisuje Bogija, to znamenalo výrazné utlumení nebo přerušení klientské práce ve věznicích, neboť tam jednoduše

nebylo možné vstupovat, případně nebyl nikdo, kdo by zajistil přítomnost a navedení klientů a klientek. Tam, kde spolupráce fungovala velmi dobře a bylo to možné, bylo dobrou praxí, že se agenda předávala na dobu dovolené jiné osobě, která ji potom zařizovala. To například zmiňoval Boromir. Nicméně podle Bogija tuto strategii také zkoušeli vyjednat ve věznicích, kde spolupracují, ale nikdo z personálu nechtěl agendu převzít, takže tato možnost odpadla.

Některé věznice pak měly problém s vytipováním vhodných klientů a klientek, přičemž v jedné věznici byly od začátku pochybnosti, zda se podaří naplnit indikátory, a také samotná věznice měla tyto pochybnosti a pokoušela se vyjednat, aby nemusela participovat v projektu, což jí nakonec nebylo umožněno. Je tedy otázkou, proč byla tato věznice nakonec do projektu zařazena, když vše nasvědčovalo tomu, že bude mít problémy naplnit parametry projektu. Nenaplnění tohoto indikátoru totiž znamenalo, že se musel počet klientů a klientek „vykryt“ jinde, což na druhou stranu přetěžovalo personál jiných věznic i jiné pracovníky a pracovnice CM týmu.

V jiných případech měli informanti a informantky pocit, že věznice a kontaktní personál do projektu „odkládají“ vězněné osoby, s nimiž je obtížné pracovat:

On tam čtyři roky sedí, vědí, že ho vyhoděj za chvíli z věznice a najednou pak si teda vzpomenu: „Aha, jsou tady nějaký Norský fondy, tak ho tam zkusíme nacpat, abychom měli klid“ (Bojata, CM tým).

[...] pracovníci mají tendence celou dobu nic nedělat [...] [a pak mají] tendence ho [vězněnou osobu] někam odhodit, aby bylo o něj postaráno, takže využívají i tenhlecten projekt (Bogija, CM tým).

Odkládání by byl menší problém, kdyby se nejednalo o projekt, který má nějak nastavenou časovost a nutnost v tomto časovém období splnit indikátory, ale o kontinuální službu, v jejímž rámci by bylo možné dlouhodoběji pracovat s klienty a klientkami, které mají komplexnější potřeby.

Je však potřeba zdůraznit, že naprostá většina CM týmu si uvědomovala, že problémy s interakcí s věznicemi a kontaktním personálem jsou způsobeny velkou přetížeností personálu a momentálním skutečně obřím personálním podstavem, s nímž se Vězeňská služba obecně potýká. To potvrzovaly i kontaktní osoby:

Občanských zaměstnanců máme naplněno, bych řekla téměř. Samozřejmě, že tam nějaký odliv čas od času je. Odcházejí lidi do důchodu anebo odcházejí. Ale není to tak dramatický. Ale u příslušníků celorepublikově ten podstav je v některých věznicích závažnej. A samozřejmě, že tady to shledávám někdy, že by bylo zapotřebí, aby jich tady bylo na provoz víc (Babata, kontaktní osoba).

Co je spíš teďka problém, je navádění klientů obecně, protože je tady dost katastrofická situace s dozorcema. Je šílený podstav, je snad polovina z těch tabulkových míst teďka neobsazena. A na tom navádění přímo těch klientů do tý služby, [...] se teďka podílejí civilové (Mrava, kontaktní osoba).

A dokládají to i statistiky, kdy v roce 2021 byl počet zaměstnanců a zaměstnankyň (uniformovaných i civilních) 11 220, přičemž v roce 2022 klesl téměř o 400 osob na 10 837 (a zároveň ve stejném období vzrostl počet vězněných osob). V roce 2021 byl počet neobsazených míst na konci tohoto roku zhruba 809, zatímco v roce 2022 již 1 203. To znamená, že Vězeňská služba by měla mít tabulkově obsazeno

zhruba 12 029 pozic, takže v roce 2021 bylo přes sedm procent všech pozic neobsazených a v roce 2022 už to bylo přes deset procent (VS ČR, 2022, 2023). Bohužel z dostupných statistik nelze určit, kolik z těchto čísel činí odborní zaměstnanci a zaměstnankyně, jelikož rozpad je udělán pouze na všechny civilní zaměstnance a zaměstnankyně, kam spadají i různé provozní a administrativní pozice. Nicméně podstav se do velké míry dotýká uniformovaného personálu, který je velmi důležitou součástí fungování věznice, jelikož má nezastupitelnou funkci průvodců a průvodkyň vězněných osob vězeňským režimem a zajišťováním každodennosti. V rámci projektu to pak například znamenalo zajišťování vstupu do věznice nebo navádění klientů a klientek.

Kontaktní osoby v tomto ohledu často akcentovaly, že jim projekt a obecně navštěvování organizací narušuje denní harmonogram:

Vzhledem k zajišťování celé agendy od povolení vstupu, přes doprovázení pracovníků po věznici až po navádění odsouzených bylo pondělí dopoledne vyhrazeno jenom tomuto. Svou práci jsem v tu chvíli nedělal vůbec. Jinak to vzhledem k personální situaci ve věznici nebylo možné uskutečnit (Hromislav, kontaktní osoba).

Já mám víceméně vyblokovanej celej den, [...] ale [...] musí bejt odvedený, co mám mít odvedený nebo udělaný (Tvrdá, kontaktní osoba).

Takže já vím, že mně to zabere v pondělí vlastně celý dopoledne, většinou do dvanácti, někdy do půl jedny, [...] kdy já nedělám vlastně nic jinýho, než že navádím ty odsouzený. A během toho bych potřebovala využít ten čas ještě na nějaký jiný aktivity (Olota, kontaktní osoba).

Zasahování do harmonogramu bylo prohloubeno zmiňovaným podstavem, kdy například

kontaktní osoby musely navádět klienty a klientky, což by za optimálních okolností měl zajišťovat uniformovaný personál. Na druhou stranu určitým řešením by mohl být status poučené osoby a do jisté míry volný pohyb organizace po věznici, který by šetřil kapacitu personálu. Tuto dobrou praxi popisovala například Sedlata:

Ale [organizace] je zaběhlá ve věznicích už tak, že ty lidi si sami přijdou na místo, kde se to koná a de facto se tam pohybují „volně“, na toaletu, nepotřebují vůbec naši asistenci, když to probíhá. A jenom dozorčí služba navádí odsouzený. Takže tady v tomhle bych řekla, že je docela výhoda, že jsou vaši lidi takový soběstačný (Sedlata, kontaktní osoba).

Tuto možnost by bývalo v rozhovorech uvítalo více kontaktních osob, ale dodávaly, že je to v gesci jejich věznice a ředitele/ředitelky. Zajímavou zkušenost v tomto ohledu měla CM Hornusa, která nejdříve status poučené osoby měla a pak o něj z důvodů, které netušila, přišla, přičemž překvapen byl i personál věznice, kam docházela, jelikož jiná její kolegyně tento status měla a nepřišla o něj. Takže se zdá, že věznice tento status spíše berou, než že by jej využívaly k optimalizaci zátěže.

Specifické téma pak tematizovala Zoroslava, a sice digitalizace spolupráce:

[...] kdyby se změnil ten přístup, možnosti nějakých tabletů i v tom vězení. Už jenom to, že tam něco naťukáš [...] mi přijde smysluplnější než, že musím všechno přepisovat [...] (Zoroslava, CM tým).

V českém vězeňství je stále do velké míry nastaveno, že jakákoliv elektronika je potenciálně bezpečnostní riziko, což se dotýká i některého odborného personálu, který například nemá přístup na internet (nebo má přístup

velmi omezený), jenž ale potřebuje ke své práci, přičemž dobrým příkladem v tomto ohledu je pozice vychovatele/vychovatelky (viz Mertl, 2023c). Stejně tak na tuto politiku doplácí i pracovníci a pracovníce z neziskových organizací, které do věznice docházejí, kdy například při dlouhovém poradenství, kde je potřeba zjišťovat různé informace na internetu, by bylo umožnění tabletu, který zmiňuje Zoroslava, velmi nápomocné. V mnoha případech by to navíc ušetřilo i některé návštěvy věznice, které jsou potřeba jenom pro upřesnění nějakých informací, které při předchozí návštěvě nebyly známé, ale mohly být, kdyby měl/a pracovník/pracovnice přístup na internet. Striktní bezpečnostní politika ale zasahuje i do výše zmíněné zaměstnanosti ve Vězeňské službě, kdy z jednoho neformálního rozhovoru se zaměstnancem vězeňské služby vyplynulo, že řada potenciálních nových zaměstnanců a zaměstnankyň nechce akceptovat striktní zákaz mobilních telefonů ve věznicích v pracovní době, protože například nemůže být v kontaktu s rodinou. Striktní zákaz elektroniky je tedy jako koncept v současném společenském kontextu jednoduše neudržitelný a je potřeba tuto oblast otevřít a smysluplně revidovat.

Některé kontaktní osoby, například Sedlata, Hromislav, Unislav nebo Mrava, projevíly větší zájem o projekt i o klienty a klientky, které v něm spolupracují, a cítily, že nejsou dostatečně informovány o jeho průběhu i o tom, jak se například daří propouštěným osobám, s nimiž realizovaly odbornou práci a doporučily je do projektu. To z druhé strany reflektoval například Boromir:

Přes jednu kontaktní osobu [...] jsem si uvědomil, že bysme potřebovali nějak vymyslet a najít energii a čas a dávat těm pracovníkům věznice nějakou zpětnou vazbu o realizaci programů v post pen fázi. My se bráníme [podávání

informací na konkrétní osoby] [...] Ale ve smyslu třeba: „Z vaší věznice jsme byli v tom roce v kontaktu s tolika lidma, lidí po výstupu dorazilo dvacet, z toho třeba u pěti to bylo ukončený naplněním zakázky, někdo šel do léčby“ [...] Tak v tomhle si říkám, že ještě můžeme něco udělat se zpětnejma vazbama k pracovníkům věznic o realizacích projektů. Ne na konkrétní jména, ale zobecněně nebo anonymizovaně (Boromir, CM tým).

Boromir naráží na skutečnost, že je nutné brát v potaz klientskou etiku, v jejímž rámci nelze sdílet žádné informace týkající se klientské práce u konkrétního člověka bez jeho/jejího předchozího jasného souhlasu. Takže sdílení informací je určitě žádoucí, nicméně je potřeba jej vymyslet anonymizovaně, aby nikomu nevznikla žádná újma.

ROZPOR V ORGANIZAČNÍ KULTUŘE VE VĚZNICÍCH I VĚZEŇSKÉ SLUŽBĚ

Se spoluprací s věznicemi a kontaktními osobami také souviselo obecnější téma organizační kultury v českém vězeňství i jednotlivých věznicích, kdy se v některých případech poměrně výrazně projevoval kulturní rozkol zaměstnanců a zaměstnanek ve smyslu zastávání rehabilitačních hodnot oproti represivním hodnotám (viz Mertl, 2023b, 2023c; Nedbálková, 2006), ale také špatný systém informovanosti v rámci Vězeňské služby jako organizace i v rámci jednotlivých věznic, což bylo zjištěno i v jiných výzkumech (Mertl, 2023c).

Co se týče rehabilitační versus represivní kultury, tak je potřeba říci, že se netýká jenom vztahu personálu věznic směrem k vězněným osobám, ale také vzájemnému vztahu personálu a vztahu mezi personálem a vstupujícími organizacemi, kdy platí, že pokud má daná osoba rehabilitační

nastavení, má tendenci hodnotou péče aplikovat nejenom na vězněné osoby, ale také kolegyně a kolegy a další osoby vstupující do věznice. V rámci projektu pak někteří informanti a některé informantky buď přímo zažili, nebo byli svědky/svědkyňmi jednání založeného na represivních hodnotách. O přímém zážitku vyprávěl Ditvin, který popisoval, že zažil telefonáty z věznice, s níž jeho organizace spolupracuje, které se týkaly zpochybňování rehabilitační práce, která byla v rámci projektu zajišťována. Ditvin tak musel obhajovat rehabilitační principy a hodnoty, přičemž interakce podle něj vždy měly určitý konfrontační charakter a nebyly příjemné. Jinou zkušenost pronikání represivního nastavení personálu do klientské práce měla Zoroslava:

[...] někdy, že [klient/klientka] přijde a řekne: „Já jsem feťák.“ [...] to se mi hodně nelíbí, takže to rozebíráme velmi často. Někdo je onálepkuje prostě feťákem, bezdákem, násilníkem, kriminálníkem, muklem, že těch nálepek je fakt hodně... (Zoroslava, CM tým).

Některý personál tak podle Zoroslavy nálepkuje vězněné osoby, respektive klienty a klientky, určitými kategoriemi, které pak ztěžují sociální práci s těmito osobami, protože do určité míry determinují, jak na tyto osoby nahlíží okolí a ve výsledku i osoby samy na sebe. Represivní nastavení personálu promítající se do klientské práce pak také samozřejmě souvisí i s tématy, která byla popsána výše, a sice odrazování vězněných osob od terapeutických programů a apelaci na zaměstnávání jako „všelék“.

Radna pak byla svědkyní špatných vztahů kontaktní osoby s dalším personálem v její věznici, což v jeden moment podle Radny vygradoval úmyslem kontaktní osoby podat v dané věznici výpověď, což by samozřejmě ohrozilo realizaci projektu, ale především klientskou práci.

Radna pak celou situaci velmi trefně shrnula:

[...] víme, že spousta kolegů ve věznici bere antidepressiva, aby to vůbec zvládli [...] Takže si myslím, že systém je dobře semlel a oni ví, že se nic nezmění. [...] Ti starý mazáci ti řeknou: „Tady už se tolikrát slibovalo a stejně se nic nezměnilo.“ [...] Takže i ty vztahy mezi nima [vězeňským personálem] jsou tam hodně napružené. Moc se nepodporují, moc se nedrží navzájem (Radna, CM tým).

Nepodporující kulturu založenou na konfrontaci (nebo dokonce i určité toxicitě) a absenci hodnoty péče o zaměstnankyně a zaměstnance ostatně tematizoval vězeňský personál i v jiném výzkumu (Mertl, 2023c), ale v určité míře také kontaktní osoby v CM projektu:

Z mého pohledu hodně záleží na lidech, na zaměstnancích, jak jsou nastavení do té pomáhající profese. A co si budeme povídat, máte lidi, kteří tu práci odvádí dobrou, protože ji chtějí dělat, protože jsou nastavení k tomu pomáhat, ale jsou i tací, kteří to berou jako zdroj nějakého příjmu a nemají tendenci, nechtějí dělat nic navíc. Zase na druhou stranu musím hájit i naše zaměstnance, protože každý má obsahovou agendu a veškerý tydlenty věci jsou pro ně navíc [...] (Dobrovka, kontaktní osoba)

Ta činnost, která se s nima [vězněnými osobami] realizuje, ať už se jedná o ten mentoring nebo tady o ten projekt nebo cokoliv jiného, tak to takhle nevnímají [část vězeňského personálu], pořád je to nastavený, že největší, co jim může pomoci, je ten trest, což tak prostě není. Když se s lidma nepracuje, tak to bude pořád stejný, proto tady máme vysokou recidivu v České republice (Tvrdá, kontaktní osoba).

Dobrovka i Tvrdá zmiňovaly, že vnímají u kolegů a kolegyň ve svých věznicích určitou skepsi

a nevhodné nastavení pro práci s vězněnými osobami, jelikož nevěří rehabilitačním hodnotám, což je dále, jak poukazuje Dobrovka, podpořeno i velkou zátěží, která je na vězeňský personál navalena.

Problém špatné komunikace názorně popisovala Sovata:

[kontaktní osoba] ani nevěděla, že nemůže posílat maily ven, že jí to nikdo neřekl. A já jsem jí říkala, že to musí mít schválený. A ona říkala: „Aha, tak teď už mi došlo, proč mi nikdo neodpovídá na maily.“ Protože ona odesílala maily a nevěděla, že ten mail vůbec nejde z toho systému. [...] ty lidi někdy jsou hrozně hození do vody a nikdo jim neřekne tu zásadní informaci, která člověka, pokud v tom není, nenapadne (Sovata, CM tým).

Nejasné nebo kostrbaté předávání informací pak potvrzovaly i kontaktní osoby, přičemž názorně tento problém byl vidět na ovládání programu SARPO, který některé kontaktní osoby uměly ovládat lépe a jiné hůře, ačkoliv všechny absolvovaly stejný kurz (více viz níže).

PODMÍNKY POSKYTOVANÉ VĚZNICEMI PRO REALIZACI CM

Na spolupráci s kontaktním personálem a organizační kulturu navazovaly i podmínky, které věznice poskytovaly organizacím na výkon CM. V tomto ohledu byly organizace, které měly v (některých) věznicích, do nichž docházely, vytvořeny adekvátní až velmi dobré podmínky:

To je naprosto v pořádku. V [věznici] máme přímo samostatnou kancelář, která je vyhrazená jenom pro naše pracovníky, takže tam máme i velký prostor na to si to sami organizovat,

ty vstupy, v Kuřimi vůbec nejsme limitovaný počtem vstupů. Takže já potřebuju akorát sladit pracovníky standardního projektu a pracovníky case managery [...], aby jsme se vešli a zvládli pracovní úkoly, který máme, ale záleží to na nás (Boromir, CM tým).

V některých rozhovorech však zaznívalo, že některé věznice nevytvořily nebo nemají možnosti vytvořit adekvátní podmínky pro klient-skou práci, a to z nejrůznějších důvodů. Beneda zmiňovala prostorové těžkosti a následně také specifický vězeňský režim:

[...] jezdíme tam [do věznice] v pátek, což si ale zvolili oni [...]. A teďka je problém, že pátek tam rozhodnou o půlkách [podmíněných propuštění], takže potřebuju nějaký výslechovky, jezděj tam policajti, ty nás minule vyhodili, a ještě jsme byly v jedné místnosti dvě, protože pro nás neměli výslechovku jinou. Takže to bylo takový šílený ten první den, ale teďka jsme tam byly minulej tejden a zařídili nám úplně jiný prostory, takže už jsme měly každá svoji [...] takže tohle už se zlepšilo [...]. Ale [...] teď je zase problém, že v půl jedenáctý už jdou bloky na oběd a oni musej čekat, než my skončíme, protože musí jít celej blok [...] (Beneda, CM tým).

Další těžkostí byla kolize mezi zaměstnáváním a odbornými programy, která znamenala, že klienti/klientky nebyli navedeni/navedeny, protože byly v době konzultací v zaměstnání, případně navedení proběhlo, ale k nelibosti klientů a klientek:

[...] vysoká míra odsouzených je pracovně zařazena [...]. Jsou na to naštvaní, když je na půl hodiny vytahujeme ze zaměstnání, který mají třeba 30 kilometrů mimo věznici, a oni mají přerušenej celej den, tudíž nemají výdělek. [...] tak budeme hledat nějaký vhodnej čas a věznice přislíbila, že bude vyjednávat s těma zaměstnavateli

o možnosti nějaký náhrady nebo uvolnění za něco, takže tohle ještě je v nějakým jednání, jak to udělat, abysme tomu odsouzenýmu nezpůsobovali nějaký újmy, který nejsou naší cestou (Radna, CM tým).

