



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Justificare	2
Valoarea adăugată a proiectului	2
Caracterul transnațional	2
Pilotare	3
Diseminare locală	3
Diseminare națională	3
Stabilirea nevoilor	3
Arhitectura proiectului	4
Domeniul Reintegrare socială/ Inovare	5
Programe educaționale	6
Participare la programele educaționale	7
Cursuri de calificare	8
Protocole de colaborare	8
Rezultate/ Management	9
Balanced Scorecard (BSC)	10
Monitorizare online	10
Monitorizarea indicatorilor de performanță	10
Common Assesment Framework(CAF)	10
Procese	12
RESURSE UMANE	13
Dezvoltare competențe profesionale	14
Dezvoltarea practicilor de comunicare	16
EVALUARE	17
Evaluare inițială	18
Evaluare intermediară	18
Evaluarea finală	18



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Justificare:

Printre concluziile Forumului European pentru Politici Penitenciare (desfășurat în Varșovia în iunie 2007, finanțat prin Programul Equal al Comisiei Europene), se menționa că: „*există o nevoie urgentă de a promova schimbarea în penitenciare, de a adopta o cultură a inovării și de a sprijini cooperarea cu agenții externi pentru a sprijini incluziunea socială a celor care se liberează din penitenciare.*”

Pornind de la această concluzie, precum și de la exemplul de bună practică a proiectului PGISP, desfășurat în Portugalia, Administrația Națională a Penitenciarelor a fost una dintre primele instituții din România care a obținut finanțarea unui proiect din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane.

Proiectul, cu o durată de implementare de 3 ani, începând din 01 Noiembrie 2008 și un buget maximal de 18.498.407 lei, reprezintă **primul proiect strategic finanțat** de către Autoritatea de Management a Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane în cadrul Axei prioritare 6 - Promovarea incluziunii sociale, Domeniul Major de Intervenție 6.2. Îmbunătățirea accesului și participării grupurilor vulnerabile pe piața muncii.

Parteneriatul constituit din Administrația Națională a Penitenciarelor din România, Direcția Generală a Serviciilor Penitenciare din Portugalia, I.Zone Knowledge Systems și BDO Consulting, și-a propus schimbarea culturii organizaționale existente în sistemul penitenciar românesc pentru a îmbunătăți accesul și participarea persoanelor private de libertate pe piața muncii.

Valoarea adăugată a proiectului a constat în abordarea holistică a următoarelor trei dimensiuni esențiale ale sistemului penitenciar:

1. dezvoltarea de programe de reintegrare în care rolul central să revină deținutului, programe de achiziție de competențe și dezvoltarea spiritului antreprenorial.
2. pregătirea și motivarea angajaților din sistemul penitenciar prin promovarea unei culturi participative, implicarea personalului în crearea de soluții etc.
3. cooperarea cu agenții relevanți – deschiderea penitenciarelor către societate și implicarea diferitelor structuri ale societății civile în procesul de pregătire a reinsertiei pe piața muncii, după liberare a deținuților.

Caracterul transnațional al proiectului rezidă, pe lângă parteneriatul solid creat între cele două sisteme penitenciare și din faptul că, în dezvoltarea diferitelor programe au fost avute în vedere bunele practici existente în alte șapte sisteme



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

penitenciare din țări ale Uniunii Europene. Au fost organizate vizite de studiu în unități penitenciare din: Belgia, Franța, Italia, Germania, Austria, Spania și Marea Britanie.

Metodologia utilizată a vizat cunoașterea bunelor practici existente în domeniu, adaptarea de produse adecvate realității carcerale românești, pilotarea acestora și diseminarea la nivelul unităților din sistemul penitenciar românesc.

Pilotare: Pornind de la produsele dezvoltate în cadrul sistemului penitenciar portughez, diverse programe educaționale au fost adaptate la realitatea sistemului penitenciar românesc și implementate în șase unități penitenciare pilot: Penitenciarul Botoșani, Penitenciarul Craiova, Penitenciarul Gherla, Penitenciarului Slobozia, Penitenciarul de femei Târgșor și Penitenciarul Timișoara.

Diseminare locală: În vederea asigurării sustenabilității intervențiilor de dezvoltare organizațională, în scopul îmbunătățirii accesului și participării persoanelor private de libertate pe piața muncii, s-a asigurat diseminarea programelor educaționale și a instrumentelor vizând îmbunătățirea continuă, în cadrul altor 10 unități penitenciare: Arad, Bacău, Bistrița, Colibași, Giurgiu, Oradea, Ploiești, Severin, Târgu Jiu, și Vaslui.

Diseminare națională: Produsele dezvoltate în cadrul proiectului (programe educaționale, CAF, BSC, practici de comunicare, comunități de practică etc) vor fi implementate în viitor la nivelul întregului sistem penitenciar românesc.

Stabilirea nevoilor:

În vederea stabilirii nevoilor de dezvoltare organizațională și a modului de implementare a fost organizată o anchetă online la care au participat aproximativ 1000 de lucrători din sistemul penitenciar românesc. În baza răspunsurilor primite au fost organizate 6 grupuri de lucru care au analizat răspunsurile și au formulat concluzii și recomandări.

