



# CORRECTIONS CAREERS



EUROPEAN CAREER COUNSELLING GUIDELINES  
**FOR STAFF WORKING**  
IN CRIMINAL CORRECTIONAL JUSTICE SYSTEM

## WP2

2.2 SITUATION PAPER  
ON THE ADVANCEMENT  
OF CAREER GUIDANCE IN CCJ

DK



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication under the project CCJ4C 612883-EPP-1-2019-1-RO-EPPKA3-PI-FORWARD does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Gennemgang af politik og praksis



Figure 1 Bremen Fængsel, Tyskland (c) Buder Photographie

*Europæiske retningslinjer for karriererådgivning for personale, der arbejder i det strafferetlige system - CCJ4C - nr. 12883-EPP-1-2019-1-RO-EPPKA3-PI-FORWARD, finansieret af ERASMUS +-programmet.*

*Oktober, 2020*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**CORRECTIONS**  
CAREERS

# INDHOLDSFORTEGNELSE

OM FÆGNSELS/KORREKTIONS-KARRIERE	4
Om projektet	4
Om partnerskabet	4
Hvad projektet vil producere	4
ORDLISTE og brug af TERMER	6
informationsindsamlingsmetode: Tværdisciplinær politik, praksis og forskning	8
Prøvespredning	8
Litteraturen, efter tema	11
Resultater af partneres forskning i litteratur	11
Karrierevejledning og offentlig politik.	11
Den menneskelige tjenesterolle inden for reformerede rettelser	11
Hvornår og hvordan skal karrierevejledningen leveres mest effektivt?	13
En leders rolle i at styrke en positiv læringskultur	15
Opbygning af beviser og prioritering af evaluering i strafferetsplejen	16
OVERSIGT OVER national POLITIK	18
Politikgennemgang: muligheder og begrænsninger	18
Hvilken politik vi så på	18
Oversigt over resultater fra Partners Research into policy	18
Partneres forskning i politik efter land	19
Tyrkiet	25
Forbundsstaten Bremen, Tyskland	27
England og Wales	32
Portugal	34
Italien	36
Danmark	38
POLITIK OG PRAKSIS	41
Resultater fra Partners' forskning i national politik og praksis	41
NATIONAL	41
National strategi for livslang læring: Rumænien	41
Civil Service Employee Guide: Orientering og integration: Rumænien	41
Forbedring af håndhævelsetjenester i fængsler	42
(IPA Prisons Project), Tyrkiet	42

Fængsels- og prøvetidsstillinger: England og Wales Justitsministeriets beskæftigelsesportal	42
Er fængselsbetjentrollen det rigtige for dig? England og Wales Justitsministerium	
Online rekrutteringsværktøj	43
Nationale retningslinjer for dynamisk sikkerhed: Italien	43
Hvorfor forlader officerselever uden at kvalificere sig? Dansk Fængselsbetjentforbunds Arbejdsgruppeundersøgelse	43
EUROPÆISK POLITIK	44
Europarådets retningslinjer vedrørende rekruttering, udvælgelse, uddannelse, træning og faglig udvikling af fængsels- og kriminalforsorgspersonale	44
Udvikling af politik for livslang vejledning:	46
Et europæisk resourcesæt	46
Refernet rapporterer om erhvervsuddannelse i Europa	46
PROJEKT-Korrektion: Rumænien	46
INTERNATIONAL	47
UNODC Håndbog for fængselsledere	47
Planen for livet / Arbejdsdesign	47
Retningslinjer vedrørende rekruttering, udvælgelse, uddannelse, træning og faglig udvikling af fængsels- og kriminalforsorgspersonale	47
konklusioner og anbefalinger	49
Udfordringer og muligheder for kriminel karrierevejledning	49
Trends og mønstre	49
Temaer	49
Aftale og mulighed	50
Debat og udfordring	49
Hvor er hullerne?	50
Bilag	51
REFERENCER	52
BILAG 1: Retningslinjer for litteraturgennemgang	54
BILAG 2: Relevant politik efter land	58
Figure 1 Bremen Prison, Germany (c) Buder Photographie	1
Figure 2 Correctional Officers at Bremen Prison, Germany (c) Buder Photographie	40

# OM FÆNGSELS/KORREKTIONS-KARRIERE

## Om projektet

Formålet med CC4JC Corrections Careers er at udvikle, afprøve og indføre en arbejdsmetode til at starte eller forbedre karrierevejledningsprocessen i det strafferetlige system med fokus på de kompetencer, der er nødvendige for at styre sin egen karriere. Dette sker med direkte inddragelse af slutbrugerne (fængselspersonale), arbejdsgivere (fængselsadministrationer), arbejdspladsen (fængsler og fængselsforeninger), videre uddannelse (fængselsakademier, virksomheder og ngo'er).

Vores mål er at sætte behovet for strukturerede og vejledte tilgange til karriereforvaltning på den offentlige dagsorden i Europa, begyndende med inddragelse af de direkte interesserede parter. Også dette politiske aspekt vil få direkte deltagelse af fængselsforvaltninger, fagforeninger og internationale faglige organisationer.

## Om partnerskabet

Corrections Career (CCJ4C) er et partnerskab mellem syv EU-medlemsstater og Tyrkiet med organisationer, der repræsenterer både de nationale forvaltninger af fængsler, repræsentanter for fængselsvæsenets arbejdspladser, direkte repræsentanter for de ansatte, der har brug for karrierevejledning og støtte til at udvikle karrieremanagementkompetencer, den tertiære sektor (ngo'er, foreninger, fonde), der leverer og/eller på anden måde påvirker aktiviteter i fængsler, og den almennyttige sektor, virksomheder, der leverer tjenester til fængsler. Selv om vi ledes af de nationale offentlige organer, er hver enkelt partner vigtig på dette tidspunkt i Europa, hvor privatisering af fængselsvæsenet diskuteres på både politisk niveau og på leveringsniveau.



## Hvad projektet vil frembringe

Forventede projektresultater og tilstræbt effekt på det prioriterede område:

- Det er nødvendigt med en forståelse for den kontekst, hvori der træffes beslutninger vedrørende politik og praksis for hovedsagsområderne, herunder betydningen af at skræddersy voksenundervisningen til den særlige rets kontekst og professionaliseringen af karriereledelsen inden for retssystemet.

- En standardrapport for den *aktuelle situation*, der er relevant på et europæisk plan, der viser vanskelighederne ved at yde karriererådgivning i retssystemet.
- Europæisk profil af specifikke kompetencer til karriereledelse ved arbejde med korrektioner.
- Instruktion i, hvordan man kan påvirke den offentlige dagsorden gennem planlagte offentlige høringer. Ved at bruge redskaberne til den offentlige høring vil al den information, der er opnået fra samfundet gennem den foregående teknik, blive brugt effektivt til at påvirke den offentlige politiske dagsorden.
- Offentlige høringer, der er organiseret og struktureret i hvert partneramt. Med en meget klarere struktur, roller og resultater blev denne meget originale tilgang udviklet til offentlige høringer afholdt i parlamenter, hvilket bragte begivenheden ud af det lovgivende forum og ind i nabolaget.

*„I alle lande betragtes karrierevejledning som et offentligt gode, der er forbundet med politiske mål vedrørende læring, arbejdsmarked og social lighed. Disse mål er ved at blive omformet i lyset af politikker for livslang læring, der er knyttet til aktive arbejdsmarkedspolitikker og begrebet vedvarende beskæftigelsesegnethed. Karrierevejledning skal derfor ikke kun være tilgængelig for unge, der forlader skolen og arbejdsløse, men for alle i hele deres liv.“ (Watts og Sultana 2004)*

## Hvad vi håber at opnå

Formålet med denne rapport er at samle partnerskabets indledende bestræbelser på at udforske, teste, skabe og evaluere nye politiske ideer med potentiale til at forbedre uddannelses- og erhvervsuddannelsessystemerne.

Vores fremadrettede forslag til politik og praksis inden for karriererådgivning i fængslet vil være omhyggeligt og grundigt informeret af partnerskabets bidrag af førstehånds beviser for aktuelle krav i fængsler i europæiske medlemsstater.

### Forfattere

Rhianon Williams, Bremens justits- og forfatningsministerium, Tyskland

Daiana Huber, CPIP (projektkoordinatorer), Rumænien

Dato oktober 2020

# ORDLISTE OG BRUG AF TERMER

Forståelsen af nøglebegreber inden for menneskelige ressourcer og retfærdighed er forskellig på nationalt plan. For at opnå konsistens inden for projektet og for læseren vil vi bruge følgende udtryk, defineret i [europæiske fængselsregler](#), [Retningslinjer vedrørende rekruttering, udvælgelse, uddannelse, træning og faglig udvikling af fængsels- og kriminalforsorgspersonale](#) og [Udvikling af politik for livslang vejledning: Et europæisk resourcesæt](#).

Termer	Forkortelse	Definition
<b>Korrektion</b>	-	Korrektioner er et udtryk, der er mere almindeligt brugt i Nordamerika og nogle andre jurisdiktioner end i Europa. Fagfolk i kriminalforsorgen omfatter ofte kriminalbetjente, som enten kan være fængselspoliti eller fængselsbetjente i europæisk sammenhæng. CCJ4C-projektet besluttede at bruge begrebet korrektioner, da det indebærer målet om rehabilitering og spænder over vejen fra fængslet inde i fængslet.
<b>Fængselsbetjent</b>	FB	En uniformeret betjent med ansvar for varetægt, sikkerhed, sikkerhed og overvågning af indsatte i et fængsel eller ethvert andet kriminalforsogssted.
<b>Det strafferetlige system</b>	DSS	Systemet med retshåndhævelse, der er direkte involveret i mistænkte og fuldbyrdelse af domme for dømte for strafbare handlinger.
<b>Human Resources</b>	HR	Personale eller afdeling med ansvar for rekruttering, tilbageholdelse og faglig udvikling af medarbejdere.
<b>Livslang læring</b>	LL	Livslang læring omfatter alle læringsaktiviteter, der gennemføres gennem hele livet med det formål at forbedre viden, færdigheder og kompetencer inden for personlige, civile, sociale eller beskæftigelsesmæssige perspektiver. Hensigten eller målet om at lære er det kritiske

		punkt, der adskiller disse aktiviteter fra ikke-læringsaktiviteter, såsom kulturelle eller sportslige aktiviteter.
<b>Karrierevejledning</b>	KV	<p><u>"Tjenester og aktiviteter, der har til formål at hjælpe enkeltpersoner, uanset alder og på et hvilket som helst tidspunkt gennem deres liv, til at træffe uddannelses-, trænings- og erhvervsmæssige valg og styre deres karrierer"</u></p> <p>OECD's karrierevejledningspolitik</p> <p>Denne definition omfatter at gøre information om arbejdsmarkedet og om uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder mere tilgængelig ved at organisere den, systematisere den og have den tilgængelig, når og hvor folk har brug for den. Det omfatter også at hjælpe folk med at reflektere over deres ambitioner, interesser, kompetencer, personlige egenskaber, kvalifikationer og evner og at matche disse med tilgængelige uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder.</p> <p>Den traditionelle model for karrierevejledning var baseret på talentmatchende tilgange: måling af individuelle evner og matchning af dem til kravene fra forskellige erhverv.</p>
<b>Livslang vejledning</b>	LV	<p>Livslang rådgivning stræber efter at tilbyde bistand til karriereudvikling for mennesker i alle aldre og stadier af deres karriere. Den giver information om karrierer, forslag, rådgivning, færdighedsvurderinger og mentorskab. Alle mennesker bør have adgang til rådgivning af høj kvalitet, uanset deres jobtilstand, socioøkonomiske niveau, race eller køn.</p>



# INFORMATIONSSINDSAMLINGSMETODE: TVÆRDISCIPLINÆR POLITIK, PRAKSIS OG FORSKNING

Et perspektiv på politik, praksis og forskning inden for strafferet, offentlig politik og menneskelige ressourcer er nødvendigt for karrierer inden for korrektioner. Som et samarbejde diskuterede vi de mest afgørende lektioner for kriminalbetjente at lære, og hvordan de forholder sig til mere omfattende personalepolitik og praksis. Hver af projektets syv partnere gennemførte en separat systematisk litteraturgennemgang ved hjælp af forudbestemte og aftalte nøgleord og stringente inklusions- og eksklusionskriterier, der blev oprettet på det indledende projektmøde (se bilag 1).

Over en måned kiggede partnere på:

- Nationale love og regler vedrørende menneskelige ressourcer samt europæiske standarder, specifikt for dem, der arbejder i retssystemet og generelt for embedsmænd
- God praksis og relevante uddannelses- og uddannelsesressourcer inden for strafferet og menneskelige ressourcer på lokalt, nationalt, europæisk og internationalt plan
- Al egensproget og engelsksproget relevant peer-reviewed litteratur om vores nøgleord

## Prøvespredning

Partnere returnerede 52 genstande, som de anså for at opfylde protokollerne i vores forskningsretningslinjer på tværs af fem hoveddiscipliner.

## Hvilke undersøgelser har vores gennemgang taget udgangspunkt i?

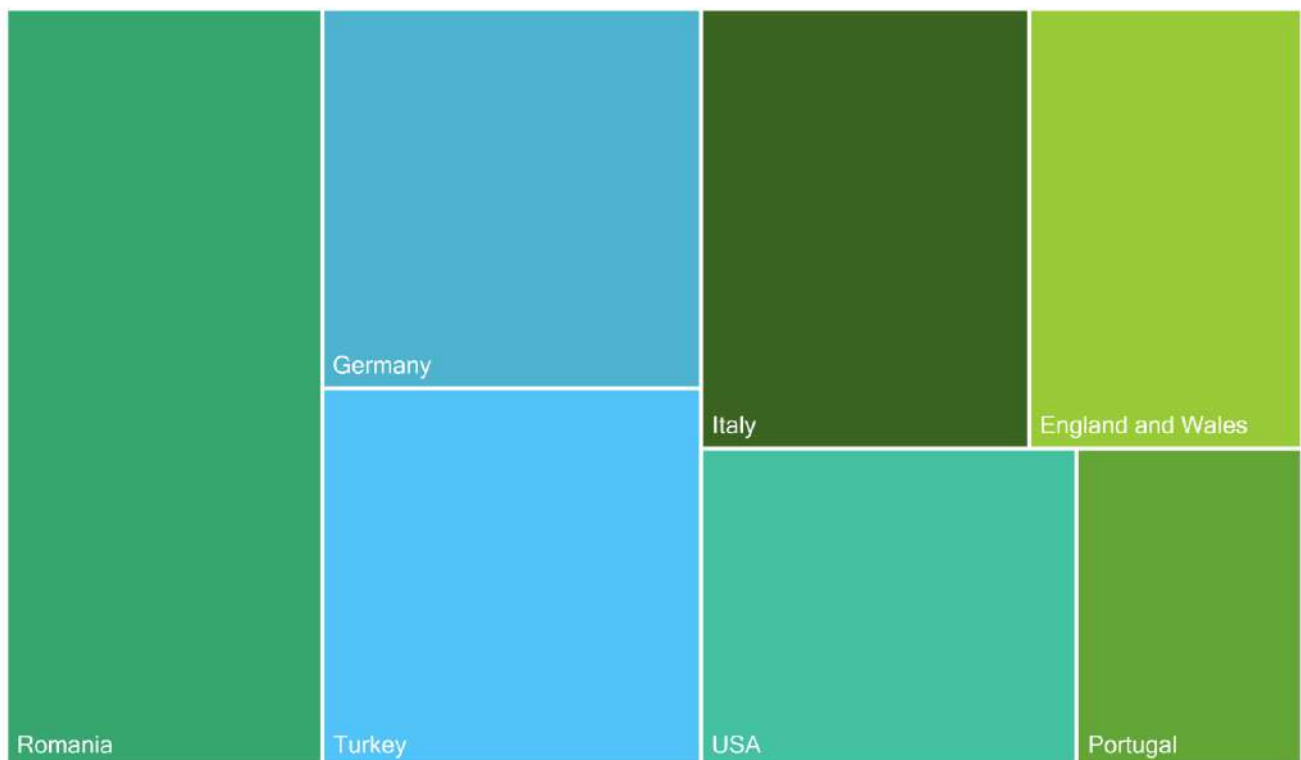
- Legislation and public policy
- Vocational Educational Training (VET) Research
- Criminal Justice research and grey literature
- Human Resources (HR) and Career Guidance Research
- Lifelong Learning Research and Policy



Partnerne trak på politik, praksis og litteratur på deres eget sprog samt henviste til bredere ressourcer, som overlappede de nye hovedtemaer.

## Hvad var den geografiske spredning af vores dataindsamling?

- England and Wales
- Portugal
- Romania
- USA
- Germany
- Turkey
- Lithuania
- Italy





*“De kompetente myndigheders opgave er at udvælge og ansætte tilstrækkeligt med personale af højeste kaliber, at sikre, at deres uddannelse er tilstrækkelig, og at lette deres faglige udvikling for at sætte dem i stand til at arbejde på en højetisk måde for at yde retfærdigt og effektivt tilsyn. støttende pleje og bistand til mistænkte og lovovertrædere, der kan forbedre deres udsigter til reintegration og social inklusion, som typisk er nødvendige for kriminel*

*afskrækkelse.”*

*Europarådets RETNINGSLINJER VEDRØRENDE REKRUTTERING, UDVÆLGELSE, UDDANNELSE, UDDANNELSE OG PROFESSIONEL UDVIKLING AF FÆNGSELS- OG FÆNGSELSPERSONALE, 2019*

# LITTERATUREN, EFTER TEMA

## Resultater af partneres forskning i litteratur

Her er resultaterne fra den Systematiske Litteraturgennemgang, som partnerne har foretaget, samlet tematisk, gruppering af de diskurser, som partnernes fund lagde vægt på. På områderne strafferet, offentlig orden og menneskelige ressourcer er der mangel på litteratur, der specifikt anerkender og relaterer til tilbagevendende, vanskelige, komplekse eller følsomme karrierevejledningsbehov. Litteraturen om karriererådgivning alene er omfattende, derfor foreslår vi at starte med *The International Handbook of Career Guidances* introduktion. (Perera and Athanasou, 2019).