Problémy s naváděním zmiňovala také Zoroslava:

Stalo se mi, že je [někam] vezou nebo že třeba jsou na díře a nepřivedou je, strašně často se mi děje, že i přesto, že jsou v rozkazu, tak je vedou do práce [...] oni [klienti/klientky] pak přijdou a řeknou: „Vy jste mě nedala do rozkazu.“ [...] Takže to padá na můj bedra [...] (Zoroslava, CM tým).

Problémy při navádění potvrzovaly i kontaktní osoby:

[...] musíme prokontrolovat, jestli ty odsouzený tady budou v daný termín. Pak je třeba samozřejmě problém, když mezitím je umístěnej na díru, takže spíš mě mrzí, když sem přijde váš pracovník a ze sedmi nebo kolika lidí nakonec vidí třeba jenom čtyři, protože jeden je nemocnej, druhý jde na zdravotní a třetí jede eskortou [...] (Sedlata, kontaktní osoba)

Když je souběh víc projektů v jeden den, tak je to hlavně náročný pro dozorce, protože my tady máme jednoho hlídače, kterej navádí odsouzený, teďka ještě ze starý budovy, z nový budovy, což je tady prostě přes celej ten prostor. A když je tady fakt jeden [...], tak nemá šanci to vůbec stíhat (Hodavka, kontaktní osoba).

Stalo se mi taky párkrát, [...] že prostě je [klienty/klientky] potřebovali do práce. Zase je to spíš na komunikaci mezi mnou a zaměstnáváním, oddělením zaměstnávání vězněných osob, kde já se s nima většinou snažím domluvit dopředu, ale občas to prostě nejde, protože

zaměstnavatel řekne: „Já tady potřebuju tolik lidí a nazdar.“ Takže mi je neuvolní (Drslav, kontaktní osoba).

Sedlata i Hodavka poskytovaly lepší kontext k možným důvodům, proč je někdy problém s naváděním klientů a klientek na konzultaci, přičemž v jejich případech to byly různé nenadálé situace spojené s vězněnými osobami, personální poddimenzovanost a také prostorová dispozice věznice, která byla jako limitující faktor zmíněna více informanty a informantkami. Samotná prostorová dispozice věznice tedy mohla být limitem pro navádění osob a samotnou klientskou práci. Drslav pak potvrzoval, že se může stát, že i přes přání, že by daná osoba měla být navedena na konzultaci, se může stát, že nakonec navedena není kvůli kolizi se zaměstnáváním. Naopak například Mrava a někteří další informanti a informantky neviděli zaměstnávání jako kolizní událost a říkali, že se v rámci jejich věznice dá situace vykomunikovat. Na druhou stranu například Tvrdá poukazovala, že samotný konflikt může vězněné osoby, potenciální klienty/klientky, odradit od vstupu a participaci v projektu:

Některý [vězněné osoby] mi řekli, že by sice o ten projekt měli zájem, ale [...] že ta práce pro ně v tuhle chvíli je přednější, protože si vydělají nějaký peníze, zvyknou si tak nějak na to. Na druhou stranu všichni potom nadávají, když se jich zeptám, jak to bude pak venku: „No tak tam nebudu za takový peníze dělat!“ Takže otázka je, k čemu práce, jestli jim nějakým způsobem změni pohled na životní styl, nebo ne? Když tam ten terapeutický vliv vlastně absentuje (Tvrdá, kontaktní osoba).

Oskora pak popisovala, že jejich organizace měla vůbec problém se vstupem do věznice, kam mohla vstupovat pouze jeden den v týdnu, a to pouze dopoledne. Po schůzce s věznicí

se možnost vstupu rozšířila na dopoledne i odpoledne, nicméně se ukázalo, že to příliš nerozšiřuje počet klientů a klientek, s nimiž se lze v jednom týdnu setkat. Vznikaly totiž prodlevy v navádění klientů a klientek, kteří/které pak často čekali na konzultaci i několik hodin a bývaly pak unaveni/unavené, přičemž někdy dokonce nevěděli, za jakým účelem byli navedeni/navedeny.

Jako pozitivum však lze vnímat, že řada informantů a informatek zmiňovala, podobně jako Beneda nebo Radna výše, že se s kontaktním personálem dalo vyjednávat o nastavených podmínkách a obecně věznice měly zájem pracovat na vylepšování podmínek a sladění požadavků a představ. V tomto ohledu však samozřejmě byly limitované podmínkami, s nimiž musely pracovat.

PROCES VYTIPOVÁVÁNÍ VHODNÝCH KLIENTŮ A KLIENTEK A ROLE SARPO

Proces vytipování vhodných klientů a klientek do projektu byl v prvotních fázích projektu nastaven s ohledem na skutečnost, že v něm měl hrát roli vězeňský systém a nástroj SARPO (více viz Drahý et al., 2018). Po určitých prvotních nesnázích spojených s těžkopádností využití SARPO na vytipování osob, rozdílnými dovednostmi ve využívání tohoto nástroje ze strany kontaktních osob a nepřesnými/neaktuálními daty, které byly přítomny v databázi, se začaly volit i další postupy, jak vytipovat vhodné klienty a klientky.

Mezi takové postupy patřily besedy (nebo také *brokovnice*, jak trefně tento způsob nazval jeden informant), znalost prostředí ze strany personálu i CM týmu, využití standardních programů, pokud je daná organizace měla k dispozici, snowballing, sestavení typologie vhodného

klienta/klientky společně s kontaktní osobou a také soudy. Případně se používala samozřejmě i kombinace nástrojů a přístupů.

Besedy se ukázaly v praxi jako neefektivní nástroj, jelikož informanti a informantky zmiňovaly řadu nedostatků, zejména skutečnost, že jsou na besedy navedeny i osoby, které nemají o jakoukoliv spolupráci vůbec zájem, čímž se naruší celý ráz setkání a od spolupráce odradí i osoby, které by jinak zájem měly. Zároveň jsou besedy příliš odosobněné a nejde tam probírat dotazy, na něž by se potenciální klienti a klientky rádi/rády zeptali, protože setkání postrádá anonymitu. Zároveň se na besedách často vyskytovaly také klienti a klientky nevhodní/nevhodné do projektu, jelikož se nepotýkali se závislostí, což znepřehledňovalo výběr a bralo časové kapacity.

Naopak jako velmi funkční se ukázala znalost terénu a vězněných osob ze strany personálu, který, pokud touto znalostí disponoval, byl schopný velmi přesně vytipovat vhodné osoby, často v kombinaci s dalšími postupy:

Kontaktní osoby filtrují ty zájemce, ale nespolehneme se jenom na to, zařazujeme tam i klienty nebo zájemce, který se hlásí do našich standardních programů (Boromir, CM tým).

My výběr klientů děláme skupinama, které jsme v září stopli, protože nám přinášely spíš opravdu účelovky, že chtěly upozadit spolupráci právě pro PPčko. A teď nám vybírá podle toho systému [kontaktní osoba]. Ani to se nezdá tolik efektivní, protože je to na tom prvotním vyhodnocení závislosti. [kontaktní osoba] tím, že je opravdu šikovná, tak má oko i na ty vězněné nejenom přes ten jejich systém, takže nám potom vytipovává i lidi, kteří tím systémem by pro nás vhodný nebyli, ale ona je vytipuje a opravdu potom vhodný jsou (Bdina, CM tým).

Ve [věznici] máme super [kontaktní osobu], která nám průběžně nosí jména, ať si je zapíšem. [...] Takže tam to funguje tak, že oni [vězněné osoby] častokrát říkají té [kontaktní osobě], že by chtěli spolupracovat [...] (Libla, CM tým).

Znalost terénu a vězeňské populace kontaktním personálem přitom byla brána některými informanty a informantkami jako klíčový prvek:

Co se týká vytipování těch osob, tak tam mi osoba a jaká ona má přehled (Sovata, CM tým).

Musím říct, že lidi, který my jsme si vytipovali sami, se nám daří mít v kontaktu i po propuštění. A ty lidi, který nám dodala věznice, tak buďto to byli lidi, který měli chvilku před koncem, nebo z nějakýho důvodu se úplně nepovedlo je udržet dál a ten kontakt se buďto přerušil, že nedostali PPčko, nebo se dostali ven a pak už ten kontakt nepokračuje (Bojata, CM tým).

Samotné kontaktní osoby to pak také vnímaly jako stěžejní způsob, jak vytipovat nejvhodnější klienty a klientky:

SARPO jsme k tomuto účelu nevyužívali. Brali jsme ty, co se sami přihlásili na základě plakátu na oddíle, případně někdo, koho jsme měli v individuální péči a chtěli jsme mu dát nadstavbu (Hromislav, kontaktní osoba).

Tam se na tom podílí celý tým bezdrogový zóny, hlavně vychovatel, a oni už tipují vhodný klienty, který do toho programu jsou zařazováni. To je v podstatě na osobní znalosti, protože oni tam s tím v rámci komunit s nima pracují dlouhodobě, tak mají možnost vidět, kdo by byl vhodnej pro ten projekt, pro to zařazení (Perut, kontaktní osoba).

Jako velmi efektivní se ukázal také snowballing, tedy doporučování vstupu do spolupráce skrze určitou vězeňskou mytologii:

Začali i lidi psát dopisy, že by se chtěli zapojit, že skutečně je to tam už prolezlý ten projekt, vědí o něm v těch věznicích [...] (Bogija, CM tým).

Jediný, co teďkon mi přijde taková změna, že se nám začali víc ozývat odsouzení, že by měli zájem se s náma potkat. Je to možná tím, že už to běží nějakou dobu, že se to tam [ve věznicích] rozkřiklo, že tam jezdíme a jsme tam. Takže jsme zavedli poradníky, že vlastně už nestačí jenom, aby ten klient projevil zájem se s náma potkat, ale napíše nám motivační dopis, kde už o sobě něco trošku napíše, abysme měli nějaký pozadí toho příběhu (Bdina, CM tým).

To ostatně potvrzoval i kontaktní personál:

Oni si to mezi sebou věřím, že řeknou. [...] Ale aspoň ty vězni mají nějakou vidinu před sebou. Vidím, že chodí Norský fondy, že pomohly tomu a tomu vězni, tak hurá, a maj o to zájem taky. Kdyby [...] [CM] dělala něco špatně, tak oni se nehlásí ty lid a říkaj si: „Co tam budem chodit, nic mi nepomůže.“ A furt je zájem (Tatoun, kontaktní osoba).

Oni se hlásí i sami, protože si to mezi sebou řeknou, tak přijde prostě napsaná žádost [...] (Hodavka, kontaktní osoba).

V jedné organizaci pak sestavili v dialogu s věznicí typologii vhodné(ho) klienta/klientky, což byl v podstatě krátký dokument, kde byly přehledně uvedeny všechny náležitosti, které musí potenciální klient/klientka splňovat, aby se mohla dostat do projektu.

SARPO pak bylo v rámci rozhovorů diskutováno s ohledem na jeho relevanci a informace, které

poskytuje. Informanti a informantky z CM týmu se zamýšleli nad potenciálními limity, které tento nástroj může skýtat, přičemž tyto pochybnosti měl i kontaktní personál a objevily se i v jedné předchozí analýze (Mertl, 2023c). Piragost se například rozmyšlel, nakolik je stupeň závislosti uvedený v SARPO skutečně relevantní pro daný stav věci:

Myslím si, že ty data, který do toho SARPA se cvakaj, úplně nemůžou bejt... Je to na základě výpovědi toho člověka, který do té věznice vstupuje [...] [a] dává logiku, [že když vstupuješ] do nějakýho novýho prostředí, tak trochu si tam můžeš rozehrát karty [...] (Piragost, CM tým).

Boromir zase narážel na subjektivnost škál, které se v SARPO využívají a mohou v praxi znamenat různorodý stav věci:

Myslím si, [...] že ty lidi na začátku mají obavy o tom mluvit, bojí se nějaký stigmatizace, jak se pak třeba dostane někam do pracovního zařazení. Protože tohle jsou věci, který asi nějakou roli pak v těch komisích při tom rozhodování hrajou. A za mě vlastně je vůbec otázka, [...] co to znamená ta šestka v oblasti závislosti. Jestli to znamená nitrožilní aplikace nelegálních drog, pravidelné užívání třeba v intervalu dvakrát až pětkrát týdně, nebo jestli to je denní užívání, jestli to jsou nějaký kombinace třeba více látek, nebo když člověk užívá pět let, nebo... (Boromir, CM tým)

Standardizace v rámci SARPO jistě existuje, ale jako u každého podobného nástroje je otázkou, nakolik je dodržována a nakolik jde upotřebit v praxi. Zároveň, jak poukázala Libla, velmi záleží na osobě, s níž vězněná osoba SARPO dělá:

Myslím si, že tam je zásadní i to, kdo ten rozhovor dělá, protože si dovedu představit, že když

proti tobě sedí člověk, kterej se zeptá: „Hele, berete herák?“ A bude [...] to typickej vězeňskej ostřílenej pracovník, ten člověk se bude bát a řekne: „Hele, nenene“ (Libla, CM tým).

To potvrdil i Drslav:

SARPO za mě má jednu velkou chybu, velkej nedostatek, že pracujete jenom s tím, co vám odsouzenej čistě řekl. Spousta vězňů přijde do vězení a už jenom z principu vám řekne, že bere, protože ty SPO mají většinou nějaký výhody, mají kuchyňky, jsou hezčí a tak dále. Takže spousta těch lidí se chce dostat do těch SPO. Takže ten hlavní atribut, podle kterého já jsem to měl hodnotit, což bylo riziko užívání, je tím pádem pro mě dost plonkovej. [...] Hodně věznic to neaktualizuje, to je další věc. Stane se vám, že SARPO u vícetrestanýho, má to prostě z prvního trestu a je už v pátým. [...] A taky jde o to, kdo zjišťuje ty informace od toho odsouzeneýho. Nechci nikoho ponižovat nebo nějakým způsobem dehonestovat, ale spousta lidí ve vězeňství už to jede stylem čtyry otázky, dobrý, hotovo (Drslav, kontaktní osoba).

Zajímavé je, že Drslav situaci ohledně sebehodnocení vnímá naopak, a sice že vězněné osoby naopak častěji uvádějí, že mají závislost, s níž chtějí něco dělat, a to kvůli výhodám plynoucím při pobytu na specializovaných oddílech, namísto aby se tyto osoby bály uvést svoji závislost. Drslav navíc naráží i na problém aktualizace dat v SARPO, která podle něj neprobíhá, jak by měla, a také na relevanci dat zmíněnou již výše. Jak už bylo řečeno jinde (Mertl, 2023c), problém tkví nicméně primárně v očekávání, která jsou ze strany Vězeňské služby vkládána do SARPO, kdy se očekává, že bude poskytovat tzv. „tvrdá“ data, která ale v sociálním prostředí neexistují, jelikož jsou vždy vytvářena prostřednictvím interakcí a vztahů. Číslo a škála nejsou „tvrdá“ data, protože podléhají kontextu

a interpretaci, stejně jako proces kvantifikace nepřináší „tvrdá“ data, je to pouze proces překladu do jiného řekněme více standardizovaného jazyka. Nicméně SARPO jako takové není špatný nástroj, pokud by se využíval se specifickým předpokladem, a sice jako nástroj sebehodnocení vězněných osob doplňovaný a aktualizovaný o hodnocení vězeňského personálu, které by ale bylo založené na znalosti vězeňské populace a daných osob a důvěrnějším vztahu. Ostatně to se potvrzovalo i výše a kombinace SARPO se znalostí terénu přinášela velmi dobré výsledky. V takovém vnímání by vstupní SARPO bylo tedy, minimálně v oblasti závislostí, spíše určitým sebehodnotícím nástrojem, který by se následně při aktualizacích a větší znalosti a důvěře posouval směrem v vyváženějšímu pohledu a zjištění, do jaké míry je tato oblast pro danou osobu problematická či není. Byť samozřejmě tento scénář naráží na omezené kapacity vězeňského personálu i již zmíněný podstav.

SARPO pak bylo problematickým nástrojem také pro kontaktní personál, který s ním v některých případech uměl pracovat lépe a v některých případech hůře. Například Babata popisovala, jak byl pro ni proces selekce potenciálních klientů a klientek náročný:

Vzhledem k tomu, že ten projekt je časově omezenej a máme danou nějakou konečnou datum nebo měsíc, kdy má končit, takže si vyjedu sestavu z vězeňského systému, kdy mají [vězněné osoby] výstup. Pak musím každého jednotlivého rozkliknout. Musím jít do SARPO, kde je stanovená nějaká hodnota těch kriminogenních faktorů, mezi tím jsou i drogy a závislosti a podle toho to vybírám (Babata, kontaktní osoba).

Babata pak dále ukazovala, že personál v její věznici navíc udržuje další seznamy mimo

Vězeňský informační systém a SARPO ve sdílených tabulkách, které ale bývají neaktualizované, neboť je nutné tam všechny informace ručně zadávat. V těchto tabulkách jsou pak některé údaje, které jsou důležité pro každodenní práci, a podle personálu se k nim složitě dostává skrze databázové systémy Vězeňské služby:

A je tam [v SARPO] i častá chybovost, protože [...] nikdo to neaktualizuje. Protože je zcela běžný, že ten odsouzený během výkonu trestu dostane nějaký další tresty. Takže tady ten údaj je pro mě absolutně nepoužitelný. [...] mě to nikdo neučil, jsem si na to přišla samozřejmě sama, jakým způsobem si tu skupinu vyselektuju. [...] bazíruje se na tom, aby se to tam dávalo do tabulky, tam se právě dávají různě, s kým spolupracoval, tady je zdravotní osvěta, s jakou kde neziskovkou [...] Takže tahleto tabulka tady sice vzniká, lpí se na tom, aby se to tam všechno zapisovalo, ale prakticky pro mě, pro moji potřebu, třeba k tomuhletomu je absolutně nepotřebná. Naopak mě to jenom zase zdržuje od té práce, protože když mám aktivitu s [organizací], tak nejenom, že je musím vybrat, napsat na vedení, vyřadit zaměstnání na ten den. Zajistit si místnost, kde budeme, povolení ke vstupu, přivést je, odvést je. Ale ještě musím udělat zápis do VIS [Vězeňský informační systém]. Ještě musím udělat zápis do tabulky v poradně drogový prevence a ještě bych to měla zapsat tady. [...] máme tam na tom sezení, za dvě hodiny uděláme třeba osm lidí, tak ten čas, kterej se naskládá tím, co musím strávit, tak minimálně hodinu to zase ještě tohleto ještě trvá to všechno okolo [...] A věřím tomu, že kdybysme to chtěli vyzkoušet, tak že mezi prvními 20 už jich je 10 propuštěnejch a tři přemístěny a dva budou mít jinej konec trestu. Logicky, to není v silách aktualizovat (Babata, kontaktní osoba).

Zkušenost Babaty mělo více kontaktních osob:

[...] já si vyjedu sjetinu všech odsouzených s koncem výstupu trestu, kde mám asi přes dvě stě lidí většinou mně to tam vychází, ty si každého zvlášť musím proklikat v SARPO, dohledat to riziko závislosti, jestli je šest a vyšší, ty si pak označím [...] Zatím to je asi nejnáročnější část toho. Dvě stě padesát lidí nebo dvě stě lidí si proklikávejte, každého musíte rozkliknout, najít SARPO, rozkliknout odborný pracovníky, sjet dolů a úplně hnedka pod tím dohledávat riziko, takže to je náročný, že tady člověk stráví pár hodin. [...] ptala jsem se tady nějakých lidí a takhle vyloženě vytipovat riziko újmy, dát do statistik úplně nejde. Že se musí každé zvlášť rozkliknou. (Sedlata, kontaktní osoba).