De asemenea, au fost aplicate chestionare la care au participat 60 de aparținători ai persoanelor private de libertate.

Concluziile rezultate din cele două studii au fost avute în vedere la adaptarea diferitelor produse dezvoltate și a implementării acțiunilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est

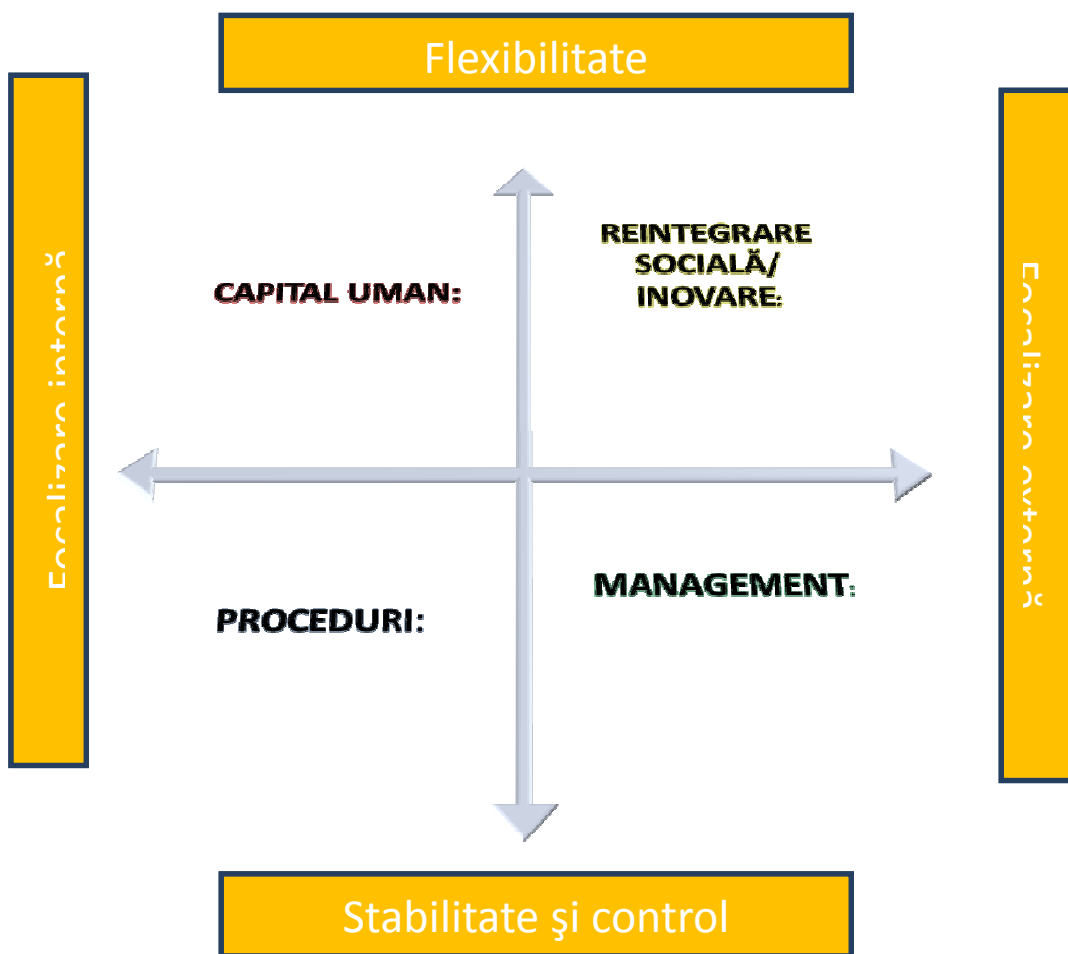


ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Arhitectura proiectului

În vederea atingerii obiectivelor propuse, a fost dezvoltată o abordare comprehensivă, bazată pe echilibrul intervențiilor, vizând atât măsuri de stimulare a flexibilității organizaționale dar și de întărire a stabilității și controlului.

Metodologia aplicată a vizat de asemenea, dezvoltarea activităților menite să asigure eficientizarea organizării interne, a structurii și resurselor umane, concomitent cu o abordare bazată pe inovație, implicarea factorilor interesați și deschiderea spre comunitate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Domeniul Reintegrare socială/ Inovare:

Programe de rehabilitare socială a persoanelor private de libertate și pregătirea pentru viața profesională cu o eficiență scăzută

- **Program de dezvoltarea calităților antreprenoriale**
- Implicarea factorilor interesați și a comunității
- Opțiuni de implementare pre și post liberare

Lipsa metodologiei de motivare și care să ofere deținutului posibilitatea de a construi singur procesul de schimbare

- **Ghidul meu către libertate**
- Portofoliu printr-o metodologie bazată pe dezvoltare intra și inter personală ; Translația cunoștințelor și competențelor dobândite în procesul de învățare pentru viața în libertate

Discrepanță între sprijinul oferit de voluntari și sprijinul solicitat de deținuți
Colaborări scurte și fragmentate

- **Managementul voluntarilor în penitenciare**
- Evaluarea nevoilor populației penitenciare
- Definirea strategiei privind activitatea voluntarilor în penitenciare

