

**MINISTERUL JUSTIȚIEI
ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A PENITENCIARELOR**

**SONDAJ DE OPINIE
LA NIVELUL
PERSONALULUI DIN UNITĂȚILE
SISTEMULUI PENITENCIAR**

RAPORT DE CERCETARE

Această cercetare îndeplinește
Activitatea 1.2 a Obiectivului 1 din Planul de Acțiune aferent
Strategiei de Comunicare și Imagine a ANP



Administrația Națională a Penitenciarelor
Str. Maria Ghiculeasa nr. 47
București, România

Telefon 021/ 242.90.09
Fax 021/ 242.60.78
www.anp-just.ro

SUMAR

1. **Notă metodologică** – pag. 1
2. **Observații preliminare** – pag. 2
3. **Mențiune generală asupra atitudinii angajaților penitenciarelor față de exprimarea propriilor opinii** – pag. 4
4. **Gradul de mulțumire profesională și evaluarea relațiilor de serviciu** – pag. 5
5. **Aprecieri privind managementul instituției** – pag. 7
 - a) *Interesul conducerii față de îndeplinirea sarcinilor și față de angajați*
 - b) *Gradul de implicare a angajaților în procesul de luare a deciziilor*
 - c) *Sistemul de recompense/sanțiuni și împărțirea sarcinilor de serviciu*
 - d) *Evaluarea activității sectoarelor de activitate*
6. **Exercițiu de imaginație** – pag. 13
7. **Relațiile cu persoanele private de libertate** – pag. 14
8. **Conflicte cu colegii de serviciu** – pag. 17
9. **Mituri organizaționale** – pag. 18
10. **Noua legislație. Salarizare și condiții de lucru** – pag. 20
11. **Șansele de reinserție socială a persoanelor private de libertate** – pag. 22
12. **Imaginea profesiei** – pag. 24
13. **Opinii despre presă** – pag. 26
14. **Și totuși...vă vedeți copilul lucrând în penitenciar?** – pag. 28
15. **Concluzii și recomandări** – pag. 29

1. Notă metodologică

- Perioada de intervievare: 21 septembrie – 10 octombrie
- Studiul a avut caracter descriptiv, iar principalele obiective au fost:
 - identificarea opiniilor angajaților din unitățile subordonate Administrației Naționale a Penitenciarelor cu privire la raporturile instituționale și informale la locul de muncă;
 - identificarea percepției angajaților penitenciarelor cu privire la persoanele private de libertate;
 - identificarea percepției angajaților penitenciarelor cu privire la calitatea pregătirii profesionale, a condițiilor de muncă și salarizare și a altor drepturi de care beneficiază;
 - identificarea opiniilor angajaților penitenciarelor cu privire la misiunea sistemului penitenciar și profesia de lucrător penitenciar.
- Pentru construirea eșantionului s-a folosit metoda eșantionării pe cote îmbinată cu cea aleatoare. Eșantionul a fost constituit dintr-un număr de 399 de persoane, considerat reprezentativ pentru populația cercetării. Marja de eroare a cercetării este de $\pm 5\%$, cu un nivel de încredere de 99%.
- Structura eșantionului pe vârste este următoarea: 25,2% dintre respondenți au vârste cuprinse între 19 și 30 de ani, 50,7% - vârste cuprinse între 31 și 40 de ani, iar 24,1% dintre cei chestionați au peste 40 de ani.
- 93,9% dintre respondenți ocupă funcții de execuție, în timp ce 6,1% au funcții de comandă de nivel mediu.
- Cea mai mare parte a celor intervievați (71,5%) sunt angajați ai Serviciului Pază și Siguranța Deținerii. 20,6% desfășoară activități în cadrul sectorului administrativ, 4,7% dintre respondenți sunt lucrători ai Serviciului Medical și 3,2% desfășoară activități în cadrul Serviciului de Intervenție psihosocială.
- Instrumentul de lucru: chestionar standard autoaplicat elaborat de Compartimentul de Presă al ANP.

2. Observații preliminare

- Acest sondaj a fost prevăzut în *Strategia de Comunicare și Imagine a Administrației Naționale a Penitenciarelor*, și reprezintă Activitatea 1.2 a Obiectivului 1 din Planul de Acțiune aferent strategiei. Strategia a fost aprobată prin Decizia nr. 500 a directorului general ANP din 21.07.2006.
- Strategia de Comunicare și Imagine a Administrației Naționale a Penitenciarelor este subordonată principiilor de politică generală ale ANP, care indică faptul că efortul prioritar al sistemului penitenciar este de natură socială. Unul din aceste principii este cel al reformării metodelor de lucru, în conformitate cu misiunea asumată, prin transparentizare și responsabilizare la nivelul activității angajaților. De aceea, am considerat necesar să aflăm opiniile angajaților din unitățile subordonate ANP cu privire la diferite aspecte ale muncii lor, de care depinde calitatea întregii activități a sistemului penitenciar.
- Vedem angajații sistemului penitenciar ca principal vector de reformare a standardelor profesionale și a mentalității în cadrul sistemului. De aceea, părerile acestora ne pot ajuta să evaluăm corect eficiența sistemului în raport cu misiunea asumată, și să luăm măsurile necesare pentru corectarea deficiențelor constatate.

3. Mențiune generală asupra atitudinii angajaților penitenciarelor față de exprimarea propriilor opinii

Ca și în cazul angajaților Administrației Naționale a Penitenciarelor, un segment important al personalului din unitățile subordonate ANP a avut reticențe cu privire la completarea datelor de identificare cu relevanță sociologică, deși cercetătorii au accentuat și au garantat anonimatul răspunsurilor. Această situație poate să indice fie teamă de a nu fi deconspirat sau comodate și blazare, fie o neîncredere generalizată în onestitatea și eficiența demersurilor sistemului penitenciar. Reticența de a răspunde la întrebările chestionarului a fost, de altfel, confirmată de mulți dintre purtătorii de cuvânt de la nivelul penitenciarelor, care au fost responsabili cu diseminarea și strângerea chestionarelor autoaplicate.

Un alt aspect remarcat este lipsa răspunsurilor la întrebările deschise, dovedindu-se un exercițiu dificil pentru angajați să își exprime în mod liber opinii și aprecieri cu privire la propriul loc de muncă, deși foarte mulți dintre aceștia se plâng de lipsa de comunicare în cadrul sistemului penitenciar și de dezinteresul administrației centrale pentru problemele și nemulțumirile de la nivelul unităților.

De asemenea, ne îndoim de sinceritatea unora dintre răspunsurile la întrebările care privesc gradul de mulțumire profesională și evaluarea relațiilor de serviciu, având în vedere că răspunsurile la întrebările ulterioare contrazic unele din aceste rezultate și indică deficiențe importante în activitatea unităților sistemului penitenciar (deși, în mod evident, nivelul de sinceritate a răspunsurilor cu privire la aceste aspecte este mai ridicat decât în cazul angajaților din administrația centrală).

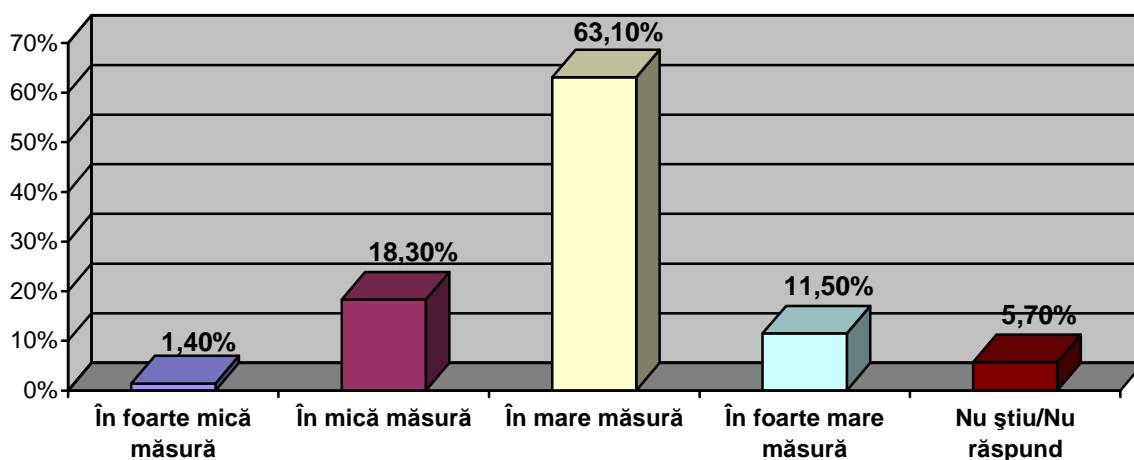
Toate acestea arată că mulți dintre angajații unităților sistemului penitenciar manifestă încă reflexe de teamă, lipsă de încredere în intențiile conducerii atunci când aceasta dorește să afle părerea sinceră a subordonaților, și, adesea, indiferență și dezinteres față de locul de muncă și propria activitate.

4. Gradul de mulțumire profesională și evaluarea relațiilor de serviciu

Primul set de întrebări din chestionar a vizat identificarea gradului de mulțumire a personalului față de locul de muncă, respectiv aprecierea relațiilor de serviciu și comunicarea cu diferitele paliere ierarhice din cadrul instituției unde lucrează. Așa cum am menționat în partea introductivă a cercetării, avem îndoieli cu privire la sinceritatea răspunsurilor din acest set de întrebări.

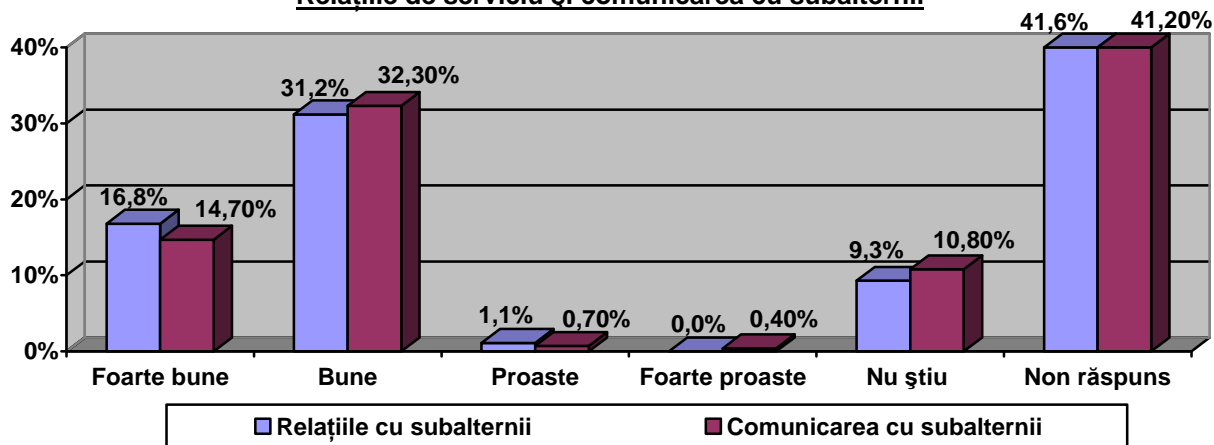
Tendința generală a celor intervievați a fost să se declare mulțumiți de locul de muncă (11,5% în foarte mare măsură, iar 63,1% în mare măsură). Segmentul angajaților penitenciarelor românești care nu resimt nicio satisfacție profesională la locul de muncă (18,3% mulțumiți în mică măsură și 1,4% mulțumiți în foarte mică măsură) este completat de cei 5,7% dintre respondenții care nu au dorit să răspundă la această întrebare.

Gradul de mulțumire a angajaților față de locul de muncă



48% dintre intervievați apreciază relațiile de serviciu cu subalternii ca fiind foarte bune și bune, iar, în ce privește comunicarea cu aceștia, aceasta este percepută ca fiind bună sau foarte bună în proporție de 47%. Faptul că un procent semnificativ (aproximativ 50% atât în cazul relațiilor de serviciu, cât și al comunicării) din cei intervievați nu a putut aprecia relațiile de serviciu cu subalternii își găsește explicația în faptul că eșantionul a fost construit în proporție foarte mare din cadre de execuție.