Na druhou stranu pak byly kontaktní osoby, které v procesu vytipování a výběru potenciálních klientů a klientek ze SARPO neviděly větší přítěž:

[...] výběr klientů z Vězeňského informačního systému, který odpovídají kritériím. [...] Podle zadanejších kritérií. Tam se vytipovává podle konce trestu [...] [a] musí mít v závislostech v tom faktoru víc než šestku, což je škodlivý užívání nebo závislost, a to ten systém vyfiltruje. [...] mně to vyjede a vyexportuju to normálně do excelového souboru. [...] Ale mě tohle nikdo nenaučil a spoustu mých dalších kolegů taky ne (Mrava, kontaktní osoba).

Mrava v rámci rozhovoru popisovala, že jí postup nepřijde tak zdoluhavý jako Babatě a Sedlatě, což bylo velmi zajímavé a bylo to způsobené skutečností, že se dá do SARPO přistupovat i přes Vězeňský informační systém (VIS), což umožňuje lepší filtraci dat, případně export do excelovského souboru, který dále umožňuje filtraci. Jak zmiňuje Mrava, tento postup se naučila sama, což odkazuje na

nutnost lépe a pravidelněji (a cíleněji) proškolenovat pracovníky a pracovnice Vězeňské služby ohledně informačních systémů, aby je mohli využívat naplno a co nejefektivněji. Zároveň mohlo například dojít k aktivnímu zjišťování v participujících věznicích, zda daný kontaktní personál umí pracovat se SARPO, jak je do projektu potřeba, a případně pak uskutečnit dodatečné školení cílené přímo na získávání sestav ze SARPO.

Velmi důležitý postřeh měli klienti v rozhovorech, kteří poukazovali, že při prvotním kontaktu měli prvotní nedůvěru vůči projektu a tomu, že jim může v jejich situaci pomoci:

V tý věznici jsme se tam potkávali, nějak pár měsíců před mým výstupem, tak jsem ani nečekal, že ten projekt má takový možnosti, jak lidem jako já nebo lidem v takovýdle životní situaci, [pomoci], skutečně jsem si myslel, že to nevyřeší moc tu situaci (Lobek, klient).

Mně to strašně pomohlo, neskutečně mi to pomohlo. Mě to dokonce změnilo. Já jsem nevěřil nikdy tomu, že by někdo jen tak někomu pomáhal [...] Mně to přišlo, že je to něco... jak to může fungovat (Zorek, klient)?

Z těchto zkušeností vyplývá, že pro vytipování vhodných klientů a klientek bylo klíčové také navození důvěry a ukázání, že to, co je deklarováno, se skutečně bude odehrávat. V tomto ohledu je nutné zmínit, že navození důvěrného klientské vztahu samozřejmě nějakou dobu trvá, což potvrzovaly i zkušenost CM týmu výše, že pokud nebyla dodržena šestiměsíční doba práce ve výkonu trestu, během níž se vztah a důvěra rozvinuly, daný klient nebo klientka zpravidla přerušil/a kontakt po propuštění.

ZJIŠTĚNÍ TÝKAJÍCÍ SE PROJEKTU A JEHO REALIZACE

V této sekci se podíváme na projekt a témata, která s sebou přinesla jeho realizace. V předchozích sekcích byla již některá témata naznačena, například problematika indikátorů nebo časovosti projektu. Do této sekce byly zařazeny i problémy ze samého počátku projektu, které v některých případech ovlivnily začátek a ráz CM v dané organizaci.

PROBLÉMY NA ZAČÁTKU REALIZACE PROJEKTU

Jedním z hlavních problémů na začátku řešení projektu byl v některých případech pomalý rozjezd klientské práce v důsledku řešení smluvní spolupráce s různými věznicemi, kdy v některých případech došlo k intenzivnějšímu vyjasňování podmínek, za nichž bude spolupráce probíhat. V některých případech pak docházelo k administrativním prodlevám, a to jak na straně organizací, tak na straně věznic. Někdy se pak tyto administrativní prodlevy dále spojovaly s nabíráním nových pracovníků a pracovníc, přičemž názorně tento mix situací vystihl Piragost:

Ten kvartál první byl pro mě organizační. V nějaký první fázi to mělo takový dva momenty pro mě významný. Jeden byl, kdy jsme nabírali ten tým. Ne úplně na začátku projektu jsme měli všechny ty case managery připravený a bylo to v nějakým průběhu, tam jsme si ty lidi dobírali nebo se ty výběrka vypisovaly a hledali se ty vhodný kandidáti. To už jsme zjistili, že to není úplně jednoduchý na usazení, že to vyžaduje selekci lidí poměrně přesnou. [...] druhá věc byla [...] podpisy těch smluv [s věznicemi], což původně se zdálo poměrně jako jednoduchá

věc, nicméně se to protáhlo opravdu na ten kvartál. A zase ta zkušenost s tím byla rozličná. [...] [ve věznici] to bylo absolutně nekonfliktní, vůbec v tom nebyl problém. Byla to věznice, která prakticky okamžitě tu smlouvu podepsala, neměla k ní žádný připomínky, a ten case management víceméně mohl běžet prakticky okamžitě [...] Pak byly věznice, kde to řešilo právní oddělení a ten proces se dost natahoval díky tomu, že neustále jsme si připomínkovali jednu věc, druhou věc, třetí věc, takže došlo poměrně k třenicím s tím, že právní oddělení jednoho toho klastru se spojily a požadovaly nějaký jednotný formát [...] Myslím, že tam došlo k nějakému velkému nepochopení [...] takže tam [bylo] trochu třeba si vyjasnit, že to, co děláme, [...] nejsou sedánky, [...] nějaký amaterské projekt [...] (Piragost, CM tým).

Někteří informanti a některé informantky pak vnímali také pomalý rozjezd ve svých organizacích, případně i v rámci projektu jako takového:

[...] rozpačítej začátek a byl i u nás, protože já jsem byla nemocná měsíc, mě skolil covid, takže jsme to posouvali. Hodně dlouhý období podepisování smlouvy s věznicí, vykomunikování nějak po telefonech [...] mně moc nebylo jasné ani, na co finance, jak to prezentovat, letáčky pro vězně jsme si vytvářeli sami, tak to bylo kostrbatější [...] (Malucha, CM tým).

Malucha naráží na skutečnost, že projekt měl na začátku rezervy v určité sebezprezentaci, kdy možná z jejího pohledu, ale z pohledu například i Zoroslavy, scházela nějaká jednotnější a intenzivnější kampaň ze začátku, aby se projekt dostal více do povědomí a věznice a vězeňský personál s ním uměly pracovat a rámcově znaly jeho parametry. Zároveň Malucha zmiňovala zpočátku nefungující komunikaci mezi její organizací a projektovým týmem, v důsledku čehož se k nim nedostávaly některé důležité informace.

Zároveň byl pomalý rozjezd spojen s vyjasňováním si parametrů projektu a jeho náležitostí, kdy se jednotlivé organizace dostávaly do specifických situací, s nimiž nevěděly, jak mají pracovat, protože byly součástí projektové praxe a procedurálního tvoření optimálního chodu projektu. Mezi takové situace například patřilo, zda se do projektu hodí osoby žádající o PP (kvůli již zmiňovanému problému nejistoty propuštění):

Co tam vidím, že v tom tápeme, jsou právě ty podmíněčný propuštění, ty nám v tom dělají hrozný zmatek. Jsou vytipovaný klienti, my s nima spolupracujeme, protože bude podmíněčné propuštění, se s ním počítá. Pracujeme s klientem třeba dva měsíce a on nám potom vypadne, že mu to podmíněčný propuštění nevyjde a najednou má výstup [za dlouho]. Nebo klienty doběhne nějaký trest. Takže my s nima máme něco rozpracované, musíme to přerušit, domlouváme se, že se uvidíme až za nějakou dobu a pak úplně přesně nevíme, když s nima máme pracovat půl roku, jestli znova naběhnout ten půlrok, nebo když už jsme s ním dva tři měsíce pracovali, tak už jenom dva, tři měsíce před výstupem (Bdina, CM tým).

Tyto nejasnosti se pak rozplynuly nebo byly rozpuštěny díky projektovým setkáváním, supervizím a sdílením informací a postupů, jak je možné a optimální v daných situacích postupovat.

Na začátku projektu bylo také zmiňováno téma agrese Ruska a války na Ukrajině, kdy se někteří informanti a informantky obávali, že to bude znamenat zmenšení kapacit sociálních služeb, což bude znamenat, že klienti a klientky projektu na některé služby nedosáhnou:

Válka na Ukrajině ovlivňuje samozřejmě práci s klienty ve výkonu trestu, protože [...] nám to logicky trochu bude ztěžovat [...] možnost

zařazení na trh práce a sehnání bydlení [...] ubytovny jsou teďkon přetížený samozřejmě běžencema, [...] ale my nebudeme mít kapacitu, kam ho dát (Radna, CM tým).

V tomto ohledu někteří informanti a některé informantky zaznamenali také obavy klientů a klientek, že po propuštění nebudou moci využít některých služeb, respektive že na ně služby „nezbydou“ v důsledku omezených kapacit. Samotné zkušenosti následně byly smíšené, kdy v rozhovorech a fokusních skupinám zaznívalo, že válka na Ukrajině má vliv na klientskou práci a možnosti zajištění různých služeb, a někteří/některé CM naopak nepociťovali, že by tento aspekt měl výraznější dopad.

PŘÍNOSY PROJEKTU

Informanti a informantky nejvíce zmiňovaly zejména dva přínosy projektu, a to možnost síťování a spolupráce s jinými organizacemi v rámci projektu, ale i s dalšími organizacemi a institucemi mimo projekt:

[...] zjistili [jsme], že umíme být flexibilní a umíme komunikovat napříč republikou [...] Díky tomu projektu se nám podařilo i v rámci tý postpěče navázat kontakty s dalšíma organizacema, který v tomhle projektu moc nejdou (Radna, CM tým).

[...] je určitě fajn, jak se tam v rámci projektu a setkání člověk pozná i s lidma z jinejch organizací a je tam možnost nějakýho předávání a spolupráce, což si myslím, že chvilku trvá, než se to vybuduje, a myslím si, že to je přesně něco, co se teďkon začíná budovat (Sovata, CM tým).

Věc, z který mám radost, je spolupráce s dalšíma organizacema v rámci projektu a jak se setkáváme při vzdělávání, tak tohle mně přijde jako obrovská hodnota [...] klient [...] si myslel, že máme pobočky v [město]. [...] najednou nás napadlo [...], tak se obrátíme na kolegy z [organizace]. [...] [zeptáme se], máte kapacitu tam nabírat, nemáte. [...] Takže tohle vnímám jako velkou hodnotu (Boromir, CM tým).

Mně přijde důležitý hlavně to setkávání dohromady. To mi přijde jako [...] stěžejní, [...] že se pravidelně potkáváme. To má pro mě velikánskou hodnotu (Bogija, CM tým).

Síťování s jinými organizacemi pak poskytovalo řadu výhod, o nichž výše CM tým mluví, což zahrnovalo rychlé odkázání klientů a klientek na další služby, rychlou a dobrou domluvu s ostatními organizacemi na předání klienta nebo klientky, společné učení se a navázání a prohloubení spolupráce s dalšími subjekty a institucemi. Bogija pak viděla v tomto ohledu riziko spojené se zmiňovanou fluktuací personálu v organizacích:

[...] někteří case manažeři zapojení do toho projektu už odešli nebo ještě i odejdou, že vězeňský programy zůstanou obsazený třeba jinejma lidma. Tak snad se to, co jsme navázali, zase nerozváže (Bogija, CM tým).

Specifickým plusem síťování bylo i určité sdílení systémových a strukturálních těžkostí, s nimiž se potýká většina organizací, ale tyto nesnáze příliš nesdílejí a vzájemně si je nezdědomují:

[...] setkání šesti organizací nad jedním projektem je hrozně užitečný a možná to mohlo být zrovna jenom ty vězeňský programy, kde my máme nějakýho ne protivníka, ale ten systém je nějaký spojující prvek [...] on je demokratickej, protože všem nám dělá stejný obtíže, [...] A ještě

desetkrát se mě včera kolegové z jinejch služeb [v rámci organizace] z ambulancí ptali: „Hele a fakt to maj stejně, se stejnejma problémama se potýkaj v těch jinejch službách?“ A já říkám: „Jo“ (Ditvin, CM tým).

Vedle sdílení nesnází tak určitá forma solidarity byla pro organizace důležitá ve smyslu, že „v tom nejsou samy“.

Vedle síťování byla hodně často zmiňována jako velký přínos finanční podpora klientů a klientek, která nebyla vázána na žádný ověřovací mechanismus a mohla být využita kdykoliv a hned:

To je důležitý, že ty klienty můžeme podpořit ne jenom slovem a kontaktama a předáním, ale i materiální a finanční pomocí. Teď akorát zrovna jsem klientovi minulý měsíc proplácela bydlení. Tak jedna taková čerstvá věc ve mně, že to funguje dobře. To je určitě super věc, která se bude postrádat potom, když by tenhle projekt skončil [...] (Bdina, CM tým).

Možná bych ještě vyzdvihla jednu věc, která mi na tom projektu přijde super, že tam jsou peníze na to s klientem něco podniknout. [...] že se těm klientům dá nabídnout, že spolu půdeme do muzea, do zoo a že se jim to může zaplatit. [...] nikoho kolem sebe nemají, to mi přijde na tom takový hezký (Hornusa, CM tým).

Já jsem to brala jako příležitost zkusit to dělat jinak [...] a využít možnosti, který tam jsou spojený s finančníma nabídkama. [...] cíl byl prostě zkusit jinou metodu a vidět, co udělají ty peníze a tyhle možnosti [...]. Což se ukázalo, že ta práce má najednou úplně jinej [rozměr]. Fakt ty možnosti se velmi rozšířej. I toho klienta jsme schopný dýl udržet, ať už nad vodou, nebo v motivaci [...] (Bojata, CM tým).

Určitě ty dva měsíce možnost zaplatit ubytování byla výborná [...] Ale i v oblečení najednou zkušenost, že klientovi mohlo pomoci, že se nakoupilo pracovní oblečení pro něj, že dokázal najít práci, měl pracovní oblečení, najednou tohleto začalo mít velikou váhu (Chranislav, CM tým).

Taky se ukazuje [...] ta potřeba mít volný peníze, prostě ne nějak svázaný nějakýma pravidlama [...], ale peníze, který můžeš použít teď a tady a posunout toho klienta na tý šachovnici někam, kde může bejt v bezpečí. [...] někdy holt klient potřebuje čtyry litry na zaplacení něčeho a nemá je a ty je nemáš kde vzít a od úřadu je dostane za dva měsíce. K čemu je to dobrý? (Ditvin, CM tým).

Jak poukazovala Bojata, možnost okamžitě a cíleně proplatit něco, co klient nebo klientka nutně potřebuje a není možné tuto potřebu jinak proplatit, dala sociální práci s cílovou skupinou úplně nový rozměr. Důležitý postřeh měl pak Chranislav, který akcentoval, že i relativně malá investice v podobě koupě pracovního oděvu může znamenat, že klient/klientka nastoupí do zaměstnání, čímž se tato investice v podstatě okamžitě vrací. Zároveň informanti a informantky poukazovali, že sociální systém je velmi zdoluhavý a v podstatě v situacích, kdy je určitý problém nutné překlenout hned, nevyužitelný.

Dalšími pozitivy bylo vynesení sociální práce ven z věznic, respektive možnost aktivní podpory propuštěných osob:

[...] když jsem dělala s lidma bez domova, tak k nám chodili, přišli z výkonu a nevěděli, co se sebou dělat, když tam není žádná spolupráce nebo pak venku za kým jít, na koho se obrátit... [...] [tady ví], že vylezou před bránu, můžou jet do Prahy, můžou nás nakontaktovat nebo je můžeme vyzvednout, odvézt (Beneda, CM tým).

[...] mně se vlastně hrozně líbí ta představa toho [...] terapeuta, kterej [...] nemá problém sednout s klientem do auta a ject s ním někam. To mně připadá strašlivě osvěžující [...] tu práci z těch věznic potřebujem přesunout do tý praktický sociální práce (Ditvin, CM tým).

Zlepšení vztahu s věznicí:

[...] zlepšilo se naše postavení ve věznici. Tím, jak jsme tam často. Posouvá se někam optika toho vybírání lidí. [...] jsou to nějaký individuální výběry ve spolupráci s lidma z věznice (Malucha, CM tým).

Advokační potenciál projektu:

Určitě mně přijde docela fajn, že v týhle chvíli je slyšet zvuk projektu. Mám pocit, že aspoň minimálně na úrovni toho generálního ředitelství, že když tam člověk něco zkouší, nějak třeba lobbisticky, nebo nějak vlastně začne se ohánět záštitou toho projektu, tak že to má nějaký výrazně větší dopad než v jinejch věcech. To mám pocit, že se podařilo, ten zvuk a ten apel na to dát, takže to ve finále ty vztahy s tou Vězeňskou službou nějak docela dobře propojilo (Piragost, CM tým).

V pozdějším rozhovoru pak Piragost toto svoje nadšení mírnil a měl za to, že projekt spíše advokační potenciál měl, ale nepodařilo se jej naplnit, jelikož se spolupráce s Vězeňskou službou podle něj utlumila.

Někteří informanti a některé informantky pak uváděli, že projekt pro ně představoval i možnost osobního rozvoje:

[...] vnímal [jsem] poměrně velkou míru zátěže spojený se zodpovědností za realizaci projektu. To pro mě taky bylo docela zajímavý a i jsem si potřeboval nějak vnímat,

nastavovat si, kde je hranice, co ještě pro mě je možný, únosný a chtěný a co už v těch pracovních aktivitách je třeba pro mě moc a co už nechci. Takže i mně to vlastně takhle pomohlo přemýšlet nad těma věcmi kolem funkce na tom centru a profesní budoucnosti v tý oblasti. Učilo mě to se nad těma věcmi zamejšlet a že všechny věci maj taky nějakou hranici a není možný všechno hrnout pořád dopředu, ale že je taky potřeba se zastavovat, nějak to zreflektovat, co mně to přináší, co já do toho přináším, a jestli není potřeba udělat i nějaký větší změny v profesním životě [...] (Boromir, CM tým).

Tohle je velká zkušenost zažít s tím klientem. A taky musím říct, že po týhle velké zkušenosti jsem si uvědomila, kolik jsem do toho investovala ze sebe nebo nějaký své energie, a kolik mě to stálo energie celkově. A fakt jsem si říkala v jednu chvíli: „Ale už konči nebo brzdi.“ [...] Takže mi to dalo i nějakou práci s vlastníma hranicema a uvědomění si, co taky asi si musím hlídat (Bojata, CM tým).

Z perspektivy klientů projekt představoval přínos z hlediska jejich pozitivního životního posunu, který asi nejvýstižněji popsal Zorek:

[...] v tom životě, jak se mi daří teď, tak se mi nikdy nedařilo. Neberu drogy, mám dobře placenou práci, mám kde bydlet, mám co jíst, jsem v čistém, mám nové boty, jsem v pohodě a šetřím si. A to jsem nikdy nedělal. A já o to nechci přijít [...] (Zorek, klient).