Lipsa aproape totală a activităților preventive
Interacțiune slabă cu societatea

- **O zi în penitenciar**
- Conștientizarea tinerilor cu privire la importanța exercitării responsabilităților cetățenești și prevenirea criminalității

Interacțiune insuficientă cu exteriorul sistemului penitenciar

- **Plan de comunicare externă**
- Conceperea unui plan de comunicare externă sprijinit de un proiect de website, legături cu media, publicare de articole, și prezentări în cadrul conferințelor
- Încheierea protocoalelor de colaborare cu diverse instituții, agenți economici etc

Lipsa abilităților și cunoștințelor profesionale necesare reintegrării pe piața muncii

- **Organizare cursuri de formare profesională**
- Instruirea unui număr de 560 persoane private de libertate în meserii competitive pe piața muncii



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-EstADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Programe educaționale:

Pornind de la experiența colegilor din sistemul penitenciar portughez au fost analizate și adaptate specificului sistemului penitenciar român un număr de 6 programe educaționale, care să răspundă nevoilor identificate.

Programele au fost dezvoltate fiecare de câte un penitenciar pilot și testate în celelalte. Forma adaptată a acestora a fost diseminată ulterior în alte zece unități ale sistemului penitenciar din România prin scurte sesiuni de instruire.

Program	Scopul programului	Rezultat
O zi în închisoare	Sensibilizarea tinerilor în vederea exercitării unui spirit civic responsabil și a prevenirii delincvenței prin asigurarea implicării persoanelor private din penitenciar.	Inițial, programul a fost implementat în Penitenciarul Botoșani, cu implicarea a 24 elevi și 5 persoane private de libertate. La nivelul tuturor celor șase penitenciare pilot s-au înregistrat, ulterior, 235 elevi participanți și 34 deținuți, iar în urma activităților de diseminare, s-a continuat aplicarea programului în penitenciarele Arad, Oradea și Giurgiu.
Construirea unui plan de prevenire și contingență	Promovarea capacității de elaborare a unor planuri de prevenire și contingență pentru viitor.	Programul s-a derulat inițial în Penitenciarul Târgșor. Grupul a fost format din 26 participante, femei, propuse pentru a fi eliberate condiționat cu cel mult 18 luni înainte de începerea programului. Ulterior, programul s-a desfășurat în toate celelalte cinci penitenciare pilot, însumând un număr de 165 persoane private de libertate participante. După activitățile de diseminare organizate în alte zece unități de detenție, implementarea programului a fost inițiată în penitenciarele Oradea, Bistrița și Vaslui
A educa pentru a repara-inițiere în practicile restaurative	Dezvoltarea simțului critic față de propriile acte, la persoanele private de libertate, precum și înțelegerea impactului pe care acestea le-au avut asupra victimelor și a societății..	După aplicarea în Penitenciarul Slobozia, programul a fost derulat, de asemenea, în celelalte 5 unități penitenciare pilot: Botoșani, Craiova, Gherla, Târgșor și Timișoara, iar în urma activităților de diseminare a fost inițiat în penitenciarele Bistrița și Vaslui.
Managementul Voluntarilor	Stabilirea coordonatelor organizării activităților cu voluntarii în mediul penitenciar.	Programul a fost derulat inițial în Penitenciarul Craiova. Ulterior, a fost aplicat în toate celelalte cinci unități penitenciare pilot, la finalul perioadei de implementare identificându-se 66 voluntari colaboratori. În urma activităților de diseminare, desfășurarea programului „Managementul voluntariatului” a fost inițiată în Penitenciarul Arad.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-EstADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Program	Scopul programului	Rezultat
Dezvoltarea spiritului antreprenorial al persoanelor private de libertate Gândește pentru viitor	Însușirea și/sau consolidarea unor cunoștințe elementare, care să contribuie la dezvoltarea spiritului antreprenorial în rândul persoanelor private de libertate, în vederea facilitării reinserției sociale a acestora.	Programul a fost pilotat inițial în Penitenciarul Gherla, cu participarea unui număr de 29 persoane private de libertate, ulterior fiind aplicat în toate celelalte cinci unități penitenciare implicate în proiect. După activitățile de diseminare, a fost inițiat, cu 2 grupe de deținuți, în Penitenciarul Giurgiu
Implicarea angajatorilor în mediul penitenciar	Creșterea șanselor de incluziune socială a persoanelor private de libertate.	Programul a fost pilotat inițial în Penitenciarul Timișoara, cu participarea unui număr de 49 persoane private de libertate. La finalul perioadei de pilotare, în toate cele șase unități penitenciare implicate în cadrul proiectului, au fost înregistrați ca beneficiari 152 deținuți.

Mapele programelor au fost diseminate electronic în cadrul portalului - secțiunea educație și asistență psihosocială și în format tipărit la nivelul tuturor unităților penitenciare. Din anul 2012, acestea vor fi incluse în *Oferta activităților și programelor de educație și asistență psihosocială* disponibilă la nivelul întregului sistem penitenciar românesc.