## Karrierevejledning og offentlig politik.

**Hvem gavner, og hvem betaler?** OECD gennemførte i begyndelsen af 2000'erne en omfattende undersøgelse af de politiske mål, som politiske beslutningstagere håber at opnå gennem karriererådgivning, idet de tog et bredt blik på tilhørende politik og praksis i både uddannelses- og arbejdsmarkedssektoren. Ifølge forskere er det vigtigt at forstå, hvordan europæiske medlemslande leverer offentlige arbejdsformidlinger (PES) for at implementere den europæiske beskæftigelsesstrategi (ESS). Hvert lands politiske bestemmelser er bredt kategoriseret i *læringsmål* (forbedring af effektiviteten af uddannelse og erhvervsuddannelse, såsom livslang læring), *arbejdsmarkeds mål* (at sikre udbuddet opfylder efterspørgslen) og *mål for social lighed* (forbedring af lige muligheder og social inklusion)(Sultana and Watts, 2005; Watts and Sultana, 2004). I sin opfølgingsbog skitserer Watts, hvorfor det at øge forståelsen af karrierevejledning, hvorfor det betyder noget - og hvem der finansierer det - ville reducere regeringers mistanke om private udbydere og omvendt, og sagde: "Hvis begge sider kunne anerkende og respektere deres fælles grundlag, ville dette kunne give et stærkere grundlag for at arbejde sammen, hvilket igen ville skabe mere effektiv politikudformning."(Watts, 2008).

## Den menneskelige tjenesterolle inden for reformerede rettelses

**Nye kompetencer, nye retningslinjer** Traditionelle forvaringspligter spiller stadig en væsentlig rolle i kriminalbetjentens arbejdsplan og træningsplan. Men i løbet af de sidste 20 år har de spillet en afgørende rolle i den igangværende reform af fængselsbefolkningen. Ved at interagere med fanger, holde dem beskæftiget med meningsfuldt arbejde og hjælpe dem med at genkende og rette op på deres upassende adfærd, bidrager de til dynamisk sikkerhed. 749 fængselsansatte, der deltog i CCJ4C-undersøgelsen i 2020, angav dog, at de ikke fik nogen støtte til bedre at forstå

korrektionskonceptet. Kun halvdelen af de adspurgte hævdede, at de fik råd om træningsmuligheder, der forbedrede deres præstationer på arbejdet.

I *Fra fængselsbetjent til kriminalbetjent: social (om)konfiguration af en profession*, Ana Pereira Roseira, har til formål at udforske følgende spørgsmål: Hvilken kontinuitet eksisterer der (i Portugal) mellem det nu uddøde erhverv som fængselsbetjent (carcereiro) og den nutidige fængselsbetjent (guarda prisional)? Er bekymringen for en specifik uddannelse af disse sikkerhedsagenter inden for social reintegration en nylig tendens? Hun giver et overblik over fængselsbetjente som pædagogiske agenter. Med udviklingen af fængselsmodeller synes fængselsvagtens rolle gradvist at blive mere tvetydig med vægt på facetten af pædagog af hans/hendes funktion blev allerede skitseret siden begyndelsen af det 19. århundrede, hvor troen på et fængselsocial rehabiliteringsmodellen blev konsolideret. Hun afslutter med at henlede fokus på de portugisiske fængselsvæseners aktuelle opmærksomhed på spørgsmålet - og tallene - om social reintegration, sætter fængselsbetjentene igen spørgsmålstejn ved betingelserne og de midler, der er til rådighed for denne sag. (Roseira, 2014). Et lignende spørgsmål om 'hvad er vi her for?' er trukket frem i interviews med fængselsbetjente i England og Wales offentliggjort i *Wings of Learning* report i 2006. Mens de mente, at deres pligter og ansvar var mange og varierede, ofte hårde og ofte krævende, mente nogle betjente, at de lejlighedsvis blev underudnyttet, og at deres rolle i fængselssamfundet ofte var begrænset til "nøglefærdige" sikkerhedsfunktioner. Mange officerer følte sig begrænset af deres jobs ansvar og mangel på tid, selvom de ønskede at gøre mere. En rollekonflikt kan ifølge nogle skyldes enhver udviskning af grænserne mellem disciplin og de "blødere" aspekter af regimet, sådan uddannelse. (Julia Braggins and Jenny Talbot, 2006)

Russo et al. undersøger også kravet om, at den amerikanske kriminalforsorgsstyrke Ekspertpanelets resultater om strategier til at identificere og prioritere håndtering af arbejdsstyrkeproblemer i kriminalforsorgen er inkluderet i deres rapport. Paneldeltagerne identificerede behov for lederudvikling, uredelighed, onboarding, fastholdelse og rekruttering, som, hvis de blev opfyldt, ville bidrage til væksten af en kvalificeret arbejdsstyrke. De opfordrer til forskning i at omdefinere korrektioner som et "human-service job" og en tilsvarende justering af de kompetencer, der søges for at "afklare sektorens mål", hvilket vil hjælpe industrien med at tiltrække en bredere pulje af nye talenter. (Russo et al., 2018).

*Prison Safety and Reform* fra Justitsministeriet i England og Wales (2016) prioriterer

udvikling af ledere og kriminalbetjente som en af seks nøglekategorier for reformer og siger, at de udfører en "gennemgang af fremtidige kapacitetskrav i vores reformfængsler for at bestemme, hvilke færdigheder der vil være nødvendige for at sikre, at vi har en arbejdsstyrke, der er forpligtet til at reformere på tværs af ejendommen der kan fungere effektivt i et miljø, hvor der er øget empowerment og mindre centralisering" (Great Britain and Ministry of Justice, 2016). Uanset hvad de politiske beslutningstagere ønsker, er de menneskelige relationer, som fængsels- og kriminalbetjente opbygger med fanger, kernen i ethvert forsøg på at reformere serviceydelsen.

Initiativer inden for forskning og politikudformning, der anerkender den menneskelige servicekomponent i en kriminalbetjents job, giver dem mulighed for at hæve både den generelle levestandard for fanger og for dem selv. Disse programmer bør koncentrere sig om at øge bevidstheden om rehabiliteringsmålet blandt de indsatte som helhed og give mere uddannelse for bedre at ruste kriminalbetjentene til realiteterne i deres krævende job.

## **Hvornår og hvordan skal karrierevejledningen leveres mest effektivt?**

**Proaktiv eller reaktiv? Individuel eller organisatorisk?** Der er mange bekymringer om hvornår, hvordan og hvordan man kan tilbyde og opmuntre en virksomheds arbejdsstyrke til at gøre karriereudvikling tilsigtet for flere mennesker. Disse skyldes til dels harmonien mellem individuel karrierevejledning (hjælper med effektiv læring og træning) og et socialt gode (hjælper arbejdsmarkeder, fremmer social lighed og mobilitet).

Organisationsstruktur understøtter effektiv karrierevejledning. I strafferetlig litteratur gøres der hyppigt direkte eller indirekte brug af ledelses- og lederfigurer som dem, der er bedst positioneret til at levere rettidig, skræddersyet karrierevejledning til hans/hendes personale. Prison Management-udgaven af *Kriminalforsorgens Journal* hører direkte fra guvernører i forskellige fængsler i England og Wales om, hvordan de balancerer organisation og individuelle behov med den skiftende karakter af en kriminalbetjents rolle. De bemærker, at "værkets kompleksitet ikke kun fra et teknisk perspektiv, men endnu vigtigere fra menneskelige, moralske og følelsesmæssige perspektiver." (Crewe and Liebling, 2015). En leder, der kørte et særligt vellykket skift mellem 15 og 23:00 i fængslet, brugte proaktivt regelmæssige og målrettede personalemøder til at fremme "belønning ved karriereplanlægning" (Liebling et al., 2010). Efterhånden som individer bliver mere proaktive, har tilgængeligheden af et let tilgængeligt, trykt og online materiale indflydelse på individets langsigtede planlægning, som f.eks. [denne flyer fra det franske](#)

justitsministerium for fængselsdirektørrolleforløb, som giver oplysninger om kvalifikationer og løn.

Det er dog ikke alle ledere, der er i stand til at tjene som en vejledningsforbindelse på grund af fængselsforhold og uddannelse. Da Baudino for eksempel undersøger det italienske fængselssystem, finder han ud af, at manglen på fængselspersonale spiller en stor rolle for den individuelle og organisatoriske udbrændthed, der opstår, før nogen af dem overhovedet kan handle modtageligt for at forbedre arbejdsforholdene og fremme. Han rejser emnet selvmord i det italienske fængselspolitikorps i denne sammenhæng. (Baudino, 2014).

Nøglemålgrupper er blevet udviklet ved hjælp af gennemprøvede behandlinger. En mere effektiv brug af ressourcer ville være resultatet af at vide, hvornår man kan forvente at implementere disse interventioner i en medarbejders karrierevej. Lambert et al. opdagede, at visse sammenhænge mellem arbejdsglæde og jobstress var relateret til alder og køn (Lambert et al., 2017), og bredere litteratur om menneskelige ressourcer ser fordele, når karrierevejledning er rettet mod dårligt stillede grupper for social lighed og inklusion (Musset and Kurekova, 2018). Relevansen af "voksenorienteret information, rådgivning og vejledning (IAG) i vejledning af individuelle valg og veje til forlængelse af arbejdslivet" fremhæves af en Rapid Evidence Review af beskæftigelsesstøtte til personer over 50 år, især når personen har helbredsproblemer (Parsons and Walsh, 2019). Bimroses forskning i menneskelige ressourcer udforsker anvendelsen af kønsfølsomme tilgange til karrierevejledningspraksis for at imødegå kendte problemer som erhvervsmæssig adskillelse og chikane (Bimrose, 2019). Nogle undersøgelser tyder på, at proaktiv karrierevejledning for kvindelige kriminalbetjente ville være mest effektiv på specifikke punkter, såsom dem, der blev undersøgt af Dial et al. om ledelse, jobmiljø, stress og jobtilfredshed havde en tendens til at være på udkig efter alternative karriereveje 3-8 år efter tiltrædelsen. (Dial et al., 2010).

Indstillingen kan også være en kilde til stress. Ifølge nogle undersøgelser sætter terapeutiske fængsler, hvor personalet er uddannet i terapeutiske rehabiliteringsteknikker ud over forvaringspligter, mere værdi på faglige udviklingskulturer, fordi sådanne miljøer "gav mulighed for personlig såvel som faglig udvikling." (Walker et al., 2018)

Partnere fandt, at reorganisering af fængselsvæsenets karrierevejledning (såsom undervisning af fængselsledere i at rådgive karrierer) og individuel motivation havde gode

fordele (såsom at fremme tilbud til specifikke målgrupper på bestemte tidspunkter i deres arbejdsliv). "Skaperkategorierne" af "rådgiver, informant, vidne, gatekeeper og mellemmand med hensyn til deres opfattede indvirkning på personer" er yderligere kendetegnet og kontrasteret af moderne menneskelige ressourcer tænkning. For at "være eksplicit om den karrierestøtte, de kan tilbyde, og for at opdage yderligere potentielt vigtige karriereskabere," kan fængselspersonalet drage fordel af denne information. (Bosley et al., 2009)

## En leders rolle i at styrke en positiv læringskultur

**Portvagtens rolle** Data fra CCJ4C-undersøgelsen afslører, at selvom uddannelse ofte er tilgængelig for kriminalbetjente, er karrieretræning knap. De fleste af kriminalbetjente, der svarede - 2/3 - havde årlige evalueringer med deres linjeledere, men det var tydeligt, at disse vurderinger ikke havde nogen indflydelse på den praktiske træning, der ville have forbedret deres udførelse af deres opgaver. Faktisk sagde to tredjedele af de adspurgte konstant, at ledelsespersonalet i deres fængsel ikke var åbne over for muligheder for vækst og udvikling som kriminalbetjent. Som et mere tilgængeligt middel for uniformerede arbejdere til at håndtere nye udfordringer, de stod over for, mens de udførte deres job, var mentoring fra en anden end en direkte leder stort set ikke-eksisterende.

Tanker hos den ansvarlige for kriminalbetjent gennemgangen, og om de anbefaler deres officer til uddannelse, vil afgøre, om gennemgang af uddannelsesmuligheder blot er en tjek-øvelse, eller om faglig udvikling er strategisk knyttet til den enkeltes og institutionens mål. Dette forstærkes af interessentgruppens arbejde i CCJ4C-partnerlandene.

Forskellige faktorer nævnt af vores interessenter inkluderer:

- En leder uden formel uddannelse eller mindre overbevist om værdien af CPD vil efterfølgende være mindre tilbøjelige til at anbefale eller vide, hvad de skal anbefale (England og Wales: CCJ4C Country Report)
- Utilstrækkelig dialog mellem lederen og uddannelsescentret (Danmark: CCJ4C Country Report).
- Ledere, der er usikre på eller ikke ønsker at anmode om budget, eller prioriterer sikkerhedsbaseret træning frem for rehabilitering, hvis der er mangel på budgetfleksibilitet (Tyskland, Rumænien landerapporter)

I alle CCJ4C Country Reports kvalitative interessentinterviews bemærkes det, at når en leder ikke aktivt støtter læring, bliver karrieremuligheder, jobtilfredshed og jobfastholdelse negativt påvirket, især for den yngre generation af kriminalbetjente.



Men hvem identificerer sig med sådan en "gatekeeper"-rolle? Hvis undersøgelsens respondenter for CCJ4C, havde fået at vide, at arbejde i fængsel var "en karriere" under grundlæggende uddannelse, ville de have været mere tilbøjelige til at a) anerkende lederskabsudsigter og b) tro, at de havde den nødvendige uddannelse til at udføre deres job mere effektivt. Ydermere var der større sandsynlighed for, at professionelle muligheder uden for fængslet blev fremmet i institutioner, hvor ledelsespersonale blev anset for at være åbne for træning og læring (se CCJ4C Survey Report).

## **Opbygning af beviser og prioritering af evaluering i strafferetsplejen**

**Fungerer karrierevejledning?** Bevis for effektiviteten af karrierevejledning har en tendens til at samle sig under de tre identificerede bestyrelsespolitiske prioriteringer, nemlig lærings-, arbejdsmarkeds- og social lighedsmål. For et overblik er evidensgrundlaget udviklet til at understøtte Lifelong Guidance Policy Development Kit (Vuorinen et al., 2012) refereret ovenfor, giver håndgribelige beviser for at understøtte "Forretningsmæssige fordele omfatter øget medarbejdertilfredshed og engagement og understøttelse af videnoverførsel og sammenhæng." ("The Evidence Base on Lifelong Guidance A GUIDE TO KEY FINDINGS FOR EFFECTIVE POLICY AND PRACTICE," n.d.). Fra bredere forskning i forståelsen af rekrutter på nybegynderniveau til tekniske faciliteter ser vi en opfordring til organisationer om at "verificere, i hvilket omfang karriereuddannelsesstrategien gør det muligt for kandidaten nemt at tilpasse sig arbejdsgiverens efterspørgsel" (Mereuta, 2018): prioriteringen af disse tre mål skal flugte mellem organisationen og medarbejderen.

Dette understøttes af fængselsforskning: Som svar på en høj omsætningshastighed i det midtvestlige USA, gennemførte Bonham og Crew dybdegående interviews for at måle bekymringerne hos afgående kriminalforsorgsmedarbejdere. De fandt ud af, at inddragelse af folk i at tilbyde feedback til forandring og udvikling ikke kun skulle fremme institutionel effektivitet, men også fremme langsigtede forbedringer i teamwork, moral og operationel deltagelse. Foreløbig er to af de tre bedste anbefalinger fra denne undersøgelse fokuseret på adgang til meningsfuld faglig udvikling. (Gene Bonham Jr., 2007). Det kommercielle rationale for at integrere nye organisationsstrukturer og investere i ekspertise til at levere ensartet service i hele offentlige og private fængsler fremgår af Hendes Majestæts Kriminalforsorgs (HMPPS) forretningsplan 2018-19. "Mere effektive karriere- og arveplanlægningsstrukturer, der bedre tjener virksomheden" er et

investeringsområde, der udtrykkeligt nævnes. ("HMPPS\_Business\_Plan\_2018-19.pdf," n.d.)

Selvom der ikke var adgang til meta-analyse af karrierevejledning i fængsler, viser forskning fra andre sektorer effektive metoder til levering af karrierevejledning i beskæftigelse, kunne hjælpe os med at identificere, hvilke personer der vil have størst gavn af, og kunne vise os, hvordan man evaluerer pilotvejledningsprojekter. Whiston et al giver et sådant overblik sammen med en seks-trins proces til evaluering af karriererådgivningsprogrammer (Whiston et al., 2019; Whiston and Brecheisen, 2002), og Lifelong Guidance Policy Development Toolkit beskriver også fordelene ved evaluering, og hvordan man implementerer dette bæredygtigt (Vuorinen et al., 2012).

# OVERSIGT OVER NATIONAL POLITIK

## Politikgennemgang: muligheder og begrænsninger

Målene for fængselsadministrationens ledelse med relation til personalerekruttering, fastholdelse og faglig udvikling bør ideelt set afspejles i personaleledelsespolitikken. HR-politikken bør følge teksten og ånden i national lovgivning om tilbageholdelse og rehabilitering på alle tre områder. De, der er ansvarlige for at træffe ledelsesmæssige beslutninger, bør bruge HR-politikken som en forordning og en guide, og de bør trænes i at etablere strukturer og aktiviteter, der understøtter denne politik. Medarbejdere bør informeres om relevante faglige udviklingsmuligheder samt HR-politik.