Toto zamyšlení je důležité také s ohledem na skutečnost, že ve věznicích jsou převážně osoby v podobné marginalizované situaci, v jaké byl i Zorek. Pro marginalizované osoby je trest a represe s ním spojená, vzato pragmaticky, v podstatě neúčinný a nikam je sám o sobě neposouvá, pokud není vyplněn

intenzivní sociální prací ve výkonu i po výkonu trestu (pomineme-li diskuzi o tom, zda marginalizované osoby vůbec patří do výkonu trestu). Myšlenka, že trest je sám sobě „nápravný“, je však bohužel velmi silná, což vyústilo v trend kriminalizace marginalizace (viz například Garrett, 2016; Mertl, 2017, 2023c; Wacquant, 2001, 2009), kdy vězení jako veřejná (a v některých státech i jako soukromá) instituce supluje instituce sociálního systému a „řeší“ strukturální problémy. CM projekt tuto představu svojí realizací narušuje a ukazuje, že je potřeba řešit strukturální problémy a s osobami ve složité životní situaci intenzivně a aktivně pracovat.

LIMITY PROJEKTU

Velmi často zmiňovanými limity projektu byla byrokracie spojená s realizací a vykazováním projektu a naplnění projektových indikátorů, které se ukázalo, jak je uvedeno i výše, jako velmi komplikované kvůli různým komplikacím, které se objevily během projektu. V rámci byrokracie bylo vnímáno ze strany CM týmu, že vykazování spojené s klientskou prací je příliš rozsáhlé:

Je to pro mě náročný, protože myslím si, že ten projekt má úplně enormní byrokratickou zátěž a vůbec nebylo domyšlený ta práce je ve výkonu trestu. Já nemůžu ty dotazníky vyplňovat na počítači. Já to musím všechno psát ručně a přepisovat to do toho počítače [...] Nebaví mě to, myslím si, že je daleko plodnější být v terénu než mít zabité dny tím zapisováním, ale musíš dělat obojí a je toho fakt hodně (Zoroslava, CM tým).

Indikátory pak působily, podobně jako byrokracie, jako zátěž na duševní zdraví CM týmu:

Na začátku jsem měl opravdu velký očekávání od toho projektu a v průběhu realizace [...] mně ty očekávání nějak klesaly a [...] soustředil jsem se v hlavě hlavně, aby byl naplněnej kvantitativní indikátor. Todle, mám takovej pocit, že se stalo u mě, jak tam pak je riziko krácení financí, který jsou spotřebovaný na realizaci toho projektu. [...] Takže jsem v tom vnímal takovej hodně velkej závazek a zátěž a že to pro mě bylo hodně svazující (Boromir, CM tým).

Naplňování indikátorů pak bylo o to víc stresující v případech, kdy jejich naplňování nebylo plně v rukou daných organizací a CM týmu, což byl případ několika věznic a organizací, kdy kvůli nefungující spolupráci bylo naplňování indikátorů v ohrožení. Zejména u jedné věznice bylo téma indikátorů aktuální již od začátku projektu a dopředu se vědělo, že indikátory tam bude obtížné naplnit (a přiznala to i sama věznice, která vyjednávala s Generálním ředitelstvím Vězeňské služby o neúčasti v projektu a nahrazení jinou institucí). Zoroslava pak poukazovala i na některé situace z praxe, které mohly být pro naplňování indikátorů velmi rizikové. Například dobrovolnost klientské spolupráce, přičemž klient nebo klientka může odstoupit ze spolupráce těsně před naplněním indikátoru, čímž se může znehodnotit vynaložené úsilí a energie. Stejně tak, když klienti/klientky vystupují před koncem projektu, ale stále v jeho realizaci, nestačí dodržet šestiměsíční lhůtu spolupráce po propuštění, aby mohli být vykázáni/vykázány jako úspěšní/úspěšné.

Je ale potřeba zdůraznit, že naplnění indikátorů se nakonec povedlo, a to díky velmi dobré spolupráci mezi CM týmem, věznicemi i GR VS v době, kdy bylo plnění indikátorů za očekáváním. V tomto ohledu se podařilo uskutečnit společnou schůzku mezi zmiňovanými stranami, na níž proběhl dialog a vzájemné ujištění, že všichni jsou naladěni na vzájemnou spolupráci,

ví o vzájemných potřebách a jsou připraveni tyto potřeby reflektovat.

S tím souvisela také časovost projektu, která dále komplikovala naplňování indikátorů:

[...] ukázalo se, že 25 lidí je strašlivě moc za tu dobu, protože v těch číslech ještě přemýšlíme a vykazujem tady 450 za rok, tak si řeknem: „25 za dva a půl roku nebo za dva roky, dyť to je pohoda!“ No jo, jenomže ono není. A to je problém. Problém se k nim zaprvý teď dostat a teď s tím bude problém to dotáhnout. [...] Ale v podstatě si myslím, že to jsme nikdo nemohl tušit, že z těch našich zkušeností, že ty čísla máme velmi podobný na počet úvazků [...] Najednou todle číslo, který nám připadalo velmi střízlivý a takový experiment ideálně využitelný, tak je číslo, který se de facto bude horko těžko plnit (Ditvin, CM tým).

Ditvin naráží na *průtokové* financování sociálních služeb založené na kvantifikaci indikátorů, které je probíráno výše, přičemž se podle něj tento styl promítl i do přemýšlení nad parametry CM projektu, který je ale svojí podstatnou jiný než standardní projekty. Podle Ditvina pak druhým problémem byla také skutečnost, že nikdo si dopředu nedokázal představit náročnost CM v praxi, jelikož podobná zkušenost jednoduše absentovala.

Časovost jako zásadní problém při realizaci projektu identifikovaly také některé kontaktní osoby:

Tam si myslím, že určitě ten projekt je strašně časově ohraničenější. [...] končí [...] příští rok, což je strašně krátká doba (Drslav, kontaktní osoba).

[...] jestli to radši neprodloužit o další rok navíc, o jednu třetinu třeba, anebo snížit počet lidí [...] Protože mně přijde, že pokud chce člověk, aby

z toho byl nějaký dlouhodobější, nechci říct zisk, ale aby měli dlouhodobější trvání nebo aby to bylo lépe zapsané i v podvědomích odsouzených, tak podle mě je lepší, když rozjezd je pomalý, dobře se o tom informuje, a pak se to začne rozjíždět. A to chce fakt nějaký čas (Unislav, kontaktní osoba).

Jak Drslav, tak Unislav poukazovali, že je projekt designován na příliš velké množství klientů a klientek za poměrně malé časové období, což se nakonec, jak je uvedeno výše, ukázalo jako velmi přesný odhad. To pak bylo potvrzeno i klienty projektu, kteří akcentovali, že neměli v prvotních fázích kontaktu příliš velkou důvěru a nevěřili, že jim projekt pomůže, jak je rozvedeno v kapitole o vytipování klientů a klientek, takže v tomto ohledu je určitě větší časová rezerva důležitým prvkem pro úspěšnou realizaci projektu.

Časovost se pak projevovala také ve smyslu, že bylo nutné nejdříve projekt „zaběhnout“ v praxi, aby se vyřešily nastalé specifické situace, otestoval naplánovaný provoz a projekt pak mohl být plynule realizován:

[...] tím, že jsme naskočili až v březnu, tak pro nás je to skutečně teprve rok práce. A že ten půlrok byl ořukávací, kdy jo, kdy ne, koho vybrat, jak o tom i tady přemýšlet a že teprve teď nám vylejzají nějaký výstupy pro budoucí práci, na kterou už je jenom rok. Takže se teprve dostáváme do reálně jasnýho uvažování, kudy ne, a hledáme, kudy jo. To, co nefunguje, už je dost zřetelný, kde máme nějaký slabý místa, a vnímám, že teď nejsme za půlkou projektu, ale že jsme na začátku v nějaký testovací fázi, přestože je to rok práce (Malucha, CM tým).

Je v tomto ohledu nutné podotknout, že na tuto situaci měl vliv také pomalý rozjezd projektu, který některé organizace zažívaly v důsledku

těžkopádné komunikace s věznicemi i v rámci interní komunikace.

Například pro Savina pak byla časovost ještě zdrojem distresu z jiného důvodu:

[...] mně už se asi začínaj honit hlavou myšlenky, co bude za tu dobu, až to skončí. Tak co pak? [...] Třeba mám člověka, kterej bude vystupovat v lednu 24, tak myslím, že je pořád v pohodě s ním pracovat. Akorát pak mám vizi, že by se předával k někomu jinačímu, protože už třeba nebudu moct pracovat, aby měl někde nějakou podporu (Savin, CM tým).

Savin se obával zmiňované projektifikace, tedy nejistoty své pozice po konci projektu a zároveň nejistoty pro klienty a klientky, kteří/které budou muset být případně předáváni/předávány někomu jinému, pokud Savin už nebude působit v organizaci.

Zmiňováno bylo také nenaplnění PR potenciálu projektu, zejména v jeho první polovině:

[...] moje očekávání byly trochu větší v tom, že ten výstup veřejnosti, který jsem si myslel, že by to mělo mít, tak není takovej. Měl jsem trochu pocit, že [...] byla ambice todle představit vyšší, širší veřejnosti, možná i širší odborný veřejnosti, tak [...] nemám pocit, že to úplně naplňuje potenciál, který to mít mohlo (Piragost, CM tým).

[...] měla jsem docela obavy, jestli se vůbec něco uděje, protože hodně dlouho jsem si říkala, že nějaký věci v posledním, já nevím, půl roce nebo třičtvrtě roce projektu se měli dít na začátku. Mám pocit, že nějaký věci se dodělávaly narychlo, aby byly, protože byly slíbený. [...] Dala jsem do toho nějakou energii s [PR], co to dělala, kde jsme se s ní i extra sešli, že ona sem za námi přijela, my jsme si

s ní povídali, říkali jsme jí plány, co bychom si všechno dokázali představit, že by se v rámci PR dalo dělat. Měli jsme nápady na tištěný informační materiály a to si myslím, že úplně všechno zapadlo. Takže to za mě byla zbytečná energie (Bogija, CM tým).

Podle Piragosta i Bogijy tedy měl projekt mnohem větší ambici mediálního dosahu, než nakonec reálně měl, což ale bylo zároveň opět dáno určitým personálním limitem v podobě fluktuace pozic spojených s PR projektu. Je tedy patrné, že personální nejistota a fluktuace byla na všech pozicích a ovlivňovala projekt z několika směrů.

Podle Maluchy pak projekt a jeho realizaci oslabovala občasně chaotická komunikace a nepružné předávání a sdílení informací, kdy některé organizace v rámci projektu informace měly a mohly s nimi pracovat, kdežto její organizace informace často neměla a musela je zjišťovat od jiných. Malucha pak tematizovala ještě jednu věc, a sice absenci supervize pro CM tým v dané organizaci, kdy sice projektová supervize probíhala, ale byla určená pro setkávání všech organizací za účelem vzdělávání a sdílení zkušeností. Podle Maluchy by však byla přínosná i supervize v rámci týmů nebo individuální supervize, jelikož se v rámci projektu a klientské práce setkávali s poměrně velkým množstvím náročných případů.

SOUBĚH VÍCE PROJEKTŮ VE VĚZNICÍCH I PO PROPUŠTĚNÍ

Řešení projektu ovlivňoval také určitý souběh projektů ve věznicích, kde CM projekt probíhal. Souběh měl různou podobu, která se odlišovala v každé věznici, ačkoliv v daných věznicích působily stejné organizace. Souběh byl tedy CM

týmem hodnocen velmi různorodě a závisel na konkrétních zkušenostech. Některé informantky a někteří informanti si stěžovali na jednu konkrétní organizaci, která podle nich narušovala klientskou práci:

[...] hodně narážíme, že [organizace] lidi posílá do [město]. Oni [klienti a klientky] na to slyší, tak my s nima probíráme rizika, že to není pro ně vhodný prostředí, ale tím, že slyší na rychlý řešení: „Budu mít práci, bydlení, příjem,“ tak nám z toho vyplynulo, že bude potřeba se kontaktovat [...] a vyjednat, aby tydlety rizikový klienty adiktologický směřovali někam jinam (Bdina, CM tým).

[...] co jsem si všimla u projektu, jak k němu přistupujeme my, a u projektu, jak k němu přistupuje [organizace]. Já jsem totiž teď potkala klienta, který se rozhodoval, jestli vstoupí do projektu u mě, nebo u [organizace], nakonec si teda zvolil je, protože mu slíbili nějaký věci, který samozřejmě nedodrželi, a klienta jsem potkala minulej tejden opět ve výkonu trestu a byl propuštěnej loni v říjnu. A už je zase zpátky, protože [organizace] nesplnila prakticky nic z toho, co mu slíbili [...]. Byla jsem z toho hrozně naštvaná, [...] kdyby byl býval zůstal, nebo šel ke mně, tak to mohlo bejt jinde (Bojata, CM tým).

Jako kdyby přetahovali člověka [klienta/klientku], ale bez ohledu na jeho minulost a na tu rizikovost. [...] vypadalo, že polovina věznic bude pracovat v [město], a myslím si, že zjistili, že tam jednak ti lidi nevydržej. Když to nemá ten základ další sociální práce s tím člověkem, ať už caseování nebo čehokoliv, práce se závislostí nebo s něčím, se vztahama, tak [organizace] ho tam zaměstná v [město] a je otázka třech neděl, kdy on jim vypadne (Malucha, CM tým).

Zmíněná organizace tedy narušovala klientskou práci zejména ve smyslu navazování spolupráce s klienty a klientkami potýkajícími se se závislostí, slíbení zajištění různých potřeb, které se daly zajistit velmi obtížně (stabilní bydlení), a zajištění těchto služeb v rizikovém prostředí průmyslových zón, o nichž již byla řeč, že jsou pro klienty a klientky naprosto nevhodné, což akcentovaly i informantky výše. Bojata pak měla stejný pocit jako Malucha, a sice že daná organizace vnímala klientskou práci jako konkurenční boj o klienty a klientky, jimiž chtěl naplnit indikátory do svého projektu, bez ohledu na zajištění adekvátní sociální práce pro tyto klienty a klientky.

Zajímavá je skutečnost, že další informanti a informantky uváděli, že mají s touto konkrétní organizací i dobré zkušenosti, a to v jiných věznicích a regionech. Tato pozitivní zkušenost se týkala především pozitivní provázanosti, kterou dobře nastavený souběh projektů může vytvářet:

Oni mají dluhy [...] my to docela všichni kvítujeme, že by nám to mohlo pomoci v branži nebo v oblasti, kdy oni jsou v tom kovanější a mají daleko větší potenciál, takže pro nás míň přemýšlení. Přece jenom každě máme nějakou „specializaci“, v čem jsme kovaní. Když řeknu, závislostní chování je pro nás určitě jakoby to know-how, který umíme. Druhá věc je, proč nemít někoho, kdo umí dělat dluhy a sehnat odsouzenýmu zaměstnání, já bych to musela tlačit dost možná jinak. Takže my ba naopak podporujeme tuhle spolupráci, ale samozřejmě vyjednáváme pak, aby tam nebyla duplicita [...] (Radna, CM tým).

[...] já jsem to nazvala výhodou a ne problémem. Přijde mi to super a nevidím žádný problém v tom, proč by klient si nemohl bejt v [organizaci] i tady u nás v projektu, že je pravda, že

oni dělají to dluhovko a i tu práci [...] můžeme se domluvit, co přesně kdo bude řešit, aby se nestalo, že se budeme nějak dublovat [...] (Zoroslava, CM tým)

Je tam hodně klientů, který spolupracují s [organizací] nebo s [organizací], ale mně nepřijde, že se tam nějak míchaly ty projekty. Nebo nemám pocit, že bysme nějak zasahovali jeden do druhýho. Většina těch klientů a [organizací] nebo s [organizací] řeší spíš jenom ty dluhy, [...] za což jsem ráda, protože my ty dluhy neřešíme [...] spíš se to propojuje, než to jde proti sobě [...] (Beneda, CM tým)

Informantky tedy akcentovaly, že pokud proběhne dialog a vyjedná se rozdělení kompetencí, respektive oblastí, v nichž každá organizace s klientem/klientkou pracuje, je souběh projektu ku prospěchu klientské práce. O tom ostatně mluvila i Libla a Chranislav:

[...] domlouvali jsme se na kompetencích, předem jsme se spojili a vytyčili jsme si, co udělám já, co udělá ona. Poskládali jsme, co šlo souběžně, a zároveň se to nevylučovalo a nedublovalo (Libla, CM tým).

Telefon byl příjemnej. [...] já jsem si tam vyjasnil nějakou pozici a domluvili jsme se, když bych jel potom za klientem do [města], že můžeme uskutečnit třístranný jednání, abychom věděli více (Chranislav, CM tým).

O něco podobného se však pokoušely i informantky výše (Bdina, Bojata a Malucha), přičemž byly neúspěšné, jelikož daná organizace v jejich regionech se k jednání sejít nechtěla, respektive kontakt odmítala, a když se podařil, tak se domluvené setkání neuskutečnilo.

Souběh projektu nebyl komplikovaný pouze pro organizace zajišťující klientskou práci, ale také pro klienty a klientky samotné:

Ne, že by byli [klienti/klientky] přehlcení, ale je pro ně hrozně netransparentní, kdo je kdo. [...] A vytváří to tlak u klienta. Ty klienti jsou z toho zmatení a neví, co se děje, protože prostě někdo říká, ať chodí jenom sem, a že když nebudou pracovat jenom s nima, tak teda oni ruší práci s ním (Zoroslava, CM tým).

I pro kontaktní osoby ve věznicích:

Samozřejmě, že tam souběžně běží asi další čtyři projekty a do toho tam volně vstupují různé neziskovky v rámci nějakých individuálních svých projektíčků. A vlastně s čím se potýkáme, možná právě s tím, že není dostatečně ošetřeno, když se do věznice přináší poměrně takhle velký projekt s takovýmhle přesahem, že ty zaměstnanci nejsou nějakým způsobem s tím seznámeni. Takže oni to naházejí do jednoho pytle, aniž by znali rozsah, důležitost, možnosti a říkají, je to nějaký projekt, který ti pomůže teď a potom. Pak tady máš nějaký projekt, který ti k tomu ještě pomůže s dluhama. A teď tady máš nějaký projekt, který ti ještě pomůže s prací. A pak tady máš někoho, kdo s tebou pokecá (Radna, CM tým).

UDRŽITELNOST CM I PO KONCI PROJEKTU

Posledním tématem týkajícím se projektu je udržitelnost CM po jeho konci, kdy v tomto ohledu u jednotlivých organizací a informantů a informantek byly akcentovány velmi různé postřehy. Zoroslava byla skeptická, zda se podaří navázat na CM i po konci projektu:

Nechci být tak negativistická. [...] ten projekt má ohromnej potenciál a ztratí ho ve chvíli, kdy nebudou lpět na tom, aby měl pokračování, to je vždycky takovýhle hurá akce na tři roky a pak

to zmizí. To mi přijde úplně kontraproduktivní, protože těm lidem ukážeš nějakou formu práce, která prostě pak zase není (Zoroslava, CM tým).