Participare la programele educaționale

Participare la programe educaționale							
	P. Botoșani	P. Craiova	P. Gherla	P. Slobozia	P. Targșor	P. Timișoara	TOTAL
O zi în închisoare	3 unități școlare	1 unitate școlară	1 unitate școlară	1 unitate școlară	3 unități școlare	1 unitate școlară	
Construirea unui plan de prevenire și contingentă	24	28	41	12	40	20	165 deținuți
A educa pentru a repara- inițiere în practicile restaurative	22	30	17	34	10	26	139 deținuți
Managementul Voluntarilor	1 voluntar 18 deținuți	13 voluntari 276 deținuți	8 voluntari 22 deținuți	11 voluntari 55 deținuți	6 voluntari 96 deținute	27 voluntari 98 deținuți	66 voluntari 565 deținuți
Dezvoltarea spiritului antreprenorial al persoanelor private de libertate Gândește pentru viitor	20	35	29	23	15	28	150 deținuți
Implicarea angajatorilor în mediul penitenciar	22	28	25	20	8	49	152 deținuți



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Cursuri de calificare

În perioada de implementare a proiectului au fost înscriși la cursuri de calificare, în meserii pentru care există cerere pe piața muncii un număr de 621 persoane private de libertate (dintre care 166 femei). Cursurile de calificare au fost absolvite de 560 de participanți (dintre care 139 femei), având o rată de promovabilitate de 90%. Meseriile vizate au fost:

- lucrător finisor în construcții
- lucrător instalator pentru construcții
- lucrător salubritare
- lucrător tâmplărie
- lucrător în comerț
- operator introducere, validare și prelucrare date
- operator confecționer industrial
- confecționer, asamblor articole textile
- imprimator pe mătase, lemn și textile
- frizer.

Protocoale de colaborare

Pentru buna desfășurare a proiectului au fost încheiate peste 60 de acorduri de parteneriat și protocoale de colaborare cu organizații, instituții publice și agenți economici.

Protocoalele de colaborare încheiate în cadrul proiectului, pe lângă cele pe care unitățile penitenciare le încheie în mod obișnuit, au demonstrat interesul și sollicitudinea cu care comunitatea privește activitățile desfășurate cu persoanele private de libertate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Rezultate/ Management

Necesitatea clarificării
viziunii, misiunii, strategiei
și obiectivelor serviciului
penitenciar pentru toți
angajații

Monitorizarea indicatorilor
cheie de performanță
având o bază de evaluare
coerentă

• **Sintetizarea strategică și implementarea unui sistem de scorecard echilibrat care să permită monitorizarea strategiei penitenciare**

- Viziunea, Misiunea, Strategia și Valorile sistemului penitenciar vor fi definite
- Documentul strategic va fi dezvoltat (Strategic Map)
- Dezvoltarea indicatorilor cheie și implementarea scorecardului

Lipsa unei culturi
manageriale de calitate și a
practicilor care să conducă
la excelență prin inițiative
de îmbunătățire continuă

• **Implementarea CAF**

- Crearea echipelor de inovare multidisciplinare în 6 penitenciare
- Echipetele de inovare vor căuta mijloace de îmbunătățire a serviciului penitenciar prin dezvoltarea Leadershipului, Managementului Resurselor Umane, Implementarea Strategiei, Dezvoltarea Parteneriatelor, Optimizarea proceselor interne și Managementul schimbării



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard reprezintă un instrument destinat măsurării nivelului de implementare a misiunii și strategiei unei organizații. În vederea monitorizării rezultatelor și a modului în care acestea sunt atinse au fost dezvoltate două tipuri de instrumente:

Monitorizare operațională online. Nevoia de monitorizare a performanțelor a dus în primul rând la dezvoltarea unui instrument IT de monitorizare online a principalilor indicatori de interes pentru managementul unității. Acest instrument a fost dezvoltat în cadrul platformei online a ANP și este folosit din anul 2010 la nivelul unităților penitenciare.

Monitorizarea indicatorilor de performanță. Pornind de la măsurile propuse în cadrul Strategiei sistemului penitenciar 2010-2013, mai multe grupuri de lucru formate din membrii ai topmanagementului unităților penitenciare și ai administrației centrale, au definit domeniile de monitorizare după cum urmează: Siguranța sistemului de deținere, Regim penitenciar, Educație și asistență psihosocială, Asistență medicală, Imaginea sistemului penitenciar, Dezvoltarea abilităților angajaților, Managementul performanței (resurse financiare și umane). În cadrul fiecărui domeniu au fost stabiliți indicatori cheie care permit monitorizarea performanței fiecărei unități.

Pentru implementarea acestui sistem de monitorizare a fost dezvoltată o soluție IT folosind tehnologia Microsoft Sharepoint 2011. Pentru a asigura modul de exploatare eficient al instrumentului realizat, 18 lucrători IT au fost instruiți de experții I.Zone Knowledge Systems. Cunoștințele furnizate în cadrul sesiunilor de instruire vor asigura sustenabilitatea acestei acțiuni, în viitor.

Soluția se află în continuare în teste la nivelul unităților pilot, urmând a fi implementată la nivelul întregului sistem penitenciar.

Principalele beneficii aduse de acest instrument îl reprezintă monitorizare automată a principalilor indicatori precum și posibilitatea de bench learning prin diseminarea bunelor practici și a soluțiilor la problemele comune sau similare.