## Hvilken politik vi så på

- Politik, lovgivning, vedtægter, standarddriftsprocedurer (SOP'er) for relevante organisationer, adfærdskodekser (når de er specifikt relevante for retsvæsenet) inden for karrierevejledning for retsprofessionelle
- Forhindringer og vanskeligheder med at implementere karrierevejledning i kriminalforsorgsfag
- Hvorvidt national lovgivning henviser til Mandela-reglerne, europæiske fængselsregler eller andre relevante internationale anbefalinger eller retningslinjer for karriereretningslinjer for personale, der arbejder i strafferetsplejen

## Overblik over resultater fra Partners Research into policy

Kort fortalt: Lovgivning, der dækker:

	RU	TY	ENG	TY	IT	PT	DK
<i>Embedsmandsgrunduddannelse</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Varighed af grundlæggende kriminalbetjent uddannelse</i>	1 yr	2 yrs	8 wks	3mths	1yr	9mths	3yrs
<i>Belønning for længden af kriminalbetjent tjeneste</i>	√			√			
<i>Dedikeret kriminalbetjent karriereudvikling</i>	√	√		√			
<i>Kriminalbetjent lederuddannelse</i>	√						
<i>Karrierevejledning lederuddannelse</i>	√*						

\* Service leveret af den Romanian Prison Trade Union (SNPP)

Kort fortalt: Personalepolitik (HR) og standarddriftsprocedurer (SOP'er), der dækker:

	RO	DE	ENG	TU	IT	PT	DK
<i>Professionelle standarder for hver rolle i fængslet</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Uddannelsesplaner for hver rolle i fængslet</i>	√		√	√			√
<i>Tjenestemands karrierevejledningspolitik</i>	√	√	√		√	√	√
<i>Kriminalbetjent karrierevejledningspolitik</i>							
<i>Generel information om karriereforløb, let tilgængelig</i>			√				

## Partnernes forskning i politik efter land

### Rumænien

**Uddannelse:** Kandidaten skal have et gymnasieeksamensbevis, være rumænsk statsborger og bestå optagelseseksamen, en psykologisk eksamen og lægeundersøgelser. Han/hun skal være under 35 år.

**Træning:** Rekruttering af personalet til rumænsk fængselsvæsen:

Efter forskellige kriterier kan optagelsen være:

- Ved at afslutte en skole for officerer eller agenter.
  - o Skolen for agenter er organiseret af den rumænske fængselsadministration og repræsenterer den vigtigste garanterede kilde for nye arbejdsgivere. Hvert år afslutter 250 nye medarbejdere National School for Agents. Udover fængselskolen uddanner nogle andre skoler tilhørende Forsvarsministeriet personale til fængselstjeneste ().
  - o Officersskolen er repræsenteret af Politiskolen, Militærakademiet og Militærmedicinsk Institut med 3 års længde.
- Ved at bestå en konkurrence organiseret på enhedsniveau eller nationalt niveau. Efter det massive tab af personale på grund af ændringer i pensionsloven var det den største kilde til nye medarbejdere.
- Ved overførsel fra andre retshåndhævende myndigheder. Det er ikke så almindeligt, men der var tilfælde af ansatte overført fra hæren eller politiet. Fængselspolitiets uddannelsessystem omfatter i henhold til lovbestemmelserne:

- Specialiseret uddannelse ved karrieredebuten
- Karriereudviklingsuddannelse
- o Træning organiseret af enheder
- o Træning tilrettelagt af Træningsstrukturer
- Selvplanlægningstræning

Uddannelsesbehovet fastlægges årligt og godkendes af generaldirektøren. På baggrund af de godkendte uddannelsesbehov er alle enheder ved at udarbejde deres træningsplan, som også drøftes med fagforeningerne.

### **Specialiseret uddannelse**

Det er tilrettelagt for alle begyndere (med mindre end 3 års erfaring inden for jobbet) og har 3 faser:

- Debut - første 2 uger. Formålet er at gøre personen bekendt med funktionen. Personen har intet ansvar, og al dens aktivitet udvikles under opsyn af en erfaren officer. Hver kategori af personale har sin egen træningsplan. Hver nybegynder har sin egen mentor/supervisor.
- Specialisering/igangsættelse - mindst 3 måneder. Læreplanerne refererer til social reintegration, tilbageholdelsesregimer, sikkerhed, fængselsledelse (kun for betjente) - afhængigt af kategorien. Udover den teoretiske træning i denne periode vil der være fysisk træning, kontrol- og fastholdelsesteknikker, skydning og andre praktiske aktiviteter. Uddannelsen afsluttes med en evaluering (skriftlig eller online eksamen og en anden praktisk eksamen).  
Normalt organiseres initieringskurset i National School for Agents eller andre træningscentre med national deltagelse. I den situation, at mere end 15 begyndere er fra samme enhed, tilrettelægges igangsættelsesforløbet på enhedsniveau.
- Praktiske færdigheder - den resterende tid af prøvetiden (max 3 måneder for agenter og max 9 måneder for officerer). Efter at have bestået evalueringen af specialisering/initieringstræning vil fængselspolitiet aktivere i sin enhed/afdeling under opsyn af en mentor.

Varigheden af prøveperioden er 1 år for officerer og 6 måneder for agenter, med mindst 3 måneders varighed af indledningsperioden. Denne periode afsluttes med en evaluering foretaget af den direkte chef og på baggrund heraf besluttet det, om officeren/agenten skal holdes i tjeneste permanent.

### Kontinuerlig træning:

Det er organiseret med hele personalet. Ifølge arbejdslovgivningen skal hver medarbejder uddannes mindst én gang på to år. Det omfatter følgende former for træning:

- Træning organiseret af enheder: 60 timer/år, heraf 48 timers træning specialiseret inden for jobbet og 12 timer på supportdomæner og også et andet antal skydesessioner (minimum 2 skydesessioner/år og maksimalt 12 sessioner/år). De fleste af fængselsenhederne organiserer efteruddannelse i eLearning/blended learning-format. Hver fængselspolitimand får 2 timer om ugen afsat til fysisk træning.

- Uddannelse organiseret af Uddannelsesstrukturer: Uddannelse organiseret med særlige udbydere (forskellige eksterne udbydere/projekter/uddannelse organiseret af uddannelsescentrene osv.). Denne form for træning tilrettelægges ud fra forskellige muligheder; udvælgelsen af deltagere sker efter forskellige kriterier fastsat af arrangørerne.

Den løbende uddannelse evalueres årligt af praktikantens overordnede.

### Selvstyret træning

Beslattes af personen, om det er akademiske studier, kandidater, ph.d. uden for jobansvaret. Det er anerkendt som en uddannelsesform og kan erstatte den løbende uddannelse, når det først er anerkendt på enhedsniveau. (Hvis der foreligger en godkendelse fra ledelsen til at følge uddannelsen, vil der ikke være nogen årlig evaluering).

Udvælgelsesprocessen af kriminalforsorgens personale er kompleks og opnås ved brug af forskellige kilder:

- a. Uddannelse af personale, der skal blive "kriminalbetjent", gennem kurser, der kan følges efter gymnasiets afslutning, kurser arrangeret af den nationale kriminalbetjentskole Tirgu Ocna (et års uddannelse);
- b. Overførsel af personale fra statslige institutioner, der tilhører det nationale forsvar, den offentlige orden og det nationale sikkerhedssystem;
- c. Ansættelse af specialiseret personale, der bestod en eksamen på flere niveauer for det pågældende job, for forskellige afdelinger i kriminalforsorgen (f.eks. administrativ afdeling, medicinsk afdeling osv.)

**Kriminalbetjent status:** Kriminalbetjent er fængselspolitimænd, udelukkende ansat som embedsmænd. Ifølge den rumænske erhvervsklassifikation er der følgende anerkendte erhverv til fængsel:

Ungdomsuddannelse:

5413 - Fængselsbetjente

541301 - Fængselsagent

541302 - Kriminalpædagog

Videregående uddannelse:

242904 - Specialpædagog i tugthuse

Der er ingen reference vedrørende lederstillinger eller højere statusniveauer. Med hensyn til erhvervsmæssige standarder for fængsler er der kun udviklet én stilling:

Erhvervsmæssig standard for erhvervet som fængselsagent (junior officer).

**Oversigt over udviklingen i karrierevejledningspolitikken:** Med tanke på, at karrierebegrebet beskriver den periode, en person brugte i fængselstjenesten fra rekruttering til pension, har vi følgende situationer:

1. At bruge tiden på det samme hierarkiniveau
2. Fremgang fra en kategori til en anden - fra agent til betjent (junior fængselsbetjent til fængselsbetjent)
3. Fremme i hierarki

**I situation 1:** Som tiden går får en fængselspolitimand forskellige fordele som f.eks:

- Bonus for arbejdsårene i alt (er ens i alle de offentlige organisationer)
- Bonus for antallet af år i tjeneste (dette er specifikt for fængsel og politi)
- Fremme inde i funktionen (fra et lavere niveau til det maksimale niveau)
- Fremme i rang (svarende til de militære rækker)
- Forøgelse af antallet af feriedage/år
- Udmærkelser modtaget ved 15/20/25 års anciennitet med ydelser ved pension.
- Mulighed for at gå på pension i en alder, der direkte hænger sammen med antallet af år i tjeneste (min. 15 år brugt i tjeneste).

**I situation 2:** er gyldige alle ydelser fra kategori 1, men betyder også en ændring i lønudbetaling og type arbejde. Selvfølgelig vil du ikke have en lederstilling; Fængselsbetjente har normalt mere en koordinerende rolle end en operativ rolle.

Den nye betalingslov, som formodes at træde i kraft i 2022, vil også omfatte ledende stillinger for agenter.

**I situation 3:** er gyldige ydelserne fra kategori 1 og også betalingsydelser til lederstillinger. Jo højere positionen er, jo bedre betaling bør modtages.

Én specificitet bør nævnes: funktionerne i hovedkvarteret som central administration aflønnes bedre end de tilsvarende i fængselsenhederne.

Mens der på det rumænske fængselsvæsen ikke er noget struktureret dokument vedrørende personalepolitikken, regulerer forskellige dele af lovgivningen (love, regeringsbeslutninger, ministerordrer, generaldirektørbeslutninger, procedurer og så videre) HR-ledelsen.

Det rumænske kriminalforsorgssystem nød godt af et strategisk dokument for perioden 2015-2018, udarbejdet inden for projektet "Styrkelse af kriminalforsorgens kapacitet til udvikling af menneskelige ressourcer vedrørende fængselspersonalet", finansieret af den norske finansielle mekanisme 2009 - 2014, RO23 Program "Tjenesterettelser, herunder sanktioner uden prøveløsladelse".

De **strategiske mål**, der blev overvejet, var følgende:

1. Udvikling af politikker og procedurer for menneskelige ressourcer til støtte for opfyldelsen af de strategiske mål for den nationale fængselsforvaltning
2. Levering af kvalitetsinformation til at underbygge ledelsesbeslutninger, til styring af menneskelige ressourcer og til styring af præstationer.
3. Udvikling af kompetencerne hos kriminalforsorgens personale på ekspertiseniveau.
4. At skabe et organisatorisk miljø, der tilskynder til præstation

Med hensyn til de aktiviteter, der er forudset i implementeringsplanen, som omfattede høring af fagforeninger, fremhæver vi:

Specifikt mål: 1.1. Udvikling af standarder for at fastslå behovet for personale i aktivitetsområder og ændre størrelsen på eksisterende strukturer.

Specifikt mål: 1.2. Udvikling af personalepolitikker i fængselssystemet.

Specifikt mål: 1.3. Ændring og færdiggørelse af den deontologiske kode.

Specifikt mål: 1.4. Udvikling af en karriereguide.

Specifikt mål: 1.6. Ændring af skydereglementet med den tilvejebragte bevæbning.

Specifikt mål: 1.7. Implementering af nye normative rammer for efteruddannelse.

Nogle af disse mål blev nået ved hjælp af nye normative handlinger, såsom afgørelse 348/2016 om godkendelse af personalestandarderne efter aktivitetsområder og kategorier



af fængselsenheder, eller ved at indsætte specifikke klausuler i statuten for fængselspolitibetjentene Lov 145/2019. Adskillige yderligere normative handlinger blev oprettet, men som ikke blev afsluttet under hele strategiens udførelse (de etiske kodeks, karrierevejledningen, uddannelsesmetoden). De forventes på et senere tidspunkt.

Selvom strategien for erhvervsuddannelse i fængselsadministrationen for perioden 2011-2015 blev godkendt ved afgørelse 314 / 8.01.2011, blev der ikke stillet noget offentligt dokument til rådighed, der beskriver dens gennemførelse, og der blev ikke udarbejdet en ny strategi for den efterfølgende periode.

Massive pensioneringer og konkurrencer om at besætte stillinger fra eksterne kilder var blandt de nye problemer, som året 2016 bød på, med vægt på introduktionsuddannelser og kurser for nyankomne. Den eneste reaktion var i det væsentlige reaktiv og ad hoc, og der var ingen plan på plads for at løse problemerne.

Personalets faglige udviklingsplan udarbejdes hvert år, og den omfatter faglige udviklingsaktiviteter koordineret på fængselsniveau (kurser, faglige møder mv.). Planen oprettes i overensstemmelse med korrespondancen med enhederne, anmodningerne og tilgængeligheden af økonomi. Ifølge overenskomsten skal arbejdsgiveren inden for det afsatte budget hvert år afsætte mindst 10% flere penge til uddannelse og relaterede omkostninger, end de gjorde året før.

Et uddannelsesprogram for dem, der ønsker at vokse i deres karriere, blev finansieret af den rumænske fængselsadministration som en del af et program, der blev udtænkt for år tilbage og finansieret af ESF under det operationelle program for udvikling af menneskelige ressourcer. Showet koncentrerede sig om at give bred information om fængsler (med tanke på alle sektorer som sikkerhed, social reintegration, økonomi og HR). Mange personer, der senere påtog sig administrative roller, viste stor interesse for programmet. Predictive Index, et nyt instrument, der kan identificere personer med de egenskaber, der kræves til forskellige lederstillinger, er blevet implementeret på samme tid. Det rumænske fængselssystem fortsætter med at anvende værktøjet på trods af, at programmet ikke har modtaget meget omtale.

Behovet for forudsigelighed i karrieren har ført til formuleringen af forslaget til udvikling af en karrierevejledning. Dets forekomst (fastsat i statuten for fængselspolitiet) bør baseres på erhvervsmæssige standarder og kravene til besættelse af posterne. Der er forskellige

forslag, formularer, nogle af aspekterne er direkte nævnt i fængselspolitiets vedtægter. En ny statut for fængselspoliti har været i kraft siden august 2019, og et af kapitlerne (III) henviser til fængselspolitiets karriere. Følgende elementer er styret:

- Udvælgelse af personale;
- Karrieredebut - hvordan er organiseret, hvad skal gøres, hvordan evalueres;
- Forfremmelse af personalet: ved konkurrence organiseret for at besætte de ledige stillinger.
- Visse betingelser skal være opfyldt for at blive berettiget til at deltage i konkurrencen;
- Juniorofficerer kan deltage i konkurrencer, men der er en begrænsning af den hierarkiske position, indtil hvor de kan ansøge (servicechef).

Derudover skal man huske på, at størstedelen af Rumæniens fængselspoliti er yngre betjente (omkring 9000 af de 12.500 arbejdere). Den nye statut giver denne gruppe mulighed for årligt at deltage i en konkurrence for at gå videre til en ny kategori, Kriminalbetjente.

- Generaldirektører, vicedirektører og fængselsdirektører ansættes for fire år med højst to valgperioder. Det er en omstridt bestemmelse med diskuterede fordele og ulemper.

En plan for fængselspolitiets karriere er blevet udarbejdet gennem projektet DialLogos, udført af NTP (National Trade Union of Prison Policemen) med Det Nationale Forskningsinstitut for Studier vedrørende Arbejdskraft og Social Beskyttelse. Følgende temaer indgår i planen, som er godkendt af fængselsforvaltningen:

- Personale rekruttering og allokering
- Udvikling af personale og kompetencer
- Forbedring af arbejdsforhold

## Tyrkiet

**Uddannelse:** En grundlæggende kriminalbetjent skal mindst have afsluttet gymnasiet eller have en tilsvarende uddannelse, ifølge tyrkisk klassifikation.

**Træning:** Førtjeneste, embedsmandskandidat og efteruddannelse er de tre forskellige former for uddannelse. Inden for rammerne af efteruddannelse gennemføres en 4-ugers orientering eller første uddannelse for kontraktansatte personer eller personale.

Implementering af træningsprogrammer i før-tjenesteuddannelsesaktiviteter; Det er opdelt i tre forskellige programmer: tilpasningsevne, teori og træning.

Uddannelse for fastansatte varer i 5 måneder, bestående af 3 måneders teori og 2 måneders praksis. Herefter organiseres kandidater til embedsværket til grunduddannelse, foruddannelse og praktik. Grunduddannelsen skal vare mindre end ti dage eller være længere end to måneder under dette program, og forberedelsestræningen må ikke være mindre end en måned eller længere end tre måneder. Praktikken gennemføres, så længe det varer i mindst to måneder. Den egentlige uddannelsesperiode for grundlæggende færdigheder og forudsætninger er 45 dage.

Efteruddannelseskurser tilrettelægges efter behov, minimum 8 dage og maksimalt seks måneder. Det personale/personale, der er tilknyttet forskellige enheder i institutionerne, får undervisning i at lære den grundlæggende pligt på den enhed, hvor de arbejder. F.eks. modtager personale, der arbejder i udførelse, brevlæsning, psykosocial service, lagerenheder også efteruddannelse til at arbejde i denne enhed.