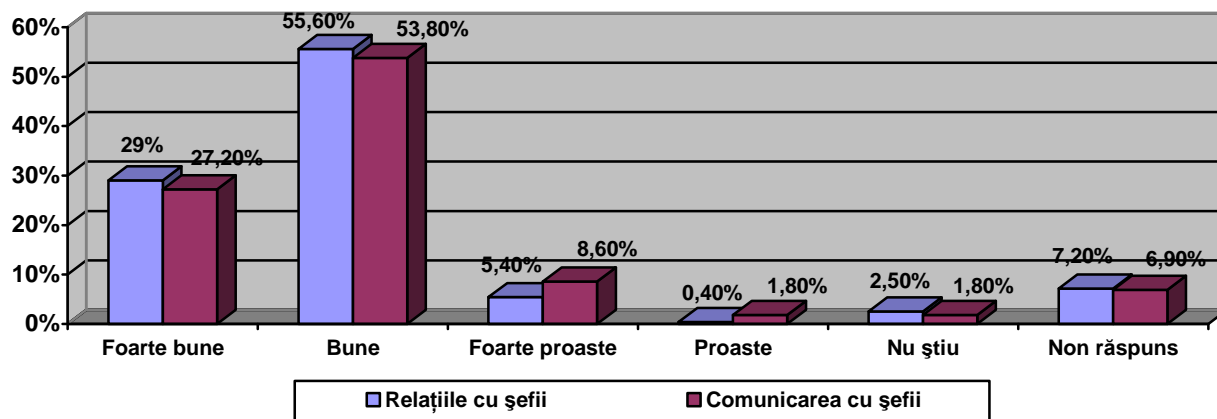
Relațiile de serviciu și comunicarea cu subalternii



În ceea ce privește relațiile de serviciu și comunicarea cu colegii de compartiment, peste 90% dintre cei intervievați susțin că acestea sunt bune sau foarte bune. 8% dintre intervievați nu au răspuns sau nu au putut aprecia relațiile de serviciu cu colegii de compartiment.

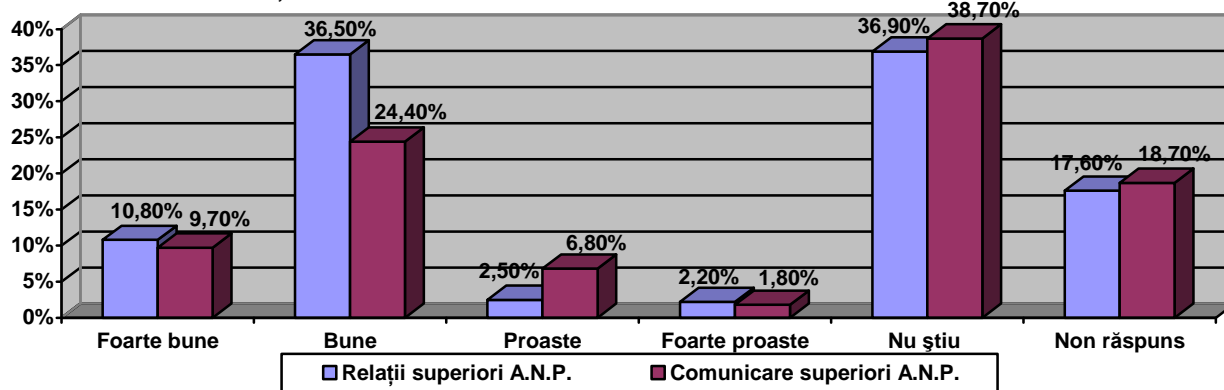
Relațiile cu șefii din unitatea unde lucrează respondenții sunt percepute ca fiind bune (55,6%) și foarte bune (29%), procente repetate aproape identic și în cazul comunicării cu superiorii locali. Totuși, 7,2% dintre respondenți nu răspund la întrebarea privind relațiile cu superiorii, respectiv 6,9% refuză să răspundă la itemul din chestionar privind comunicarea cu superiorii, iar 2,5% respectiv 1,8% dintre angajați declară că „nu pot aprecia relațiile și comunicarea cu șefii”.

Relațiile de serviciu și comunicarea cu șefii



În cazul aprecierii relațiilor de serviciu cu superiorii din cadrul Administrației Naționale a Penitenciarelor, 40,9% le percep ca fiind bune și foarte bune, iar 4,7% le consideră ca fiind proaste și foarte proaste. 36,9% au menționat că nu pot aprecia relațiile de serviciu cu superiorii din cadrul Administrației Naționale a Penitenciarelor, în timp ce 17,6% nu au dat niciun răspuns. În cazul comunicării cu superiorii din cadrul ANP, 9,7% dintre respondenți o apreciază ca fiind foarte bună, 24,4% spun că e o comunicare bună, în timp ce procentul celor care apreciază comunicarea ca fiind proastă sau foarte proastă se ridică în acest caz la 8,6% (6,8% apreciază comunicarea ca fiind proastă, iar 1,8% spun că e foarte proastă). 38,7% au spus că nu pot aprecia comunicarea cu superiorii din ANP, 17,9% lăsând rubrica necompletată.

Relațiile de serviciu și comunicarea cu superiorii din cadrul ANP

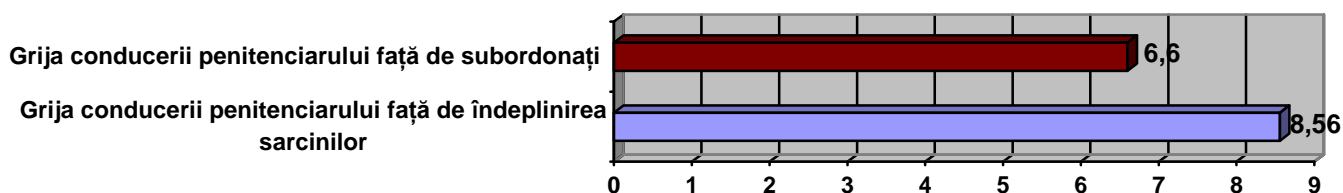


5. Aprecieri privind managementul instituției

a) Interesul conducerii față de îndeplinirea sarcinilor și față de angajați

Respondenții au avut posibilitatea să evalueze pe o scală de la 1 la 10 grija manifestată de conducerea instituției atât față de realizarea obiectivelor manageriale ale ANP, cât și în raport cu angajații ANP. Media generală a percepției cu privire la grija manifestată de conducerea ANP față de îndeplinirea sarcinilor este de 8,56, în timp ce grija pentru subordonați este percepută de către subiecții cercetării ca fiind mai mică - 6,60. Astfel, angajații consideră că la nivelul actului decizional, directorii de penitenciare sunt preocupați mai mult de îndeplinirea sarcinilor, decât de subordonați (diferența dintre cele două medii este de 2 puncte în favoarea grijii față de sarcini și este mai mare cu aproape un punct decât în cazul ANP).

Evaluarea interesului conducerii penitenciarului față de îndeplinirea sarcinilor și față de angajați

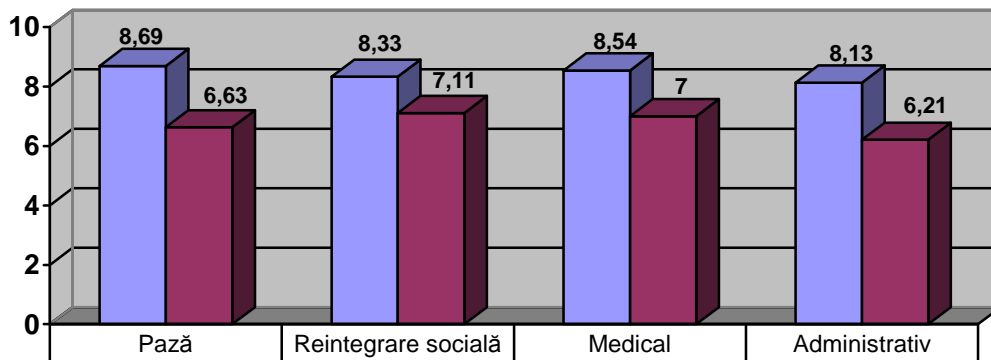


Având în vedere raportul dintre notele acordate, cât și raportul dintre fiecare notă și nota maximă posibilă (10), putem afirma, ca și în cazul angajaților administrației centrale, că:

- există nemulțumiri la nivelul respondenților cu privire la un presupus raport inechitabil între volumul de muncă și aprecierea și recunoașterea meritelor angajaților (sau confortul acestora);
- dacă nota de 8,56, acordată conducerii penitenciarelor pentru grija arătată față de îndeplinirea sarcinilor de serviciu este bună, nota de 6,6 indică un nivel ridicat al disconfortului pe care angajații îl resimt în raporturile de serviciu cu conducerea relativ la o presupusă ignorare a confortului și recunoașterii meritelor lor.

În ceea ce privește distribuția pe sectoare de activitate a mediilor, cea mai mică diferență dintre medii e înregistrată în cazul respondenților din sectorul de reintegrare socială (1,22 puncte în favoarea grijii față de sarcini), iar cea mai mare diferență apare în cazul angajaților din pază (2,06 puncte). În același timp, trebuie observat că ambele note în cazul sectorului pază sunt peste medie, spre deosebire de notele acordate de angajații sectorului administrativ care sunt sub medie și care indică, în opinia respondenților, atât o mai slabă preocupare pentru îndeplinirea sarcinilor, cât și un interes redus al conducerii penitenciarului pentru problemele angajaților.

Distribuția pe sectoare de activitate a mediilor referitoare la raportul dintre percepția griii față de îndeplinirea sarcinilor și cea pentru subordonați

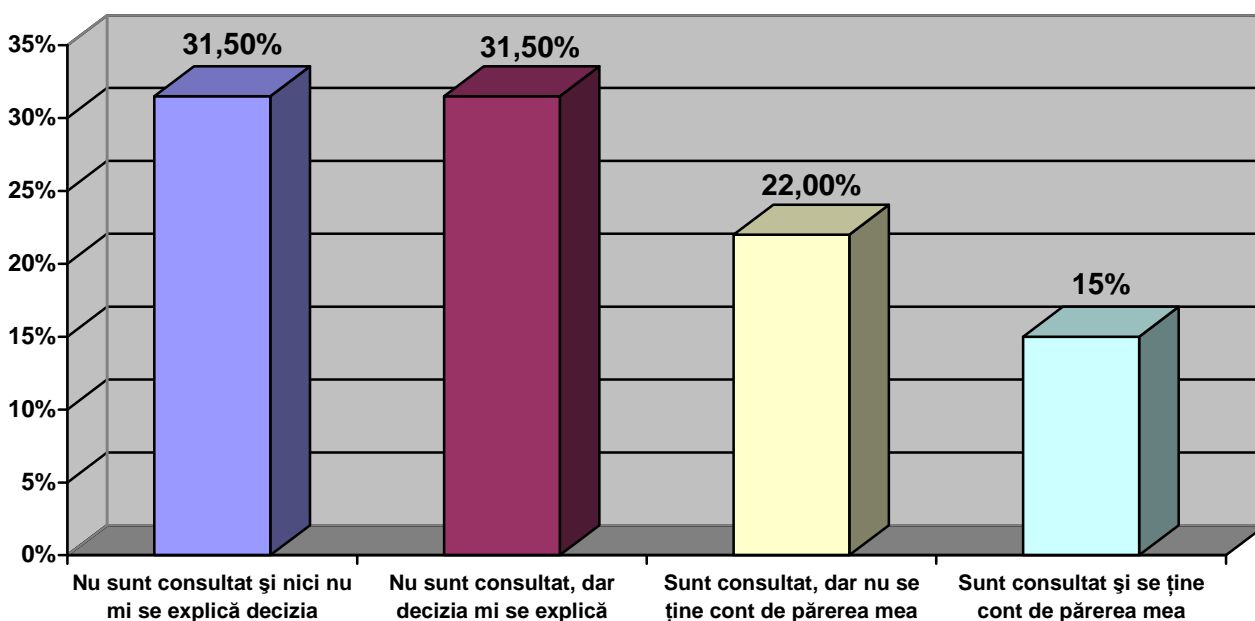


■ Grija pentru îndeplinirea sarcinilor	8,69	8,33	8,54	8,13
■ Grija pentru subordonați	6,63	7,11	7	6,21

b) Gradul de implicare a angajaților în procesul de luare a deciziilor și sursele de informare