Common Assesment Framework(CAF)

Cadrul Comun de Autoevaluare (CAF) este un instrument al managementului calității totale inspirat din modelul de excelență al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM).

CAF se bazează pe premisa că, rezultatele excelente în performanțele unei organizații, în relația cu cetățeni/clienti și societate, se obțin prin strategie și planificare, utilizarea eficientă a personalului, a resurselor și a proceselor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

La nivelul unităților pilot și a aparatului central, începând cu luna noiembrie a anului 2009, s-au desfășurat sesiuni de instruire a membrilor echipelor de autoevaluare de către experții I.Zone Knowledge Systems, urmate de activități de autoevaluare independente. La sfârșitul lunii mai 2010 au fost întocmite *Rapoarte de autoevaluare*, respectiv *Planuri de îmbunătățiri*, pentru fiecare unitate în parte, cu activități, responsabilități și termene precise.

Evaluarea a fost realizată de echipe formate din 8-12 persoane, numite prin decizia directorului unității, în urma consultării consiliului de conducere. Membrii echipelor au fost aleși din rândul lucrătorilor cu funcții de conducere în cadrul principalelor sectoare de activitate din cadrul penitenciarului, ori din rândul celor care aveau cunoștințele și expertiza necesară, urmărindu-se alcătuirea unor echipe multidisciplinare, cu membri reprezentativi din aproape toate sectoarele de activitate.

Echipele și-au desfășurat activitatea în cadrul întâlnirilor de lucru în grup, utilizând materiale documentare despre CAF (materiale de la cursul de instruire a echipei, ghidul CAF, materiale despre conceptul CAF, etc.), precum și mijloace și tehnici moderne de lucru (laptop, video-proiector, internetul, analiza, discuții de grup, brainstorming etc.).

Analiza comparativă a rezultatelor evaluării celor 9 criterii și 28 de subcriterii din *Ghidul CAF* evidențiază scorurile obținute pentru fiecare subcriteriu, a zonelor de îmbunătățire și a stadiului în care se află instituția la momentul actual, conform acestui instrument de evaluare. Evaluarea a evidențiat o serie de zone de îmbunătățire, pe fondul unor scoruri scăzute la criteriile din Ghidul CAF.

Ca urmare a autoevaluărilor realizate, s-au elaborat planuri de acțiune care au fost implementate în vederea îmbunătățirii/ eficientizării modului de funcționare a unităților.

Activitățile de implementare au început la 01 septembrie 2010, s-au finalizat în luna august 2011 și au vizat domenii precum: dezvoltarea resurselor umane, dezvoltarea bazei materiale și a infrastructurii IT, îmbunătățirea comunicării interne și externe, dezvoltarea parteneriatelor/ relației cu comunitatea, evaluarea/ măsurarea nevoilor părților interesate, dezvoltarea proceselor și a procedurilor, evaluarea/ măsurarea satisfacției angajaților, măsurarea rezultatelor asupra societății și măsurarea percepției mediului extern asupra activității penitenciarului.

Această experiență a fost replicată la nivelul altor 10 unități penitenciare unde, mai mult de 100 de persoane au fost instruite în utilizarea acestui instrument. Trainingul prezențial a fost urmat de un curs elearning, două workshopuri cu coordonatorii echipelor precum și de un workshop regional de diseminare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Procese:

Este necesară îmbunătățirea performanței serviciilor livrate prin standardizarea proceselor și procedurilor în sistemul penitenciar

- **Reconcepere procese critice**

Funcționarea organizațiilor în vederea producerii rezultatelor este asigurată de procesele interne. Business Process Redesign a fost inițial o metodă aplicată în industrie, iar de curând a început să fie aplicată în domenii ale managementului în vederea eficientizării activității.

În cadrul proiectului, atenția acordată proceselor critice a fost focalizată pe următoarele domenii:

- Procesul de achiziție și plăți în cadrul proiectelor
- Procesul de evaluarea inițială a deținuților
- Procesul de evaluarea personalului
- Procesul de soluționare a plângerilor și petițiilor

Pornind de la două tipuri de evaluări a proceselor, una generală iar alta particulară, axată pe domeniul siguranța deținerii, au fost identificate mai multe procese critice care necesită a fi analizate și eventual reproiectate.

Din motive obiective au fost analizate doar cinci astfel de procese. Ca urmare a analizei efectuate cu grupuri pluridisciplinare de specialiști, au fost făcute recomandări de îmbunătățire.

O parte din aceste recomandări se regăsesc deja în schimbările produse. Spre exemplu, recomandările făcute în cadrul analizei Procesului de evaluare a deținuților se regăsesc în Metodologia activităților de educație.

