

PRIS  
GRADS

# RAPORT EXTERN PRIVIND CERCETAREA CARTOGRAFIERII ȘI CONCLUZIILE ATELIERULUI

PARTNERS



RICH TUNGS-  
WECHSEL



INCH

[www.inter-change.eu/justice](http://www.inter-change.eu/justice)



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union, nor the granting authority, nor EACEA can be held responsible for them.



## Introducere

Proiectul PRISGRADS este un efort de colaborare menit să evalueze și să îmbunătățească căile prin care absolvenții universitari pot intra și prospera în serviciile penitenciare europene. Recunoscând rolul critic al profesioniștilor bine pregătiți în instituțiile penitenciare, proiectul urmărește să analizeze peisajul actual al recrutării absolvenților, să identifice lacunele din politicile existente și să propună strategii inovatoare pentru a îmbunătăți achiziția și păstrarea talentelor.

Printr-o abordare structurată, proiectul PRISGRADS explorează principalele mecanisme de recrutare, cadrele de competențe și programele de mentorat care influențează modul în care absolvenții fac tranziția către serviciile penitenciare. Promovând colaborarea transfrontalieră, proiectul urmărește să dezvolte parcursuri de angajare durabile care să aducă beneficii atât administrațiilor penitenciare, cât și profesioniștilor care intră în acest sector.

Acest raport servește drept document oficial extern, sintetizând atât rezultatele cercetării, cât și discuțiile din cadrul atelierelor, pentru a oferi informații utile factorilor de decizie politică, administrațiilor penitenciare, sindicatelor, instituțiilor academice și altor părți interesate implicate în strategiile de angajare a absolvenților în cadrul sistemului penitenciar. Acesta oferă analize comparative, recomandări de politică și soluții practice care pot ghida reformele instituționale în metodologiile de recrutare și formare în penitenciare.

Proiectul PRISGRADS urmărește să acopere acest deficit de cunoștințe prin:

- Cartografierea strategiilor de recrutare și formare existente în șase țări ale UE, analizând eficacitatea și adaptabilitatea acestora în diferite cadre juridice și instituționale
- Identificarea competențelor și abilităților cheie necesare pentru integrarea cu succes a absolvenților în serviciile penitenciare, asigurând alinierea eforturilor de recrutare la cerințele mediului penitenciar
- Evaluarea programelor de mentorat și a rolului acestora în dezvoltarea profesională, satisfacția profesională și menținerea pe termen lung a noilor recruți

## Metodologia cercetării

Această cercetare a utilizat o abordare structurată de colectare a datelor pentru a analiza recrutarea absolvenților în serviciile penitenciare europene. Metodologia a inclus un sondaj online și o serie de ateliere participative, asigurând o examinare cuprinzătoare a practicilor de recrutare în diferite contexte naționale.

Sondajul online a colectat informații cantitative de la respondenți din mai mult de șase state membre ale UE, furnizând date privind tendințele de recrutare, așteptările privind competențele și rolul programelor de mentorat în integrarea absolvenților în instituțiile penitenciare. Între timp, atelierelor, desfășurate în limbile engleză, română și germană, au facilitat discuții aprofundate între părțile interesate, permițând schimbul de experiență și identificarea provocărilor comune și a celor mai bune practici.



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union, nor the granting authority, nor EACEA can be held responsible for them.



Această abordare multilingvă și transnațională a permis o perspectivă mai largă asupra strategiilor de recrutare, surprinzând atât cadrele instituționale, cât și realitățile de pe teren.

## Respondenții și eșantionarea

Activitatea de cartografiere a implicat 40 de profesioniști care lucrează în cadrul sistemului penitenciar, acoperind o gamă largă de roluri relevante pentru recrutare, formare și gestionare operațională. Respondenții au fost selectați pentru a asigura o reprezentare diversă a perspectivelor privind dezvoltarea forței de muncă în instituțiile penitenciare.

Participanții au inclus:

- Conducerea superioară a închisorii - responsabilă pentru planificarea strategică a forței de muncă, politicile de recrutare și dezvoltarea instituțională.
- Managementul mediu al închisorii - care supraveghează operațiunile zilnice, supravegherea personalului și punerea în aplicare a programelor de formare.
- Ofițeri specializați - profesioniști în roluri care necesită expertiză specifică, cum ar fi reabilitarea, educația sau sprijinul psihologic.
- Ofițeri de penitenciare - personal de primă linie direct implicat în îndrumarea și formarea noilor recruți, asigurând în același timp securitatea și funcționarea zilnică a instituțiilor penitenciare.