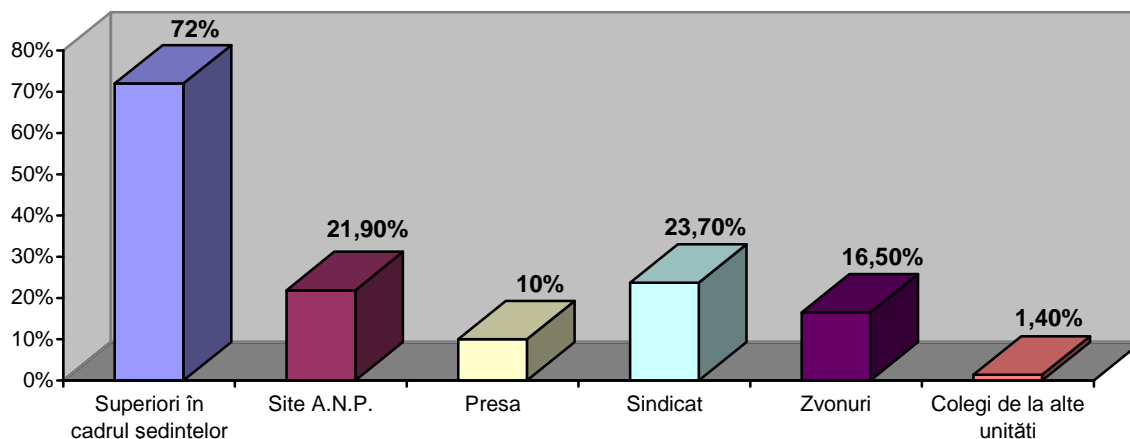
Am dorit, de asemenea, să aflăm care este, în opinia respondenților, gradul de implicare a angajaților unităților penitenciar în procesul de luare a deciziilor la nivelul unității penitenciar. În general, lucrătorii din sistemul penitenciar consideră că nu sunt consultați înainte de luarea unei decizii, 63% declarând că sunt consultați rar sau foarte rar. Chiar în condițiile în care decizia se ia fără a fi consultați și subalternii, în aproape 50% din aceste cazuri decizia nu este nici măcar explicată, aceasta fiind un simplu ordin căruia o mare parte a personalului (o treime) nu-i înțelege sensul. În cazul în care angajații sunt, totuși, consultați de către superiori în luarea deciziilor, cei mai mulți dintre aceștia declară că opiniile lor sunt rar sau foarte rar luate în considerare. În mod concret, numai 15% dintre angajații penitenciarelor simt că sunt consultați și că părerea personală contează și este luată în calcul la luarea deciziei.

Gradul de implicare a angajaților în procesul de luare a deciziilor



De altfel, fiind rugați să menționeze care sunt sursele de informare cu privire la măsurile luate sau aflate în stare de proiect care reglementează activitatea lor, respondenții au indicat că principala sursă de informare rămâne una clasică pentru sistemul penitenciar românesc: ședința (72%). Câștigă teren sindicatul (23,7% dintre respondenți) ca sursă de informare, iar 1 din 5 angajați vizitează site-ul ANP. Îngrijorător e procentul mare al celor care se ghidează după zvonuri (16,5%).

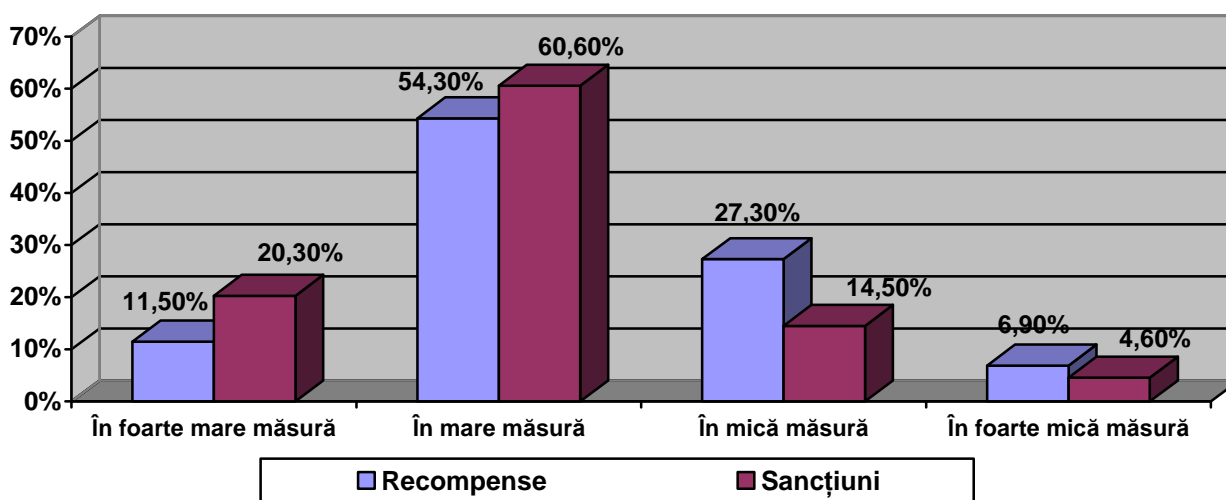
**Surse de informare privind măsurile luate sau aflate în stare de proiect
(procente cumulate)**



c) Sistemul de recompense / sancțiuni și împărțirea sarcinilor de serviciu

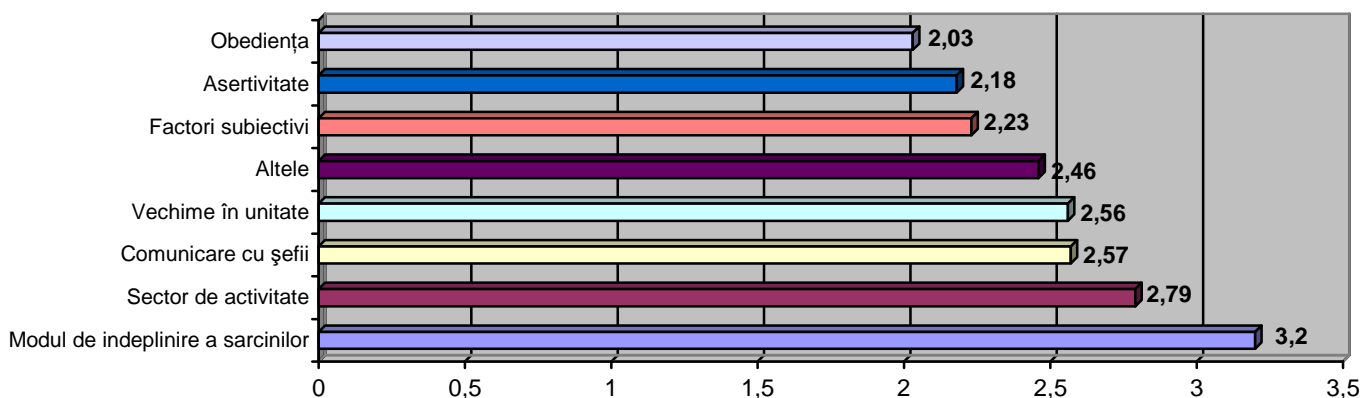
Un aspect important la nivel de management instituțional este, evident, aplicarea corectă a sistemului de recompense și sancțiuni în unitățile subordonate Administrației Naționale a Penitenciarelor. Aprecierile respondenților la chestionar indică, însă, un nivel ridicat al nemulțumirilor, mai ales în ceea ce privește corectitudinea sistemului de recompense, 36% dintre aceștia considerându-le mai degrabă discreționare, decât obiective și corecte. În ceea ce privește însă aplicarea de sancțiuni, procentul celor nemulțumiți scade la 19%.

Sunteți mulțumit de corectitudinea sistemului de recompense și sancțiuni?

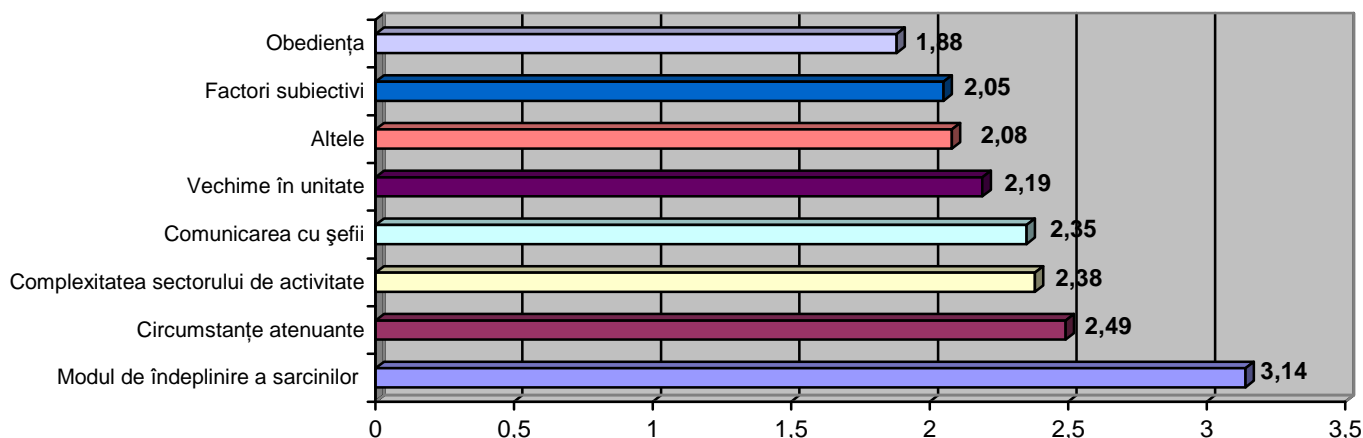


Rugați să argumenteze aceste răspunsuri prin aprecierea, pe o scală de la 1 la 4, a importanței criteriilor care stau la baza aplicării sistemului de recompense și sancțiuni în unitatea în care lucrează, subiecții cercetării au răspuns astfel:

Ponderea importanței criteriilor de stabilire a recompenselor
(pe o scală de la 1 la 4)



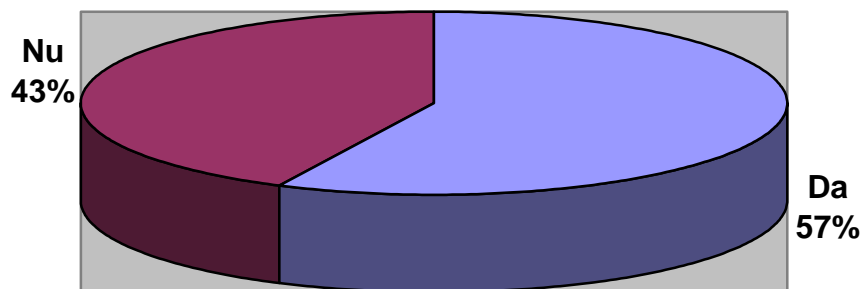
Ponderea importanței criteriilor de stabilire a sancțiunilor
(pe o scală de la 1 la 4)



Așa cum era și normal, în ambele cazuri principalul criteriu de acordare a sancțiunilor și recompenselor este modul și calitatea îndeplinirii sarcinilor de serviciu pe care le au angajații în penitenciare. În ansamblu, având în vedere ponderea factorilor cu caracter subiectiv (așa cum reiese din cele două grafice), se poate observa o mai mare nemulțumire cu privire la sistemul de recompense în raport cu cel de sancțiuni, respondenții considerând că recompensele se dau în prea mare măsură în funcție de nivelul de obediența și factori subiectivi. Chiar dacă este ultimul criteriu menționat, surprinde nota mare acordată obedienței ca factor favorizator de acordare a recompenselor și nota mare acordată factorilor subiectivi (recomandarea cuiva sau simpatiile personale). De asemenea, respondenții par nemulțumiți de faptul că recompensele se dau discriminat, în funcție de sectorul în care activează angajatului penitenciarului. În ceea ce privește sancțiunile, respondenții declară că se ține seama în mare măsură de circumstanțele atenuante și chiar de simpatiile personale (note de 2,49, respectiv 2,05).