**Kriminalbetjent status:** Kriminalbetjente er udelukkende ansat som embedsmænd i Justitsministeriet.

**Oversigt over karrierevejledningslovgivning og politikudvikling:** Forordningen om efteruddannelse for personale under fængsler og arresthuse i Tyrkiet og reguleringen af at fremme og ændre titel for personale under generaldirektoratet for fængsels- og arresthuse i Tyrkiet er to relaterede love fra henholdsvis 2004 og 2005. Mens anden akt fortsætter med at specificere formålet, omfanget, grundlaget og definitionerne af lovgivningen, specificerer den første akt principperne og målene for efteruddannelse i loven. For fængselspersonale og kriminalforsorgsmedarbejdere omfatter dette målgruppe, roller, generelle forhold, særlige forhold, annoncering og ansøgningsmetoder samt de skriftlige og mundtlige eksamensprocedurer til at fremme og forbedre deres karriere.

Den nationale lov om anciennitet blev føjet til denne lovgivning i 2017, og tyrkiske fængselsansatte begyndte at nyde godt af den faktiske anciennitetsforøgelse den 25. august 2017 med lovdekret nr. 694. Ved at øge den faktiske anciennitet for arbejdere, der interagerer med straffefanger, søger denne forordning at forbedre personalemoralen.

## Forbundsstaten Bremen, Tyskland

**Uddannelse:** Bremisches Beamtengesetz (BremBG) fastslår, at der er to "karrieregrupper", der gælder for alle kontorer med samme fag- og karrieregruppe. Retfærdighed er ét karrierefelt (disciplin). Afhængig af den forudgående uddannelse og uddannelse, der er nødvendig for karrieren, kan man tilhøre karrieregruppe 1 eller karrieregruppe 2. Alle erhverv, der kræver en universitetsgrad eller tilsvarende uddannelse, falder ind under karrierekategori 2. Alle yderligere karrierer indgår i karrieregruppe 1. Afhængig af forudgående uddannelse og forudsætninger for adgangsjob inden for karrieregrupperne, kunne der dannes sondringer inden for karrieregrupperne (1 og 2).

Uden at opfylde de adgangskrav, der er specificeret for karrieren gennem forfremmelse, kan embedsmænd, der opfylder kvalifikationerne for en karriere i karrieregruppe 1, kvalificere sig til en karriere i karrieregruppe 2. Eksamener er påkrævet for himmelfarten, med nogle undtagelser tilladt afhængigt af karrieren restriktioner.

Efter at tjenestemanden har gennemført den nødvendige forfremmelsesprocedure, vurderer ansættelsesmyndigheden tjenestemandens berettigelse til karrieren i karrieregruppe 2, hvis en eksamen ikke er påkrævet generelt eller i særlige situationer. En kvalifikation, der kun gælder i kontorer eller specifikke anvendelsesområder, kan også opnås i henhold til karrierereglerne.

Karriereudvikling og avancement kræver den nødvendige videreuddannelse.

Tjenestemændene er forpligtet til at deltage i efteruddannelse og selvudanne sig. Arbejdsgiveren skal træffe passende foranstaltninger for at sikre, at tjenestemændene får efteruddannelse.

**Træning:** *Bremen-forordningen om uddannelse og eksamen for karrieregruppe 1 a - Kontor for første indrejse i justitsministeriet (fængsel)* regulerer uddannelsens indhold.

Når en kriminalbetjent begynder i tjeneste, er følgende vagtsteder en del af den praktiske og teoretiske uddannelse:

- Sikkerhedsministeriet
- Varetægtsfængsling

- Håndhævelsesafdeling for håndhævelsesplanlægning og motivation
- Håndhævelsesafdeling for særlig pleje og behandling
- Håndhævelsesafdeling for sundhed og professionel reintegration
- Håndhævelsesafdeling for lavtærskelpleje og forberedelse til udskrivelse
- Håndhævelsesafdeling for fuldbyrdelse af kort dom (Bremerhaven)
- Håndhævelsesafdeling for åbne fængsler og kvindefængsler
- Institut for Socialterapi (Sotha)
- Delvist ungdomsarrest.

En tysk kriminalbetjent skal gennemføre to års uddannelse. Selvom det kan variere fra en føderal stat til en anden, har teori og praksis en masse karakteristika. Den første måneds træning går med at arbejde med en erfaren betjent inde i et fængsel. Derefter går praktikanten i skole i tre måneder for at modtage undervisning i historie, selvforsvar, skydning, psykologi og lovgivning.

Praktikanten vil arbejde som fuldt funktionsdygtig officer, når de vender tilbage fra skole, selvom de stadig vil blive betragtet som praktikanter. Praktikanten får erfaring med at arbejde i hver afdeling i institutionen i løbet af de efterfølgende 12 måneder. I denne tid skal praktikanten også arbejde i et eller flere fængsler for at få en fornemmelse af, hvordan andre institutioner kører.

I de sidste seks måneder af programmet vender eleverne tilbage til skolen til avancerede juridiske kurser, mundtlige og skriftlige eksamener og praktiske vurderinger.

Efter de to års uddannelse betragtes praktikanten som fuld officer. Der anvendes tre vagter, og arbejdsugen er 40 eller 41 timer lang. Officerer er forpligtet til at arbejde en weekend hver måned og tage tre fri (i gennemsnit).

Startkompensationen for en tysk kriminalbetjent i praktik er 1357 USD om måneden, eller omkring 50% af startlønnen på 2.689 USD.

En officers løn forhøjes hvert andet år. Mellem hver lønstigning for betjente i trin 5-8 skal der gå tre år. Fase 9's loft for den månedlige løn er \$3.905. Yderligere \$148 om måneden gives til en officer, der er gift. Der betales yderligere \$262 om måneden til en officer for hvert ekstra barn, der er født efter det første.

Kun to højtplacerede frontlinjefunktionærer, en A-10 og en A-11, tjener op til \$4.740 om måneden efter frontlinjerangeringen af A-9. Størstedelen af kriminalbetjente fratræder under det nuværende system på fase A-9.

**Kriminalbetjent status:** Det tyske ord *Beamter* betyder embedsmand, kriminalbetjente, og de fleste af de andre erhverv beskæftiget i fængslet er embedsmænd (*Beamte*).

En række fordele er knyttet til status som embedsmand. Staten kan overføre underpræsterende embedsmænd til andre, ofte mindre ønskværdige (men ikke lavere lønede), stillinger, men kan kun helt opsige deres ansættelse i tilfælde af alvorlige forbrydelser. Andre ydelser omfatter en særlig sundhedsordning, der dækker 50% af de fleste sundhedsudgifter, en indeksreguleret pension på højst 71,25% af slutlønnen, betalt direkte af staten i stedet for af den typiske offentlige pensionsudbyder, og - vigtigst af alt - nærmest jernbeklædt jobsikkerhed. Embedsmænd bliver næsten aldrig givet slip, hvilket er et fællestræk for de fleste regeringer. Tyske embedsmænd har derimod livstid som beskyttet af art. Grundlovens § 33, stk. 5: Ansættelse er på livstid og underlagt offentlig ret, ikke privatretlige ansættelsesbestemmelser. Der er ingen ansættelseskontrakt mellem embedsmændene og den statslige enhed, der ansætter ham.

En kommende embedsmand skal være statsborger i Forbundsrepublikken Tyskland eller i en medlemsstat i Den Europæiske Union (selvom der nu er flere undtagelser), og skal generelt opnå status ved 35 års alderen (nogle delstater har andre regler). Der er et professionelt spor til at starte karrieren for kriminalbetjente afhængigt af deres uddannelse:

*Mittlerer Dienst* (mellemtjeneste), hovedsageligt til stillinger, der kræver nogenlunde svarende til en gennemført læretid. Svarende til underofficerer. I et ideelt scenarie gives muligheden for at klatre op ad stigen til *Gehobener Dienst* øverste tjeneste i løbet af karrieren.

Livstidsansatte civilarbejdere kan kun forlade deres job under forhold, der er lovlige. Typisk stopper en føderal tjeners aktive beskæftigelse, når de går på pension. Civile embedsmænd er ved lov forpligtet til at gå på pension, når de når den lovbestemte pensionsalder. Begge køn er underlagt samme aldersbegrænsning.

Specifikke kategorier af statsansatte, såsom kriminalbetjente, har forskellige pensionsalder. Derudover hæves den særlige pensionsalder gradvist fra 60 til 62 år.

Staterne er ansvarlige for at vælge pensionsalderen for statsansatte. Hvis en tjenestemand på grund af helbredsproblemer varigt er ude af stand til at varetage sine tjenesteopgaver og ikke længere helt eller delvist kan varetage anden beskæftigelse, selv efter omskoling, skal vedkommende gå på pension. Pensionsydelse ned sættes i tilfælde af førtidspension.

**Oversigt over udviklingen i karrierevejledningspolitikken:** Som et resultat af føderalismereformen i 2006 blev det lovgivende ansvar for fængselspolitikken (*Strafvollzug*) overgivet til 'Land' eller forbundsstatsniveau. Alle relaterede politikker er underlagt de 16 forbundsstater (Länder). Men selv før 2006-reformerne var der betydelige forskelle mellem delstaterne, når det kom til at implementere fængselspolitik, så det er stadig vigtigt at overveje det subnationale niveau på dette område.

Som følge heraf er det kun forbundsstaterne i Tyskland, der har tilladelse til at drive og føre tilsyn med fængselssystemet. Målet med fængsling i Tyskland er dobbelt: det sigter mod at beskytte samfundet mod yderligere kriminelle handlinger fra de skyldige, samtidig med at de forbereder indsatte til at leve et liv med "socialt ansvar fri for kriminalitet" ved løsladelse. Tyskland ønsker at hjælpe dømte med at få det bedre, så de kan genintegrere tilbage i samfundet. De enkelte statslige justitsministerier huser hovedkvarteret for det statslige fængselsvæsen. En kriminalforsorgsafdeling har ansvaret for at føre tilsyn med administrationen af fængselsvæsenet, personalespørgsmål, grund- og videreuddannelse af fængselspersonale, budgetter, byggeri, samarbejde med lovgivningen om fængselsvæsenet, ansættelse af indsatte samt uddannelses- og erhvervsuddannelse for indsatte. . Derudover undersøger dette kontor andragender og klager, og dets embedsmænd besøger og inspicerer ofte fængslerne. Mellem Justitsministeriet og fængslerne er der ikke længere et mellemliderniveau. Det bliver lettere at træffe beslutninger, og ministeriet er mere i kontakt med de daglige realiteter i fængselsvæsenet takket være denne direkte kommunikation.

De kompetente myndigheder i forbundsstaterne har til opgave at udvælge og rekruttere tilstrækkeligt med personale af højeste kaliber, at garantere passende uddannelse og at lette faglig udvikling, således at de kan arbejde på en yderst etisk måde for at yde retfærdigt og effektivt tilsyn, positiv pleje og bistand til mistænkte og gerningsmænd.

Det tilrådes med jævne mellemrum at revidere og opdatere uddannelsesplaner for udvikling af arbejdsstyrken og sikre, at de er relevante i forhold til kravene fra

kriminalforsorgen og fængselsvæsenet på årsbasis. For at kunne implementere det, er det afgørende at skaffe nok trænere og ressourcer.

### Menneskelige ressourcer og faglig udviklingspolitik i forbundsstaten Bremen, Tyskland

Adskillige love og regler i Tyskland tydeliggør landets HR-ledelsesprincipper. Bestemmelser vedrørende karrierer, karrieregrupper, rekruttering af ansøgere og faglig udvikling såsom prøvetid, forfremmelse, personaleudvikling, kvalifikation, vurdering og lignende foranstaltninger har til formål at støtte karriereudvikling for tyske embedsmænd (forbundsstaterne).

Bremen Civil Service Act fra 2009 foruden Civil Service Status Act af 17. juni 2008 (Federal Law Gazette I s. 1010) gælder i den nuværende version for tjenestemænd, medmindre andet er angivet.

"Forordningen om Bremens embedsmænds karriere" (Bremer Laufbahnverordnung - BremLVO) regulerer karriereudviklingen for embedsmænd, f.eks. kriminalbetjente i Bremen/Tyskland.

Derfor, ifølge [Europarådets retningslinjer vedrørende rekruttering, udvælgelse, uddannelse, træning og faglig udvikling af fængselspersonale f](#), Følgende bør overvejes fra de nationale fængselsadministrationer for at sikre en sund faglig udvikling for kriminalbetjente.

- a) Der bør udvikles et gennemsigtigt system til årlige evalueringer af alle medarbejderes præstationer, som muliggør deres karrierefremgang og faglige udvikling. Personale, der udfører vurderinger, bør uddannes i overensstemmelse hermed for at sikre et retfærdigt vurderingssystem.
- b) Evalueringen bør angive uddannelsesbehov på individuelt niveau og serviceniveau efter behov.



- c) Fængselsvæsenet og kriminalforsorgen bør tilbyde regelmæssige uddannelsesmuligheder for at forbedre faglige præstationer og for karriereudvikling, alt efter hvad der er relevant.
- d) Der bør være rammer på plads for at lette avanceret faglig udvikling, specifikt ved at udvikle lederskabs- og ledelseskapaciteter, der tillader karriereudvikling til mellem- og øverste ledelse. Dette bør ikke udelukke avancerede adgangsordninger for rekruttering til ledelsesgrader.

Faglig udvikling behøver ikke kun at fokusere på forfremmelsesrammer. Andre former for anerkendelse af kompetence bør søges og anvendes efter behov.

- e) Løn og ansættelsesvilkår skal stå i forhold til personalets kompetencer og ansvar. De økonomiske, ansættelsesforhold og arbejdstider bør reguleres ved lov og bør tillade rekruttering og fastholdelse af personale af god kvalitet, så de kan udføre deres opgaver effektivt og menneskeligt og udvikle deres bevidsthed om vigtigheden af deres arbejde for samfundet. Der bør sørges for støtte og supervision af personalet for at hjælpe dem i deres rolle.
- f) For at forbedre det effektive arbejde inden for og mellem fængselsvæsenet og kriminalforsorgen bør samarbejde, samlokaliseringsordninger og udstationering af personale til uddannelses- eller arbejdsformål fremmes. Sådanne ordninger bør kun finde sted med samtykke fra de berørte personer og bør ikke medføre nogen ændring i deres ansættelsesstatus eller løn. Bestemmelser om internationale udstationeringer for at fremme grænseoverskridende læring bør også overvejes.

## England og Wales

**Uddannelse:** Ifølge politikken i England og Wales skal kandidaten have en 'grundlæggende uddannelse' for at påbegynde en uddannelse som fængselsbetjent, og kandidatens regne- og læsefærdighedsniveauer vurderes online, inden de begynder på en rekrutteringsvej. Der er ingen krav om at have en videregående eller universitetsuddannelse.

**Træning:** Indtil for nylig modtog fængselsbetjente, der arbejder i England og Wales, 8 ugers grunduddannelse, som består af teori og en overvåget periode på 12 måneders vejledt praksis. Derefter var det præcise antal faglige udviklingsdage om året ikke påbudt.

Men fra juli 2021 vil alle nye fængselsbetjente begynde deres karriere ved at gennemføre en faglæreuddannelse i forældremyndighed og frihedsberøvelse, som skulle tage 12 - 18 måneder at gennemføre. Ansøgere, der ønsker at ansøge om denne læreplads, bør først finde ud af, om de er egnede til jobbet ved at bruge onlineværktøjet til at evaluere læse- og skrivefærdigheder, regnefærdigheder og personlige egenskaber (se Oversigt over praksis nedenfor). Den professionelle læreplan er som følger:

Uge 1 til 10: efter en lokal introduktion i 'hjemmefængslet', påbegyndelse af et grundlæggende træningsprogram på et udpeget læringscenter.

Uge 11 til 25: I 'hjemmefængslet' fortsæt med træning med regelmæssig støtte fra lærlingetrænere.

To kontrolpunkter til at gennemgå fremskridt:

Kontrolpunkt 1 (uge 25 til 28)

At inkludere 1 uges portfolioarbejde uden for dit almindelige arbejdsområde og 1 uge på et lærings- og udviklingscenter.

Kontrolpunkt 2 (uge 44 til 47)

1 uge på et udpeget læringscenter, for at reflektere over fremskridt og forberede sig på Gatewayen i slutningen af læretiden.

Hvis praktikanten arbejder i et højsikkerhedsmiljø, vil der være et yderligere 2-ugers opholdsforløb.

**Kriminalbetjent status:** Den april 2017-stiftede Her Majesty's Prison & Probation Service (HMPPS) er ansvarlig for 121 fængsler, beskæftiger mere end 42.000 mennesker i England og Wales og har daglig varetægt for omkring 85.000 indsatte. Størstedelen af disse (104) administreres af Hendes Majestæts Fængsels- og Kriminalforsorg (HMPPS), men 13 drives af tre private virksomheder: Serco fører tilsyn med fem fængsler, mens G4S, Sodexo og hver driver fire. inspicerer private fængsler på samme måde, som det inspicerer fængsler i den offentlige sektor. Private fængselsguvernører omtales som "direktører", og hvert privat fængsel har en "kontrollør", der forbinder det med HMPPS. Mens privat fængselspersonale kan have en anden status og være underlagt uddannelse og menneskelige ressourcer, der er mere populære i den private sektor, er alle fængselsbetjente (PO'er) statsansatte og har status som embedsmænd.

**Oversigt over udviklingen i karrierevejledningspolitikken:** Der er ikke noget officielt mandat for retten til faglig udvikling, efter at en ny rekrut er uddannet til fængselsbetjent. Fortsat professionel udvikling (CPD) opfordres officielt til, og personalet kan have ret til at bede deres leder om fri fra arbejde til uddannelse eller studier. Enhver uddannelse, der er godkendt på denne måde, vil være dækket af arbejdstiden uden binding af fritid. Der tilbydes en bred vifte af træningsmuligheder i fængslerne, og dette er gratis for kriminalbetjente at få adgang til. Ingen CPD er blevet finansieret efter 2011 på grund af 2010 Comprehensive Spending review, implementering af besparelsesforanstaltninger efter recession. Nogle interne CPD-tjenester er siden da blevet strømlinet (såsom reduktion af hyppigheden af et træningskursus) eller centraliseret (færre fængselsspecifikke uddannelsesmuligheder). Men Kriminalforsorgen støtter fortsat uddannelse og udvikling som en grundlæggende forudsætning for kvalitetsydelse i den strafferetlige sektor, men også for at fremme den offentlige sektors etos som 'et godt sted at arbejde'.