Zoroslava narážela na téma financování sociálních služeb a také projektifikaci, která má v ČR velmi specifický status, kdy se se řada projektů, které jsou označovány jako pilotní, po svém konci nepromítne do sociální a další praxe a v podstatě skončí, aniž by něco dlouhodobého přinesla. Jak bylo naznačeno výše, to lze považovat za velmi výrazný nedostatek českého prostředí a veřejných institucí, které nepodporují, aby se fungující pilotní projekty (postupy, intervence atd.) transformovaly do stálých veřejných politik.

Některé organizace vyjádřily přání v CM pokračovat bez ohledu na kontinuitu projektu, byť nevěděly, zda na pokračování budou mít finance nebo jiný zdroj financování:

Já bych byla ráda, kdyby to zůstalo alespoň v té podobě, v jaký je to teď. Otázka, jestli to půjde jak ze strany věznice, tak ze strany naší organizace. Financování (Bdina, CM tým).

Case management a ta práce s těma lidma po výkonu tou formou toho case managementu ano. Samozřejmě budeme narážet na tu kasičku, kterou mít nebudem, ale to přesunutí práce po tom propuštění určitě chceme, aby to pokračovalo delší dobu venku nebo víc intenzivněj venku s těma klientama (Bojata, CM tým).

Bojata pak narážela i na výhody projektu ve smyslu zmiňovaných volných financí, které šly využít na zajištění momentálních potřeb klienta nebo klientky, aniž by bylo nutné čekat na sociální systém, který v ČR vyřizuje žádosti velmi zdaluhavě, čímž hrozí materiální deprivace klienta nebo klientky a zvyšuje se riziko páchání trestné činnosti.

Jedna organizace pak měla zajištěný nový navazující projekt, skrze nějž financovala pokračování CM:

[...] od dubna nám na to navazuje během půl-noci další projekt, kterej je vlastně úplně stejně obsazenej, má stejnou kapacitu, zase se počítá s nějakějma třema case managerama, takže jenom se změní formát a moc se asi toho úplně zásadně měnit nebude (Piragost, CM tým).

Celkově ale spíše převládala určitá nejistota, zda budou organizace schopny pokračovat v CM i po konci projektu, a organizace se spíše soustředily na implementaci některých prvků CM do svých standardních programů, což lze vnímat jako pozitivum, které projekt přinesl, ale také jako negativum určitého promarněného potenciálu a skutečnosti, že dané organizace mají v současné chvíli know-how, jak CM dělat v praxi, a určité obrátky, které ale budou nejspíše utlumeny.

K udržitelnosti se vyjadřovaly také kontaktní osoby a klienti a klientky, přičemž u kontaktních osob převládalo přání, aby v této podobě klientská práce pokračovala dále, neboť dávala kontaktnímu personálu smysl:

Já teď budu asi hodnotit možná obecnějc tu práci [organizace], protože kdybych možná relativně laicky to měl pojmenovat, tak oni case management u nás podle mě dělají. To je ten způsob jejich práce, provedení klienta od A až do Z a včetně po výstupu a nabízení všech navazujících služeb, takže já si myslím, že je to funkční. Je to samozřejmě asi i hodně náročný pro ně, aby to zvládli, aby na to měli dostatečné množství pracovníků, ale mně by se líbilo, kdyby to takhle fungovalo na nějaký obecný úrovni, že je to běžnou praxí (Odran, kontaktní osoba).

Já si myslím, že case management by se mohl spojit s tou běžnou agendou, kterou tady vykonává [organizace] v rámci uzavřený dohody, že by to nemuselo být navíc, ale že by to mohlo být součástí. [...] Ten zaměstnanec [organizace] by mohl takhle si vybrat lidi, s kterejma se bude pokračovat na tom doprovázení, na tom zajištění. Ale zřejmě by to přineslo větší náklady pro chod té [organizace], protože pochopitelně ty lidi by dělali zase agendu navíc, činnost navíc a za to by měli být náležitě ohodnocení. Z mého pohledu to nemusí být projektová věc, já si myslím, že je to udržitelná věc v rámci klasických dohod o spolupráci s věznicemi (Dobrovka, kontaktní osoba).

Jak poukazuje Dobrovka, stejně jako u organizací bylo pro kontaktní osoby otázkou, jak bude daná služba financována, neboť CM představuje větší zátěž a není úplně kompatibilní se systémem financování sociálních služeb v ČR, jak je ukázáno výše.

Případně si personál přál, aby tento a podobné projekty měly větší váhu při posuzování PP a spolupráce by byla nařízená soudem:

Pro mě by bylo hodně zajímavý, aby se domluvalo se soudama, aby to dávaly prostě do těch podmínek. I pro odsouzený by to bylo jasná zpráva: OK, když tady budu fungovat, tak mám fakt šanci. Zároveň by to byl zajímavý bič pro ně. Nám by se tolik nevraceli do té věznice (Drslav, kontaktní osoba).

Tvrda pak kvitovala přínos projektu, ale bála se zátěže pro ni jako kontaktní osobu, která by měla všechno zajišťovat, jelikož to pro ni představovalo velikou zátěž k tomu, co musí dělat v rámci své pozice ve věznici. Sedlata pak nechtěla tuto oblast příliš hodnotit:

Nevím, jak na to odpovím, protože nemám úplně představu o těch sociálních věcech venku, jak to probíhá, nebo neprobíhá, ale myslím si, že nějaký právě, teď kon i nějaký sociální úřady, nějaký charity a prostě tadyty věci venku fungují, jenom podle mě člověk potřebuje nějaký most k tomu, aby se k tomu dostal, což právě vnímám ten půlrok, co se mu věnujete po výkonu, tak to je ten most, kterej ho navede, aby si už uměl pak poradit sám (Sedlata, kontaktní osoba).

A Pacek byl skeptický ohledně přínosu projektu pro vězněné osoby, nicméně skepse se týkala celého rehabilitačního diskurzu a společenského stavu obecně:

[...] situace se nijak výrazně nezlepšuje, ať už s projektama, nebo bez projektů. Spíš si myslím, že to je generační problém, kdo nastupuje do věznic, a pastáky, diagnostáky a tadyto všecko se nám sem hrne. A trošku ty lidi motivovat je velmi obtížný. A mám takovej uzavřenej svět, možná jsem hodně velkej skeptik [...] (Pacek, kontaktní osoba).

K udržení projektu se přidali v rozhovorech také klienti, pro něž byla zkušenost s CM zásadní v jejich práci se sebou a návratu do společnosti po výkonu trestu. Klienti akcentovali, že bez pomoci CM týmu by situaci nejspíše nezvládli (ostatně většina z nich už měla takovou zkušenost, neboť za sebou měli více výkonů trestu a vraceli se do společnosti několikrát). O tom mluvili například Dobrohost nebo Mirogoj:

Určitě to má cenu jezdit za nima do věznic a podporovat je venku [...] Protože je rozdíl, když vylezete z věznice, dají vám papírek na tisíc korun, ať si zajdete ke kurátorovi a zaplatíte si na dva dny ubytovnu, koupíte si jídlo a když nemáte někoho známýho, který vám domluví tu práci načerno aspoň, abyste měl

peníze hned, tak tam musíte začít automaticky páchat trestnou činnost [...] ten projekt, podle mě to má smysl (Dobrohost, klient).

[...] já jsem za tohle hrozně rád, že jsem byl zařazený do toho programu, jsem hrozně rád za [CM pracovníci], co se řeklo, to dopadlo, nějak jsme vždycky všechno vyřešili. Ten přístup [...] ke mně je suprovej, nemůžu si opravdu na nic stěžovat [...] já to hodnotím hrozně kladně a je super, že něco takovýdlehého je, protože vím, když jsem seděl ten první trest, tak nic takovýho nebylo a víceméně ani těch možností moc nebylo, každému bylo víceméně jedno, co s váma bude, až vylezete (Mirogoj, klient).

Oba mluvili o důležitosti vztahovosti a zájmu, na němž byl CM realizovaný v rámci projektu jako faktoru, který je motivoval a pomáhal jim překonávat a řešit nastalé situace. Vedle vztahovosti pak samozřejmě byla klíčová také materiální stránka projektu v podobě zajištění základního zázemí, které zdůrazňuje Dobrohost.

Lze tedy říci, že všechny strany, které se projektu účastnily a realizovaly, jej považovaly za velmi přínosný a podstatný pro úspěšný návrat vězněných osob zpět do společnosti, a to i přes všechny limity, které byly představeny a s nimiž se CM tým, kontaktní osoby i klienti a klientky museli potýkat.



ZJIŠTĚNÍ Z KVANTITATIVNÍCH DAT

V této sekci si představíme kvantitativní část výzkumu/evaluační v podobě výsledků dotazníků potřeb, dotazníků týkajících se stabilizační oblasti a dotazníků spokojenosti. Dotazníky potřeb a stabilizační dotazníky jsme klientům a klientkám dávali vždy při navazování spolupráce, při propuštění z výkonu trestu a při úspěšném ukončování spolupráce. Dotazník spokojenosti byl klientům/klientkám poskytnut k vyplnění při ukončování spolupráce.

DOTAZNÍKY POTŘEB

Data z dotazníků potřeb jsou aktuální ke konci února 2024, přičemž při vstupu do projektu bylo vyplněno 371, při propuštění z výkonu trestu 200 a při ukončování spolupráce pak 77 dotazníků, což znamená, že po propuštění kontakt udrželo zhruba 54 % klientů a klientek a delší dobu po propuštění jich pak bylo 21 %. V dotaznících jsme sledovali tyto oblasti: fyzické zdraví, duševní zdraví, mezilidské vztahy, bydlení, finance a drogy/závislosti. Dotazníky obsahovaly škály 1 až 5 ke každé oblasti, kdy 1 byla nejpozitivnější pól a 5 byla nejvíce negativní pól, a také otevřené otázky, které měly rozvést a upřesnit výběr na škále. Je důležité připomenout, že tyto dotazníky byly sebehodnotící, což znamená, že údaje vypovídají o tom, jak svoje potřeby vidí přímo klienti a klientky, a nemusí odpovídat tomu, jak je vidí nebo viděl CM tým. Na tomto místě je také nutné upozornit, že data byla občasně neúplná, jelikož respondenti/respondentky nechťeli na nějaké otázky odpovídat.

Průměry jednotlivých škál z dotazníků vyplněných při vstupu do projektu jsou uvedeny v **tabulce 1**, přičemž je z nich jednoznačně vidět, že pro klienty a klientky bylo největší potřebou materiální zajištění, respektive

materiální deprivace, které řada z nich hodnotila velmi negativně a skóre této oblasti bylo jednoznačně nejhorší. Hned za materiálním zajištěním skončila oblast bydlení, která byla také oproti ostatním oblastem výrazně hůře hodnocena. Naopak jako jednoznačně nejméně problematické klienti/klientky viděli svoje fyzické zdraví, což je v určitém ohledu poměrně překvapivé vzhledem ke skutečnosti, že z řady výzkumů vyplývá, že vězeňská populace je na tom zdravotně často hůře než srovnatelná běžná populace (Hammett et al., 2001; Novisky et al., 2021; Williams, 2007). Nejčastěji uváděnými zdravotními obtížemi byly problémy se zuby (16 případů), s dolními končetinami (15), žloutenka (14), s dýchacími cestami (13), nějaká forma úrazu (deset), problémy se zády (devět), vysoký tlak (sedm), epilepsie (šest), klouby (šest), játra (šest), kýla (pět), žíly (pět), zrak (pět) a cukrovka (čtyři).

Závislosti pak měly, vzhledem ke skutečnosti, že pravidelné a těžké užívání drog bylo hlavním faktorem účasti v projektu, malé skóre, které se zařadilo hned za fyzické zdraví jako druhé nejmenší. To koresponduje s tématem abstinence ve vězení, které je popsáno výše, kdy většina respondentů a respondentek (173) poukazovala, že abstinguje ve výkonu trestu, a tudíž mají problém závislosti vyřešený a potřebují pomoc s materiálními potřebami. 94 respondentů a respondentek se pak vyjádřilo, že oblast užívání drog je pro ně otevřená a že si nejsou jisti, zda zvládnou se závislostí pracovat, respektive pro některé to nebylo relevantní téma. 71 respondentů a respondentek pak mělo zájem o podporu ve věznici i po propuštění, a to různorodou formou, tedy ambulantně i pobytově, případně jako podporu v abstinenci (udržení abstinence z výkonu trestu) nebo v kontrolovaném užívání. 49 respondentů/respondentek pak uvádělo, že už užívat nechce, aniž by to nějakým způsobem rozvedlo. 18 přiznávalo,

že mají občas na drogy chuť a s touto chutí nějakým způsobem pracují, a 11 pak otevřeně přiznalo, že se po výkonu trestu chtějí vrátit k nějaké formě kontrolovaného užívání drog.

Pokud se pak ještě podíváme na dva faktory, které byly shledány jako nejvíce problémové, pak 205 klientů a klientek uvedlo, že má dluhy, přičemž 51 z nich uvedlo i částku, kterou dluží, která se pohybovala v intervalu 7 000 až 2 000 000 Kč a průměrný dluh činil zhruba 429 000 Kč, nicméně reálně bude ještě vyšší (Mertl, 2023a). 159 klientů a klientek pak uvedlo, že jsou bez materiálního zajištění, a pouze 33 mělo pocit, že jsou na výstup dostatečně materiálně zajištění. Pouze osm klientů/klientek pak uvedlo, že jsou v insolventci, a 17 klientů a klientek chtělo dluhy a exekuce insolventci řešit. Co se týče bydlení, tak 235 klientů a klientek uvedlo, že nemá k dispozici stálé nebo stabilní bydlení, a neví, kam se bude vracet. 134 klientů/klientek uvedlo, že může využít bydlení u blízkých osob, což však nelze považovat za stabilní bydlení. Vztahy se totiž mohou velmi rychle zkomplikovat a daná osoba může o bydlení přijít, a to z důvodu toxicity rodin, ale i velkého očekávání ze strany rodiny směrem k propuštěné osobě, jak ukazují i některé výzkumy (například Breese et al., 2000; Davis et al., 2013; Farrall et al., 2010). 18 klientů a klientek uvažovalo, že svoji bytovou nouzi bude řešit nastoupením do pobytové služby spojené s drogovým programem, a pět z nich uvažovalo, že po propuštění půjde na ubytovnu. Pouze 53 klientů a klientek pak uvedlo, že má k dispozici po propuštění stabilní bydlení. Materiální nezajištěnost a bytová nouze koresponduje i s kvalitativními poznatky a poukazem informantů a informantek, že se do projektu dostávali klienti a klientky s velmi komplexními potřebami preferující materiální potřeby před adiktologickými.

Zbylé dvě škály, tedy duševní zdraví a vztahy s blízkými osobami, byly viděny jako méně problematické. V rámci duševního zdraví klienti a klientky uváděli, že jej zhoršuje především výkon trestu a s tím spojené prostředí a nutnost interagovat s ostatními vězněnými osobami (celkem 113 případů), dále také blízké vztahy, respektive jejich zpřetrhanost a nemožnost je z vězení pozitivně ovlivňovat (80 případů), a nejistota, co bude po výkonu trestu, která byla spojená s marginalizací klientů a klientek (52 případů). Vztahy pak byly velmi roztříštěné a komplikované, kdy klienti a klientky často uváděli, že s někým z rodiny mají dobrý vztah a s někým jiným naopak ne, a naopak. Nejčastěji však klienti a klientky byli s rodinou v kontaktu (115 případů), oproti 46 případům, kdy uváděli, že v kontaktu nejsou. Poměrně vyrovnané byly pozitivní a negativní partnerské vztahy, kdy 30 klientů a klientek bylo v kontaktu a 38 mělo problematické partnerské vztahy. Podobná situace pak panovala u kontaktu s dětmi, kdy 23 klientů a klientek bylo s dětmi v kontaktu a 18 z nich ne.

Rozložení odpovědí v jednotlivých škálách je pak vidět v **grafu 2**.

Pokud se podíváme na situaci v období propuštění z výkonu trestu, průměr škál v kontrastu se škálami při navazování kontaktu je vidět v **tabulce 1** a rozložení odpovědí v **grafu 3**. U všech škál došlo k pozitivnímu posunu, přičemž k signifikantnímu posunu došlo zejména v oblasti bydlení, které se zlepšilo skoro o jeden celý bod, což bylo způsobeno intenzivním CM a asistencí při nalezení ubytování osobám, které by si jej samy hledaly velmi obtížně. 59 klientů a klientek mělo bydlení zajištěné u blízkých osob, 49 na ubytovnách, 42 v nějakém typu pobytové služby, 35 jich mělo stabilní bydlení a pouze 12 osob deklarovalo, že se potýkají s nejistotou týkající se bydlení a nemají kam jít. Zejména v oblasti zajištění

ubytovny a pobytové služby lze vnímat velký přínos projektu a CM týmu (což zmiňovali také klienti a klientky v rámci otevřených odpovědí), neboť klienti a klientky by si tyto typy ubytování (zejména pobytové služby) sháněli velmi obtížně, a navíc jim byly prvotní náklady z projektu proplaceny.

K výraznějšímu posunu pak došlo také v oblasti duševního zdraví, což lze přičítat zejména euforii spojené s propuštěním z výkonu trestu (Breese et al., 2000). K významnějším posunům došlo také v oblastech závislosti a financí. Klienti a klientky v mnohem menší míře tematizovali abstinenci ve vězení (30 případů) a více se soustředili na udržení abstinence i po propuštění z výkonu trestu (93), a to často za pomoci různých služeb, ať už se jednalo o ambulantní, nebo pobytové (zájem deklarovalo 81 klientů/klientek). Pouze 19 klientů a klientek uvedlo, že je pro ně užívání drog stále otevřené téma, přičemž deset deklarovalo, že se hodlá v nějaké míře k užívání vrátit, šest osob mělo obavy, jestli přechod z věznice zvládnou, a šest klientů a klientek mělo občasné chuť na drogy. V tomto ohledu je jasně vidět přínos projektu, který dokázal nakontaktovat a zprostředkovat možnost využít některou z adiktologických služeb, kterou by jinak propuštěné osoby neměly tendenci využít, například z neinformovanosti o její existenci, ostychu ji využít nebo přesvědčení,

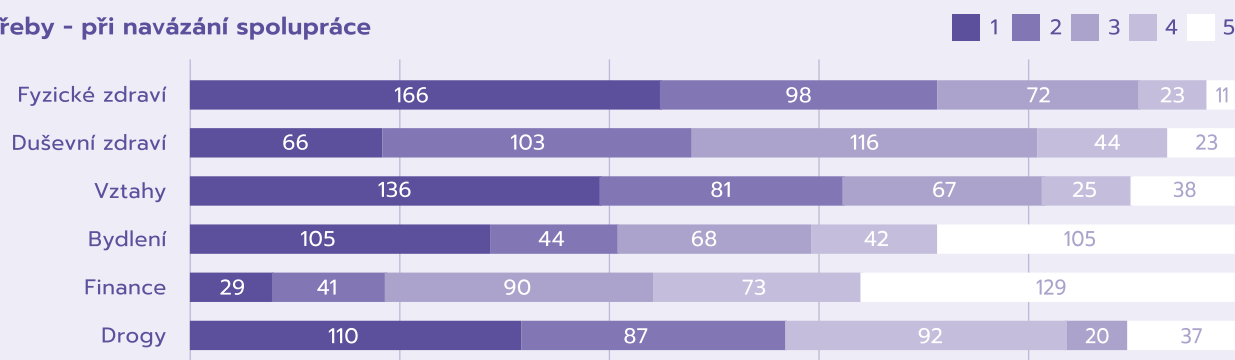
že jim nepomůže. Je však potřeba nemít přehnaný optimismus a stále mít na paměti, že je propuštění z výkonu trestu velmi stresující událost, jak poukazuje řada studií (například Haney, 2012; Martin, 2018; Mertl, 2022b), což samozřejmě vytváří distres, který může být spouštěčem užívání drog jako copingové strategie, jak se vypořádat s nastalou situací (Binswanger et al., 2012; Griffin et al., 2020). Je proto důležité, že klienti a klientky vědí, že se mohou obrátit na služby i v případě, že abstinovat nezvládnou nebo potřebují akutně podpořit. Reflektovaný relaps může být velmi dobrým nástrojem pro klienty a klientky, jak se naučit se svou závislostí pracovat, a neměl by být automaticky brán jako „selhání“.