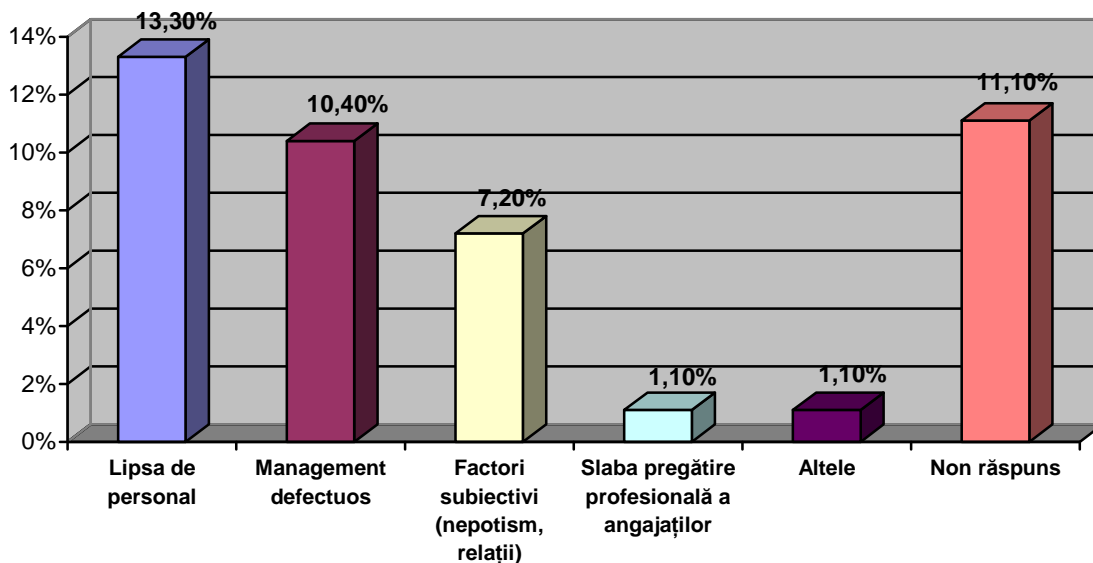
De altfel, aproape jumătate dintre cei chestionați (43%) sunt de părere că sarcinile de serviciu nu sunt împărțite în mod corect, ceea ce contrazice în bună măsură aprecierea pozitivă a relațiilor de serviciu enunțată în răspunsurile la primul set de întrebări.

Credeti că sarcinile de lucru sunt împărțite în mod echitabil ?



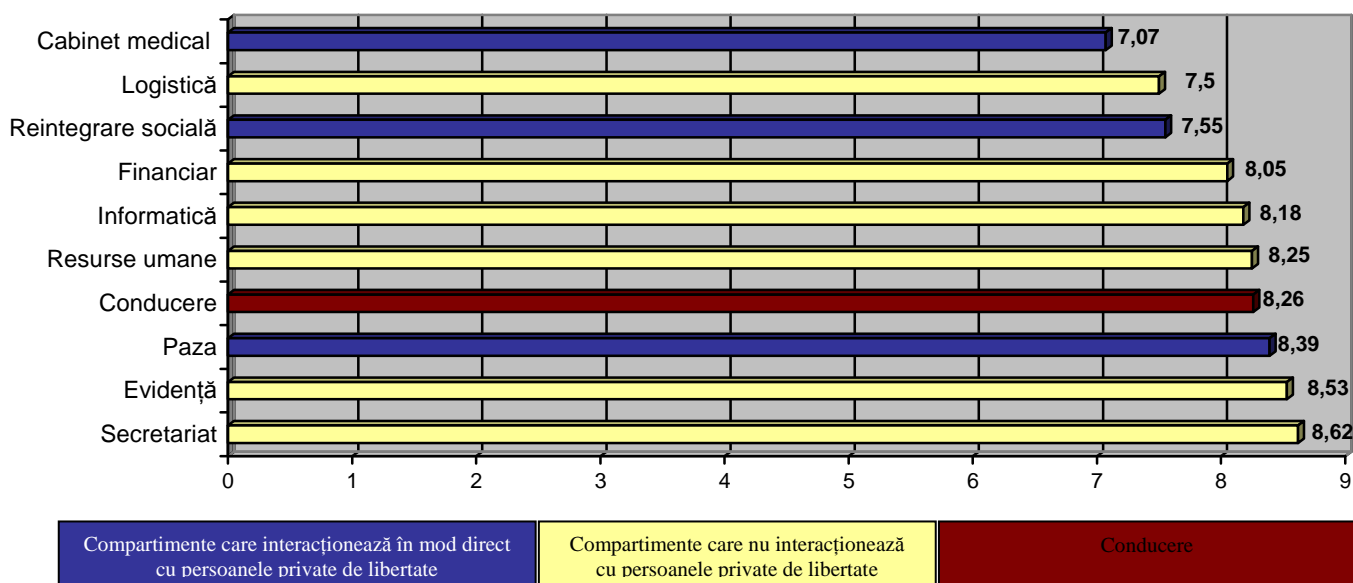
Fiind rugați să argumenteze răspunsul negativ, subiecții au oferit răspunsuri doar în proporție de 33% (față de 43% nemulțumiți de împărțirea sarcinilor de serviciu). Astfel, 13,3% dintre respondenți sunt de părere că deficitul de personal cauzează disfuncționalități la nivelul împărțirii inechitabile a sarcinilor, 10,4% apreciază că managementul defectuos e de vină pentru această situație, 7,2% din cei intervievați incriminează factorii subiectivi, nepotismul sau relațiile neprincipiale între angajați, în timp ce 2,2% consideră că slaba pregătire profesională a angajaților sau alte cauze sunt responsabile pentru împărțirea incorectă a sarcinilor de serviciu. Dintre toate motivele invocate de angajați, unul singur indică probleme de natură obiectivă (lipsa de personal), în timp ce toate celelalte trădează nemulțumiri cu privire fie la decizii cu caracter discreționar, fie la decizii proaste datorate incompetenței angajaților sistemului penitenciar.

Argumentarea opiniei conform căreia "sarcinile nu sunt împărțite corect la locul de muncă"



d) Evaluarea activității sectoarelor de activitate

Respondenții au fost rugați să aprecieze, prin acordarea de note de la 1 la 10, calitatea activității fiecărui sector de activitate. Toate sectoarele a căror muncă nu implică munca directă cu persoanele private de libertate, cu excepția celui de logistică, au note peste 8, activitatea acestora fiind apreciată pozitiv în cadrul sistemului penitenciar. Este de remarcat nota mică obținută de activitatea sectorului de reintegrare (locul 8 în clasamentul calității activității) ceea ce indică fie o nemulțumire majoră cu privire la competența și eficiența angajaților acestui sector, fie nemulțumiri ale angajaților sectorului pază care susțin adesea că nu sunt sprijiniți în munca lor de specialiștii celorlalte servicii care desfășoară activități directe cu persoanele private de libertate. Nemulțumirile cele mai mari cu privire la calitatea activității sunt în legătură cu sectorul medical.



Din scorurile obținute se evidențiază aprecieri reciproc defavorabile între anumite sectoare de activitate. Cea mai evidentă „competiție profesională” se constată în raporturile dintre angajații din pază și cei de la reinsertie socială, iar cea mai mică notă este acordată de angajații sectorului pază celor din sectorul medical: 6,81. Nota cea mai mare este obținută tot de angajații sectorului medical din partea angajaților aceluiași sector (!): 9,09.

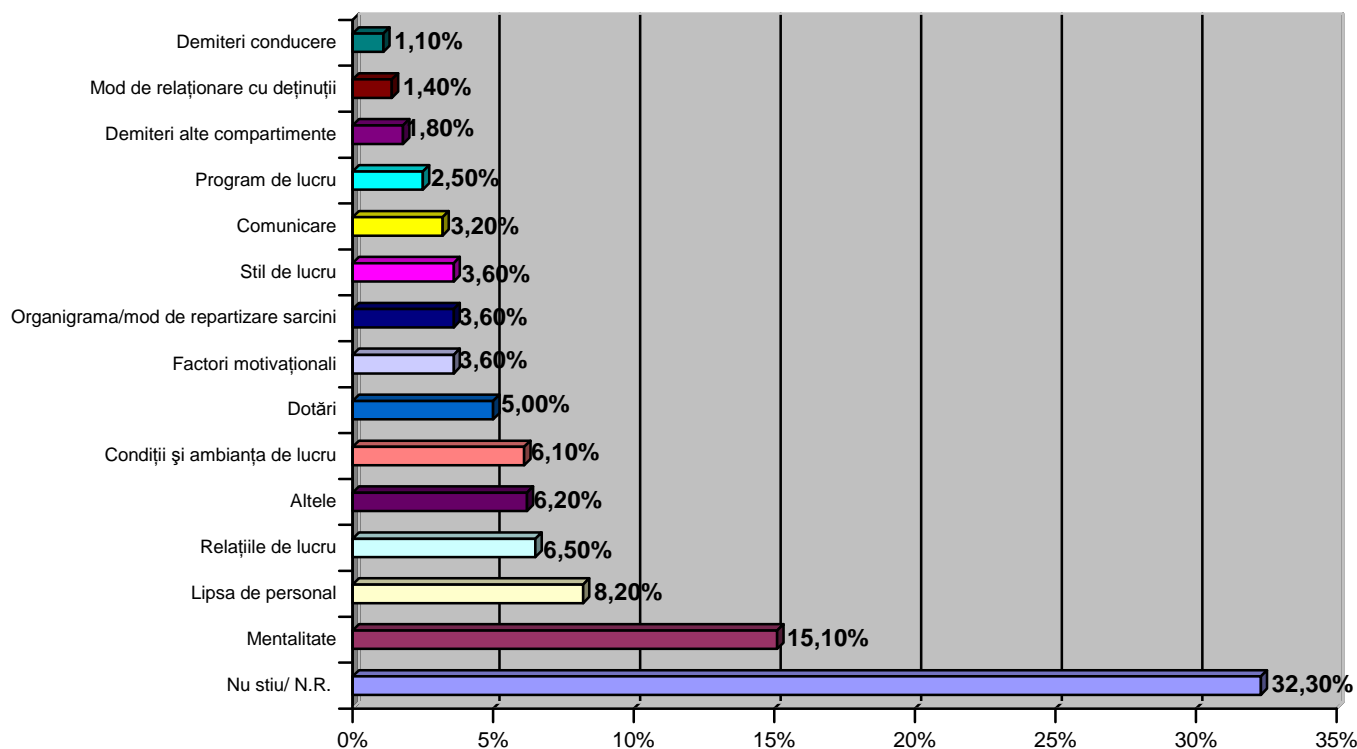
Secretariat	8.74	8.78	8.64	8.09
Sector activitate respondent	Pază	Reintegrare socială	Medical	Administrativ
Compartimentul evaluat				
Conducere	8.22	8.44	8.73	8.24
Pază	8.42	7.78	8.36	8.33
Logistică	7.38	8.00	7.09	7.87
Reintegrare socială	7.49	8.44	8.00	7.44
Resurse umane	8.28	7.78	9.18	7.98
Medical	6.81	8.11	9.09	7.35
Evidență	8.57	8.33	8.45	8.44
Informatică	8.13	8.33	8.55	8.24
Financiar	8.02	7.67	8.55	8.13

6. Exercițiul de imaginație

Fiind rugați să menționeze ce anume ar schimba în unitatea lor, dacă ar avea această posibilitate, 32,3% dintre cei intervievați nu au dat nici un răspuns. Faptul că o treime dintre respondenți ezită să răspundă la o astfel de întrebare (ca de altfel la majoritatea întrebărilor deschise), deși angajații sunt în mod evident nemulțumiți de multe aspecte ale activității în sistemul penitenciar, poate avea diferite motive: teamă, dezinteres, lipsă de imaginație a celor chestionați, neîncredere în demersurile Administrației Naționale a Penitenciarelor.

Dintre cei care au răspuns la această întrebare, cele mai multe răspunsuri (15,1% din eșantion, respectiv 22,2% dintre răspunsurile cuantificabile) s-au referit la dorința de a schimba mentalitatea cadrelor. Pe locul al doilea (8,2%) se situează intenția de a suplimenta personalul cu noi angajați. 6,5% dintre intervievați ar schimba relațiile de lucru, iar 6,1% ar crea condiții și o ambianță de lucru mai plăcute. 5% dintre respondenți ar investi în dotări noi, 3,6% ar face modificări în organigramă sau ar modifica repartizarea sarcinilor pe sectoare de activitate, același procent de angajați ar insista pe factorii motivaționali și tot 3,6% ar schimba stilul de lucru al conducerii. Doar 3% dintre cei chestionați ar face demiteri (1,1% ar demite conducerea, iar 1,8% ar demite personal din alte sectoare).