De asemenea, pe baza analizei Procesului de evaluare a personalului s-a dezvoltat o propunere de modificare a ordinului ce reglementează această activitate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

RESURSE UMANE:

Competențe profesionale
insuficient dezvoltate
Nivel de motivare scăzut

- Program de dezvoltare a competențelor profesionale axat pe leadership, managementul schimbării, intervenții în situații de criză, comunități de practică

Comunicare deficientă în
sistem
Interacțiuni insuficientă
între diferite grupuri
profesionale

- Conceperea unor spații care să permită împărtășirea creativității și inovării într-un mediu informal

Acces limitat la informații
Implicare și participare
insuficientă din partea
profesioniștilor

- Crearea unui spațiu de informare actualizat pentru a: publica știrile relevante, face vizibile diferite contribuții, recunoaște public performanțele, împărtăși rezultatele

Slabă colaborare între
grupurile profesionale
Lipsa practicilor de
colaborare on-line

- Implementarea unei platforme on-line de colaborare



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-EstADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Dezvoltarea competențelor profesionale

Contextul fundamental al derulării activităților specifice privind implementarea training-urilor de aptitudini și a programelor de dezvoltare pentru personal, l-a constituit îmbunătățirea și perfecționarea procesului și a modalităților de realizare a pregătirii profesionale.

În vederea implementării diferitelor activități au fost dezvoltate sesiuni de instruire și grupuri de lucru, în vederea transmiterii cunoștințelor și bunelor practici, în cadrul parteneriatului.

Pentru a asigura organizarea activității, indiferent de domeniu, pe principii de eficiență și profesionalizare în conformitate cu analiza nevoilor de instruire și cu obiectivele proiectului, au fost organizate cursuri de instruire la care au participat peste 700 de persoane. Selecția personalului a fost făcută la nivelul unităților pilot și de diseminare, iar pentru specializări precum educație și asistență psihosocială, comunicare și resurse umane din întreg sistemul penitenciar:

Activitate/ Curs de instruire	Nr participanți
Curs de management și leadership <ul style="list-style-type: none"> • 29 topmanagement • 125 middle management • 84 potential managers 	238
Abordare integrată a categoriilor vulnerabile	23
Consiliere educațională	25
Management de caz	30
Reintegrarea: reîntoarcerea la familie	15
Intervenții cognitive comportamentale	15
Tehnici de comunicare	51
Dezvoltarea abilităților parentale	15
Psihopedagogia schimbării comportamentului deviant	25
IT development	17
Inspector resurse umane	54
CAF elearning	53
Formare de formatori	112
Interviu motivațional	27
E Tutoring	10
TOTAL	710



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Cursurile organizate au răspuns următoarelor nevoi de instruire:

În vederea unei abordări moderne și eficiente a activității manageriale au fost organizate cursuri de Leadership focalizate pe două componente: Management situațional și management comportamental. Instruirea a fost efectuată de traineri certificați.

Pentru completarea acestei abordări, potențialii manageri au beneficiat de o instruire internă pentru a avea o perspectivă mai concentrată asupra obligațiilor manageriale în cadrul Administrației Naționale a Penitenciarelor.

Pentru realizarea obiectivelor și satisfacerea nevoilor de instruire în domeniul educațional au fost organizate cursuri de dezvoltare a competențelor personalului de educație în vederea îmbunătățirii modului de lucru cu persoanele private de libertate în vederea creșterii șanselor de reintegrare socială a acestora. Cursurile au fost realizate de traineri cu vastă experiență în domeniile de instruire, unii dintre aceștia aparținând mediului academic.

Schimbarea culturii organizaționale, recrutarea, selecția și formarea profesională, evaluarea performanței, managementul carierei și rezolvarea conflictelor au fost teme abordate în sesiunile de instruire organizate pentru personalul aparținând resurselor umane.

Necesitatea gestionării comunicării adecvate cu media și societatea a fost abordată în cursurile organizate pentru purtătorii de cuvânt din sistemul penitenciar. Cursurile au fost axate pe identitate și imagine organizațională în contextul comunicațional.

Asigurarea sustenabilității proiectului și nevoia dezvoltării capacităților pedagogice ale personalului aflat în situații de instruire au determinat organizarea cursurilor de formare de formatori. Pe lângă cursurile dezvoltate de o organizație de training din România, I.Zone Knowledge Systems a asigurat transferul acreditat al metodologiei și conținuturilor cursului de Formare de Formatori recunoscut de Ministerul Muncii din Portugalia. De asemenea, un întreg curs elearning a fost dezvoltat și postat pe portalul proiectului.

Durabilitatea monitorizării a performanței prin Balanced Scorecard utilizând un software Performance Point este asigurată prin cursurile organizate pentru specialiștii IT de către experții din Portugalia.

Dezvoltarea modernă a procesului de instruire, folosind tot mai mult metoda elearning sau blended learning din abordările actuale ale administrației penitenciare din România necesită cunoștințe referitoare la modul de producere a conținuturilor elearning și gestionarea platformelor online, motiv care a stat la baza organizării cursului de E-Tutoring.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Ca un rezultat final, al cursurilor de instruire, pe lângă achiziția de cunoștințe, deprinderi și abilități menționăm și producerea unui kit de instruire ce conține planul de instruire, manualul, raportul de training, materialele folosite și o prezentare video ce pot fi folosite în viitoare sesiuni de instruire a personalului aparținând Administrației Naționale a Penitenciarelor.