V oblasti financí je otázkou, proč došlo ke zlepšení nebo zlepšenému sebehodnocení klientů a klientek, jelikož reálně v jejich tíživé dluhové situaci nemohla nastat nějaká zásadnější změna, což potvrzují i data, kdy většina respondentů a respondentek odpověděla, že je bez materiálního zajištění (79) a že má dluhy, které musí řešit (71), přičemž v závěsu pak 39 z nich deklarovalo, že nemá zaměstnání, a 37 z nich, že buď zaměstnána je, nebo má příslib.

Situace při ukončování ve srovnání s dalšími dotazníky je pak vidět v **tabulce 1** a na **grafu 4**. Řada skóre se dále zlepšila (vyjma fyzického

Graf 2

Potřeby - při navázání spolupráce



zdraví, které zůstalo v podstatě na stejné hodnotě), což lze také přičítat skutečnosti, že dotazníky vyplňovali klienti a klientky, kteří/ které v projektu vydrželi dlouhou dobu, a tudíž se dá očekávat, že budou z principu pozitivnější. Nicméně i přesto lze říci, že klienti a klientky postupem projektu uspokojovali svoje potřeby a pracovali na nich, což znamenalo zlepšení sebehodnocení.

Dotazníky potřeb tedy přispívají ke zjištění, že projekt a realizovaný CM byl pro cílovou skupinu přínosem.

STABILIZAČNÍ DOTAZNÍKY

Druhým typem dotazníku, který jsme realizovali, byl povinný dotazník stabilizačních oblastí od donorské instituce, který byl, na rozdíl od dotazníků týkajících se potřeb, vyplňován CM, takže nabízí určité srovnání, jak oni/ony vidí svoje klienty a klientky. Tento dotazník obsahuje škálu od 0 do 4, přičemž hodnota 0 byla přidělena klientovi nebo klientce v případě, že daná oblast nebyla identifikována jako problémová; hodnota 1 znamená, že daná oblast byla vyhodnocena jako problémová, ale klient/ klientka danou pomoc v této oblasti odmítl/ odmítla; hodnota 2 značí, že klient/ klientka

nabízenou pomoc přijal(a), ale v době vyplňování zůstává tato oblast nedořešená a nestabilní; hodnota 3 pak odkazuje ke stabilizaci dané oblasti minimálně v čase realizace projektu, ale i dále; bylo pak možné ještě udělit hodnotu 4, což bylo slovní hodnocení. Mezi hodnocené oblasti patřily: bydlení a další základní materiální potřeby; zaměstnání a kvalifikace/rekvalifikace; rodina a sociální podpůrné kontakty; následná odborná péče (adiktologická/substituční); zdravotní péče (vč. psychiatrické). V tomto ohledu je možná dobré poznamenat, že tento dotazník byl poměrně nešťastně nastaven, neboť slučuje několik kategorií do jedné, například oblast bydlení a materiální subsistence nebo fyzické a duševní zdraví. Takže má z tohoto pohledu diskutabilní výpovědní hodnotu, kdy například není jasné, že CM nabízel/a klientovi/ klientce intervenci týkající se bydlení nebo materiální subsistence, neboť je to obsaženo v jedné škále.

V čase navázání spolupráce bylo k dispozici 389, v čase propouštění z výkonu trestu 214 a v čase ukončování spolupráce 111 dotazníků. Rozložení odpovědí ze vstupních dotazníků je vidět na **grafu 5**.

Není zřejmě překvapující, že v této fázi bylo v naprosto minimální míře vyhodnoceno, že určitá oblast je stabilizována (hodnota 3),

Tabulka 1

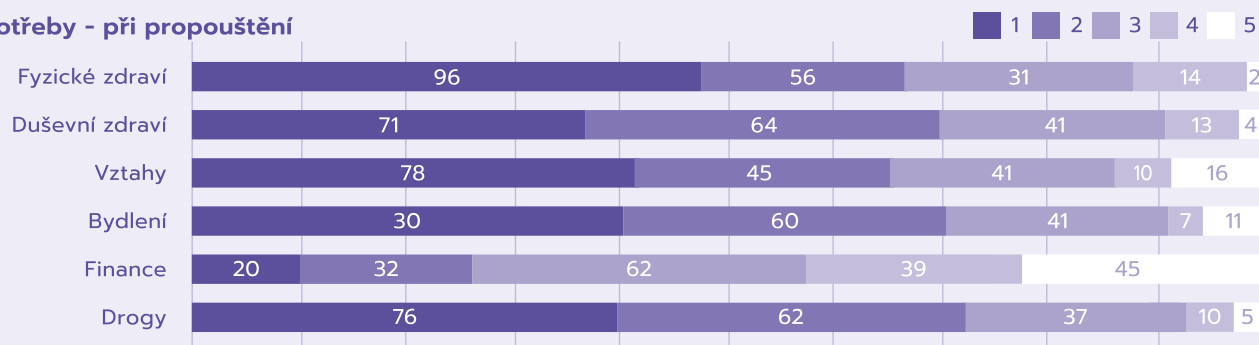
OBLAST	PRŮMĚR ŠKÁLY (NAVÁZÁNÍ KONTAKTŮ)	PRŮMĚR ŠKÁLY (PROPOUŠTĚNÍ)	PRŮMĚR ŠKÁLY (UKONČENÍ SPOLUPRÁCE)
Fyzické zdraví	1,96	1,86	1,91
Duševní zdraví	2,57	2,02	1,94
Mezilidské vztahy	2,27	2,18	1,67
Bydlení	2,99	2,03	1,86
Finance	3,62	3,29	2,95
Drogy/závislosti	2,38	1,99	1,78

a naopak často se objevuje hodnota 2, která značí probíhající intervenci, což potvrzuje, že v projektu byli klienti a klientky s komplexními potřebami. Nicméně poměrně často se také objevuje hodnota 0, která značí, že klient/klientka v dané oblasti nepotřebuje pomoc. V tomto ohledu je zajímavé pozorovat oblast bydlení a základních materiálních potřeb, kdy v mnoha případech (celkem ve 136) CM tým vyhodnotil, že asistence není potřeba. Nicméně není jasné, že je tím myšleno bydlení nebo zmíněné materiální potřeby, neboť v projektu byli klienti/klientky, kteří/které měli například zajištěné ubytování u rodiny (takže v prvotní fázi byla tato oblast bezproblémová), ale materiálně byli nezajištěni. Takže není jasné, jestli u nich tato oblast byla vyhodnocena jako bezproblémová nebo problémová a byla nabídnuta nějaká intervence.

Ve stejném ohledu lze pohlížet také na kategorii následné odborné péče, kde je v mnohem větší míře (ve 49 případech) prevalentní hodnota 4, tedy slovní nebo jiné hodnocení. To je dáno poněkud nešťastně zvolenými popisy daných hodnot, kdy hodnota 2 znamená: „Stabilizační oblast byla identifikovaná jako problémová, klient pomoc v dané stabilizační oblasti přijal, přesto klient v dané oblasti není stabilizovaný a dále oblast zůstává do budoucna nevyřešená (např. klient léčbu přerušil a nedokončil).“; a hodnota 3: „Stabilizační oblast byla identifikovaná jako problémová, klient pomoc v dané stabilizační oblasti přijal a úspěšně indikovanou léčbu dokončil nebo v ní setrval minimálně do konce Case Management programu.“ Jak je patrné, ze škály vypadá situace, kdy klient/klientka zvolenou intervenci přijal/a a intervence probíhá, například pobyťová léčba. Přesně z tohoto

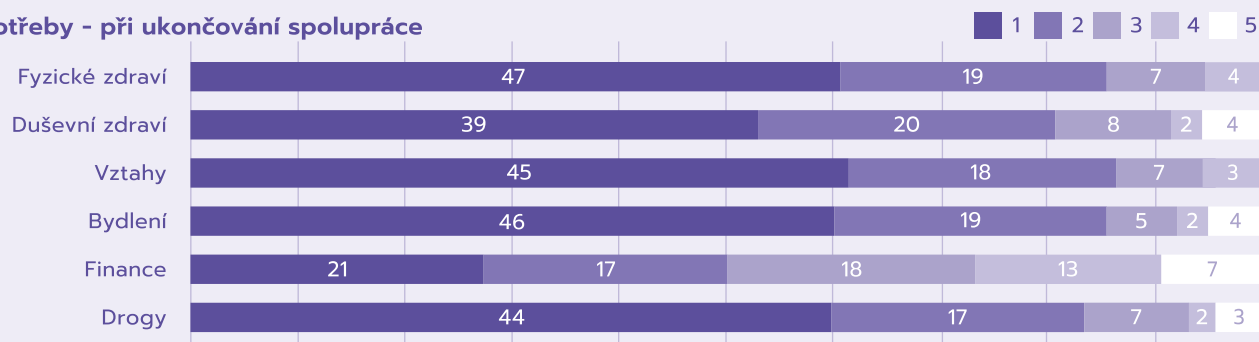
Graf 3

Potřeby - při propouštění



Graf 4

Potřeby - při ukončování spolupráce



důvodu CM tým volil kategorii 4, kde vyplňoval, že daný klient/klientka souhlasil s pobytovou léčbou, do níž bude nastupovat (a v té chvíli nebyl ani neúspěšný, ale ani úspěšný, takže by se do žádné kategorie nevešel).

Odhlédneme-li od těchto metodologických nesrovnalostí, pak ze stabilizačních oblastí mimo komplexnosti potřeb ještě názorně vyplývá, jak se lišily pohledy klientů/klientek a CM týmu na oblast závislosti. Klienti/klientky v dotaznících potřeb často podhodnocovali téma závislosti, které v důsledku abstinence ve výkonu trestu brali jako vyřešené, zatímco CM tým mnohem častěji oblast tematizoval jako problémovou a klientům a klientkám nabízel intervence. To lze považovat za velký přínos projektu, neboť klienti a klientky by si jinak potřebu v této oblasti často nezvědomili a nepovažovali by ji za důležitou. Zajímavou oblastí pak byla rodina a sociální vztahy a sítě, kde byla velká prevalence hodnoty 0 a zároveň větší prevalence hodnoty 1 než u jiných kategorií, což lze ve smyslu, že se jednalo o citlivé téma, které CM tým nechtěl v této fázi otevírat a když už ho otevřel, klienti/klientky jej nechtěli řešit. Oblast zdravotní péče koresponduje v určitém smyslu s dotazníky potřeb, nicméně opět není zřejmé, zda jako neproblémová byla vyhodnocena oblast fyzického nebo duševního zdraví a zda se poměrně velké množství odmítnutých intervencí týkalo

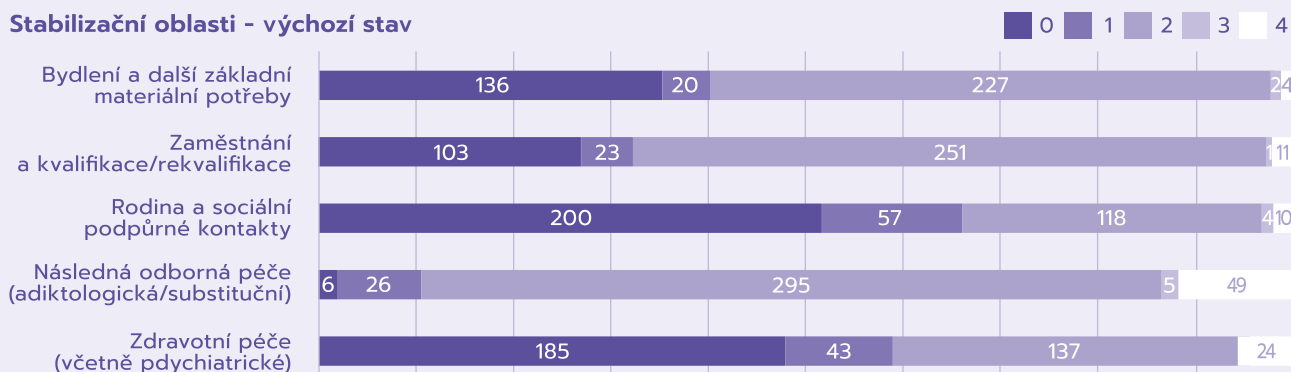
fyzického nebo duševního zdraví (dá se předpokládat, že se jednalo o duševní zdraví, které je stále velmi citlivým tématem pro řadu osob).

Na **grafu 6** je pak vidět rozložení odpovědí z dotazníků vyplněných při propouštění. Na první pohled je patrné, že mnohem častěji se vyskytuje hodnota 3, což znamená stabilizaci daných oblastí, což lze pozorovat zejména v oblasti bydlení a materiálních potřeb. To koresponduje i s dalšími daty, kde se ukázalo, že řada klientů a klientek měla v této fázi zajištěnou alespoň nějakou vizi možnosti ubytování v podobě pobytové služby nebo ubytovny. Zároveň ubylo případů s hodnotami 2, což je v souladu se skutečností, že postupem projektu se samozřejmě klienti/klientky posouvali v naplňování svých potřeb.

Na **grafu 7** je pak vidět, že u klientů a klientek, kteří/které úspěšně dokončili CM, byla většina oblastí vyhodnocena buď jako neproblémová, nebo jako stabilizovaná. Výskyt hodnot odkazujících k odmítnutí intervence nebo jejímu nedokončení je minimum, přičemž nejčastěji jsou v oblasti následné odborné péče, kde na druhou stranu je také nejvíce případů stabilizovaných potřeb. V této fázi je také velká incidence hodnot 4, jelikož CM tým více vysvětloval situaci klienta/klientky kvůli poněkud nešťastnému designu dotazníku, o němž už byla řeč.

Graf 5

Stabilizační oblasti - výchozí stav



I z dotazníků stabilizačních oblastí je tedy vidět, že se klienti/klientky během projektu výrazně posouvali pozitivním směrem, přičemž bez CM a asistence sociálních pracovníků a pracovníků se nedá předpokládat, že by dosáhli takového posunu v adiktologické oblasti nebo zajištění ubytování.

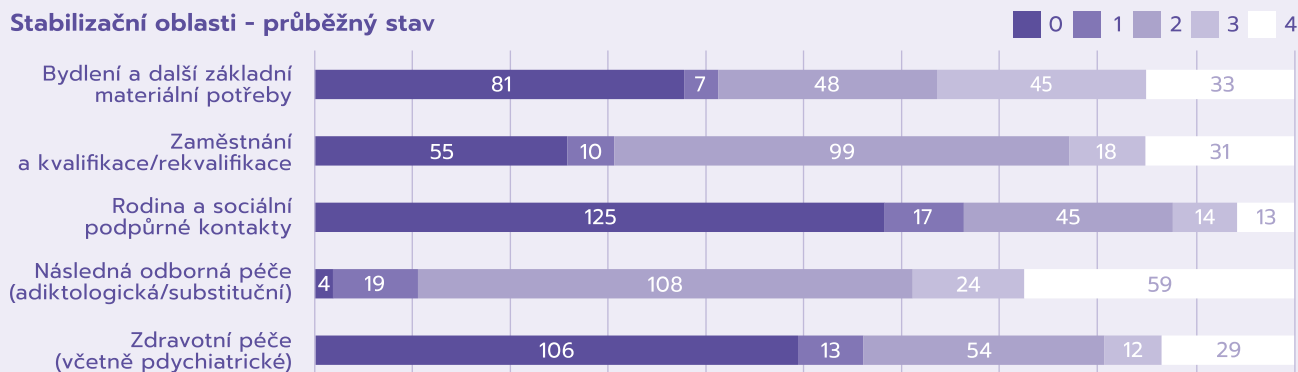
DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

Dotazník spokojenosti se poskytoval klientům a klientkám při úspěšném dokončení projektu, aby se mohli vyjádřit k jeho průběhu, případně nabídnout nápady na jeho zlepšení. Dotazník byl sestaven z pěti uzavřených otázek a jedné otevřené otázky. Čtyři uzavřené otázky měly

opět škálu od 5 do 1, kdy hodnota 5 reprezentovala největší spokojenost a hodnota 1 nejmenší spokojenost, a jedna měla binární možnost odpovědi. Dotazník pak vyplnilo celkově 83 respondentů (všichni muži). První otázka se týkala spokojenosti přístupu celého CM týmu ke klientovi/klientce, přičemž celkové skóre této otázky bylo 4,77. Druhá otázka se týkala motivace klientů a klientek, respektive zda je účast v projektu motivovala řešit svoji situaci, kdy tato otázka získala skóre 4,53. Třetí otázka se týkala spokojenosti s nabídkou služeb v rámci projektu, přičemž skóre bylo 4,63. Čtvrtá otázka měla pouze binární možnost odpovědi a ptala se klientů/klientek, zda by účast v projektu doporučili dalším osobám z cílové skupiny, kdy z 83 respondentů jich 77 účast doporučovalo a nikdo účast nedoporučoval (zbylé odpovědi

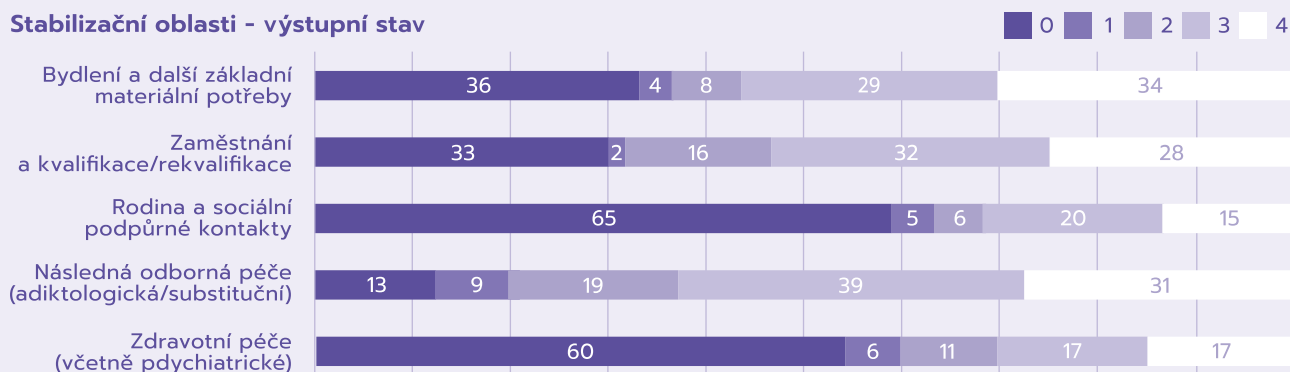
Graf 6

Stabilizační oblasti - průběžný stav



Graf 7

Stabilizační oblasti - výstupní stav



byly prázdné). Pátá otázka se pak týkala celkové spokojenosti s projektem a její skóre bylo 4,8.