Ce schimbări ar face angajații în unitatea lor



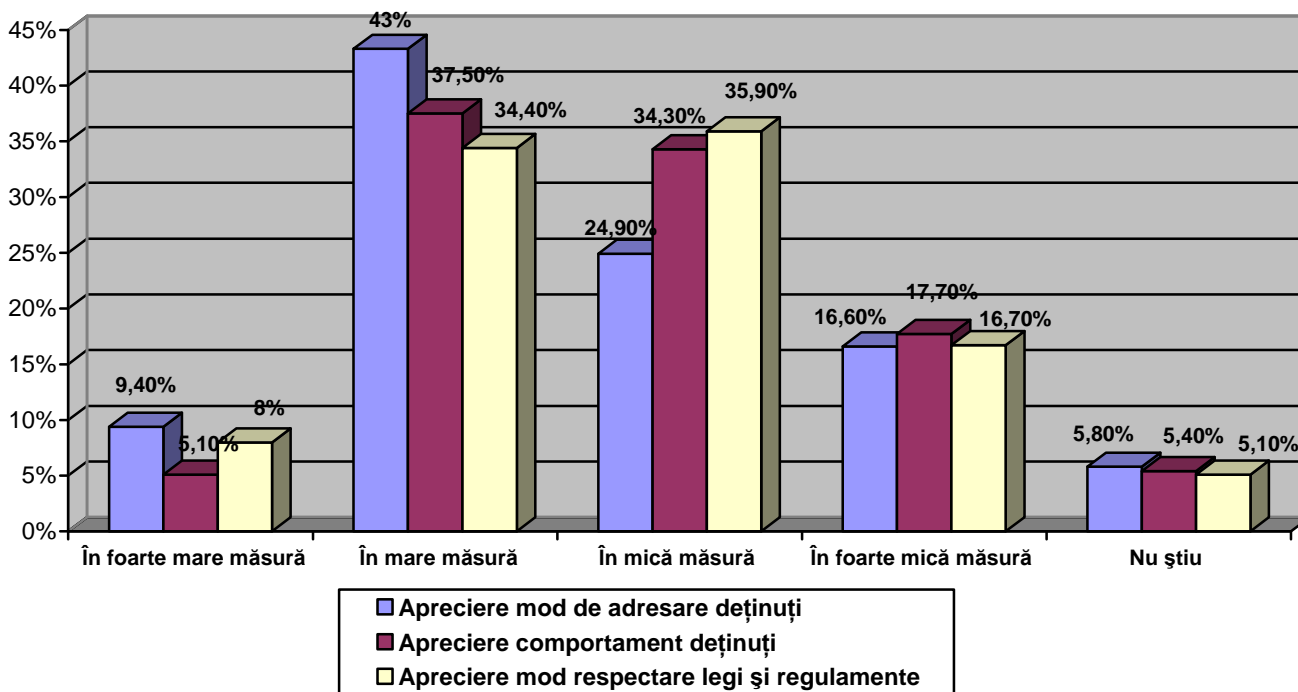
7. Relațiile cu persoanele private de libertate

Eșantionul, reprezentativ pentru angajații sistemului penitenciar românesc, a cuprins un procent de 78,1% personal care interacționează zilnic cu persoanele private de libertate și 21,9% cadre ale căror atribuțiuni zilnice nu presupun contactul zilnic cu acestea (angajați din sectorul administrativ). Persoanele intervievate au fost rugate să aprecieze în ce măsură sunt mulțumite de modul de relaționare cu persoanele private de libertate, în raport cu 3 aspecte:

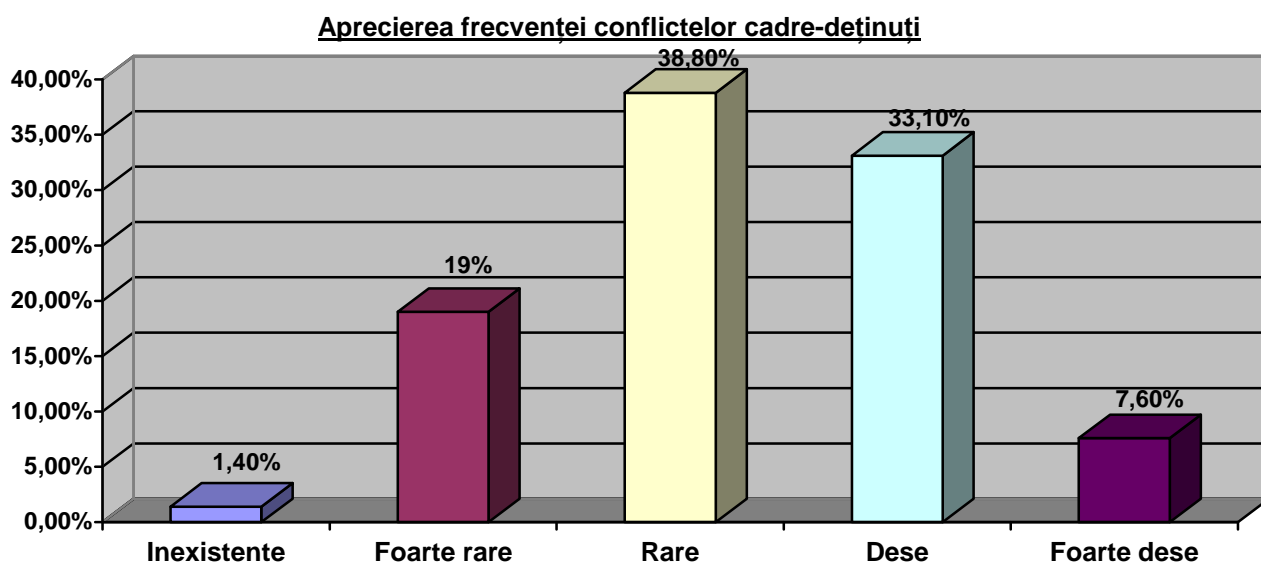
- **modul de adresare al persoanelor private de libertate**
- **comportamentul, în general, al persoanelor private de libertate**
- **respectarea legilor și a regulamentului de către persoanele private de libertate.**

Cele mai mari nemulțumiri ale angajaților privesc gradul de respectare a regulamentelor de către persoanele private de libertate, 52% dintre respondenți fiind în mică sau foarte mică măsură mulțumiți de modul în care aceste persoane respectă regulile din unitățile penitenciar. Tot un procent de 52% este în mică sau foarte mică măsură mulțumit de comportamentul general al persoanelor private de libertate, în timp ce modul de adresare al acestora pare a fi un aspect mai apreciat de către cadrele din unități (52% dintre respondenți sunt mulțumiți). Dacă e să comparăm procentele, putem concluziona că lipsa autorității în cazul celor care nu sunt mulțumiți de modul de respectare a regulamentelor, e uneori compensată de abilități personale de comunicare în gestionarea conflictelor.

Gradul de mulțumire a angajaților față de aspecte ale modului de relaționare cu persoanele private de libertate



În contradicție cu faptul că 88,5% dintre respondenți afirmă că au fost implicați, personal, rar (21,2%), foarte rar (26,6%) sau niciodată (40,6%) în conflicte cu persoane private de libertate în ultimul an, 40,7% dintre intervievați consideră că divergențele/conflictele cadre-persoane private de libertate sunt dese (33%) sau foarte dese (7,6%). Așadar, apare din nou reticenta de a vorbi despre propriile probleme, care devin transparente numai în măsura în care sunt (și) ale altora, și nu implică respondentul în dezvăluirea unei informații care ar putea atrage sancțiuni din partea conducerii, în caz că aceasta îi află opinia. Dincolo, însă, de atitudinea multor respondenți, putem remarca procentul extrem de mare al angajaților care consideră că divergențele și conflictele între personal și persoanele private de libertate sunt un fenomen foarte răspândit în sistemul penitenciar.

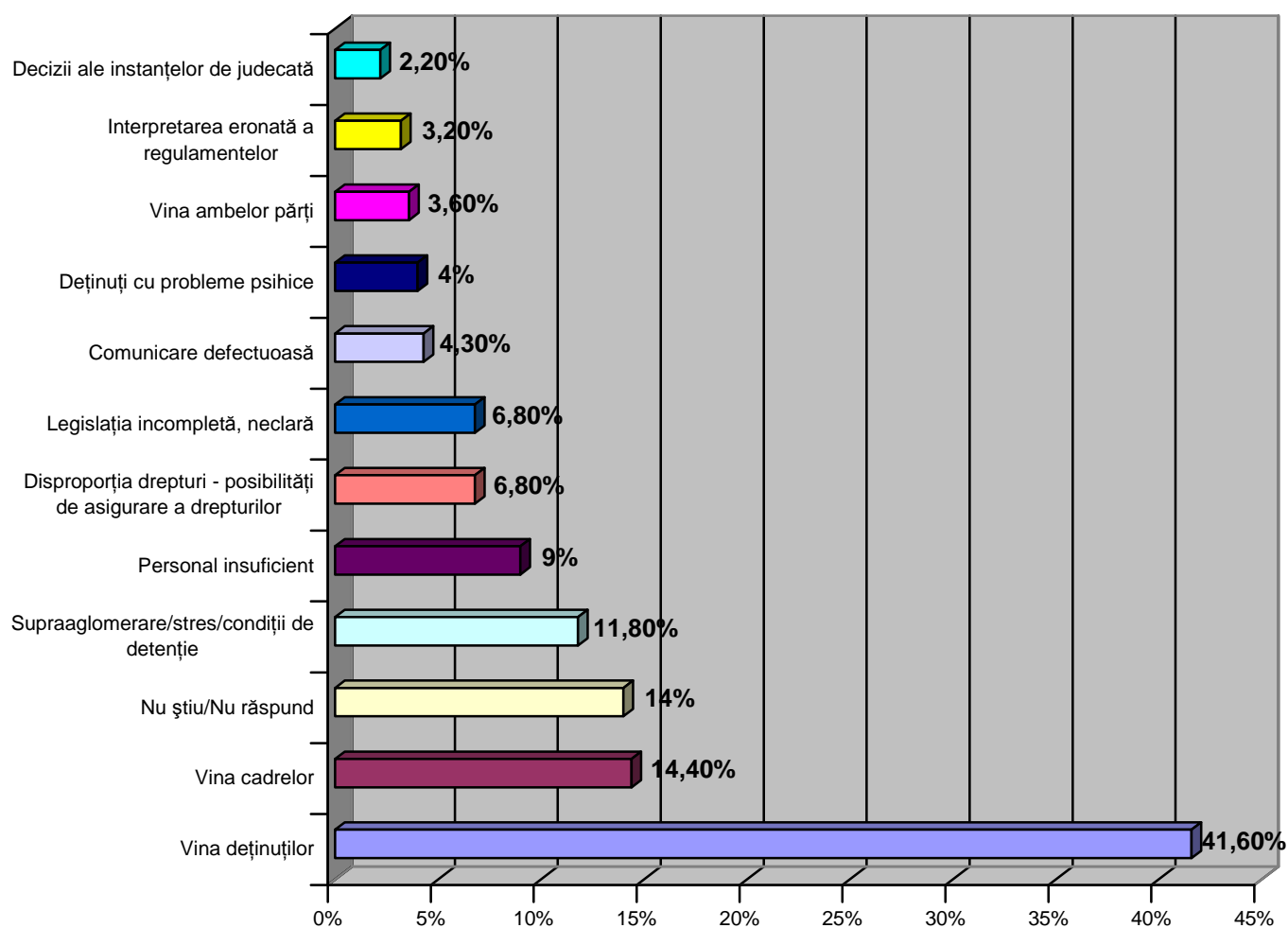


Rugați să menționeze care sunt, în opinia lor, cele mai frecvente cauze care generează astfel de conflicte, cei mai mulți dintre cei intervievați (41,6%, din care 31,9% au menționat ca primă cauză, iar 9,7% ca a doua cauză) consideră că vina principală pentru divergențele create o poartă persoanele private de libertate (prin atitudine, comportament, nerespectarea regulilor, etc.).

Aproximativ 14,4% din eșantion consideră că vina pentru conflictele cadru-deținut aparține chiar angajaților (9,7% o menționează ca primă cauză, iar 4,7% ca și cauză secundară), în timp ce 3,5% consideră că vina aparține ambelor părți).

Aproape 12% dintre cei chestionați au menționat o cauză obiectivă (supraaglomerarea, stresul, condițiile fizice de detenție, consecințele firești ale privării de libertate), peste 13% din eșantion dă vina fie pe legislație, fie pe disproporția drepturi/obligații, în timp ce 5% afirmă că lipsa de comunicare este de vină pentru apariția acestor conflicte.