CPD anbefales derfor under personalets præstations- og udviklingssamtaler. Der er et standard fængselsvæsenets katalog med omkring 70 ansigt-til-ansigt kurser.

## Portugal

**Uddannelse:** I overensstemmelse med portugisisk lov skal ansøgere til stillingen som fængselsbetjent være mindst 21 år gamle, have portugisisk statsborgerskab, have afsluttet gymnasiet og ikke have nogen forbrydelsesdomme. For at tilmelde sig fængselsbetjentenes grunduddannelseskursus skal kandidater bestå en række forskellige eksamener og evalueringer, herunder fysiske og teoretiske vidensprøver, medicinske eksamener og psykologiske evalueringer (lovdekret nr. 3/2014, artikel 36<sup>o</sup>).

**Træning:** I Portugal varer den indledende uddannelse for fængselsbetjente i ni måneder: seks måneders teoretisk og praktisk undervisning om straffe- og fængselslovgivning, menneskerettigheder, engelsk, kommunikation og interaktion med fanger; tre måneders undervisning i IKT, sikkerhed, videoovervågning og telekommunikation; og fire måneders undervisning i personligt forsvar; sundhed; overførbare sygdomme; og førstehjælp; psykopatologi; kriminologi; og kriminel profilering, blandt andre emner.

**Kriminalbetjent status:** Lovene for fængselsbetjente dækker over to forskellige erhverv, hvoraf det ene omfatter ledelsesopgaver eller stillinger, og det andet har mere et operationelt fokus. Fængselsbetjente med ansvar for offentlig sikkerhed er struktureret i et hierarki. For at fængselsbetjenten mere hensigtsmæssigt og effektivt kan reagere på

kravene fra det nutidige fængselsvæsen, er denne adskillelse og fastlæggelsen af de forskellige kategoriers funktionelle indhold afgørende. Fængselsbetjente, der arbejder i den offentlige sikkerhed, er indrettet i faldende hierarki. (lovbekendtgørelse nr. 3/2014).

**Oversigt over udviklingen i karrierevejledningspolitikken:** Den portugisiske lovgivning forudsiger, at én enhed er ansvarlig for uddannelse og faglig udvikling inden for den portugisiske fængsels- og kriminalforsorgstjeneste: Direktoratet for menneskelige ressourcer. Dette direktorat omfatter tre afdelinger:

- 1) Human Resources Management afdeling;
- 2) Afdeling for personaleadministration og vederlagsbehandling;
- 3) Træningsafdeling.

Human Resources Management Division er blandt andre opgaver ansvarlig for fremme, overvågning og implementering af præstationsevalueringsystemer og udarbejdelse af det interne uddannelsesindhold. På den anden side er uddannelsesafdelingen ansvarlig: for identifikation af uddannelsesbehov og faglig forbedring; at foreslå og implementere udviklingspolitikker for menneskelige ressourcer vedrørende grund- og efteruddannelse, nemlig dem, der er et resultat af aktivitetsplaner eller forandringsprocesser; at definere og vurdere uddannelsesmetoder og faglige udviklingsaktioner vedrørende personalets produktivitet og leverede tjenester, også fremme brugen af alternative træningsmetoder (f.eks. e-læring); at formidle uddannelsesaktioner og sikre procedurerne i forbindelse med registrering, fremmødekontrol og certificering; at udarbejde den årlige træningsaktivitetsrapport blandt andet (Bekendtgørelse nr. 8140-B/2019). Denne træningsaktivitetsrapport udvikles hvert andet år og fordeler træning på ni hovedområder:

- Område 1: Straffefuldbydelse og frihedsberøvelse - inden for dette første område er uddannelsen mere fokuseret på kriminalforsorgslovgivning og indsattes processtyring (med henblik på en bedre systematisering af procedurer inden for dette område);
- Område 2: Fuldbydelse af straffe og alternative foranstaltninger og elektronisk overvågning - inden for dette andet område sigter uddannelse mod at forbedre sagsbehandlingsmodellen efterfulgt af den portugisiske fængsels- og kriminalforsorg, baseret på RNR-principperne, LS/CMI og motiverende samtale. Med hensyn til elektroniske overvågningshold fokuserer træningen på kommunikationsevner og relationsstyring med gerningsmanden for at forhindre konflikter og eskalering af vold;
- Område 3: Udførelse af pædagogiske vejledningsforanstaltninger, hvor træning fokuserer på tre væsentlige aspekter: behovet for at opdatere både uddannelsescentrenes regler; de vurderingsværktøjer, der anvendes, og fremme af den generelle forbedring og konsistens af tekniske indgreb;

- Område 4: Sikkerhed og fængselsadfærd - hvor træning fokuserer på at tackle fængselsbetjentenes uddannelsesbehov;
- Område 5: Fængselsbehandling, rehabilitering, sundhed og programmer - hvor træning fokuserer på kvalificering af stedfortrædere og seniortechnikere til fængselsbehandling, anvendelse af risikovurderingsværktøjer og -metoder i fængselsmiljøer;
- Område 6: Kriminologi og jura - hvor uddannelse fokuserer på at fremme et uddannelsesstilbud med en akademisk profil, med to hovedformål: 1) at tackle behovene for at udvikle og ajourføre viden inden for de juridiske og kriminologiske områder; 2) at formidle og fremme udvekslingen af viden og erfaringer fra deres akademiske eller forskningsmæssige vej;
- Område 7: Administration og ledelse af menneskelige og finansielle ressourcer - hvor uddannelse fokuserer på offentlig administration, personaleledelse, offentlig beskæftigelse og personlig udvikling;
- Område 8: ITC og kommunikationssystemer - hvor træning fokuserer på at tackle behovene vedrørende brugernes automatisering af information;
- Område 9: Grunduddannelse og optagelse - hvor uddannelsen fokuserer på to korte kurser til nye kriminalforsorgsbetjente og et grunduddannelseskursus for fængselsbetjente.

Ydermere, og hvert andet år, finder en obligatorisk evaluering sted, herunder både fængselsledere og personale, ved hjælp af det integrerede ledelses- og præstationsevalueringssystem i offentlig forvaltning (SIADAP). Denne evaluering omfatter følgende elementer: 1) akademiske og faglige kvalifikationer; 2) Erhvervs erfaring; 3) Valorisering af læseplaner; 4) Udførelse af lederstillinger/koordinering eller andre stillinger eller funktioner eller anerkendt offentlig interesse eller relevant social interesse (lov nr. 66-B/2007). Denne evaluering hænger sammen med de definerede mål i den portugisiske aktivitetsplan for fængsels- og kriminalforsorgen, som udvikles hvert år. Således giver SIADAP fængselspersonale mulighed for at identificere hovedmålene for deres rolle/funktioner, hvilket tillader deres udvikling baseret på de opnåede resultater. Derfor er der et incitament til faglig fremgang, selvom det kun er målmæssigt.

## Italien

**Uddannelse:** Kriminalpolitietts medarbejdere ansættes på alle niveauer gennem åbne rekrutteringsprocesser. Kravet til stillingen som "agent" er færdiggørelsen af ungdomsskolen; den offentlige konkurrence er baseret på en vurdering af niveauet af almen viden. Alle medarbejdere, der klarer sig forbi den offentlige konkurrence, får deres

fysiske kondition vurderet af sundhedspersonale. Disse tests udføres i et specialiseret Penitentiary Administration Center.

**Træning:** Generaldirektoratet for Uddannelse sørger for, at kriminalforsorgens arbejdsstyrke, som omfatter både voksne og unge, modtager ensartede uddannelsesprocedurer for personalet. Et nyligt ministerielt dekret (2. marts 2016), der regulerer organisationen af nævnte generaldirektorat, tildeler de forskellige aspekter af uddannelse til dets kontorer II, III og IV for på den ene side at sikre sektorspecifik uddannelse og på den ene side, andet, ensartetheden af systemet med strafferetlig fuldbyrdelse.

II- og III-kontorerne er ansvarlige for grundlæggende/grunduddannelse og for specialist- og efteruddannelse. Modtagerne af denne uddannelse er ledende og administrerende personale (direktører, fængselsguvernører, embedsmænd) og andet personale (pædagoger, socialarbejdere i justitsministeriet, kriminalforsorgsbetjente, psykologer, revisorer, kontorassistenter osv.).

#### **a) Grunduddannelse/Grunduddannelse:**

Har til formål at integrere nyansatte medarbejdere i kriminalforsorgens organisation og bruge deres viden, kompetencer og specialistkompetencer (i relation til deres faglige rolle og dens konkrete anvendelse i kriminalforsorgssammenhæng), så de kan udføre deres hverv på en ordentlig og effektiv måde. og kvalitetsmåde.

Udformningen af uddannelsesprogrammerne for nyansatte medarbejdere kræver en rotation af klassens øvelser og træning på arbejdspladsen. Disse to øvelser er beregnet til at udgøre en kontinuitet i træningen og er tæt forbundet med hinanden.

De anvendte træningsmetoder er:

- Traditionelle metoder (frontundervisning, konferencer osv. - bruges mest i modulerne vedrørende den organisatoriske kontekst);
- Innovative metoder (casestudier, rollespil, workshops osv., mest brugt i specialister moduler).

Generelt vedrører hovedemnerne i disse kurser emnerne:

- Lov, regler: Kriminalforsorgsret, Forvaltningsreformer, betinget fængsel og straf henrettelse i Europa, anti-korruption og administrativ gennemsigtighed osv.;
- Psyko-social, pædagogik, statsregnskab og kriminalforsorgsregnskab, organisationsvidenskab (f.eks. ledelse).

#### **b) Specialist/Kontinuerlig uddannelse:**

Formålet med disse kurser varierer alt efter, hvilken type viden, kompetencer og færdigheder, som Kriminalforsorgen agter at ændre, forbedre og udvikle, efter at uddannelsesbehovene er identificeret.

Disse kursers fokus er identificeret som følge af normative ændringer inden for strafferetlig fuldbyrdelse (f.eks. uddannelseskursus om betinget afsoning under/før retssagen - "messa alla prova" - for kriminalforsorgens personale) eller i den offentlige forvaltningsregler (f.eks. uddannelse kursus om anti-korrupsionskodeks, om offentlige udbud mv.

c) Uddannelse af fængselspolitiets personale (kontor IV)

**Kriminalbetjent status:** Kriminalpolitiet arbejder for regeringen. historisk havde været i militæret eller politiet. En del af 40% af de tilgængelige beskæftigelsesmuligheder begyndte at blive reserveret til dem fra den 1. januar 2017, hvor de offentlige valg først blev gjort tilgængelige for civile personer. De psyko-fysiske krav var de samme som dem, der blev fastsat ved dekret nr. 904 fra den italienske præsident for republikken, som trådte i kraft i 1983. Artikel 1 i lovdekret nr. n. 165 af 2001 definerer de offentlige forvaltninger og opregner følgende: Artikel 2 i de private arbejdsmarkedsbestemmelser regulerer embedsmænd (gruppe 1), og gruppe 2 henviser til offentligt ansatte, hvis status ikke er blevet privatiseret (article 3).

**Oversigt over udviklingen i karrierevejledningspolitikken:** Reguleringen af tilrettelæggelsen af systemet for fuldbyrdelse af domme i samfundet og kriminalforsorgen, som for nylig blev flyttet under kompetencen af Department of Juvenile Justice and Probation gjorde det nødvendigt at omformulere en homogen fælles uddannelsesvej for pædagoger, socialrådgivere, administrative og kriminalforsorgen politipersonale, inden for et enkelt generaldirektorat for uddannelse i afdelingen for kriminalforsorgsadministration, som ud over uddannelsesskoler, der i øjeblikket arbejder på området, har omfattet de grundlæggende uddannelsesaktiviteter og løbende og specialiseret uddannelse af administrativt personale og kriminalforsorgspoliti. Dette er meget vigtigt set i lyset af den ovennævnte reform, som har omfattet de sociale tilbud for voksne (kriminalforsorgen) og deres personale, ansat af ungdomskriminalforsorgen, med en deraf følgende nødvendighed for at oprette ad hoc-uddannelsesforløb.

## Danmark

**Uddannelse:** Ifølge politikken i Danmark skal en grundlæggende kriminalbetjent være uddannet til gymnasieniveau.

**Træning:** Kriminalforsorgens Personaleuddannelsescenter varetager følgende opgaver:

- Grunduddannelse af fængselsbetjente
- Videreuddannelse og lederuddannelse efter behov

Uddannelsen som Kriminalbetjent varer i alt tre år og udgør 180 (3 x 60) ECTS-point. I løbet af disse tre år veksler uddannelsen mellem en periode på Uddannelsescentret for Kriminalforsorgen i Birkerød, hvor eleverne følger undervisning i teori og træning og en læretid i et fængsel, hvor eleverne tager del af det daglige arbejdsrutiner som kriminalbetjente. Det første år bruger eleverne de første 2½ måned på Uddannelsescenter, og de resterende 9½ måned som lærlinge i et fængsel inklusive fire ugers introduktion og jobtræning. Det andet år tilbringer eleverne de første 2 måneder på Træningscentret og derefter 10 måneder som lærlinge i et fængsel. Det tredje og sidste år tilbringer eleverne de første 3 måneder på Træningscentret og de resterende 9 måneder som lærlinge i et fængsel. I løbet af disse tre år ansættes eleverne som officerer og indgår i vurderingen med garanti for

beskæftigelse, hvis de afslutter og består deres studier.

Der er forskellige veje i, men adgangskrav til uddannelsen som Kriminalforsorgen svarer til Almindelig Gymnasiebevis eller Kompetencebevis fra Dansk VUC (Voksenuddannelsescenter).

Hvis kandidaten opfylder kravene, skal der sendes en ansøgning og foretages en grundig screening af ansøgere. De egnede kandidater inviteres til at deltage i en række tests, når Kriminalforsorgen mangler personale. Først skal ansøgerne bestå den psykiske test efterfulgt af en personlighedstest og en omsorgstest. Hvis disse prøver er bestået, afholdes en personlig samtale. Samtalen giver rekrutteringsmedarbejderne oplysninger om ansøgernes

personlige og faglige kompetencer.

Hver af de tre perioder på Uddannelsescentret består af 5 forskellige temaer: 1) "Etik og faglighed", 12% af hele uddannelsen, 2) "Klienter og institutionerne i Kriminalforsorgen", 13% af hele uddannelsen, 3) "Forandring, støtte og motivation", 12% af hele uddannelsen, 4) "Lovgivning, regler og procedurer", 7% af hele uddannelsen, 5) "Konfliktløsning, kontrol og sikkerhed", 31% af hele uddannelsen. De resterende 25% består af elevsamtaler, individuelle opgaver, vejledning, eksamener mm.

**Kriminalbetjent status:** Danske kriminalbetjente er tjenestemænd og omfattet af tjenestemandsløven.



**Oversigt over udviklingen i karrierevejledningspolitikken:** Kriminalforsorgen har udviklet forskellige rekrutteringsannoncekampagner. Disse kampagner består af avisannoncering og onlineannoncering på stationære og mobile enheder. For at nå ud til så mange som muligt, bruger vi også de sociale medier. De samarbejder med andre statslige og private arbejdspladser, hvis de gennemgår perioder med mange afskedigelser f.eks. Royal Mail. Derudover arrangerer vi "Åbent Hus" i forskellige institutioner og deltager også i jobmesser.

Den primære motivation for medarbejderne er at være en organisation med et stærkt værdigrundlag, som en del af al praksis. Derudover motiveres medarbejderne af de tilstedeværende ledere, der anerkender og følger op på opgaveløsningen.

Kriminalforsorgen var i skrivende stund - og til dels på grund af den krævede treårige uddannelse - stærkt underbemandet, hvilket resulterede i, at mange sædvanlige karriereudviklingspraksisser foreløbig blev suspenderet eller nedprioriteret. Disse praksisser omfatter de årlige præstationsvurderinger og andre former for karrieregennemgangsmøder. Den årlige præstationsgennemgang er det vigtigste værktøj, en vagt kan bruge til at fremme sin karriere og hverve sin overordnede i bestræbelserne.



Figure 2 Kriminalbetjente i Bremen Fængsel, Tyskland (c) Buder Fotografie

# POLITIK OG PRAKSIS

## Resultater fra partneres forskning i national politik og praksis

Dette afsnit samler partneres forskning i:

- Casestudier om lovende praksispartnere indsamlet på nationalt eller europæisk plan,
- Projekter, der er relevante for karriere i fængslet, retssektoeren og overførbare praksis fra andre områder af offentlig tjeneste og bredere beskæftigelsesområder,
- Håndbøger eller andre ressourcer enten til standarder eller til trænings- og læringsmateriale
- Eksempler på online karrierevejledning, selvevaluering i karrierer og gamification af karrierevalg i enhver karriere
- Træningsmaterialer eller værktøjer, der kan bruges i det tekniske værktøj/hjemmeside

## NATIONALT

### National strategi for livslang læring: Rumænien

NATIONAL STRATEGI FOR LIVSLANG LÆRING-2015-2020 (STRATEGIA NAȚIONALĂ DE ÎNVĂȚARE PE TOT PARCURSUL VIEȚII 2015 -2020) HG nr.418 / 2015 Strategien giver i første omgang en kontekstuel undersøgelse af uddannelse og erhvervsuddannelse samt livslang læring i Rumænien og Den Europæiske Union (inklusive den lovgivningsmæssige ramme, involverede institutioner). Efter denne forskning blev strategien udviklet, der skitserede mål for årene 2015 til 2020 samt en vision og strategiske mål for Rumænien. SWOT-analysen af strategien for livslang læring og dens resultater kan fremhæve dens styrker og mangler. De potentielle mangler i Rumæniens system for livslang læring diskuteres i kapitel I.