Această reprezentare largă a permis o analiză cuprinzătoare a dinamicii recrutării, a nevoilor de formare și a practicilor de mentorat în cadrul serviciilor penitenciare europene.

## Criterii pentru selectarea datelor

Pentru a asigura un set de date cuprinzător și reprezentativ, cercetarea a aplicat un cadru structurat de selecție bazat pe următoarele criterii:

- Reprezentare geografică - Studiul a inclus răspunsuri de la profesioniști din cel puțin șase țări ale UE, surprinzând diverse abordări de recrutare și formare în cadrul diferitelor sisteme penitenciare.
- Diversitatea rolurilor - Participanții au deținut diverse poziții în cadrul sistemului penitenciar, inclusiv funcții de conducere superioare și medii, funcții de ofițeri specializați și ofițeri de penitenciare de primă linie, asigurând perspective de la mai multe niveluri ale forței de muncă corecționale.
- Experiență profesională - Cercetarea a inclus perspective atât din partea factorilor de decizie strategică, cât și a personalului operațional, oferind o evaluare echilibrată a proceselor de recrutare, a eficacității formării și a dinamicii mentoratului.
- Accesibilitate lingvistică - Atelierele s-au desfășurat în engleză, română și germană, facilitând o implicare mai largă și permițând comparații transnaționale.

Prin combinarea datelor din sondaje cu discuțiile interactive, această metodologie oferă o perspectivă bine încheiată asupra dezvoltării forței de muncă în serviciile penitenciare europene. Următoarele secțiuni vor prezenta principalele constatări și vor propune recomandări concrete pentru optimizarea practicilor de recrutare, formare și mentorat în sectorul penitenciar.



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union, nor the granting authority, nor EACEA can be held responsible for them.



## Ateliere PRISGRADS în engleză: O prezentare detaliată

La 8 octombrie 2024, Richtungswechsel a găzduit un webinar online intitulat „Recrutarea și angajarea absolvenților de învățământ superior în sistemul penitenciar”, în colaborare cu Centrul pentru promovarea învățării pe tot parcursul vieții (CPIP) & INTERCHANGE (INCH). Scopul acestui webinar a fost de a prezenta strategii inovatoare de recrutare și de a îmbunătăți integrarea absolvenților de învățământ superior în sistemele penitenciare ale partenerilor celor trei organizații principale. Printr-o combinație de prezentări, discuții de grup și studii de caz, webinarul a facilitat schimbul de idei și identificarea de strategii pentru îmbunătățirea practicilor de recrutare, evaluarea competențelor și programele de mentorat.

Evenimentul, care a avut loc între orele 13:00 și 15:00, a încurajat participarea activă a 12 reprezentanți ai instituțiilor penitenciare și ai organizațiilor de formare din închisori din Austria, Cehia, Grecia, România și Regatul Unit, inclusiv directori de închisori, profesioniști în resurse umane și consilieri de proiect. Sesiunea a prezentat proiectul PRISGRADS, a expus rezultatele activității de cartografiere și a prezentat sistemul Unlocked Graduates. În plus, participanții au discutat despre provocările actuale în recrutarea în închisori, despre necesitatea programelor de mentorat și despre modalitățile de îmbunătățire a integrării absolvenților universitari în sistemul penitenciar.

La 17 ianuarie 2025, Richtungswechsel & INCH au găzduit un alt webinar online în limba engleză, cu același scop de a crește aria de acoperire a proiectului PRISGRADS și de a colecta contribuții din mai multe state membre ale UE. Evenimentul a avut loc între orele 11:00 și 12:00 și a încurajat participarea profesioniștilor din domeniul resurselor umane și a managerilor de formare din închisori din Slovacia și Italia.

## Atelierul PRISGRADS în germană: O prezentare detaliată

La 9 octombrie 2024, Richtungswechsel & INTERCHANGE (INCH) a găzduit un webinar online intitulat „Recrutarea și angajarea absolvenților de învățământ superior în serviciul penitenciar”. Scopul acestui webinar a fost de a prezenta strategii inovatoare de recrutare și de a spori integrarea absolvenților de învățământ superior în sistemele penitenciare din Austria și Germania. Webinarul a facilitat schimbul de strategii existente, a discutat idei inovatoare și a identificat strategii pentru îmbunătățirea practicilor de recrutare, a evaluării competențelor și a programelor de mentorat.