**Cauzele conflictelor cadre - persoane private de libertate
(procente cumulate)**

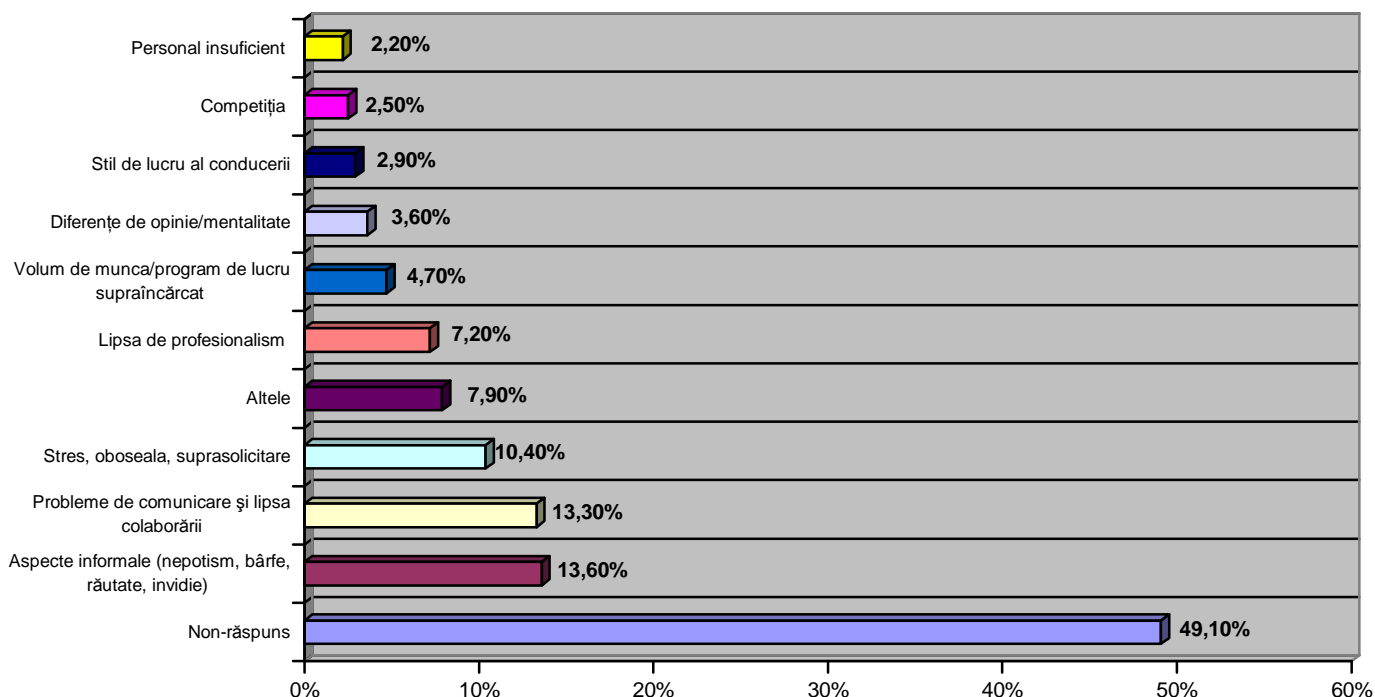


8. Conflicte cu colegii de serviciu

94% dintre respondenți afirmă că în ultimul an nu au fost implicați deloc (73,8%) sau foarte rar (17,9%) în conflicte cu alte cadre. 5% susțin că rar au avut asemenea divergențe și doar 1% din eșantion recunoaște că a fost adesea parte într-un conflict cu colegii de serviciu pe durata ultimului an.

Deși, din nou, respondenții au fost reticenți în a admite că au fost parte în conflicte cu alți angajați ai sistemului penitenciar, jumătate dintre cei chestionați au putut menționa care sunt în opinia lor cauzele conflictelor dintre colegi, fiind, se pare, familiarizați cu acestea. Dintre opiniile exprimate, se menționează ca principale cauze ale conflictelor cu colegii de serviciu următoarele aspecte: lipsa comunicării, aspecte non-profesionale subiective (nepotism, bârfă, invidie, răutate), stresul (oboseală, suprasolicitare), lipsa de profesionalism, volumul mare de muncă / programul de lucru, diferențele de opinie/ mentalitate, competiția pentru funcții, stilul de lucru al conducerii și personalul insuficient. Dintre toate acestea, se detașează motivele cu caracter subiectiv (comunicarea proastă, nepotismul, bârfele, răutatea, incompetența, etc.), în defavoarea cauzelor obiective care ar putea genera astfel de conflicte între angajații sistemului penitenciar (volumul de muncă sau personalul insuficient), relațiile de serviciu părănd, câteodată, mai degrabă a fi reglate de reguli informale și simpatii/antipatii personale decât de principii de natură formală și obiective de natură profesională.

Cauzele conflictelor cu colegii de serviciu



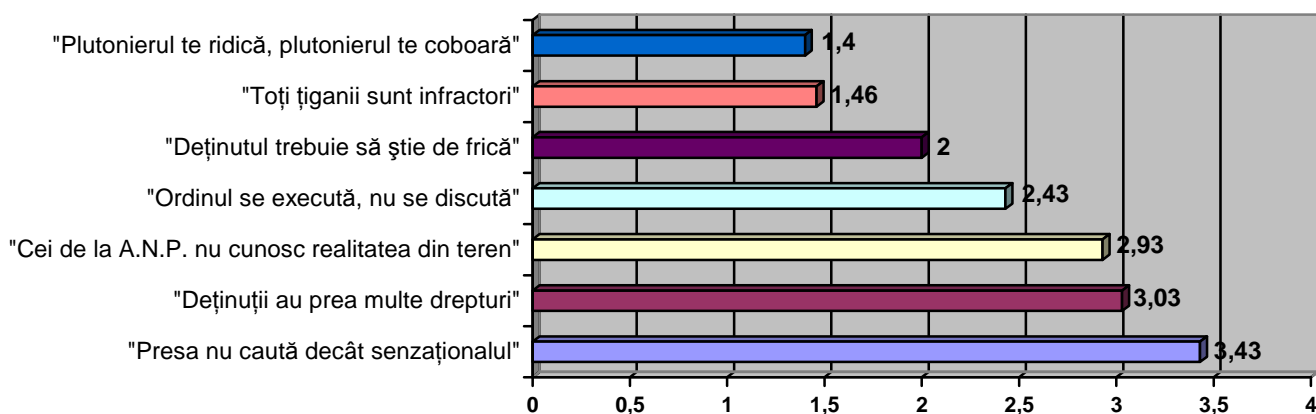
9. Mituri organizaționale

Una din întrebările chestionarului a încercat să măsoare gradul în care angajații cred în câteva dintre miturile organizaționale ale sistemului penitenciar românesc, solicitându-se respondenților să precizeze în ce măsură agreează o parte din prejudecățile clasice ale sistemului, prin acordarea de calificative de la 1 la 4 (1 reprezentând „în foarte mică măsură”, iar 4 „în foarte mare măsură” nivelul de acceptare a presupuzițiilor) următoarelor „mituri”:

- „Presa nu caută decât senzaționalul.”
- „Deținuții au prea multe drepturi.”
- „Deținutul trebuie să știe de frică.”
- „Ordinul se execută, nu se discută.”
- „Cei de la ANP nu cunosc realitatea din teren.”
- „Toți țiganii sunt infractori.”
- „Plutonierul te ridică, plutonierul te coboară.”

Cea mai rezistentă prejudecată, ca și în cazul angajaților Administrației Naționale a Penitenciarelor, rămâne aprecierea la adresa presei, care, consideră respondenții, nu reflectă corect realitățile sistemului penitenciar. În opinia majorității angajaților sistemului penitenciar, „presa nu caută decât senzaționalul” (o medie de 3,43 dintr-un maxim posibil de 4), iar persoanele private de libertate „au prea multe drepturi” – media 3,03. Surprinde, de asemenea, nivelul ridicat al mediei pe care a obținut-o credința că „deținutul trebuie să știe de frică”, ceea ce indică încă reminiscențe ale rolului strict custodial pe care l-a avut sistemul penitenciar românesc până de curând. Un rezultat așteptat a fost aprecierea respondenților că angajații și conducerea Administrației Naționale a Penitenciarelor nu cunosc adesea realitatea din unitățile subordonate, problemele și dificultățile cu care acestea se confruntă, când iau decizii privind activitatea penitenciarelor.

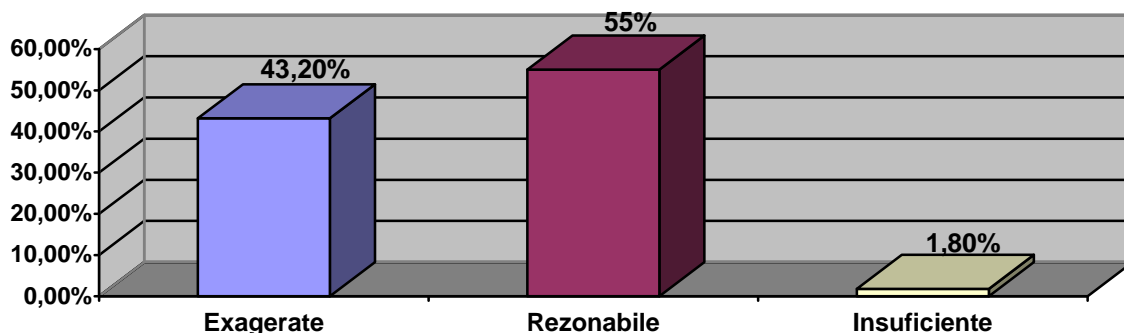
Credința în mituri organizaționale



De altfel, în concordanță cu prejudecata „deținuții au prea multe drepturi”, cu care respondenții sunt în mare măsură de acord, cei chestionați au afirmat explicit, în proporție de 43%, că drepturile persoanelor private de libertate sunt exagerate (54,8% dintre respondenți le consideră ca fiind

rezonabile și doar 2,2% din eșantion consideră că persoanele private de libertate au drepturi insuficiente).

Aprecierea drepturilor deținuților de către lucrătorii de penitenciar



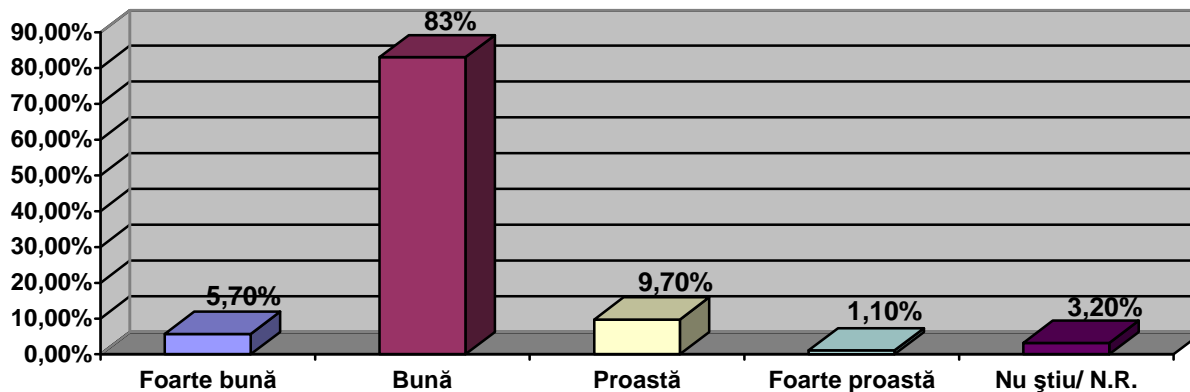
Confirmarea gradului ridicat de acceptare a acestor „mituri” ne indică persistența unor reflexe la nivel de mentalitate și comportamental, care:

- prelungesc, în inerție, suspiciunea față de presă și intențiile reprezentanților mass-media, și împiedică dezvoltarea unei relații firești cu presa, ridicarea nivelului de transparență și deschiderea față de societatea civilă;
- se dovedesc un obstacol pentru internalizarea ideii de misiune socială a sistemului penitenciar;
- mențin suspiciunea asupra intențiilor și competenței administrației centrale de a oferi rezolvări pentru probleme din teritoriu și dovedesc lipsa unor canale eficiente de comunicare între administrația centrală și unitățile subordonate;
- perpetuează atitudinea lipsită de inițiativă și obediență a angajatului din sistemul penitenciar.