### Civil Service Employee Guide: Orientering og integration: Rumænien

Tjenestemandsmedarbejderguiden: Orientering og integration (Ghidul angajatului-orientare si integrare) blev udviklet i projektet *Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice*, Torsk SMIS nr. 22857. Vejledningen er udviklet som modul på uddannelsesforløbet "Human resources management".

Denne manuals mål er at sikre, at den nyansatte er ordentligt assimileret i organisationen. Orienteringsprocessen er tilrettelagt, så den nye medarbejder er opmærksom på organisationens overordnede struktur og funktioner, dens formål, og hvordan dens tiltag

hjælper sin målgruppe. Denne praksiss overordnede mål er at øge produktiviteten, effektiviteten og arbejdsglæden.

Den nyansattes orientering og integration medfører fortrolighed med:

- organisationens/institutionens mål og politikker
- organisationens struktur
- standarder, normer, skrevne og uskrevne love
- de ressourcer, der er til rådighed i organisationen

Vejledningen indeholder relevante skabeloner, såsom en tjekliste for nye medarbejdere, en integrationsplan for første arbejdsdag og en skabelon til at indsamle feedback fra nye medarbejdere.

## **Forbedring af håndhævelses tjenester i fængsler (IPA Prisons Project), Tyrkiet**

Hovedformålet med dette projekt, som løb fra 2012 til 2014, var fuldt ud at tilpasse Tyrkiets fængselssystem til europæiske og internationale standarder. Dette betyder specifikt udvikling af veldefinerede, standardiserede og strukturerede håndhævelses tjenester samt et fuldt operationelt system til at sikre rehabilitering, behandling og effektiv reintegration af dømte med forskellige kriminologiske baggrunde. Derudover søgte projektet at tilpasse fængselspersonalets ydeevne til europæiske normer.

Jobbeskrivelser og faglig standarddokumentation for 17 forskellige fængselsroller blev lavet som en del af projektets omfang. Institutioner blev oprettet for at producere og levere standarduddannelsesprogrammer og uddannelsespensum for personale, der arbejder med forskellige kriminologiske befolkningsgrupper. Efter en undersøgelse af de evner og kompetencer, der kræves til funktionen, blev der udarbejdet jobbeskrivelser og faglige standarddokumenter.

Disse faglige standarddokumenter giver en separat jobbeskrivelse, generel information om stillingen, opgaver og forpligtelser og henvisninger til vedtægter og regulativer for hver rolle (såsom guvernør, officer, overstyrmand, administrativ officer, læge osv.).

## **Fængsels- og prøvetidsstillinger: England og Wales Justitsministeriets beskæftigelsesportal**

Denne online ressource gør det muligt for jobsøgende at søge efter og indsende ansøgninger til en række forskellige stillinger inden for det strafferetlige område, uanset om de er på begynderniveau eller kræver yderligere uddannelse og udvikling. Dette indeholder Correctional Officer Success Profile, som skitserer de forskellige komponenter,

som ansøgere skal fremvise for at overbevise os om, at de vil være effektive kriminalbetjente.

[Link til fængsels- og kriminalforsorgsjob](#)

## Er fængselsbetjentrollen det rigtige for dig? England og Wales Justitsministerium Online rekrutteringsværktøj

Onlineværktøjer bruges til at screene ansøgere for grundlæggende regneevner og den adfærd, der forventes af fængselsbetjente i England og Wales. For nylig er værktøjet blevet forbedret for at tage højde for ansøgerens personlighed, præferencer og styrker ud over deres kvalifikationer til stillingen. Kandidater får feedback på hvert eksamensniveau, og hvis de opfylder kravene til ansættelse, inviteres de til at gennemføre den sidste udvælgelsesrunde på Assessment & Recruitment Center (ARC).

[Link til fængselsbetjent online rekrutteringsværktøj](#)

## Nationale retningslinjer for dynamisk sikkerhed: Italien

Det italienske justitsministerium medtager uddannelse og karriererådgivning i den organisatoriske velfungerende kriminalforsorgsanstalt i denne vejledning til fængselspersonale om at gå over til dynamisk overvågning. Denne vejledning dækker organisatoriske krav og styring af sikkerhedsområdet, så kriminalbetjente kan bevæge sig fra kontrol til viden og mærke virkningerne i hverdagen i fængselslivet. ("La via del cambiamento attraverso un modo d'essere diverso. La sorveglianza dinamica," n.d.).

[Link til nationale italienske retningslinjer for dynamisk sikkerhed](#)

[Link til UNODC engelsksproget håndbog om dynamisk sikkerhed og fængselsefterretning](#)

## Hvorfor forlader officerselever uden at kvalificere sig? Dansk Fængselsbetjentforbunds Arbejdsgruppeundersøgelse

Kriminalforsorgen manglede pr. marts 2020 600 fængselspersonale. I de foregående fem år har omkring 1000 kompetente medarbejdere truffet beslutningen om at stoppe eller gå på pension, mens fængselsbetjentelever havde et frafald på 30%. COVID-19-arbejdsforholdene gjorde et allerede overbebyrdet system værre. Fængselsbetjentens Fagforening nedsatte et arbejdsudvalg, der skal mødes på månedsbasis, og det præsenterede for nyligt fængselsvæsenet for 10 ideer til at forbedre uddannelsen af fængselsbetjente:

1. Bedre løn under erhvervsuddannelsen: Gør fængselsbetjentuddannelsen i løn svarende til en erhvervsuddannelseskvalifikation.
2. Fjern VFU-uddannelsen (privat uddannelsesvirksomhed) eller øg kvaliteten væsentligt: En privat virksomhed leverer klasseværelsessessioner designet til at konsolidere læring, men alt for ofte blev sessioner aflyst eller undervisere uforberedte, hvilket reducerer praktikantmotivationen.
3. Lad officerseleverne starte i praktik inden påbegyndelse af grunduddannelsen: Frafaldet er størst i starten på grund af begrænset kendskab til jobbet.
4. Styrke opbakningen til officerseleverne: Øge antallet af praktikvejledere.
5. Indfør et loft for antallet af studerende på hver institution: Fordel eleverne til flere institutioner - også større arresthuse.
6. Eleverne skal trænes af erfarne fængselsbetjente: Det er vigtigt, at eleverne har en erfaren mentor at lære af.
7. Grunduddannelsen skal være mere praktisk orienteret: Der er behov for større praktisk praksis i hverdagens opgaver.
8. Ligger Kriminalforsorgens skoler de rigtige steder? Mange elever fandt skolernes placering en udfordring.
9. Centraliser ansættelsen af fængselsbetjentelever: Rekruttering skal være behovsbaseret.
10. Inddrag tillidsrepræsentanterne i elevernes uddannelsesforløb: Repræsentanterne ønsker at tage ansvar for at ansætte de rigtige elever.

## EUROPÆISK POLITIK

### Europarådets retningslinjer vedrørende rekruttering, udvælgelse, uddannelse, træning og faglig udvikling af fængsels- og kriminalforsorgspersonale

Følgende bør tages i betragtning fra de nationale fængselsadministrationer for at sikre en forsvarlig faglig udvikling for kriminalbetjente i overensstemmelse med Europarådets retningslinjer vedrørende rekruttering, udvælgelse, uddannelse, træning og faglig udvikling af fængselspersonale.

a) Alle medarbejdere bør hvert år være underlagt et retfærdigt system med præstationsvurderinger, hvilket giver mulighed for deres faglige vækst og karrierefremme. For at sikre et retfærdigt vurderingssystem bør det personale, der laver evalueringer, have den rette uddannelse.

b) Evalueringen bør angive uddannelsesbehov på individuelt niveau og serviceniveau efter behov.

c) Fængselsvæsenet og kriminalforsorgen bør tilbyde regelmæssige uddannelsesmuligheder for at forbedre faglige præstationer og for karriereudvikling, alt efter hvad der er relevant.

d) Rammer bør være på plads for at understøtte avanceret professionel vækst, især ved at forbedre lederskab og ledelsesevner, som vil muliggøre karrierefremgang til mellem- og højere ledelse. Dette bør ikke udelukke avancerede adgangsprogrammer til rekruttering af ledelsesgrader.

e) Faglig udvikling behøver ikke kun at fokusere på forfremmelsesrammer. Andre former for anerkendelse af kompetence bør søges og anvendes efter behov.

f) Medarbejdernes løn og arbejdsvilkår skal matche deres kvalifikationer og pligter. De økonomiske, beskæftigelsesmæssige og arbejdsmæssige forhold bør reguleres af loven, hvilket gør det muligt at ansætte og fastholde kvalificeret personale, som kan udføre deres opgaver effektivt og menneskeligt og vokse i forståelse af værdien af deres job for samfundet. For at hjælpe medarbejderne med at udføre deres pligter bør der ydes støtte og supervision.

g) Samarbejde, samlokaliseringsordninger og udstationering af personale til uddannelses- eller beskæftigelsesøjemed bør alle tilskyndes til at forbedre det effektive samarbejde inden for og mellem kriminalforsorgen og fængselsvæsenet. Kun de involverede parter bør samtykke til sådanne ordninger, og deres ansættelsesstatus eller løn bør ikke ændres som følge heraf. Udenlandske udstationeringer bør også tages i betragtning for at fremme grænseoverskridende læring.

[Link til Europarådets retningslinjer vedrørende rekruttering, udvælgelse, uddannelse, træning og faglig udvikling af fængsels- og kriminalforsorgspersonale](#)

## Udvikling af politik for livslang vejledning: Et europæisk ressourcesæt

Et ressourcekit blev frigivet af ELGPN Tools i 2012 med det formål at hjælpe politiske beslutningstagere og andre interessenter med at gennemgå den nuværende livslang vejledning i deres nation eller region og med at identificere eventuelle problemer, der skal løses, såvel som eventuelle mangler skal udfyldes ved at trække på bedste praksis fra andre europæiske nationer. Udtrykket "livslang rådgivning" bruges til at beskrive ethvert initiativ, der har til formål at støtte folk i at træffe beslutninger om deres karriere og følge uddannelse, træning og erhverv på et hvilket som helst tidspunkt af deres liv.

[Link til Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit](#)

### Refernet rapporterer om erhvervsuddannelse i Europa

VET in Europe-rapporterne beskriver strukturen af de enkelte nationale VET-systemer i Den Europæiske Union med et livslangt læringsperspektiv og præsenterer et omfattende billede for en bredere offentlighed. For eksempel, Portugal-udgaven strukturen af karrierevejledning og rådgivning, leveret af fagfolk på skoler, offentlige arbejdsformidlinger (IEFP) og Qualifica Centre (ANQEP). IEFP har et netværk af professionelle integrationskontorer (Gabinetes de inserção profissional - GIP) støttet af offentlige og private non-profit organisationer. IEFP kører også onlinevejledningen Vi@s. Denne platform - anerkendt som en god praksis på dette område, giver information og giver brugerne mulighed for at interagere, bidrager til brugernes karrierestyling og minimerer geografiske, fysiske eller tidsmæssige begrænsninger. Endelig lancerede Qualifica Centres (70) i 2016 med karrierevejledning som et af en række initiativer til at rådgive, vejlede og kvalificere voksne til og på arbejdspladsen ("DGERT(2019).CEDEFOP Vocational education and training in Europe -Portugal," n.d.).

Alle EU-landerapporter er tilgængelige ("Refernet / VET in Europe Reports," n.d.).

[Link to ReferNet European VET-rapporter efter land](#)

### PROJEKT-Korrektion: Rumænien

PROJEKT: Retfærdighedsprogrammet for den norske finansmekanisme (MFN) 2014-2021 giver midler til kriminalforsorgssektoren. National Administration of Prisons er projektets koordinator, og fem institutioner fra Norge og seks fra Rumænien udgør samarbejdet. Ved at implementere det norske princip om "sømløs" (uden afbrydelse) og foretage investeringer i udvikling af menneskelig kapital er projektets overordnede mål at øge kapaciteten af kriminalforsorgssystemer (fængsel og kriminalforsorg) til at levere

reintegrationstjenester til dømte personer (fængslede, tidligere tilbageholdte og personer under tilsyn af kriminalforsorgen).

Kontakt: NPA, Romania

## INTERNATIONALT

### UNODC Håndbog for fængselsledere

The Criminal Justice Handbook Series fra UNODC er en grundlæggende træningsmanual og læseplan for fængselsadministratorer baseret på globale standarder og retningslinjer. Manualen anerkender de organisatoriske og personlige aspekter af problemerne i forvaltningen af menneskelige ressourcer i fængslerne. For at støtte medarbejdernes vækst og give en karriere i tjenesten, fremmer de "Forfremmelse og andre belønninger: Det er afgørende at designe et fremskridtssystem."(Chin et al., 2010)

[Link til UNODC engelsksproget håndbog for fængselsledere](#)

### Planen for livet / Arbejdsdesign

"Blueprint" er et sæt universelle kompetencer til karriereudvikling, som alle studerende og voksne skal mestre for at kunne planlægge og styre deres karrierer på det hastigt voksende jobmarked i videnalderen. Blueprint er et nyttigt værktøj skabt til dem, der arbejder med karriereudvikling, uddannelse, træning, forskning og menneskelige ressourcer. Det blev udviklet som en del af et samarbejde mellem National Life/Work Center of Canada, Human Resources Development Canada og Canada Career Information Partnership og er siden blevet oversat til andre sprog. (Jarvis and Richardt, n.d.)

[Link til Blueprint4life.ca](#)

### Retningslinjer vedrørende rekruttering, udvælgelse, uddannelse, træning og faglig udvikling af fængsels- og kriminalforsorgspersonale

Retningslinjerne blev udviklet som en opfølgning på den 22. Europarådets konference for direktører for fængsels- og kriminalforsorgen (Norway, June 2017) og vedtaget i 2019. Retningslinjerne havde til formål at bistå deres 47 medlemsstater med at forbedre rekruttering, uddannelse, træning og faglig udvikling af fængsels- og kriminalforsorgspersonale. Retningslinjerne er udviklet som en måde at dele bedste praksis under hensyntagen til de forskellige kriterier, der hidtil er blevet brugt i forskellige lande.



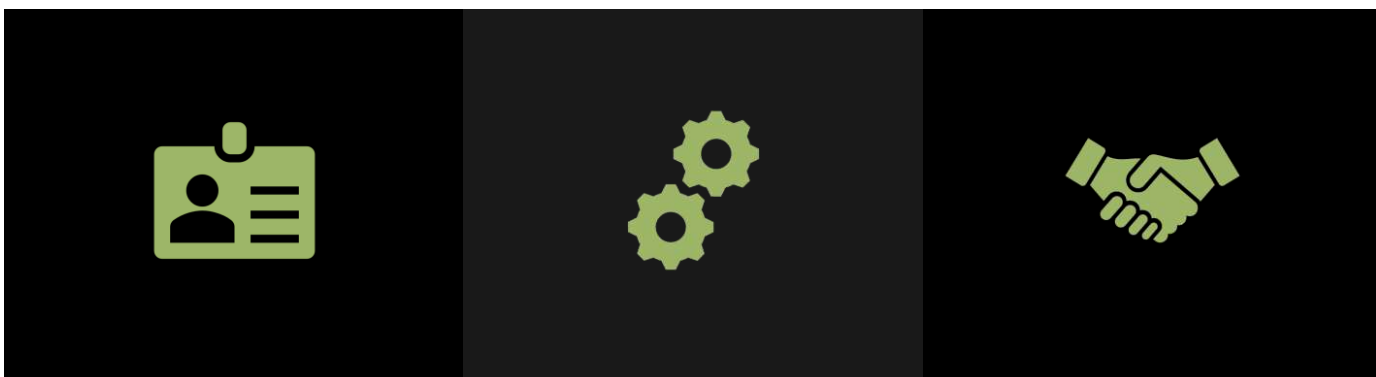
Retningslinjer vedrørende rekruttering, udvælgelse, uddannelse, træning og faglig udvikling af fængsels- og kriminalforsorgspersonale, Rådet for Europa

*“Den bedste måde at fastholde en medarbejder på er gennem berigelse og styrkelse af evner. Hvis en medarbejder er udfordret og tilfreds i deres rolle, er der større sandsynlighed for, at de vil anvende sig selv og arbejde hen imod de organisatoriske mål. Det anbefales at tilbyde konkurrencedygtige lønninger, selvstændighed, tilstrækkelig træning og udvikling og advancementmuligheder.”(Chin et al., 2010)*

# KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

## Udfordringer og muligheder for kriminel karrierevejledning

Spørgsmål vægtes efter hyppighed og de identificerede sammenhænge mellem politik, praksis og forskning og mellem de forskellige undersøgte fagområder.



## Trends og mønstre

- Fra reaktiv til proaktiv organisatorisk karrierevejledningspolitik og praksis.
- Anerkendelse af de forretningsmæssige fordele ved fastholdelse af personale og af den rolle, linjeledere spiller i at fremme udvikling og anerkende uddannelsesbehov.
- Større tilpasning af målene for tilbageholdelse og rehabilitering med rekrutterings-, fastholdelses- og faglige udviklingsstrategier.
- Mere beviser og anerkendelse af fordelene ved karrierevejledning i at øge personalefastholdelsen og reducere sygedage og stress.
- Skræddersyede tilgange, der reagerer på en kriminalbetjents behov på det tidspunkt i deres arbejdsliv.