Respondenti tedy byli v dotaznících nadměrně vůči projektu pozitivní, což je opět logické vzhledem k předpokladu, že jej vyplňovali klienti, kteří měli potřebu jej vyplnit a u nichž se předpokládá, že tak učinili, protože chtěli dát pozitivní zpětnou vazbu. I přesto však dotazník spokojenosti dokládá, že pro řadu osob měla účast v projektu velký smysl a mohla to pro ně být zásadní událost. To pak potvrzují i odpovědi v otevřené otázce, kde se velmi často objevuje pozitivní hodnocení CM týmu, zejména pak konkrétních pracovníků a pracovníc, u nichž je kvitován zejména jejich zájem, podpora, naslouchání, neodsuzování a praktická pomoc s potřebami. Velmi názorně to dokumentuje tato odpověď:

V trestu jsem přišel o manželku a o střechu nad hlavou. Byl jsem na tom psychicky hodně zle. Spolupráce s [CM] je pro mě radost a naděje na slušný začátek, za což vám všem srdečně děkuju!

Potvrzuje se tedy, že klíčovým faktorem v rehabilitaci vězněných a propuštěných osob je navázaná vztahovost, která ukazuje těmto cílovým skupinám pozitivní stránky života a hraje významnou roli v jejich životních posunech. To silně vyznívalo i z kvalitativních rozhovorů s klienty a klientkami.

Vedle kvitování vztahovosti a spolupráce se pak v dotaznících také objevuje téma strukturálních problémů, respektive nedostupného bydlení a zaměstnání.





ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

ZMĚNA FINANCOVÁNÍ A LOGIKY FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A SOCIÁLNÍ PRÁCE

Z analýzy vyplynulo, že realizace CM byla do velké míry omezena systémem financování sociálních služeb a sociální práce v ČR, které je nastaveno *průtokově*, tedy na co největší počet kontaktů s klienty a klientkami. To má za následek systémové přetěžování sociálních pracovníků a pracovníc, jejich fluktuaci a následně také horší kvalitu klientské práce. Zároveň je míra sociálních výdajů, do nichž spadají i výdaje poplatné pro sociální služby, ve srovnání s evropským standardem velmi malá, přičemž peníze nejsou navíc adresovány primárně na zmírňování marginalizace. Do problematiky pak vstupuje také projektifikace, tedy proces financování sociálních služeb a intervencí prostřednictvím časově omezených projektů, což pak znamená, že s projektem končí i intervence a pracovníci a pracovníce projektu.

Doporučení:

Pokud má být realizován CM ve své intenzivní podobě, která je nutná pro cílové skupiny s komplexními potřebami, což byla i cílová skupina v rámci projektu, je nutné navýšit prostředky jdoucí na sociální výdaje a alespoň se přiblížit k evropskému průměru a standardu. To se zdá být velmi ambiciózní doporučení vzhledem k dlouhodobému podceňování hodnoty péče a sociální práce jako takové, nicméně bez tohoto navýšení se ČR neobejde. Navýšení financování pak může být zajištěno například adekvátním zdaněním majetku, které má ČR jedno z nejnižších v Evropě, čímž se navíc oslabuje sociální mobilita (Komárek, 2021). V praxi to pak znamená, že velký počet sociálních pracovníků a pracovníc nedokáže skrze povolání sociální práce uspokojit svoje životní náklady kvůli

malé mzdě a musí mít další zaměstnání nebo aktivity (ČAS, 2024).

Vedle navýšení financí je nutná také hodnotová změna z *průtokového* financování služeb na větší kvalitu a intenzivnější práci s menším počtem klientů a klientek, což je efektivnější a optimálnější forma klientské práce.

Projektové výzvy by neměly být vytvářeny politicky a expertně seshora, nýbrž primárně v kolaborativním dialogu s organizacemi, které projekty realizují v praxi. Tím se docílí přesnějšího zaměření na systémové i individuální potřeby a také vzájemného pochopení a určité projektové kontinuity. V tomto ohledu je pak nutné změnit české projektové prostředí a více pracovat na implementaci a kontinuitě projektů a intervencí v praxi, aby s projektem nekončila intervence, ale mohla se rozvíjet. Donorské instituce by tudíž již v průběhu realizace projektů měly realizující organizace oslovovat a vést dialog o kontinuitě projektu a opatření a o podmínkách a změnách této kontinuity.

TRANSPARENTNĚJŠÍ A SYSTEMATIČTĚJŠÍ PODMÍNĚNÉ PROPUŠTĚNÍ

Podmíněná propuštění a velká nejistota, která kolem nich panuje, vnášela chaotický prvek do řešení projektu a stala se velmi významným tématem po celou dobu jeho trvání. Prvním problémem je netransparentnost a nejasnost, na základě jakých faktorů se jednotlivé soudy rozhodují při rozhodování o podmíněném propuštění. Informanti a informantky z ze všech kontextů se shodovali, že často, až na výjimky, nevidí žádný konkrétní systematický vzorec,

na jehož základě jsou osoby (ne)propuštěny. V některých případech pak soudy také chtěly po klientech a klientkách aktivity, které z principu nemohly naplnit (například mít zaměstnání, když byly zařazené na SPO, nebo absolvování programu, který ale v dané věznici nebyl k dispozici). Nejistota je problematická zejména s ohledem na návaznou práci s klienty a klientkami, neboť se v případě nevyhovění žádosti musí zrušit domluvené návazné služby, což například v případě pobytových služeb znamená, že dané osobě drží místo zcela zbytečně. Některé služby již proto nechtějí držet místo osobám, které jsou propouštěny podmíněně, právě kvůli nejistotě a případné ztrátě místa. Zároveň bylo v některých případech zamluveno a zapláceno ubytování, které v tu chvíli zbytečně propadlo. Netransparentnost podmínek propuštění je pak v posledku zatěžující i pro vězeňský personál a věznice, protože je s tím spojeno velké množství agendy a výsledek je často nejistý (Mertl, 2023c). Na druhé straně, v projektu jsme se setkali i s příkladem dobré praxe, kdy jeden soudce měl snahu se více informovat ohledně CM u projektového týmu, aby udělal informované rozhodnutí. V tomto ohledu také někteří informanti a informantky uvedli, že vnímají určitý posun, kdy někdy soudy dávaly účasti v CM projektu relevanci, která následně měla vliv na rozhodnutí.

Druhým problémem byl často neodhadnutelný den nebo čas propuštění dané osoby v případě, že její žádosti o podmíněné propuštění je vyhověno. Po vyhovění žádosti totiž musí propuštěná osoba splnit administrativní náležitosti spojené s propuštěním, což může trvat desítky minut, ale i několik hodin v závislosti na situaci. Zároveň má státní zástupce tři dny čas, aby podal stížnost, a pokud se jí nevzdá, běží automaticky celá lhůta. Z hlediska návazné práce s propuštěnými osobami to pak znamená, že není jasné, odkdy má být případně daná služba

zamluvena, a také to znesnadňuje případnou asistenci klientovi nebo klientce, protože NNO si nemohou pro každou propouštěnou osobu vyblokovat půlku dne až několik dní, aby na ni čekaly před věznicí a poskytly jí asistenci. Asistence přitom pomáhá minimalizovat riziko, že klient nebo klientka nenaváže kontakt po propuštění nebo nedorazí na smluvené místo (některé pobytové služby se opět zdráhají rezervovat místo propuštěným osobám, protože mají zkušenosti se situací, že k nim nedorazí).

Funkční systém PP je přitom, jak ukazují propočty recidivy (Rosenberg, 2023a), velmi významný z hlediska prevence návratu do vězení, kdy osoby, které byly propuštěny na PP, se do vězení vracely po třech letech v roce 2019 více jak o polovinu méně často.

Doporučení:

- # Společným úsilím GŘ VS, věznic a NNO by tedy mohlo být lepší informování soudců a soudkyň ohledně rehabilitace, tedy jaké programy fungují ve věznicích a po výkonu trestu a jaké jsou jejich možnosti, a také sdílení poznatků. To by mohlo zlepšit spolupráci mezi všemi stranami, což by opět optimalizovalo vynaložené úsilí a pomohlo by to v rehabilitaci vězněných osob, které by se mnohem méně často vracely do výkonu trestu.
- # Řešením nevyzpytatelnosti doby, kdy jsou osoby propuštěny při úspěšné žádosti, by byla poměrně jednoduchá úprava legislativy spočívající ve stanovení určité lhůty, například týden nebo 14 dní, mezi rozhodnutím soudu a samotným propuštěním dané osoby. Během této doby by šlo vyřešit všechny náležitosti a bylo by jasné, kdy přesně bude daná osoba propuštěna, což by usnadnilo následnou práci.

PODPORA DOSTUPNÉHO BYDLENÍ A HOUSING FIRST POLITIKY

ČR se potýká s mnoha strukturálními problémy, přičemž zřejmě nejpalčivějším je nedostupné stabilní důstojné bydlení (v kontextu cílové skupiny navíc ještě vhodné s ohledem na její potřeby). To téma se v projektu také rychle dostalo do popředí, jelikož klienti/klientky v důsledku své marginalizované pozice do projektu vstupovali s potřebou zajištění bydlení, které v době propuštění neměli jisté. CM tým velkou část klientské práce trávil zjišťováním a sháněním bydlení, které by bylo k dispozici a zároveň bylo vhodné pro osoby propuštěné z výkonu trestu potýkající se se závislostí. Ne vždy v tomto ohledu byl úspěšný, ať už s ohledem na dostupnost, nebo kvalitu ubytování. Je také nutné připomenout, že se v drtivé většině případů jednalo o pobytovou sociální službu nebo ubytovnu, což jsou typy bydlení, které nelze považovat za stabilní. To znamená, že situace ohledně bydlení byla u klientů a klientek vyřešena po propuštění pouze dočasně a že se budou touto otázkou muset zabývat po nějaké době znovu, tentokrát už nejspíš bez podpory projektu, která skýtala velmi výraznou výhodu v možnosti proplacení nákladů za ubytování na adekvátní dobu, aby se mohla situace klientů a klientek alespoň trochu stabilizovat.

Výrazným problémem je v tomto ohledu absence jasně legislativně ukotvené politiky housing first, která je v jiných státech v Evropě běžně používaná a je velmi úspěšná a daleko více úspěšnější než alternativní přístup dostupného bydlení (housing ready). ČR je v tomto ohledu evropským unikátem, bohužel v tom negativním slova smyslu (Pleace, 2016). Zároveň má ČR velmi malé výdaje na řešení bytové nouze ve srovnání se zbytkem Evropy, což je v situaci ČR nepochopitelné. Pozitivem z posledních let je alespoň zákon o dostupném

bydlení, který je připravován a snad bude v nejbližší době schválen. Nicméně ten řeší jenom část problému, který se týká spíše prevence ztráty stabilního bydlení a v malé míře řeší situaci, kdy dané osoby již nemají stabilní bydlení.

Doporučení:

- # Bohužel tím, že se jedná o strukturální problém, který je ze své podstaty velmi komplexní a je potřeba jej řešit na makro úrovni, je obtížné navrhnout určitá okamžitě realizovatelná opatření. Nicméně je potřeba co nejdříve na úrovni sociálních politik uznat relevanci strategie housing first, kdy ve stávající koncepci bydlení ČR (MMR, 2021) je toto sousloví pouze jednou, a to v čistě informativním charakteru, což je naprosto neuchopitelné a v kontextu problematiky to lze považovat za až skandální.
- # Na druhou stranu Ministerstvo pro místní rozvoj nedávno vydalo velmi zajímavou analýzu nevyužívaných bytových prostor v ČR (Marianovská et al., 2023). Z této analýzy vyplývá, že v ČR je 860 000 neobydlených bytů, přičemž z toho více než 200 000 bytů v bytových domech, které by mohly sloužit mimo jiné i cílové skupině v tomto projektu. Neobydlené byty lze vnímat jako další výrazný problém ČR, který je ale již v současné legislativě řešitelný s ohledem například na chátrající nemovitosti, o něž jejich majitelé/majitelky nepečují. Podle zákona č. 283/2021 Sb., § 294, § 295 a § 301, může stavební úřad nařídit různá opatření vedoucí k nápravě chátrající budovy a stanovit i pokuty za neplnění stanovených opatření, a to až do výše jednoho milionu korun. Zároveň se ve stejném zákoně nalézá § 170, který referuje o vyvlastnění nemovitostí, kde je jako jeden z důvodů „b) uskutečnění veřejně prospěšného opatření“, pod nímž lze chápat

i zprovoznění zchátralé budovy, aby plnila svůj účel (tedy například ubytovávala osoby). Ve zmíněné analýze je pak řada opatření inspirovaných z jiných států, mimo jiné i dánský zákon o povinnosti trvalého obydlení, který reguluje možnosti nechat nemovitost neobydlenou.

Důležitým doporučením je také nestereotypizující a nestigmatizující pohled veřejných a dalších institucí na cílovou skupinu, kdy se v rámci projektu stávalo, že osoby z cílové skupiny neměly šanci dosáhnout na bydlení z důvodu své stigmatizace (veřejné instituce odmítly poskytnout sociální bydlení osobám z cílové skupiny a preferovaly jiné cílové skupiny).

Dočasným opatřením také může být větší podpora azylových domů se zvláštním režimem, například tzv. mokrých domů, kde je určitá tolerance užívání drog a s danými osobami se intenzivně pracuje v určitém chráněném prostředí. Toto opatření je však užitečné pouze pro část osob z cílové skupiny a samo o sobě nevede ke stabilizaci bytové situace, neboť se v ČR z pobytových služeb často nedá posunout do stabilnějších forem bydlení.

VYBUDOVÁNÍ KULTURY SPOLUPRÁCE MEZI VĚZNICEMI A NNO

V rámci projektu se v některých věznicích výrazně ukázala křehkost spolupráce vybudovaná na osobních vztazích, která je sice velmi funkční, pokud trvá, ale v případě konce dané kontaktní osoby končí také vztah a spolupráce s danou věznicí se komplikuje. V některých případech došlo následně k fluktuaci personálu ve věznicích, což v podstatě na nějakou

dobu paralyzovalo spolupráci s danou věznicí. Pokud se k tomu pak přidala fluktuace i na straně CM týmu, mohlo to znamenat velké problémy v realizaci klientské práce. Realizace aktivit ze strany NNO již v současnosti tvoří velmi významnou část programu zacházení vězňených osob a nelze ji považovat za aktivitu nebo práci „navíc“. Z rozhovorů s kontaktními osobami vyplynulo, že agenda spojená se spoluprací s NNO často zásadně zasahuje do pracovního harmonogramu daných osob, které tak musí multitaskovat a odkládat agendu na později, neboť musí zařizovat povolení vstupu, odvádět pracovníky a pracovnice NNO, navádět vězňené osoby a případně zařizovat další věci s tím spojené.

Je potřeba budovat kulturu spolupráce, která by zajistila kontinuitu spolupráce, omezila zátěž kladenou na vězeňský personál a předávání agendy. Budování kultury může být například podpořeno jasným rozdělením kompetencí mezi personálem s ohledem na spolupráci s NNO, kdy každý člen nebo členka personálu bude mít jasně na starosti určitou oblast spolupráce nebo konkrétní organizace a agendu s tím spojenou. Tím se rozprostře zátěž spojená se vstupem NNO do věznic.

Alternativním opatřením, které by však vyžadovalo větší zásah do systému, je zřízení pozice koordinátora/koordinátorky ve věznicích, přičemž tato pozice by měla na starosti pouze spolupráci s NNO v podobě administrativní zátěže spojené s dojížděním a přípravou klientů a klientek na konzultace a logistiku (zajišťování navádění, případně samotné navádění, klientů a klientek, zjišťování situace v případě nejasností a zajišťování prostorů). Zároveň by měl/a koordinátor/koordinátorka velmi dobrý přehled o NNO, které do věznic dojíždějí, a o programech a projektech, které v nich realizují, takže by mohl/a lépe předávat informace

ostatním odborným pracovníkům a pracovnícím a také vězněným osobám, které by tak byly lépe informovány, jaké jsou možnosti spolupráce s NNO v jejich věznici. NNO by také věděly, na koho se mají obrátit v případě potřeby komunikace. Jediným problémem by v tuto chvíli byly letní měsíce, dovolené a případné předávání agendy, která by v případě koordinátora/koordinátorky byla poměrně rozsáhlá, nicméně pokud by docházelo k pravidelnému sdílení informací mezi vězeňským personálem, dá se předpokládat, že i dočasné předání agendy v době dovolené by mělo být méně komplikované, než je tomu v současné situaci. Zároveň je z rozhovorů patrné, že předávání agendy v některých věznicích funguje a je to funkční nástroj, jak úplně „neumrtvit“ spolupráci s NNO v letních měsících.