Evenimentul, care a avut loc între orele 13:00 și 15:00, a încurajat participarea activă a 8 reprezentanți ai instituțiilor penitenciare, facilităților de formare și resurse umane din închisori și organizațiilor de cercetare din Austria și Germania, inclusiv manageri de închisori, profesioniști în domeniul resurselor umane, cercetători și personal al academiilor de formare. Sesiunea a prezentat proiectul PRISGRADS, a expus rezultatele activității de cartografiere și a prezentat sistemul Unlocked Graduates. În plus, participanții au discutat despre provocările actuale în recrutarea în închisori, despre necesitatea programelor de mentorat și despre modalitățile de îmbunătățire a integrării absolvenților universitari în sistemul penitenciar.



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union, nor the granting authority, nor EACEA can be held responsible for them.



## Atelierul PRISGRADS în română: O prezentare detaliată

În data de 10 octombrie 2024, Centrul pentru Promovarea Învățării Permanente (CPIP) a găzduit un webinar online intitulat „Recrutarea și angajarea absolvenților de învățământ superior în sistemul penitenciar”. Scopul acestui webinar a fost de a prezenta strategii inovatoare de recrutare și de a îmbunătăți integrarea absolvenților de învățământ superior în sistemul penitenciar românesc. Printr-o combinație de prezentări, discuții de grup și studii de caz, webinarul a facilitat schimbul de idei și identificarea de strategii pentru îmbunătățirea practicilor de recrutare, evaluarea competențelor și programele de mentorat.

Evenimentul, care a avut loc între orele 11:00 și 13:00, a încurajat participarea activă a 22 de reprezentanți ai diferitelor instituții penitenciare din România, inclusiv manageri, profesioniști în resurse umane și formatori. Sesiunea a oferit o platformă pentru discutarea provocărilor actuale în recrutarea în penitenciare, a necesității programelor de mentorat și a modalităților de îmbunătățire a integrării absolvenților universitari în sistemul penitenciar.

### Constatările cercetării

#### Recrutarea absolvenților în serviciile penitenciare: Politici și inițiative actuale

Politicile de recrutare pentru serviciile penitenciare din Europa variază foarte mult din cauza cadrelor juridice diferite, a cererii de forță de muncă și a modelelor istorice de recrutare. Unele țări, precum Austria, operează academii de formare structurate, care combină educația formală cu munca practică pe teren, în timp ce altele, precum România, se bazează pe angajarea în sectorul public general, unde candidații trebuie să îndeplinească cerințele standard ale funcției publice, mai degrabă decât calificările specifice sectorului.

Un exemplu notabil de recrutare structurată a absolvenților este programul Unlocked Graduates (Regatul Unit), care integrează recrutarea selectivă, mentoratul și formarea academică pentru a atrage absolvenți cu potențial ridicat în serviciul penitenciar. Participanții primesc formare la locul de muncă, mentorat din partea unor ofițeri cu experiență și posibilitatea de a urma un masterat în domeniul justiției penale. Acest model s-a dovedit eficient în ceea ce privește reținerea tinerilor profesioniști și promovarea competențelor de conducere.

În cele șase țări europene analizate, au fost identificate trei modele principale de recrutare:

- Trasee structurate pentru absolvenți - Acestea implică parteneriate universitare specifice, programe de recrutare dedicate și academii de formare specializate care pregătesc candidații printr-o combinație de cursuri și experiență practică.
- Angajarea în sectorul public general - Ofițerii sunt recrutați prin examene pentru ocuparea funcției publice, cu o formare limitată specifică sectorului, ceea ce duce adesea la o fluctuație ridicată a personalului și la nepotriviri ale competențelor.



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union, nor the granting authority, nor EACEA can be held responsible for them.



Promovări interne și tranziții în carieră - Unele țări se bazează pe promovarea personalului intern din funcții administrative, asistență socială sau psihologie în posturi de securitate și gestionare a penitenciarelor.

Printre provocările comune acestor modele se numără lipsa de informare a universităților, dependența de mobilitatea internă în carieră și dependența excesivă de anunțurile externe privind locurile de muncă. Multe servicii corecționale nu dispun de strategii active de recrutare, cum ar fi târguri de carieră sau colaborarea cu instituții de învățământ superior, ceea ce limitează numărul de absolvenți calificați care intră în domeniu.

### **Competențe-cheie căutate de administrațiile penitenciarelor**

Datele sondajului indică faptul că administrațiile penitenciarelor acordă prioritate unei combinații de expertiză tehnică și abilități interpersonale atunci când recrutează ofițeri. Aceste competențe-cheie includ:

- Rezolvarea conflictelor și gestionarea crizelor - tehnici de dezescaladare, abilități de negociere și capacități de răspuns în caz de urgență
- Reziliența psihologică și toleranța la stres - mecanisme de adaptare la traume, stabilitate emoțională și adaptabilitate la medii cu presiune ridicată
- Cunoștințe juridice și procedurale - Înțelegerea codurilor penale, a protocoalelor de securitate și a politicilor de reabilitare
- Mentorat și capacități de conducere - Formarea și supravegherea recruților, gestionarea echipei și pregătirea pentru dezvoltarea profesională

Programele de formare ar trebui să fie adaptate pentru a pune accentul pe aceste competențe, asigurându-se că recruții pot îndeplini atât obiectivele de securitate, cât și pe cele de reabilitare în cadrul instituțiilor penitenciare.