10. Noua legislație. Salarizare și condiții de lucru

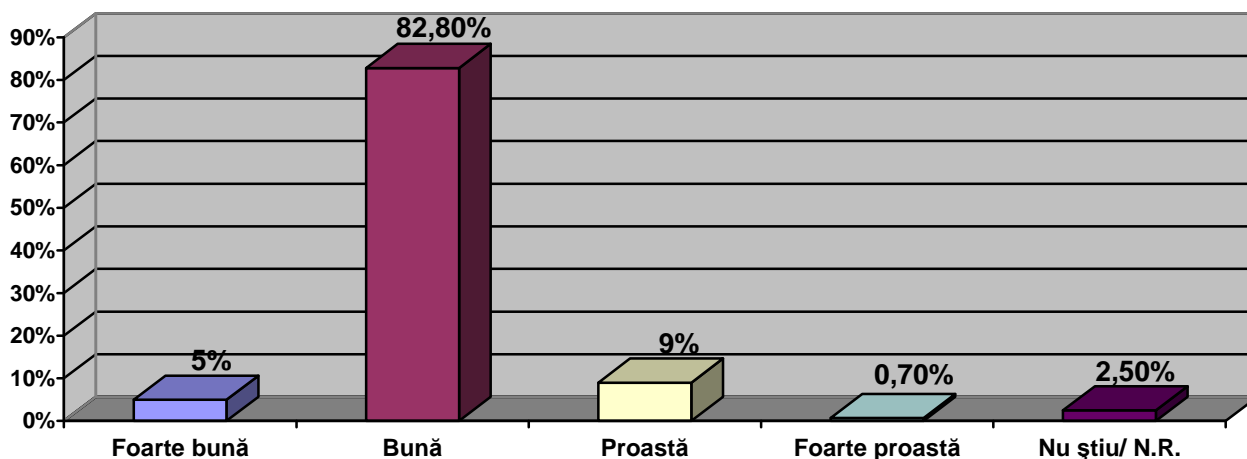
90% dintre intervievați consideră noua lege privind executarea pedepselor, Legea 275/2006, ca fiind bună (80,3%) sau foarte bună (5,7%). Doar 10% dintre angajații sistemului penitenciar românesc sunt nemulțumiți sau foarte nemulțumiți de conținutul noii legi.

Aprecierea de către lucrătorii din penitenciar a Legii 275/2006 privind executarea pedepselor



În ceea ce privește părerea angajaților despre Legea 293/2004 privind statutul funcționarilor publici din Administrația Națională a Penitenciarelor, modificată și completată prin OUG 47/2006, respondenții consideră, în proporție de 82,4% că aceasta este bună, și foarte bună în procent de 5%. Totuși, un procent semnificativ dintre cei chestionați (10%) apreciază legea ca fiind proastă sau foarte proastă.

Opiniile privind Legea 293/2004 care reglementează statutul lucrătorului de penitenciar

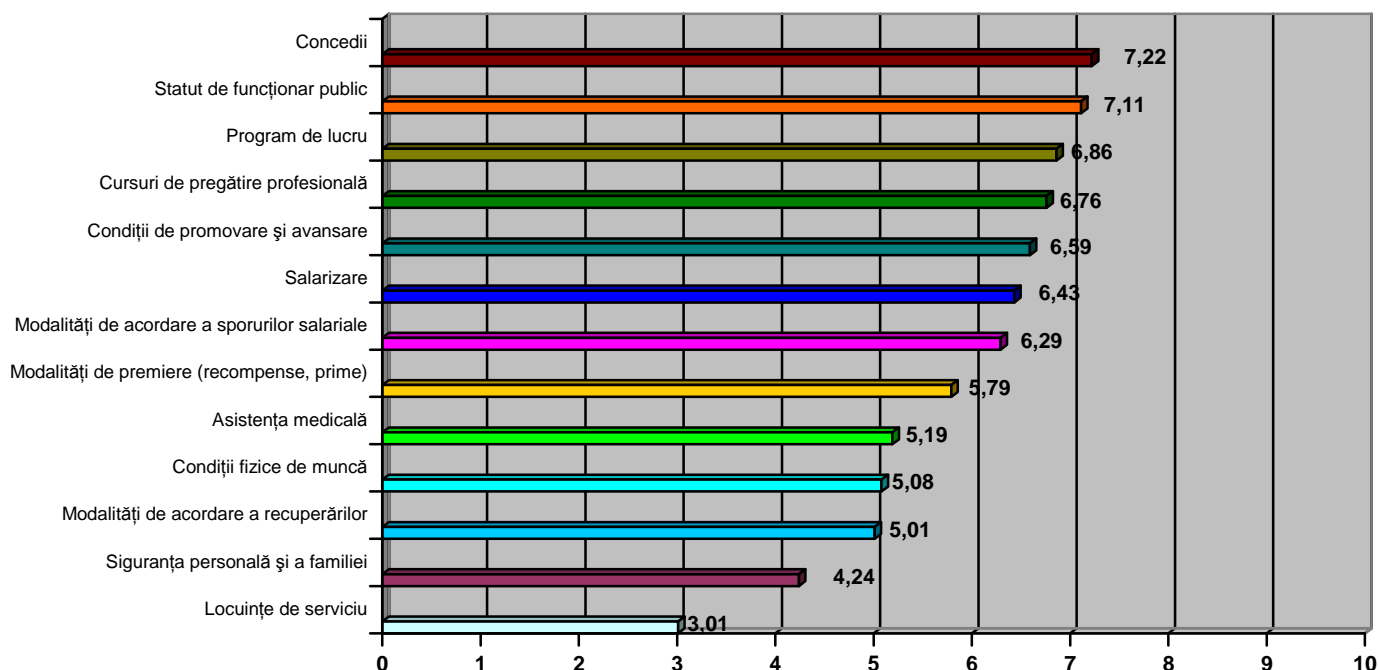


Chiar dacă, în ansamblu, Legea 293 este considerată ca fiind o lege bună, există discrepanțe destul de mari privind gradul de satisfacție al angajaților unităților penitenciar relativ la diferite aspecte ce vizează condițiile de muncă și drepturile personalului. Rugați să aprecieze cu note pe o scală de la 1 la 10 aceste aspecte, angajații penitenciarelor s-au declarat mulțumiți în special cu privire la modul de acordare a concediilor (7,22) și statutul profesional (7,11), și foarte nemulțumiți

(note puțin peste 5 sau sub 5) cu privire la siguranța personală și a familiei (4,24), recuperările pentru orele suplimentare (5,01), condițiile fizice de muncă (5,08), asistența medicală (5,19) și locuințele de serviciu (3,01). La un nivel satisfăcător au fost evaluate, de către personalul penitenciarelor (note între 6 și 7) cursurile de pregătire profesională (6,76), modalitățile de acordare a sporurilor salariale (6,29), programul de lucru (6,86), salarizarea (6,43) și condițiile de promovare și avansare (6,59).

Observăm că media cea mai mică apare în cazul acordării locuințelor de serviciu (media 3,01), aspect care, deși este considerat un drept al funcționarului public cu statut special, nu este foarte clar reglementat, atribuirea unor locuințe de serviciu fiind o raritate. Media notelor pentru “siguranța personală și a familiei” (4,24) arată că lucrătorul de penitenciar se simte în nesiguranță, iar autoritatea profesională și raporturile de serviciu cu persoanele private de libertate au de suferit atâta timp cât angajații resimt un grad al insecurității ridicat. O altă mare frustrare a angajaților sistemului penitenciar românesc constă în acordarea recuperărilor pentru orele de muncă suplimentare (media 5,01). Condițiile fizice de muncă (media 5,08) și asistența medicală (5,29) au medii foarte mici. Dacă în cazul condițiilor de muncă, situația depinde în mare măsură de fonduri financiare și de managementul unităților, asistența medicală a cadrelor e o problemă de sistem, în a cărei ecuație intră statutul medicilor de penitenciar, casa de asigurări de sănătate OPSNAJ, etc.

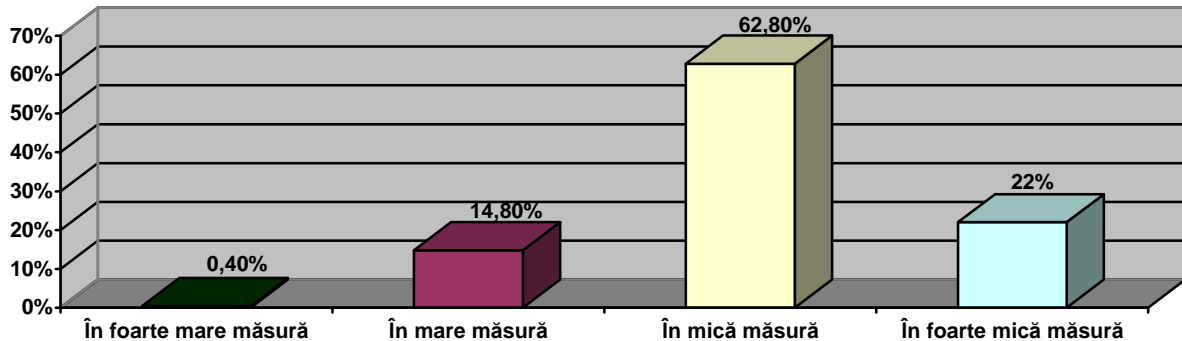
Aprecieri privind condițiile de lucru și drepturile profesionale



11. Șansele de reinserție socială a persoanelor private de libertate

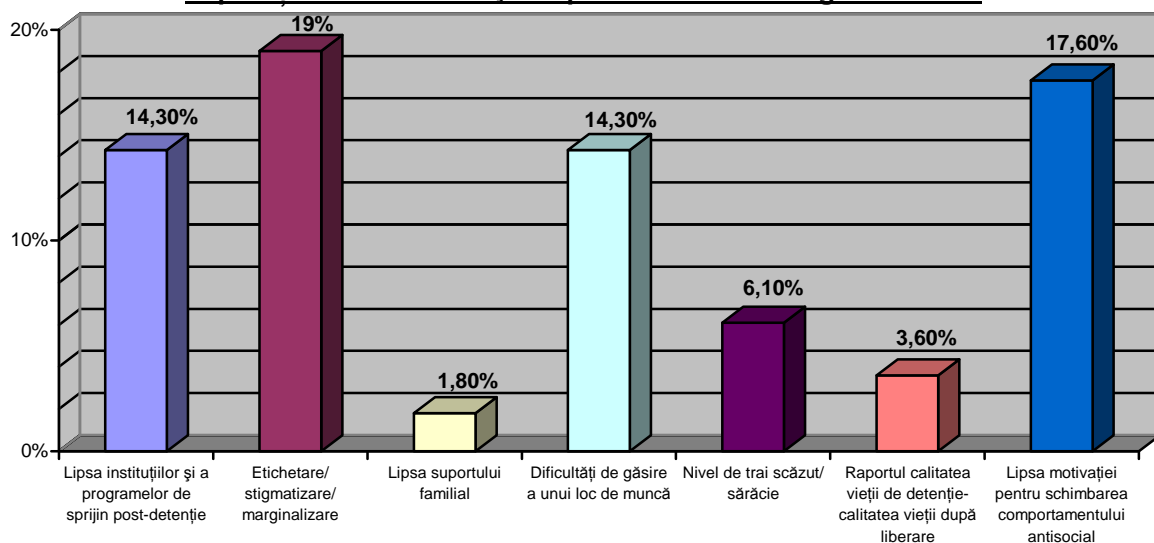
Angajații penitenciarelor sunt mai degrabă sceptici față de posibilitatea reintegrării sociale a persoanelor private de libertate, 84% dintre cei chestionați considerând că aceștia au șanse de reinserție socială în mică măsură (62,4%) și foarte mică măsură (21,9%).