Dezvoltarea practicilor de comunicare

Odată cu implementarea acestui proiect, comunicatorii din sistemul administrației penitenciare au reușit să se specializeze și să își dezvolte competențele, atât în ceea ce privește comunicarea internă, cât și în colaborarea permanentă cu mediul exterior, în special în relația cu mass-media. Menționăm ca rezultate:

- **strategia și Ghidul de comunicare** cuprinzând planuri de comunicare specifice, mesaje și cuvinte cheie pentru fiecare program educațional în parte și pentru proiectul în sine, comunicate de presă generice, toate create în scopul uniformizării bunelor practici atât în cadrul penitenciarelor pilot, cât și pentru diseminarea ulterioară în întreg sistemul.
- **crearea comunităților de practică:** în funcție de domeniile de interes, au fost formate 9 comunități de practică (fiecare program educațional, CAF, IT și comunicare) cu personal din penitenciarele pilot și administrația centrală. Echipele au beneficiat de instruire în cadrul workshopurilor organizate, precum și în cadrul Conferinței de lansare a comunităților de practică. Pe lângă crearea unui instrument modern de lucru, menționăm și dezvoltarea portalului intern info.anp.ro dovedit, în timp, extrem de util în comunicarea internă, numărul utilizatorilor fiind în continuă creștere.
- **„Spațiul NOI – Noutăți, Oameni, Idei** – un alt instrument de comunicare internă, dezvoltat în cadrul acestui proiect, având la bază experiența colegilor portughezi, a condus la dezvoltarea relațiilor interpersonale, la relaționarea deschisă și destinsă, între colegii din diferite sectoare de activitate din cadrul sistemului administrației penitenciare. Susținută de persoane cu reale abilități în arta comunicării, fiecare angajat din sistemul penitenciar a avut șansa să își descopere/redescopere diverse laturi ale personalității și, nu în ultimul rând, a deschis noi orizonturi, pentru noi proiecte;
- **Dezvoltarea websiteului** proiectului www.credem-in-schimbare.org care, pe lângă asigurarea unei comunicări eficiente în ceea ce privește activitățile proiectului, dispune de o platformă internă, de tip wiki, ce permite comunicarea în cadrul celor 9 comunități de practică create (comunicare, IT, CAF și 6 programe educaționale)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

- **Prezentarea activităților în mass-media** prin 137 de cronici pozitive din presa scrisă și reportaje radio-televizate apărute atât în presa centrală, cât și la nivel local referitor la reușitele programelor implementate în cadrul acestui proiect. Aceste apariții în mass-media, cu un coeficient de imagine de +0,99%, au oferit plus valoare de imagine întregului sistem penitenciar românesc.
- **Prezentarea activităților și a rezultatelor proiectului în cadrul unor conferințe internaționale sau la diferite evenimente naționale:** Conferința "Pathways to inclusions- Strengthening European Cooperation in Prison Education and Training" de la Budapesta- Ungaria, Conferința International Correction and Prison Association de la Ghent-Belgia, Conferința Internațională de Criminologie din Sligo-Irlanda precum și în cadrul Seminarului privind BSC din România, organizat la București sau Conferința de sociologie organizată de Universitatea Lucian Blaga din Sibiu.
- **crearea de cursuri elearning:** în cadrul websiteului proiectului au fost create cursuri online privind: programele educaționale, CAF, formarea pedagogică și e-Tutoring.

EVALUARE

Echipa de evaluare a avut "rolul de a monitoriza permanent dezvoltarea proiectului și de a evalua efectele și rezultatele acestuia". Echipa de evaluare a cuprins ofițeri cu o pregătire universitară în domeniul științelor socio-umane, respectiv 2 sociologi, 2 psihologi și un asistent social din alte unități penitenciare decât cele în care urmau să fie realizate evaluări.

Pentru a asigura un transfer de expertiză în domeniul evaluării, în perioada 20 – 23 iulie 2009, a avut loc prima întâlnire de lucru a echipei de evaluare, unde s-au prezentat modelele teoretice, instrumentele de cercetare, metodologia de cercetare și rapoartele de evaluare care au fost realizate în cadrul proiectului similar, desfășurat în penitenciarele din Portugalia. Demersul a fost continuat în luna august 2009, când au fost definitivare instrumentele de cercetare.

Pentru a contribui la creșterea coerenței și pertinentei măsurării impactului și schimbărilor au fost stabilite unități de control pentru fiecare unitate pilot, după cum urmează: Penitenciarul Aiud (pentru Penitenciarul Gherla), Penitenciarul Bârcea Mare (pentru Penitenciarul Timișoara), Penitenciarul Iași (pentru Penitenciarul Botoșani), Penitenciarul Brăila (pentru Penitenciarul Slobozia). Nu a fost numită o unitate control pentru Penitenciarul Târgșor și pentru Administrația Națională a Penitenciarelor datorită inexistenței unor unități similare. A fost organizată o întâlnire cu factorii de conducere ai unităților pilot și de control pentru prezentarea procesului de evaluare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Evaluare inițială: În perioada 21 octombrie – 05 noiembrie 2009 toți membrii echipei de evaluare au fost prezenți în unitățile pilot și control, unde au coordonat și monitorizat activitatea de completare a chestionarelor, atât de către personalul unităților cât și de către persoanele private de libertate. Astfel, au fost aplicate în formula clasică (chestionare tipărite), un număr de 2587 chestionare privind climatul organizațional, 2550 chestionare specifice și 2801 chestionare adresate persoanelor private de libertate. După introducerea și prelucrarea datelor a fost redactat *Raportului de evaluare inițială*, fiind structurat pe 5 capitole: cadru metodologic, climat organizațional, chestionare specifice (cultură organizațională, motivație, stiluri de conducere, auto și hetero-evaluarea competențelor individuale), opiniile persoanelor private de libertate referitoare la mediul penitenciar românesc, concluzii și recomandări. Acest raport a fost ulterior diseminat cu diferite ocazii în cadrul întâlnirilor de lucru.