### **Programele de mentorat existente și impactul acestora**

Mentoratul joacă un rol esențial în păstrarea absolvenților și în evoluția carierei, însă programele diferă foarte mult în Europa. Studiul PRISGRADS a identificat trei modele de mentorat:

- Programe de mentorat formalizate - Acestea implică mentorat structurat, în care ofițerii cu experiență sprijină recruții în dezvoltarea lor profesională. Programul Unlocked Graduates (Marea Britanie) atribuie noilor angajați mentori timp de doi ani, asigurând o orientare profesională continuă.
- Inițiative informale de mentorat - Unele țări au acorduri informale de mentorat, dar acestea nu sunt puse în aplicare în mod standardizat, ceea ce duce la un sprijin inconsecvent.
- Fără mentorat formal - Unele sisteme penitenciare oferă doar o formare introductivă de bază, lăsându-i pe recruți fără o orientare profesională structurată, ceea ce contribuie la rate ridicate de reziliere.



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union, nor the granting authority, nor EACEA can be held responsible for them.



Programele de mentorat cresc retenția, îmbunătățesc satisfacția la locul de muncă și facilitează avansarea în carieră, oferind recruților îndrumare profesională și sprijin emoțional. Constatările evidențiază necesitatea extinderii inițiativelor structurate de mentorat în cadrul serviciilor penitenciare europene.

## Rezumatul atelierelor

Proiectul PRISGRADS a găzduit patru ateliere naționale, două în limba engleză, unul în limba germană și unul în limba română, oferind o platformă structurată pentru profesioniști, reprezentanți sindicali și specialiști în educație pentru a discuta despre recrutarea absolvenților și mentoratul în sectorul penitenciar. Fiecare atelier s-a axat pe strategiile de recrutare existente, pe provocările legate de angajarea absolvenților și pe abordările privind mentoratul, asigurând un schimb divers de cunoștințe între cel puțin opt țări europene.

Cele trei ateliere principale au durat aproximativ două ore și au fost desfășurate în limba națională respectivă pentru a asigura accesibilitatea și implicarea. Printre participanți s-au numărat funcționari din administrația penitenciarelor, specialiști în resurse umane, profesioniști în formare și reprezentanți sindicali, totalizând aproximativ 45 de participanți la cele patru ateliere. Formatul a inclus prezentări ale experților, analize ale studiilor de caz și sesiuni de dezbateri, permițând participanților să împărtășească experiențe și să propună soluții.

## Identificarea celor mai bune practici

Discuțiile au evidențiat mai multe modele și inițiative de succes care au contribuit la îmbunătățirea recrutării absolvenților și a mentoratului în serviciile penitenciare.

Programele structurate de mentorat s-au dovedit eficiente în furnizarea de sprijin profesional pe termen lung pentru noii recruți. În Regatul Unit, programul Unlocked Graduates asociază noii ofițeri cu mentori cu experiență timp de doi ani, oferind îndrumare continuă și dezvoltare a leadership-ului. Această inițiativă integrează formarea, mentoratul și stimulentele de progres în carieră, contribuind la păstrarea profesioniștilor cu înaltă calificare.

Formarea absolvenților adaptată în mod specific la munca din penitenciare a fost, de asemenea, benefică pentru creșterea pregătirii pentru muncă. Austria a dezvoltat un model care pune accentul pe parteneriatele cu universitățile, integrând academii de formare structurate în care candidații primesc atât cunoștințe teoretice, cât și experiență practică înainte de a-și prelua funcțiile. Această abordare garantează că recruții dobândesc competențele necesare, reducând în același timp fluctuația timpurie a personalului.

Colaborarea dintre universități și administrațiile penitenciarelor a consolidat filierele de recrutare în mai multe țări europene. Austria și Germania au lansat campanii specifice în cadrul târgurilor de locuri de



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union, nor the granting authority, nor EACEA can be held responsible for them.



muncă și al evenimentelor de carieră, ceea ce a condus la o creștere a numărului de candidați cu cunoștințe specializate și o mai bună înțelegere a sistemului penitenciar.