LITERATURA

- Ahmed, A. M., & Lång, E. (2017). The Employability of Ex-Offenders: A Field Experiment in the Swedish Labor Market. *IZA Journal of Labor Policy*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40173-017-0084-2>
- Antonelli, M. A., & De Bonis, V. (2018). Assessing the Performance of Social Spending in Europe. *Central European Journal of Public Policy*, 12(1), 17–31. <https://doi.org/10.2478/cejpp-2018-0001>
- Baines, D. (2004). Caring for Nothing: Work Organization and Unwaged Labour in Social Services. *Work, Employment and Society*, 18(2), 267–295. <https://doi.org/10.1177/09500172004042770>
- Binswanger, I. A., Nowels, C., Corsi, K. F., Glanz, J., Long, J., Booth, R. E., & Steiner, J. F. (2012). Return to Drug Use and Overdose after Release from Prison: A Qualitative Study of Risk and Protective Factors. *Addiction Science & Clinical Practice*, 7(1), 3. <https://doi.org/10.1186/1940-0640-7-3>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Breese, J. R., Ra'el, K., & Grant, G. K. (2000). No Place Like Home: A Qualitative Investigation of Social Support and Its Effects on Recidivism. *Sociological Practice: A Journal of Clinical and Applied Research*, 2(1), 1–21.
- Brenke, K., Schlaak, T., & Ringwald, L. (2018). Social Services: A Rapidly Growing Economic Sector. *DIW Weekly Report*, 8(15/16), 139–148.
- Brockmann, O., & Garrett, P. M. (2022). 'People are responsible for their own individual actions': Dominant Ideologies within the Neoliberal Institutionalised Social Work Order. *European Journal of Social Work*, 25(5), 880–893. <https://doi.org/10.1080/13691457.2022.2040443>
- Cnaan, R. A., & Kang, C. (2011). Toward Valuation in Social Work and Social Services. *Research on Social Work Practice*, 21(4), 388–396. <https://doi.org/10.1177/1049731510387306>
- Cyrek, M. (2019). Government Social Spending in the EU Countries: Efficiency in Poverty and Income Inequality Reduction. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 14(3), 405–424. <https://doi.org/10.24136/eq.2019.019>
- ČAS. (2024). *Anketa České asociace streetwork: Přes 40 procent dotázaných sociálních pracovníků má hrubou mzdu pod hranicí 30 tisíc korun měsíčně*. Česká asociace streetwork.cz. <https://www.streetwork.cz/archiv/clanky/detail/4010/anketa-ceske-asociace-streetwork-pres-40-procent-dotazanych-socialnich-pracovniku-ma-hrubou-mzdu-pod-hranici-30-tisic-korun-mesicne>
- Davis, C., Bahr, S. J., & Ward, C. (2013). The Process of Offender Reintegration: Perceptions of what Helps Prisoners Reenter Society. *Criminology & Criminal Justice*, 13(4), 446–469. <https://doi.org/10.1177/1748895812454748>
- DeKeseredy, W. S. (2015). Critical Criminology. In E. Goode (Ed.), *The Handbook on Deviance* (s. 239–258). Wiley-Blackwell.
- Drahý, F., Hůrka, J., & Petras, M. (2018). *SARPO: Charakteristiky odsouzených v českých věznicích*. Vězeňská služba České republiky.
- Eurostat. (2024a). *At Risk Poverty Rate*. Eurostat – Data Browser. <https://ec.europa.eu/eurostat/>

- databrowser/view/tespm010/default/bar?lang=en&category=es.tespm
- Eurostat. (2024b). *Expenditure on Social Protection*. Eurostat – Data Browser. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00098/default/bar?lang=en>
- Eurostat. (2024c). *Social Benefits by Function*. Eurostat – Data Browser. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00106/default/bar?lang=en>
- Eurostat. (2024d). *Unemployment by Sex and Age – Monthly data*. Eurostat – Data Browser. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_m/default/table?lang=en
- Farrall, S., Bottoms, A., & Shapland, J. (2010). Social Structures and Desistance from Crime. *European Journal of Criminology*, 7(6), 546–570. <https://doi.org/10.1177/1477370810376574>
- Fazel, S., Yoon, I. A., & Hayes, A. J. (2017). Substance Use Disorders in Prisoners: An Updated Systematic Review and Meta-regression Analysis in Recently Incarcerated Men and Women. *Addiction*, 112(10), 1725–1739. <https://doi.org/10.1111/add.13877>
- Ferguson, I. (2008). *Reclaiming Social Work: Challenging Neo-liberalism and Promoting Social Justice*. SAGE Publications. <http://site.ebrary.com/id/10285211>
- Ferguson, I., & Woodward, R. (2009). *Radical Social Work in Practice: Making a Difference*. Policy Press.
- Frankel, A. J., Gelman, S., & Pastor, D. K. (2019). *Case Management: An Introduction to Concepts and Skills* (Fourth edition). Oxford University Press.
- Garrett, P. M. (2016). Confronting Neoliberal Penalty: Placing Prison Reform and Critical Criminology at the Core of Social Work's Social Justice Agenda. *Journal of Social Work*, 16(1), 83–103. <https://doi.org/10.1177/1468017314565753>
- Gojová, A., & Glumbíková, K. (2015). (Bezmocná) sociální práce jako zdroj zplnomocnění? *Sociální práce*, 2015(5), 52–63.
- Greer, I., Samaluk, B., & Umney, C. (2019). Toward a Precarious Projectariat? Project dynamics in Slovenian and French social services. *Organization Studies*, 40(12), 1873–1895. <https://doi.org/10.1177/0170840618800109>
- Griffin, A. D., Tasca, M., & Orrick, E. A. (2020). Getting High After Getting Out: Understanding the Relationship Between Support, Stressors, and Drug Use Among Men and Women in Early Reentry. *Crime & Delinquency*, 66(13–14), 1839–1864. <https://doi.org/10.1177/0011128720906113>
- Gřundělová, B. (2021). Client Experience of Street-Level Activation Practices: Implementation of Discourage Policy in the Czech Republic. *Critical Social Policy*, 41(4), 566–585. <https://doi.org/10.1177/0261018320980583>
- Guydish, J., Chan, M., Bostrom, A., Jessup, M. A., Davis, T. B., & Marsh, C. (2011). A Randomized Trial of Probation Case Management for Drug-Involved Women Offenders. *Crime & Delinquency*, 57(2), 167–198. <https://doi.org/10.1177/0011128708318944>
- Hábl, R., Trlifajová, L., Gajdoš, A., Kotecký, D., & Fejfar, J. (2021). *Proč je u nás 5 milionů exekucí? 20 let historie dluhových pastí*. Centrum pro společenské otázky – SPOT.

- Hammett, T. M., Roberts, C., & Kennedy, S. (2001). Health-Related Issues in Prisoner Reentry. *Crime & Delinquency*, 47(3), 390–409.
- Haney, C. (2012). Prison Effects in the Era of Mass Incarceration. *The Prison Journal*. <https://doi.org/10.1177/0032885512448604>
- Holloway, F., Murray, M., Squire, C., & Carson, J. (1996). Intensive Case Management: Putting It into Practice. *Psychiatric Bulletin*, 20(7), 395–397. <https://doi.org/10.1192/pb.20.7.395>
- Chan, M., Guydish, J., Prem, R., Jessup, M. A., Cervantes, A., & Bostrom, A. (2005). Evaluation of Probation Case Management (PCM) for Drug-Involved Women Offenders. *Crime & Delinquency*, 51(4), 447–469. <https://doi.org/10.1177/001128704273580>
- Issakidis, C., Sanderson, K., Teesson, M., Johnston, S., & Buhrich, N. (1999). Intensive Case Management in Australia: A Randomized Controlled Trial. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 99(5), 360–367. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0447.1999.tb07242.x>
- Kam, P. K. (2014). Back to the ‘Social’ of Social Work: Reviving the Social Work Profession’s Contribution to the Promotion of Social Justice. *International Social Work*, 57(6), 723–740. <https://doi.org/10.1177/0020872812447118>
- Kolind, T., Vanderplasschen, W., & De Maeyer, J. (2009). Dilemmas when Working with Substance Abusers with Multiple and Complex Problems: The Case Manager’s Perspective. *International Journal of Social Welfare*, 18(3), 270–280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2008.00608.x>
- Komárek, J. (2021). *Majetkové nerovnosti*. PAQ Research.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2023). *Qualitative Content Analysis: Methods, Practice and Software* (2nd edition). SAGE.
- Kupka, P., Walach, V., & Brendzová, A. (2021). The Poverty Business: Landlords, Illicit Practices and Reproduction of Disadvantaged Neighbourhoods in Czechia. *Trends in Organized Crime*. <https://doi.org/10.1007/s12117-020-09402-x>
- Latimer, E. A., Rabouin, D., Cao, Z., Ly, A., Powell, G., Adair, C. E., Sareen, J., Somers, J. M., Stergiopoulos, V., Pinto, A. D., Moodie, E. E. M., Veldhuizen, S. R., & for the At Home/Chez Soi Investigators. (2019). Cost-effectiveness of Housing First Intervention With Intensive Case Management Compared With Treatment as Usual for Homeless Adults With Mental Illness: Secondary Analysis of a Randomized Clinical Trial. *JAMA Network Open*, 2(8), e199782. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2019.9782>
- Llena-Nozal, A., Fernández, R., & Kups, S. (2022). *Provision of social services in EU countries: Reform of the National Framework for the Provision of Social Services in Spain* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers 276; OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Roč. 276). OECD. <https://doi.org/10.1787/ba4fbaf2-en>
- Lukersmith, S., Millington, M., & Salvador-Carulla, L. (2016). What is Case Management? A Scoping and Mapping Review. *International Journal of Integrated Care*, 16(4), 2. <https://doi.org/10.5334/ijic.2477>
- Marianovská, V., Kubát, V., Ripka, Š., Švec, S., Klusáček, J., Fričová, M., & Mrázek, V. (2023). *Struktura neobydlených bytů v Česku a nástroje pro jejich aktivaci využívané v zemích OECD*. Ministerstvo pro místní rozvoj.

- Martin, L. (2018). "Free but Still Walking the Yard": Prisonization and the Problems of Reentry. *Journal of Contemporary Ethnography*, 47(5), 671–694. <https://doi.org/10.1177/0891241617737814>
- Mason, J. (2006). Mixing Methods in a Qualitatively Driven Way. *Qualitative Research*, 6(1), 9–25. <https://doi.org/10.1177/1468794106058866>
- McDonald, D., & Arlinghaus, S. L. (2014). The Role of Intensive Case Management Services in Reentry: The Northern Kentucky Female Offender Reentry Project. *Women & Criminal Justice*, 24(3), 229–251. <https://doi.org/10.1080/08974454.2014.909759>
- Mejta, C. L., Bokos, P. J., Mickenberg, J., Maslar, M. E., & Senay, E. (1997). Improving Substance Abuse Treatment Access and Retention Using a Case Management Approach. *Journal of Drug Issues*, 27(2), 329–340. <https://doi.org/10.1177/002204269702700209>
- Mendes, P. (2009). Tracing the origins of critical social work practice. In J. Allan, L. Briskman, & B. Pease (Eds.), *Critical Social Work: Theories and Practices for a Socially Just World* (s. 17–29). Allen & Unwin.
- Mertl, J. (2017). *Přerozdělování Welfare: Nástroj pomoci, nebo kontroly?* Doplněk.
- Mertl, J. (2020). „Musíte makat a poslouchat, no“: Vězení, potlačování autonomie a responsabilizace u vězňů a propuštěných osob v ČR. *Sociologický časopis*, 56(4), 523–553. <https://doi.org/10.13060/csr.2020.017>
- Mertl, J. (2022a). Sociální práce v zajetí koronaviru: Příklad programů pro osoby ve výkonu a po výkonu trestu odnětí svobody. *Sociální práce / Sociálna práca / Czech and Slovak Social Work*, 2022(6), 40–55.
- Mertl, J. (2022b). What Seems to Be the Problem? Ex-Prisoners' Reentry/Resettlement in the Czech Republic. *Crime & Delinquency*, on-line first. <https://doi.org/10.1177/00111287221115645>
- Mertl, J. (2023a). Prison Employment and its Conflict with Therapeutic and Counselling Programmes: The Experiences of Czech Prison Personnel. *European Journal of Criminology*, 20(2), 447–467. <https://doi.org/10.1177/14773708211012624>
- Mertl, J. (2023b). Rehabilitation vs. Retribution/Repression: An Introduction to Systemic Contradictions in the Czech Penitentiary System. In L. Czarnecki (Ed.), *Human Rights Protection and Ius Puniendi* (Roč. 11, s. 47–63). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-41253-0_4
- Mertl, J. (2023c). *Závěrečná výzkumná zpráva z projektu Terapeutická péče o lidi ve výkonu trestu odnětí svobody*. Západočeská univerzita.
- MMR. (2021). *Koncepce bydlení České republiky 2021+*. Ministerstvo pro místní rozvoj.
- Montanari, L., Royuela, L., Hasselberg, I., & Vandam, L. (2022). *Prison and Drugs in Europe: Current and Future Challenges*. Publications Office of the European Union.
- Montanari, L., Royuela, L., Mazzilli, S., Vandam, L., Alvarez, E., Llorens, N., Carapinha, L., Grohmannova, K., Isajeva, L., Ignataviciute, L., Kvaternik, I., Sierosławski, J., Malczewski, A., Plettinckx, E., Sendino, R., Torres, A., Yasemi, I., Tavošchi, L., & Mravcik, V. (2023). Prevalence of Drug Use before and during Imprisonment in Seven European Countries (2014–2018). *Journal of Community Psychology*, jcop.23053. <https://doi.org/10.1002/jcop.23053>

- Morse, J. M. (2015). Issues in Qualitatively-Driven Mixed-Method Designs. In S. N. Hesse-Biber & R. B. Johnson (Ed.), *The Oxford Handbook of Multimethod and Mixed Methods Research Inquiry* (s. 206–222). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199933624.013.14>
- Mravčík, V., Chomynová, P., Grohmannová, K., Janíková, B., Černíková, T., Rous, Z., Cibulka, J., Fidesová, H., & Vopravil, J. (2020). *Výroční zpráva o stavu ve věcech drog v České republice v roce 2019*. Národní monitorovací středisko pro drogy a závislosti.
- Nedbálková, K. (2006). *Spoutaná Rozkoš: Sociální (re)produkce genderu a sexuality v ženské věznicí*. Sociologické nakladatelství. <http://catalog.hathitrust.org/api/volumes/oclc/174253473.html>
- Nepustil, P. (2013). Case management jako koordinovaná spolupráce v rámci případu. In L. Grolmusová (Ed.), *Case management se zotavujícími se uživateli návykových látek: Metodická příručka* (1. vyd, s. 20–23). Národní monitorovací středisko pro drogy a drogové závislosti.
- Novisky, M. A., Nowotny, K. M., Jackson, D. B., Testa, A., & Vaughn, M. G. (2021). Incarceration as a Fundamental Social Cause of Health Inequalities: Jails, Prisons and Vulnerability to COVID-19. *The British Journal of Criminology*, 61(6), 1630–1646. <https://doi.org/10.1093/bjc/azab023>
- OECD. (2024). *Expenditure for Social Purposes*. Compare your Country. <https://www.compareyourcountry.org/social-expenditure/en/O//datatable/>
- Pleace, N. (2016). *Housing First Guide: Europe*. FEANTSA.
- Polcin, D. L., Korch, R., Witbrodt, J., Mericle, A. A., & Mahoney, E. (2018). Motivational Interviewing Case Management (MICM) for Persons on Probation or Parole Entering Sober Living Houses. *Criminal Justice and Behavior*, 45(11), 1634–1659. <https://doi.org/10.1177/0093854818784099>
- Ramakers, A., Nieuwebeerta, P., Van Wilsem, J., & Dirkzwager, A. (2017). Not Just Any Job Will Do: A Study on Employment Characteristics and Recidivism Risks After Release. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 61(16), 1795–1818. <https://doi.org/10.1177/0306624X16636141>
- Richmond, K. (2018). Having to Check Yes: The Stigma of a Criminal Record and Other Challenges to Obtaining Meaningful Employment for Released Female Offenders. In L. M. Carter & C. D. Marcum (Ed.), *Female Offenders and Reentry: Pathways and Barriers to Returning to Society* (s. 164–178). Routledge.
- Rodriguez, P. F. (2011). Case Management for Substance Abusing Offenders. In C. Leukefeld, T. P. Gullotta, & J. Gregrich (Ed.), *Handbook of Evidence-Based Substance Abuse Treatment in Criminal Justice Settings* (Roč. 11, s. 173–181). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9470-7_10
- Rosenberg, Z. (2023a). *Recidiva u žen. Ženy a vězení*, Praha.
- Rosenberg, Z. (2023b). *Stínové ceny a společenské náklady kriminality*. České priority.
- Rossman, S. B., & Gouvis Roman, C. (2003). Case-Managed Reentry and Employment: Lessons from the Opportunity to Succeed Program. *Justice Research and Policy*, 5(2), 75–100. <https://doi.org/10.3818/JRP.5.2.2003.75>

- Saleh, S. S., Vaughn, T., Levey, S., Fuortes, L., Uden-Holmen, T., & Hall, J. A. (2006). Cost-Effectiveness of Case Management in Substance Abuse Treatment. *Research on Social Work Practice, 16*(1), 38–47. <https://doi.org/10.1177/1049731505276408>
- SAMHSA. (2015). *Comprehensive Case Management for Substance Abuse Treatment*. US Department of Health and Human Services.
- Schaedle, R. W., & Epstein, I. (2000). Specifying Intensive Case Management: A Multiple Perspective Approach. *Mental Health Services Research, 2*(2), 95–105. <https://doi.org/10.1023/A:1010157121606>
- Schling, H. (2017). (Re)production: Everyday Life in the Workers' Dormitory. *Society & Space*. <https://www.societyandspace.org/articles/re-production-everyday-life-in-the-workers-dormitory>
- Schling, H. (2020). Dormitories: Spatio-Temporalities of Life-Work. In K. Frejlichová, M. Pazdera, T. Říha, & M. Špičák (Ed.), *Steel Cities: Architectures of Logistics in East Central Europe* (s. 262–271). Park Books.
- Siegal, H. A., Rapp, R. C., Li, L., Saha, P., & Kirk, K. D. (1997). The Role of Case Management in Retaining Clients in Substance Abuse Treatment: An Exploratory Analysis. *Journal of Drug Issues, 27*(4), 821–832. <https://doi.org/10.1177/002204269702700410>
- Sosna, D., & Brunclíková, L. (2019). Drinking and dreaming in the dormitories: Workers struggle in times of economic development. *Journal of Material Culture, 24*(2), 232–250. <https://doi.org/10.1177/1359183518803389>
- Szotáková, M. (2013a). Case management a jeho různorodé chápání. In L. Grolmusová (Ed.), *Case management se zotavujícími se uživateli návykových látek: Metodická příručka* (1. vyd, s. 13–19). Národní monitorovací středisko pro drogy a drogové závislosti.
- Szotáková, M. (2013b). Jak vnímají spolupráci v case managementu jeho klienti a klientky? In L. Grolmusová (Ed.), *Case management se zotavujícími se uživateli návykových látek: Metodická příručka* (1. vyd, s. 78–88). Národní monitorovací středisko pro drogy a drogové závislosti.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. In C. Willig & W. Stainton-Rogers (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology* (Second edition, s. 17–37). SAGE.
- Todd-Kvam, J. (2019). An Unpaid Debt to Society: How 'Punishment Debt' Affects Reintegration and Desistance From Crime in Norway. *The British Journal of Criminology, 59*(6), 1478–1497. <https://doi.org/10.1093/bjc/azz024>
- Vanderplasschen, W., Rapp, R. C., De Maeyer, J., & Van Den Noortgate, W. (2019). A Meta-Analysis of the Efficacy of Case Management for Substance Use Disorders: A Recovery Perspective. *Frontiers in Psychiatry, 10*, 186. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2019.00186>
- Vanderplasschen, W., Wolf, J., Rapp, R. C., & Broekaert, E. (2007). Effectiveness of Different Models of Case Management for Substance-Abusing Populations. *Journal of Psychoactive Drugs, 39*(1), 81–95. <https://doi.org/10.1080/02791072.2007.10399867>

- Vaughan-Sarrazin, M. S., Hall, J. A., & Rick, G. S. (2000). Impact of Case Management on Use of Health Services by Rural Clients in Substance Abuse Treatment. *Journal of Drug Issues*, 30(2), 435–463. <https://doi.org/10.1177/002204260003000210>
- VS ČR. (2022). *Statistická ročenka Vězeňské služby České republiky 2021*. Vězeňská služba České republiky.
- VS ČR. (2023). *Statistická ročenka Vězeňské služby České republiky 2022*. Vězeňská služba České republiky.
- Wacquant, L. (2001). Deadly Symbiosis: When Ghetto and Prison Meet and Mesh. *Punishment & Society*, 3(1), 95–133. <https://doi.org/10.1177/14624740122228276>
- Wacquant, L. (2009). *Punishing the Poor. The Neoliberal Government of Social Insecurity*. Duke University Press.
- Williams, N. H. (2007). Prison Health and the Health of the Public: Ties That Bind. *Journal of Correctional Health Care*, 13(2), 80–92. <https://doi.org/10.1177/1078345807301143>
- Young, J. (2011). *The Criminological Imagination*. Polity.





Asociace poskytovatelů adiktologických služeb, z.s.
Karoliny Světlé 286/18, 110 00 Praha 1
IČO: 63839539

ZÁVĚREČNÁ VÝZKUMNÁ A EVALUAČNÍ ZPRÁVA PROJEKTU

www.pracezamrizemi.cz

PARTNEŘI

Realizátor projektu:

Partneři projektu:



Projekt „Systémové zajištění péče pro vězněné uživatele drog a její následná kontinuita po propuštění“ je finančně podpořen finančním mechanismem Norské fondy 2014–2021 v Programu Spravedlnost.