## Temaer

- Forbedret forståelse på alle niveauer af, hvordan karrierevejledning medfører individuelle, organisatoriske og sociale fordele.
- Evaluering af eksisterende og nye metoder til at tilvejebringe beviser. Lær af lignende områder.
- Menneskelige relationer former kriminalforsorgsreformen, og uniformeret

## Debat og udfordring

- Ikke nok forskning til at fastslå, hvad der virker med hensyn til tilbageholdelse af kriminalbetjente.
- Hvordan implementerer man effektivt HR-strukturer og aktiviteter i det lukkede, ofte overanstrengte kriminalforsorgsmiljø?
- Hvad er de nationale fængselsadministrationers næste skridt i at give karrierevejledning ?

personale spiller en central rolle i fremskridt og udvikling.

→

### Aftale og mulighed

→ Mulighed for fængselsadministrationer og individuelle fængsler for at lære af det udviklede felt af karrierevejledningspolitik og praksis.

→ Mulighed for at få kriminalbetjente involveret i at give input til forandring og forbedring og i at gennemgå fængslernes rehabiliterende mission.

*„Karrierevejledningsudøvere havde en tendens til at antage, at de beskyttede det offentlige gode mod de politiske beslutningstageres politiske intriger. Politikere havde en tendens til at tro, at de beskyttede det mod praktiserendes sektorbestemte egeninteresse. Hvis begge sider kunne anerkende og respektere deres fælles grundlag, kunne dette give et stærkere grundlag for at arbejde sammen, hvilket igen ville skabe mere effektiv politikudformning.“ (Watts, 2008)*

→

### Hvor er hullerne?

→ Identificer de menneskelige punkter i systemet, hvor karrierevejledning kan leveres mest effektivt og adgang til faglig udvikling kan gives .

→ Træn ledelse og ledelse i, hvorfor og hvordan man kan levere karrierevejledning .

→ Revidere bestemmelser i forhold til de institutionelle mål - hvordan kan eksisterende vejledning bedre reagere på en karriere, der understøtter igangværende fængselsreform?

→ Reformen er allerede i gang: Uniformeret personales jobbeskrivelser, deres rekruttering, grunduddannelse og faglige udvikling skal officielt omfatte de rehabiliterende opgaver, som er en realitet i denne rolle.

# BILAG

- Bilag 1: Korrektioner Karriere Retningslinjer for systematisk litteraturforskning
- Bilag 2: Liste over relevant lovgivning og politik, efter land

## REFERENCER

- Baudino, M., 2014. La polizia penitenziaria tra sovraccollamento carcerario e burnout: il dibattito interno 16.
- Bimrose, J., 2019. Guidance for Girls and Women, in: Athanasou, J.A., Perera, H.N. (Eds.), *International Handbook of Career Guidance*. Springer International Publishing, Cham, pp. 385-412. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6_18)
- Bosley, S.L.C., Arnold, J., Cohen, L., 2009. How other people shape our careers: A typology drawn from career narratives. *Hum. Relat.* 62, 1487-1520. <https://doi.org/10.1177/0018726709334492>
- Chin, V., Brown, R.E., Dandurand, Y., McAskill, E., Office on Drugs and Crime, 2010. *Handbook for prison leaders: a basic training tool and curriculum for prison managers based on international standards and norms*. United Nations, New York.
- Crewe, B., Liebling, A., 2015. *Governing governors* 3-10.
- Dial, K.C., Downey, R.A., Goodlin, W.E., 2010. The job in the joint: The impact of generation and gender on work stress in prison. *J. Crim. Justice* 38, 609-615. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.04.033>
- Gene Bonham Jr., R.C., 2007. Strategies for Employee Retention in Corrections. *Correct. Compend.* 32, 7-11, 28.
- Great Britain, Ministry of Justice, 2016. *Prison Safety and Reform. HMPPS\_Business\_Plan\_2018-19.pdf*, n.d.
- Jarvis, P., Richardt, J., n.d. *The Blueprint for Life/Work Designs* 8.
- Julia Braggins, Jenny Talbot, 2006. *Wings of Learning: the role of the prison officer in supporting prisoner education*, The Centre for Crime and Justice Studies.
- La via del cambiamento attraverso un modo d'essere diverso. *La sorveglianza dinamica*, n.d.
- Lambert, E.G., Kim, B., Keena, L.D., Cheeseman, K., 2017. Testing a gendered models of job satisfaction and work stress among correctional officers. *J. Crime Justice* 40, 188-203. <https://doi.org/10.1080/0735648X.2015.1074092>
- Liebling, A., Price, D., Shefer, G., 2010. *The Prison Officer*. Routledge.
- Mereuta, C., 2018. *The Importance of Professional Counseling and Career Guidance in Technical Faculties* 4.
- Musset, P., Kurekova, L.M., 2018. Working it out: Career Guidance and Employer Engagement. <https://doi.org/10.1787/51c9d18d-en>
- Parsons, P.D., Walsh, K., 2019. Employment support for over 50s: Rapid evidence review 76.
- Perera, H.N., Athanasou, J.A., 2019. Introduction: An International Handbook of Career Guidance, in: Athanasou, J.A., Perera, H.N. (Eds.), *International Handbook of Career Guidance*. Springer International Publishing, Cham, pp. 1-22. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6_1)
- Refernet / VET in Europe Reports [WWW Document], n.d. . BIBB - VET Eur. Rep. URL [https://www.refernet.de/en/refernet\\_68662.php](https://www.refernet.de/en/refernet_68662.php) (accessed 4.2.20).
- Roseira, A.P., 2014. Do carcereiro ao guarda prisional: (re)configurações sociais de uma profissão. *Config. Rev. Sociol.* 69-78. <https://doi.org/10.4000/configuracoes.2403>
- Russo, J., Woods, D., Drake, G.B., Jackson, B.A., 2018. Building a High-Quality Correctional Workforce: Identifying Challenges and Needs [WWW Document]. URL [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2386.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2386.html) (accessed 4.2.20).
- Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W., 2000. Job Stress and Burnout Among Correctional Officers: A Literature Review. *Int. J. Stress Manag.* 7, 19-48. <https://doi.org/10.1023/A:1009514731657>

- Sultana, R.G., Watts, A.G., 2005. Career guidance in Europe's public employment services: trends and challenges (report). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- The Evidence Base on Lifelong Guidance A GUIDE TO KEY FINDINGS FOR EFFECTIVE POLICY AND PRACTICE, n.d.
- Vuorinen, R., Watts, A.G., European Lifelong Guidance Policy Network, 2012. Lifelong guidance policy development: a European resource kit. European Lifelong Policy Network, Jyväskylä.
- Walker, E.J., Egan, H.H., Jackson, C.A., Tonkin, M., 2018. Work-Life and Well-Being in U.K. Therapeutic Prison Officers: A Thematic Analysis. *Int. J. Offender Ther. Comp. Criminol.* 62, 4528-4544. <https://doi.org/10.1177/0306624X18778452>
- Watts, A.G., 2008. Career Guidance and Public Policy, in: Athanasou, J.A., Van Esbroeck, R. (Eds.), *International Handbook of Career Guidance*. Springer Netherlands, Dordrecht, pp. 341-353. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6230-8\\_17](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6230-8_17)
- Watts, A.G., Sultana, R.G., 2004. Career Guidance Policies in 37 Countries: Contrasts and Common Themes. *Int. J. Educ. Vocat. Guid.* 4, 105-122. <https://doi.org/10.1007/s10775-005-1025-y>
- Whiston, S.C., Brecheisen, B.K., 2002. Evaluating the effectiveness of adult career development programs. *Adult Career Dev. Concepts Issues Pract.* 367-384.
- Whiston, S.C., Mitts, N.G., Li, Y., 2019. Evaluation of Career Guidance Programs, in: Athanasou, J.A., Perera, H.N. (Eds.), *International Handbook of Career Guidance*. Springer International Publishing, Cham, pp. 815-834. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6_38)

## BILAG 1: Retningslinjer for litteraturgennemgang

Rettelser Karriere Retningslinjer for systematisk informationsindsamling til WP2-interessenterkontrolpunkt og aktuel situation

*Europæiske retningslinjer for karriererådgivning for personale, der arbejder i det strafferetlige system - CCJ4C - nr. 12883-EPP-1-2019-1-RO-EPPKA3-PI-FORWARD, finansieret af ERASMUS +-programmet.*

### Contents

Information Gathering Guidelines **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

For WP2 Stakeholder Checkpoint and Current Situation Paper **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Introduction **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

What should you include? 55

The procedure **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Timeline of Information Gathering **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Annex 1 **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Annex 2 **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

### Introduktion

Alle partnere vil søge efter karrierevejledningspolitikker, litteratur, rapporter, projekter og information, efterhånden som de informerer vores partnerskab om direkte eller overførbar praksis for at assistere det første CCJ4Careers Stakeholder Checkpoint og generere den aktuelle situation.

Formålet med denne gennemgang er at indsamle relevante data og oplysninger om brugen af karriererådgivningspolitikken i det strafferetlige system og andre steder for at fremhæve de vigtigste takeaways. Disse vil informere om formatet af fremsynsteknik-sessionen og hjælpe med at skabe en fælles, organiseret rapport om de nuværende nationale problemer inden for vores samarbejde.

Konkret er vi interesserede i at opdage:

- Politik, lovgivning, vedtægter, standarddriftsprocedurer (SOP'er) for relevante organisationer, adfærdskodekser (når de er specifikt relevante for retsvæsenet) inden for karrierevejledning for retsprofessionelle
- Forhindringer og vanskeligheder med at implementere karrierevejledning i kriminalforsorgsfag
- God praksis i enhver professionel karrierevejledning, som kan overføres

- Gode og dårlige eksempler på online karrierevejledning, selvevaluering i karrierer og gamification af karrierevalg i enhver karriere
- Udfordrende / komplekse / følsomme spørgsmål, vi bør være opmærksomme på i retssektoen og i karrierevejledningssektoen
- Undervisningsmaterialer eller værktøjer, der kan bruges i det tekniske værktøj/ hjemmeside
- \_ Om din nationale lovgivning henviser til Mandela-reglerne, europæiske fængselsregler eller andre relevante internationale anbefalinger eller retningslinjer for karriereretningslinjer for personale, der arbejder i strafferetsplejen.

### Hvad skal du medtage?

Du bør generelt se på internationale kilder, men sørg for at dække politik og praksis i dit land, da dette vil danne rygraden i ”Current Situation Paper”.

Denne informationsindsamlingsaktivitet vil omfatte:

1. artikler, der omhandler karriereudvikling og vejledningspraksis og politik på retsområdet eller for offentligt ansatte.
2. artikler, der omhandler politik og/eller praksis inden for karrierevejledning og -udvikling specifikt for kriminalbetjente.
3. artikler udgivet efter 2008.
4. Artikler, der beskriver god/dårlig praksis om dette emne
5. Artikler eller webstedindlæg, der beskriver tidligere projekter, der omhandler disse emner (såkaldt grå litteratur).
6. Uddannelsesmateriale produceret af professionelle karrierevejledninger inden for ethvert område, direkte anvendeligt eller kan overføres til kriminalbetjente.
7. Hjemmesider og sociale medier, der fokuserer på karrierevejledning i andre erhverv, overførbare 'digital tilstedeværelse'-lektioner, der skal læres.

### Proceduren.

**Trin 1:** Der er udviklet en liste over nøgleord, herunder nogle praktiske spørgsmål relateret specifikt til at søge efter og dokumentere akademiske artikler og lovgivning (se bilag 1).

Kig igennem forskellige databaser såsom: Google Scholar, SAGE og alle open source-offentlige politikdatabaser. Bemærk svarene i henhold til bilag 1 instruktioner.

**Trin 2:** Søg også på professionelle og officielle websteder, der kan indeholde papirer, der opfylder ovennævnte kriterier (f.eks. universiteter, nationale ministerier,



forskningsinstitutter, Europa-Kommissionen osv.). Skriv søgesvarene ned i henhold til bilag 1-instruktionen.

**Trin 3:** Søg i nationale politikdatabaser, eller kontakt nationale lovgivere.

Brug dine kontakter, og skriv til fagfolk inden for områderne retfærdighed, uddannelse og menneskelige ressourcer for at bede dem om eksempler på politik, lovgivning, undersøgelser, litteratur, god praksis, uddannelsesmateriale og digitale ressourcer.

**Trin 4:** Søg efter ethvert karrierevejledningswebsted, noter eventuelle faglige udviklingstendenser i den digitale verden.

**Trin 5:** Tilføj alle de relevante ressourcer til CCJ4C Bibliography and Evidence Review regnearket (excel, om teamwork)

**Trin 6:** Er det du har fundet virkelig brugbart til projektet? Nogle dokumenter vil skille sig ud, og du vil anbefale partnerskabet at tage et dybdegående kig på dem. Brug **bilag 2 i dette dokument** til en kort rapport af disse på engelsk. Hvis du vil/kan, upload word- eller PDF-dokumentet til det grå litteraturlager om teamwork.

**Trin 7:** Er de interessenter, du har været i kontakt med, virkelig nyttige for dette projekt? Tilføj dem til **interessentkortlægningsdokumentet**, der er uploadet til Teamwork.

## Tidslinje for informationsindsamling

	Januar 2020	Februar	Marts	April
Søger efter litteratur				
Indsamling af data og ressourcer				
Analyser informationen				
Rapportér for at informere vores interessenttjekliste				

PDF'er eller Word-dokumenter af al grå litteratur kan uploades til den relevante fil på Teamwork-platformen. Dette og alle andre beviser (som du måske ikke har papirkopier af) skal logges i bevisgennemgangsmatricen.

## BILAG 2: Relevant politik efter land



### POLITIK I RUMÆNIEN

POLITIK	ÅR	CENTRALE PUNKTER
LOV 145/22.07.2019 Statut for fængselspolitiets personale (Legea 145/22.07.2019)- Statutul Politistilor de Penitenciare)	2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retsgrundlag for fængselspolitiets karriere.</li> <li>• 'Kapitel III- Fængselspolitiets karriere' præsenterer juridiske forhåndsvisninger om: personaleudvælgelse, ansættelsesprocedure, tilrettelæggelse og afvikling af den indledende fase, uddannelses- og specialiseringskurser og vurdering af de nye rekrutter, evaluering af kriminalbetjentes faglige aktivitet, fremrykning af kriminalbetjente og faglig uddannelse af kriminalbetjente.</li> </ul>
KENDELSE nr. 2724/C/2018 / 10. juli 2018 Rumænske justitsministerium: godkendelse af forordningen om anstaltens organisation og funktion (ORDIN Nr. 2724/C/2018 din 10 iulie 2018-pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a penitenciarelor-Ministerul Justiției)	2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablering af opgaver for Human Resources og Professional Training Office fra fængslet</li> <li>• Kapitel X- opgaver for kontoret for menneskelige ressourcer og faglig uddannelse fra rumænske fængsler:</li> <li>• KUNST. 41 -"Kontoret for Menneskelige Ressourcer og Professionel Uddannelse har som aktivitet anvendelsen af den lovgivning, der er specifik for området for menneskelige ressourcer, implementering af personalestrategien og politikker vedrørende rekruttering, udvælgelse, uddannelse, ansættelse, løbende uddannelse, evaluering, karriere, motivation, belønning, ledelse og automatisk behandling af data".</li> </ul>
Afgørelse 314/18.01.2011 om godkendelse af-Strategi vedrørende faglig uddannelse i fængselsforvaltningen for perioden 2011-2015 (Afgørelse 314/18.01.2011- Strategia privind formarea profesionala in sistemul administratiei penitenciare pentru perioada 2011-2015)	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategien udarbejdede aktiviteter: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Karrierevejledning for offentligt ansatte med særlig status fra fængselsforvaltningen</li> <li>- Erhvervsmæssige standarder for de specifikke funktioner i fængselsadministrationen</li> </ul> </li> <li>• I øjeblikket under revision</li> </ul>
Afgørelse 581/7.11.2014 til godkendelse -	2014	<p>STRATEGISK MÅL 1: Udvikling af politikker og procedurer for menneskelige ressourcer til støtte for opfyldelsen af de strategiske mål for den nationale fængselsadministration</p> <p>1.4. Udvikling af en karrierevejledning</p>

Human Resources Strategi for  
Prison Administration System  
2015 - 2018.

(Afgørelse 581/7.11.2014-  
STRATEGIA DE RESURSE  
UMANE-A SISTEMULUI  
ADMINISTRAȚIEI  
PENITENCIARE (2015 - 2018)

1.8. Udvikling af værktøjet til at analysere personaleuddannelsesbehovet

1.9. Udvikling af faglige standarder vedrørende de specifikke erhverv for kriminalforsorgens personale

1.10. Udarbejdelse af de normative rammer for at tilbyde det personale, der er i den sidste periode af den professionelle karriere, mulighed for at arbejde i et mere behageligt miljø.

STRATEGISK MÅL 2: Tilvejebringelse af kvalitetsinformation til at underbygge ledelsesbeslutninger, til styring af menneskelige ressourcer og til resultatstyring.

STRATEGISK MÅL 3: Udvikling af fængselspersonalets kompetencer på ekspertiseniveau.

3.4. Formalisering af rammerne for anvendelse af moderne metoder til faglig og personlig udvikling (mentoring, coaching, vejledning mv.).

3.7. Implementering af en særlig uddannelsesplan for personalet med højt potentiale for karriereudvikling

STRATEGISK MÅL 4: At skabe et organisatorisk miljø, der tilskynder til præstation

4.1. Udvikling af profilen for den nye leder for fængselsvæsenet og implementering af pilotprogrammet med udgangspunkt i den oprettede profil

4.2. Anvendelse af adfærdsprofileringsværktøjet til:  
a) Karriererådgivning

b) Forøgelse af præstation ved at rådgive ledere  
• I øjeblikket under revision

LOV nr.360/6 juni 2002  
POLITISTATISKE  
PERSONALE  
(LEGE Nr. 360/2002 din 6  
iunie 2002 privind Statutul  
polițistului)

2002

Loven indeholder to paragraffer rettet mod politifolk:  
AFSNIT 1: Udvælgelse og uddannelse af politibetjente  
AFSNIT 2: Opnåelse af faglige karakterer og klassificering af politibetjente i faglige kategorier og grader  
• Loven blev opdateret ved beredskabsbekendtgørelse nr. 21/2016 fra 16. juni 2016.