În plus, în unele regiuni au fost puse în aplicare strategii de recrutare bazate pe stimulente pentru a atrage absolvenți universitari în rândul forței de muncă din penitenciare. Acestea includ stimulente financiare, cum ar fi rambursarea taxelor de școlarizare, bonusuri salariale și garanții de avansare în carieră, toate acestea contribuind la combaterea percepțiilor negative cu privire la munca în penitenciare și la creșterea atractivității carierelor corecționale.

## **Provocări în recrutarea și îndrumarea absolvenților**

În ciuda practicilor de succes identificate, mai multe provocări persistente continuă să împiedice eficiența recrutării absolvenților și a mentoratului în serviciile penitenciare europene.

Un obstacol semnificativ este percepția negativă a muncii în penitenciare în rândul absolvenților de universități, care adesea consideră că carierele în serviciile penitenciare sunt indezirabile, periculoase și lipsite de oportunități de progres în carieră. Această percepție limitează bazinul de candidați calificați, deoarece mulți absolvenți caută roluri mai prestigioase din punct de vedere social și mai satisfăcătoare din punct de vedere financiar.

O altă problemă majoră este lipsa programelor standardizate de mentorat. În timp ce unele țări au stabilit modele structurate de mentorat, altele se bazează pe mentorat informal sau ad-hoc, lăsând mulți recruți fără sprijin adecvat. Absența unui cadru coerent de mentorat contribuie la rate ridicate de reziliere și la o dezvoltare profesională insuficientă.

Disponibilitatea limitată a unor parcursuri clare de dezvoltare a carierei descurajează și mai mult absolvenții cu înaltă calificare să ia în considerare cariere pe termen lung în sectorul penitenciar. Multe instituții penitenciare nu oferă rute transparente de progres, ceea ce face dificil pentru noii recruți să își imagineze un viitor stabil și satisfăcător în acest domeniu.

De asemenea, criteriile de recrutare variază semnificativ de la o țară la alta, unele administrații penitenciare bazându-se pe procese generalizate de recrutare în sectorul public care nu evaluează în mod adecvat competențele de conducere și de reabilitare necesare pentru activitatea penitenciară. Această inconsecvență duce la nepotrivirea competențelor și la rate mai ridicate de abandon în rândul noilor angajați.

În plus, există o lipsă de conștientizare a publicului cu privire la oportunitățile de carieră în sistemul penitenciar. Spre deosebire de alte roluri din sectorul public, locurile de muncă din penitenciare sunt rareori promovate în cadrul târgurilor de carieră sau prin intermediul programelor universitare de ocupare a forței de muncă, ceea ce reduce vizibilitatea acestora și limitează șansele de a atrage absolvenți de top în acest domeniu.



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union, nor the granting authority, nor EACEA can be held responsible for them.





## Recomandări colective din partea participanților

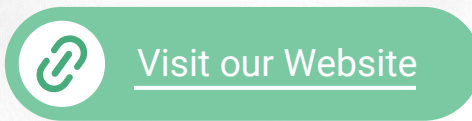
Pentru a aborda aceste provocări și pentru a îmbunătăți recrutarea și mentoratul, participanții la atelier au elaborat mai multe recomandări care să orienteze viitoarele politici și reforme instituționale:

- Participanții au subliniat necesitatea unor cadre de recrutare standardizate în cadrul administrațiilor penitenciare europene. Ar trebui introdus un set comun de criterii de angajare și modele de evaluare a competențelor pentru a se asigura că absolvenții care intră în domeniu îndeplinesc standardele de competență profesională.
- Ar trebui pus în aplicare un program structurat de mentorat la nivelul UE, care să garanteze că toți noii recruți primesc îndrumare constantă din partea unor profesioniști cu experiență. Acest lucru ar implica o formare desemnată de mentorat pentru ofițerii superiori, care să le permită acestora să sprijine și să formeze în mod eficient absolvenții.
- Administrațiile penitenciarelor ar trebui să promoveze în mod activ carierele penitenciare prin parteneriate cu universitățile, campanii în social media și târguri de carieră. O mai mare vizibilitate a poveștilor de succes ale absolvenților, a oportunităților de creștere profesională și a impactului social al muncii din penitenciare poate contribui la schimbarea percepției publice și la atragerea celor mai bune talente.
- Participanții au propus introducerea unor oportunități de stagii structurate în instituțiile penitenciare, care să permită studenților universitari să dobândească experiență practică înainte de a candida pentru posturi cu normă întreagă. Această inițiativă ar îmbunătăți pregătirea pentru muncă și ar crește ratele de retenție.



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union, nor the granting authority, nor EACEA can be held responsible for them.



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union, nor the granting authority, nor EACEA can be held responsible for them.