Evaluare intermediară:

În cadrul evaluării intermediare, au fost modificate câteva coordonate de ordin metodologic în vederea creșterii rapidității și eficienței aplicării chestionarelor. În acest sens, a fost conceput un **sistem de aplicare on-line a chestionarelor** adresate personalului, în paralel cu reducerea eșantioanelor, dar fără pierderi semnificative de reprezentativitate. În perioada 1-25.11.2010 au fost aplicate 1275 de chestionare pentru surprinderea climatului organizațional, 1119 chestionare specifice și 1447 de chestionare destinate persoanelor private de libertate. Rezultatele obținute în urma prelucrărilor statistice și a interpretărilor, au fost analizate împreună cu consultanții portughezi de la BDO Consulting, ele fiind prezentate în cadrul *Raportului de evaluare intermediară a proiectului*.

Evaluarea finală: a debutat în perioada 3-10.08.2011 când a avut loc aplicarea a 1399 chestionare referitoare la climatul organizațional, 1321 chestionare specifice și 1528 de chestionare adresate persoanelor private de libertate. În perioada 12-30.09.2011, echipa de evaluare cu sprijinul reprezentanților BDO Consulting a elaborat *Raportul de evaluare finală a proiectului*, a avut în vedere elaborarea unor concluzii și recomandări ca urmare a tabelelor și graficelor comparative între cele trei evaluări realizate (2009/2010/2011).

Diseminarea rezultatelor obținute de echipa de evaluare și cunoașterea subproiectelor componente ale proiectului, s-a realizat atât în cadrul Steering Committee-urilor cât și a diverselor întâlniri de lucru care au avut loc.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



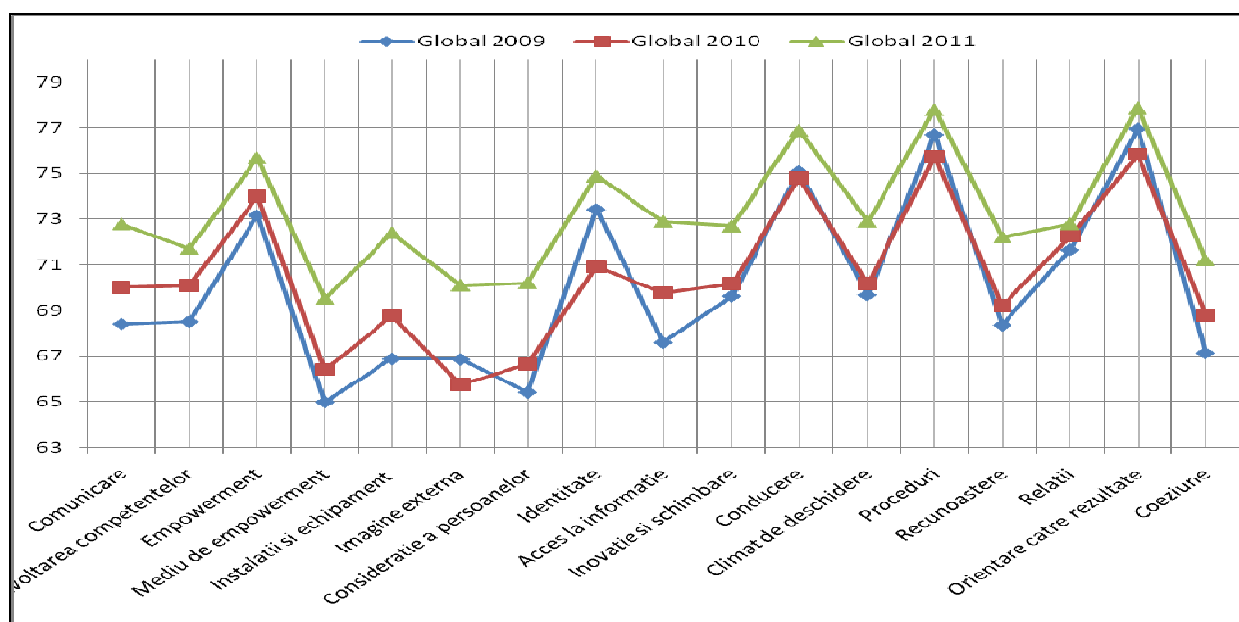
GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Organismul Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Modificarea climatului organizațional în perioada implementării proiectului:

Medii ponderate comparative ale dimensiunilor climatului organizațional global 2009/2010/2011



Medii ponderate ale dimensiunilor climatului organizațional în unitățile pilot, control și Administrația Națională a Penitenciarelor în anul 2011