NØDBEKENDELSE nr.  
21/2016 af 16. juni 2016 om  
ændring og supplerung af lov  
nr. 360/2002 vedrørende  
vedtægten for politipersonalet

2016

Ændringer:  
KAPITEL II - Politipersonalets karriere:  
- Artikel 10, stk. 2:  
"Stk. 2. I det første aktivitetsår skal den politimand, der ansættes direkte eller overflyttes, tage en karriereuddannelse i Indenrigsministeriets erhvervsuddannelsesinstitutioner."  
- Artikel 10 efter stk. 2:  
"(2 ^ 1) Karriereinitieringskurser er erhvervsuddannelsesprogrammer tilrettelagt efter de

(ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ  
Nr. 21/2016 din 16 iunie 2016  
pentru modificarea și

completarea Legii nr. 360/2002  
privind Statutul polițistului)

specifikke funktioner/stillinger i Indenrigsministeriet og har en varighed på mindst:

- a) 3 måneder, for den politimand, der har erhvervet denne egenskab under betingelserne i art. 9 afsnit (2 ^ 2);
- b) 4 uger, for den politimand, der har erhvervet denne egenskab under betingelserne i art. 9, stk. 3."

- Artikel 11, stk. 3, ændres og har følgende indhold:  
3. Den løbende faglige uddannelse af politibetjenten til karriereudvikling sikres ved:

- a) kurser med faglig kapacitet til opnåelse af faglige grader af: politimester, underpolitichef eller politichef;
- b) kurser til ændring af speciale/jobprofil;
- c) andre kurser, der er nødvendige for at varetage stillingens opgaver, udført i landet eller i udlandet. "

**KENDELSE nr.177/2016 fra 16. november 2016 om personaleledelse i Indenrigsministeriets militære enheder**

2016

(ORDIN Nr. 177/2016 din 16 noiembrie 2016privind activitatea de management resurse umane în unitățile militare ale Ministerului Afacerilor Interne- M.Of. 931 bis din 18-noi-2016)

Bekendtgørelsen indeholder bestemmelser om:

- a) aktiviteterne med at analysere stillingsstillingen og udarbejde stillingsbeskrivelsen
- b) rekruttering af militært personel
- c) udvælgelse af militært personel
- d) faglig uddannelse af militært personel
- e) vejledning af militært personel
- f) tildeling af militære grader og avancement til næste militære rang
- g) start og ændring af jobrelationerne
- h) evaluering af militært personel
- i) personaledatastyringssystem
- k) kompetencer inden for personaleledelse

Ordren indeholder skabeloner og vejledninger som:

- a) "Spørgeskema til jobanalyse"
- b) "Jobbeskrivelsesark"
- c) "Opbygning af jobbeskrivelsen" og "Instruktioner til udfyldelse af jobbeskrivelsen"
- d) "Program for professionelle vejledningsaktiviteter"
- g) "Rapport om evaluering af perioden med professionel tutorskab"
- h) "Skabelon til personaleevaluering"
- j) "Vejledning til tilrettelæggelse og gennemførelse af vurderingssamtalen"

**RAMMEMETODOLOGI om organisering og funktion af karriererådgivnings- og vejledningscentre i det videregående uddannelsessystem i Rumænien (version opdateret 16. januar 2015)**

2015

(METODOLOGIE-CADRU privind organizarea og funktionsområdet centrelor de consiliere og orientare în carieră în system af învățământ superior din România-aktualiserede data fra 16. januar 2015\*)

Rammemetodologien fastlægger organisationen og funktionen af karriererådgivnings- og vejledningscentre, der er konstitueret som strukturer uden juridisk person på niveau med offentlige eller private videregående uddannelsesinstitutioner i Rumænien.

Centrenes aktivitet er fokuseret på at informere, vejlede og rådgive elever fra de sidste år af gymnasiet

Centrenes ydelser er:

- a) uddannelses- og erhvervsrådgivning;
- b) psykologisk rådgivning og evaluering;
- c) karriererådgivning;
- d) udarbejdelse af materialer til information, vejledning og rådgivning;

De organiserer også aktioner relateret til at øge graden af indsættelse på arbejdsmarkedet af

studerende og kandidater ved at tilbyde tjenester som:

- a) træningssessioner for ansættelsesporteføljen, simulering af ansættelsessamtalen;
  - b) tilrettelæggelse af virksomhedspræsentationer;
  - c) træningssessioner til udvikling af elevernes tværgående kompetencer;
  - d) at gennemføre periodiske undersøgelser og analyser vedrørende frafald fra universiteter, integration af kandidater på arbejdsmarkedet, virkningen af professionel rådgivning og vejledning og foreslå foranstaltninger til at forbedre dem;
  - e) udarbejdelse og anvendelse af specifikke instrumenter med henblik på at overvåge indslusningen på arbejdsmarkedet;
  - f) deltagelse i aktiviteter arrangeret af de studerende;
- De har en opgave som at informere og rådgive eleverne om uddannelses- og erhvervsvejene.

National Prison Administration 2016  
 Godkendt erhvervmæssig standard for junior kriminalbetjent  
 (Standard erhvervsagent de penitenciare)

Godkendt Erhvervsstandard for Junior Kriminalbetjent. Standard præsenterer de faglige kompetencer, kvalifikationsniveau, tilhørende standarder for kvalitetssikring, uddannelsesspensum og træningsprogram.



## POLITIK I TYRKIET

### ÅR CENTRALE PUNKTER

#### POLITIK

Tjenestemandsløven  
 (Devlet Memurları Kanunu)

- • Denne lov regulerer tjenestevilkår, kvalifikationer, udnævnelse og uddannelse, forfremmelse og forfremmelse, pligter, rettigheder, forpligtelser og ansvar, løn og godtgørelser og andre personlige anliggender for embedsmænd.
- • Grundlæggende principper:
- • At klassificere statslige offentlige opgaver og embedsmænd, der arbejder i disse opgaver i henhold til de kvalifikationer og erhverv, som pligterne kræver.
- • At give embedsmænd mulighed for at avancere til det højeste niveau i deres klasser i overensstemmelse med den nødvendige viden og opdragelse til deres tjeneste.
- At basere ansættelse i offentlige stillinger, advancement og forfremmelse i klasser, opsigelse af tjeneste på meritssystemet og at sikre, at embedsmænd har sikkerhed i anvendelsen af dette system med lige muligheder.

Forordning om  
forfremmelse og  
titelændring af  
personalet i  
generaldirektoratet for  
fængsler og  
arresthuse

2005

- Denne forordning omfatter dem, der ved forfremmelse og titelskifte vil blive udnævnt til de angivne stillinger fra det personale, der arbejder i kriminalforsorgen og kriminalforsorgens direktorater og kriminalforsorgens og arresthusenes personaleuddannelsescentre.

Lovtidende Dato:  
28.10.2005 Nummer  
på Lovtidende: 25980  
(Ceza Ve Tevkifevleri  
Genel Müdürlüğü  
Personeli Görevde  
Yükselme Ve Unvan  
Değişikliği  
Yönetmeliği)

Resmî Gazete Pris:  
28.10.2005 Resmî  
Gazete siger: 25980)



## POLITIK I TYSKLAND

POLITIK	ÅR	CENTRALE PUNKTER
Grundloven (Grundgesetz) af 1949	1949	Opretholdelse af de traditionelle principper for den professionelle embedsmand i artikel 33, stk. Sikrer grundlaget for den professionelle offentlige tjeneste, især ved at forbeholde udøvelse af statslig myndighed til embedsmænd i artikel 33, stk. Grundlovens artikel 33, stk. 5, foreskriver, at de traditionelle principper for den professionelle embedsmandstjeneste, det vil sige rækken af professionelle embedsmænd i modsætning til offentligt ansatte uden tjenestemandstatus, skal tages i betragtning ved lovvedtagelse. Forfatningsreformen fra 2006 reviderede grundlovens artikel 33, stk. 5, for at læse, at loven om den offentlige tjeneste "skal reguleres og udvikles under behørig hensyntagen til de traditionelle principper for den professionelle offentlighed".
Ansættelsesramme for offentligt ansatte		Embedsmand er en status, der kommer med en række privilegier. Disse omfatter en særlig sundhedsordning, som dækker 50% af de fleste sundhedsudgifter, en indeksreguleret pension på højst 71,25% af slutlønnen, betalt direkte af staten i stedet for af den sædvanlige

offentlige pensionsudbydere; og vigtigst af alt, nærmest jernbeklædt jobsikkerhed - staten kan overføre embedsmænd, der ikke klarer sig godt til andre, ofte mindre ønskværdige (men ikke mindre lønnede), stillinger, men kan kun opsiges deres ansættelse i tilfælde af alvorlige forbrydelser

**Lov om  
forbundstjenestemænd**

Forbundsregeringen er forpligtet til at høre paraplyorganisationerne for fagforeningerne og faglige sammenslutninger af embedsmænd og dommere, når de udarbejder bestemmelser vedrørende embedsmænd og dommere (detaljerne i høringsproceduren er reguleret af en administrativ forskrift relateret til lovens § 118 om føderale embedsmænd).

Paraplyorganisationerne på forbunds- og delstatsniveau er den tyske offentlighedsorganisation (dbb) og den tyske fagforening (DGB).

**Føderalisme Reform af  
fængselspolitikken  
(Strafvollzug)**

2006

Som et resultat af føderalismereformen i 2006 blev det lovgivende ansvar for fængselspolitikken (Strafvollzug) givet til "Landsniveau". Alle relaterede politikker er underlagt de 16 forbundsstater (Länder). De kompetente myndigheder i forbundsstaterne har til opgave at udvælge og rekruttere tilstrækkeligt personale af bedst mulig kvalitet og at sikre passende uddannelse og at lette den faglige udvikling, der sætter dem i stand til at arbejde på en høj etisk måde med henblik på at yde retfærdigt og effektivt tilsyn, positiv pleje og bistand til mistænkte og lovovertrædere. Det er tilrådeligt årligt at evaluere uddannelsesbehov og regelmæssigt at revidere og opdatere uddannelsesplaner rettet mod udvikling af arbejdsstyrken og for at sikre lydhørhed over for behovene hos fængselsvæsenet og kriminalforsorgen. Det er vigtigt at sikre et tilstrækkeligt antal undervisere og ressourcer til at kunne omsætte det i praksis.

**Bremen Civil Service Act  
fra 2009 foruden Civil  
Service Status Act af 17.  
juni 2008 (Federal Law  
Gazette I s. 1010)  
gælder i den nuværende  
version for  
tjenestemænd,  
medmindre andet er  
angivet.  
Bremisches  
Beamtengesetz  
(BremBG)**

En karriere omfatter alle kontorer, der tilhører samme fag og samme karrieregruppe. En karrieregruppe (disciplin) er Retfærdighed. Medlemskab af karrieregruppen (1 hhv. 2) er baseret på den forudgående uddannelse og træning, der kræves for karrieren. Karrieregruppe 2 omfatter alle karrierer, der kræver en universitetsuddannelse eller et tilsvarende uddannelsesniveau. Karrieregruppe 1 omfatter alle andre karrierer. Inden for karrieregrupperne kunne der skelnes afhængigt af den tidligere uddannelse og kravene i overensstemmelse med adgangsstillingerne inden for karrieregrupperne (1 og 2).

Tjenestemænd med kvalifikation til en karriere i karrieregruppe 1 kan erhverve en kvalifikation til en karriere i karrieregruppe 2 uden at opfylde de adgangskrav, der er fastsat for karrieren ved forfremmelse. Til opstigningen skal der tages eksamen; karrierereglementet kan fastsætte undtagelser.

Hvis der ikke kræves en eksamen generelt eller i individuelle tilfælde, fastsætter ansættelsesmyndigheden kvalifikationen for karrieren i karrieregruppe 2, efter at tjenestemanden har gennemført den krævede



forfremmelsesprocedure. I overensstemmelse med karrierereglementet kan der også erhverves en kvalifikation begrænset til kontorer eller anvendelsesområder.

Karriereudvikling og advancement kræver den nødvendige videreuddannelse.

Tjenestemændene er forpligtet til at deltage i efteruddannelse og også selv uddanne sig. Arbejdsgiveren skal træffe passende foranstaltninger for at sikre, at tjenestemændene får efteruddannelse.

"Bremen Regulation on Training and Examination for the Career Group 1 a - First Entry Office in the Department of Justice (fængsel)" regulerer indholdet af uddannelsen.

Når en kriminalbetjent begynder i tjeneste, er følgende vagtsteder en del af den praktiske og teoretiske uddannelse:

- Sikkerhedsafdelingen
- Varetægtsfængsling
- Håndhævelsesafdeling for håndhævelsesplanlægning og motivation
- Håndhævelsesafdeling for særlig pleje og behandling
- Håndhævelsesafdeling for sundhed og faglig reintegration
- Håndhævelsesafdeling for lavtærskelpleje og forberedelse til udskrivelse
- Fuldbyrdelesafdeling for fuldbyrdelse af kort straf (Bremerhaven)
- Håndhævelsesafdeling for åbne fængsler og kvindefængsler
- Institut for Socialterapi (Sotha)
- Delvist ungdomsarrest.

"Forordning om Bremens embedsmænds karriere" (Bremer Laufbahnverordnung - BremLVO) regulerer karriereudviklingen for embedsmænd, f.eks. kriminalbetjente i Bremen/Tyskland.



## POLITIK I PORTUGAL

### ÅR CENTRALE PUNKTER

#### POLITIK

2019

Anvendte lovgivning på fængselspersonale i Portugal vedrørende faglig og uddannelsesmæssig træning. Gælder:

Arbejdsforhold;

- Arbejdsregler, der gælder for fængselspersonale;
  - Generelle regler for professionel uddannelse;
  - Nye karriere- og kategorikrav (Art. 3<sup>o</sup> og 31<sup>o</sup>);
  - Stillinger og funktioner i organisationen (Art. 33<sup>o</sup>);
  - Regler for rekruttering;
- Professionel uddannelse (Art. 43.<sup>o</sup>)

LDn<sup>o</sup> 3/2014, af 9. januar.  
Fængselsbetjentens gods

Regler og principper vedrørende faglig uddannelse af fængselsbetjente.

Lovgivning : Generel 2011  
 regulering af  
 fængsler

- Generelle principper;
- Principper for fængselsledelse;
- Betingelser for social reintegration;
- Indlæringsforhold for indsatte;  
 Krav;



## POLITIK I DANMARK

### ÅR CENTRALE PUNKTER

#### POLITIK

Lovbekendtgørelsen  
 (nr. 488 af 2010) om  
 tjenestemænd.  
 Bekendtgørelse af lov  
 om tjenestemænd  
 (Tjenestemandsløven)  
 (Nr 488 af 2010).

**2010** Konsolideret tekst med ændringer til juni 2008. Indeholder 4 dele, 16 kapitler og 60 artikler, omhandlende:

- DEL I - Generelle regler  
 Kapitel 1: Anvendelsesområde.  
 Kapitel 2: Udnævnelse.  
 Kapitel 3: Tjenestemandens pligt  
 Kapitel 4: Suspension, disciplinære handlinger, ærekrænkelse  
 Kapitel 5: Afskedigelse  
 Kapitel 6: Særlige regler vedrørende tjenestemænd på prøvekontrakt  
 Kapitel 6a: Særlige regler vedrørende tidsbegrænsede kontrakter  
 Kapitel 7: Særlige regler om respekt for dommere mv.  
 Kapitel 8: Ophævelser  
 Kapitel 9: Særlige regler om respekt for tjenestemænd i folkekirken
- DEL II - Løn og andre ansættelsesforhold  
 Kapitel 10: Forhandlings- og organisatoriske forhold  
 Kapitel 11: Lønningsrådet  
 Kapitel 12: Tjenestemandssretten
- DEL III - Diverse bestemmelser  
 Kapitel 13: Personlige tillæg  
 Kapitel 14: Lønforskud mv.  
 Kapitel 15: Orlov mv.  
 Kapitel 15a: Ansættelse af ikke-dansk statsborgerskab  
 Kapitel 15b: Klager
- DEL IV - Ikrafttræden og overgangsbestemmelser  
 Kapitel 16: Ikrafttræden og overgangsbestemmelser



**Center for Promoting Lifelong Learning**  
www.cpip.ro  
Daiana Huber - daiana.huber@cpip.ro



**Timisoara Penitentiary**  
www.anp.gov.ro/penitenciarul-timisoara  
Cristina Busuioc - cristina.busuioc@anp.gov.ro



**The National Trade Union  
of Prison Policemen (SNPP)**  
www.snpp.ro  
Adrian Neagoe - snpp@snpp.ro



**York Associates International Ltd**  
www.york-associates.co.uk  
Dale Coulter - dale.coulter@york-associates.co.uk



**Bremen Ministry of Justice**  
www.justiz.bremen.de  
Torben Adams - torben.adams@justiz.bremen.de



**Baltic Education Technology Institute (BETI)**  
www.beti.lt  
Greta Volodzkaitė - greta.volodzkaite@beti.lt



**IPS Innovative Prison Systems**  
www.prisonssystems.eu  
Tiago Leitão - tiago.leitao@prisonssystems.eu



**International Centre for the Promotion  
of Education and Development**  
www.ceipes.org  
Musa Kirkar - kirkar@ceipes.org



**International Corrections  
and Prisons Association**  
www.icpa.org  
Gary Hill - garyhill@cegaservices.com



**General Director and Prison  
and Detention Houses**  
www.cte.adalet.gov.tr  
Ezgi Çetintürk - cetinturkezgi@gmail.com



**BrainLog**  
www.brainlog-ngo.com  
Martin Savchev - martin.s@brainlog-ngo.com