Aprecierea șanselor de reintegrare socială ale persoanelor private de libertate



Argumentând predicțiile pesimiste cu privire la șansele de reintegrare a persoanelor private de libertate, respondenții consideră, în general, că vina aparține societății în ansamblul ei, și deloc activității desfășurate de sistemul penitenciar românesc. Conform angajaților unităților penitenciar, etichetarea și stigmatizarea persoanelor private de libertate diminuează cel mai mult șansele acestor persoane (19%), în timp ce 17,6% dintre respondenți consideră că recidiva se datorează lipsei unei motivații pentru schimbare și a dependenței de anturajul antisocial. 14,3% dintre aceștia susțin că dificultățile legate de găsirea unui loc de muncă reduc șansele de reintegrare socială și tot 14,3% incriminează lipsa instituțiilor, a programelor postdetenție și a unui sistem de probațiune eficient.

Explicații referitoare la eșecul procesului de reintegrare socială



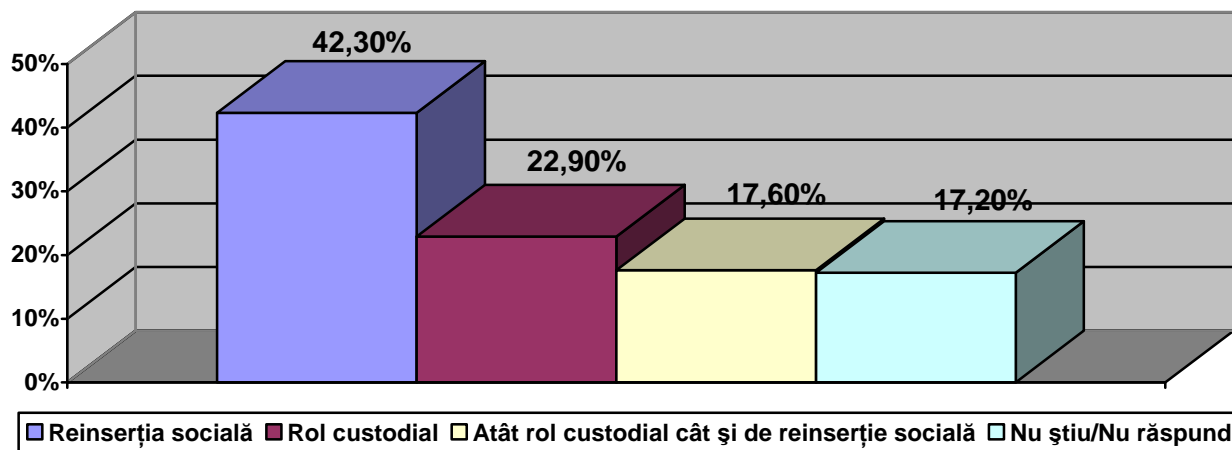
Chiar dacă respondenții își argumentează opinia că persoanele private de libertate au șanse mici și foarte mici de a nu recidiva prin aceea că societatea nu oferă condiții structurale minime (la nivel

economic, social, și de mentalitate) pentru reintegrarea acestora, procentul de 84% de pesimiști la nivelul unităților este cel puțin îngrijorător prin:

- semnalul pe care personalul îl transmite atât serviciilor de intervenție psihosocială din unități, cât și persoanelor private de libertate, descurajând și minimalizând sensul și importanța activităților de educație și formare profesională în interiorul sistemului penitenciar;
- lipsa generalizată de încredere în capacitatea sistemului penitenciar de a-și îndeplini rolul social asumat la nivel principal;
- opinia unanimă (!) a angajaților unităților sistemului penitenciar că oricine, mai puțin sistemul penitenciar, este responsabil pentru eșecul reinsertiei sociale a persoanelor private de libertate.

Totuși, cu toate că angajații penitenciarelor sunt sceptici cu privire la șansele de reintegrare socială a persoanelor private de libertate, 42,3% dintre respondenți consideră, la nivel formal, că rolul principal al instituției penitenciare este reintegrarea socială. 17,6% dintre cei chestionați consideră că nu se poate disocia rolul de reintegrare socială de funcția custodială, în timp ce mai puțin de un sfert din funcționarii publici din penitenciare văd în munca lor doar importanța rolului custodial. 17,2% nu au putut aprecia rolul instituției penitenciare.

Aprecierea rolului instituției penitenciare

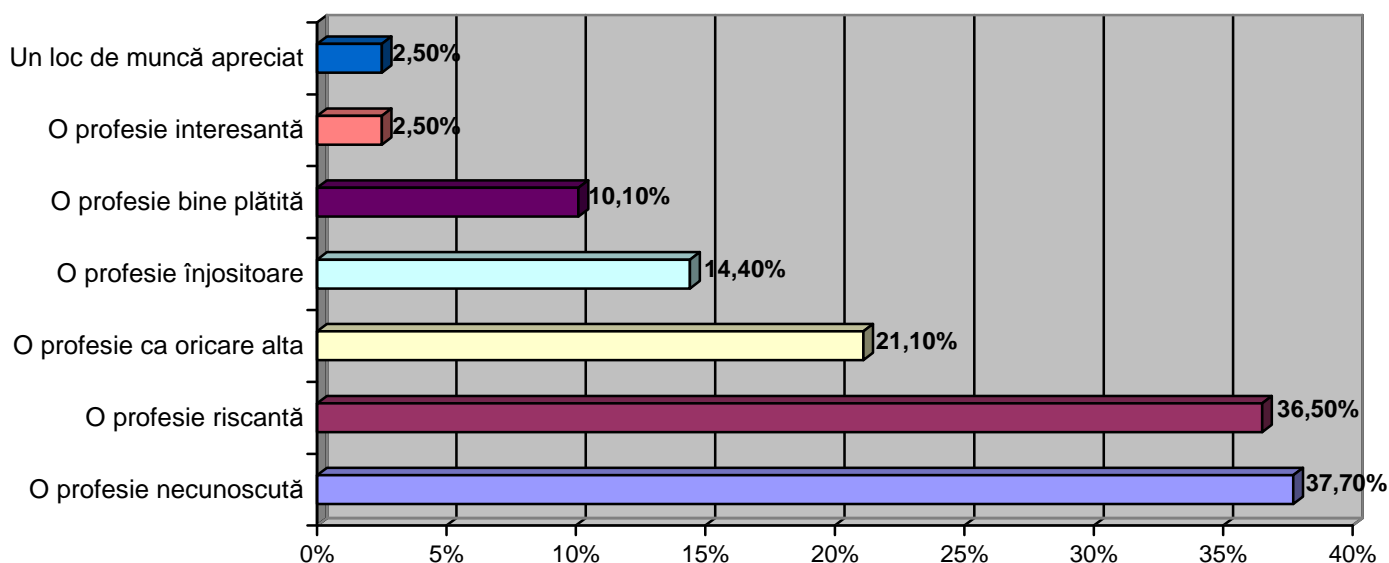


12. Imaginea profesiei

Un aspect important pentru organizație ca întreg, dar și pentru activitatea fiecărui angajat și propria opinie despre importanța socială pe care o are activitatea lui, îl reprezintă percepția societății cu privire la profesia de lucrător penitenciar. Astfel, angajații unităților subordonate Administrației Naționale a Penitenciarelor au fost solicitați să aprecieze modul în care este perceput în afara sistemului, în opinia lor, statutul de angajat al sistemului penitenciar.

Mai mult de o treime din eșantion consideră că profesia „lucrătorului de penitenciar” este „necunoscută” de către opinia publică, societatea neavând o imagine foarte bine definită despre profesia lucrătorului de penitenciar. 21,1% dintre respondenți apreciază că societatea privește meseria lor ca pe orice altă profesie, cu avantaje și dezavantaje, în timp ce 36,5% dintre cei chestionați consideră că profesia lor e văzută în afară ca una „riscantă”. Un procent important (14%) apreciază că societatea consideră meseria de lucrător de penitenciar ca pe o profesie „înjositoare”. Menționăm că 28,3% dintre respondenți au optat pentru două variante de răspuns. Iată, cum se prezintă cumulat, procentele:

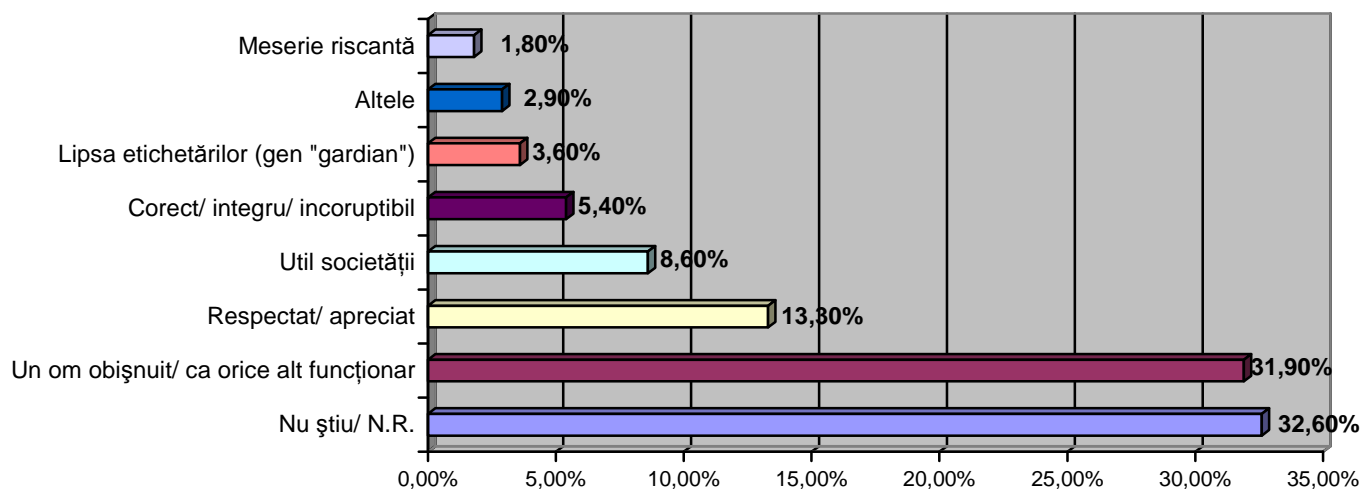
Percepția profesiei de lucrător de penitenciar în afara sistemului (procente cumulate)



În raport cu modul în care respondenții consideră că sunt percepuți în afara sistemului, subiecții cercetării au avut posibilitatea să menționeze cum ar dori să fie perceput în societate statutul de funcționar public al sistemului penitenciar. Surprinde numărul mare de angajați care s-a arătat neinteresat de cum ar trebui să fie perceput la nivel social și procentul semnificativ care nu dorește să fie particularizat între funcționarii publici din România. Astfel, la întrebarea *Cum ați dori să fiți perceput în afara sistemului în calitate de lucrător de penitenciar?*, 32,6% dintre respondenți nu au dat niciun răspuns, iar cei mai mulți dintre cei care au răspuns la această întrebare (31,9%) și-au exprimat dorința de a fi percepuți ca *oameni obișnuiți/normali/ca orice alți funcționari publici*.

Doar 5,4% dintre respondenți au menționat integritatea ca trăsătură dezirabilă a imaginii de lucrător penitenciar.

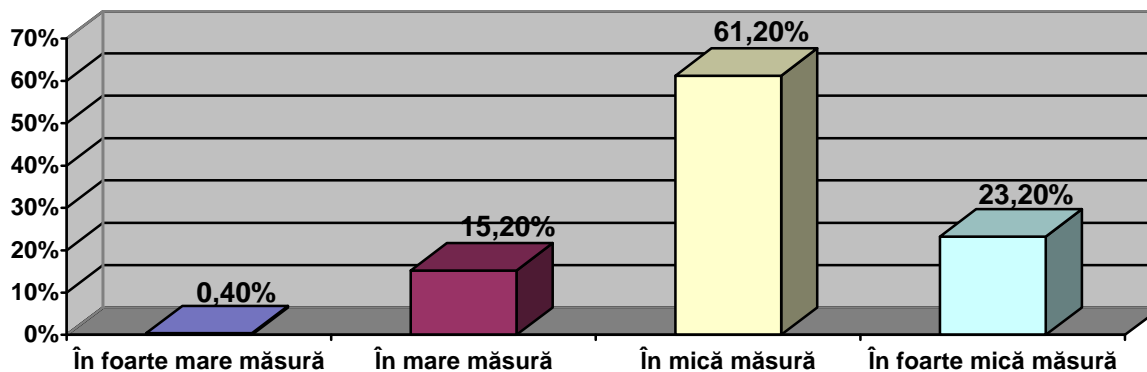
Cum ați dori să fie percepută profesia de lucrător de penitenciar?



13. Opinii despre presă

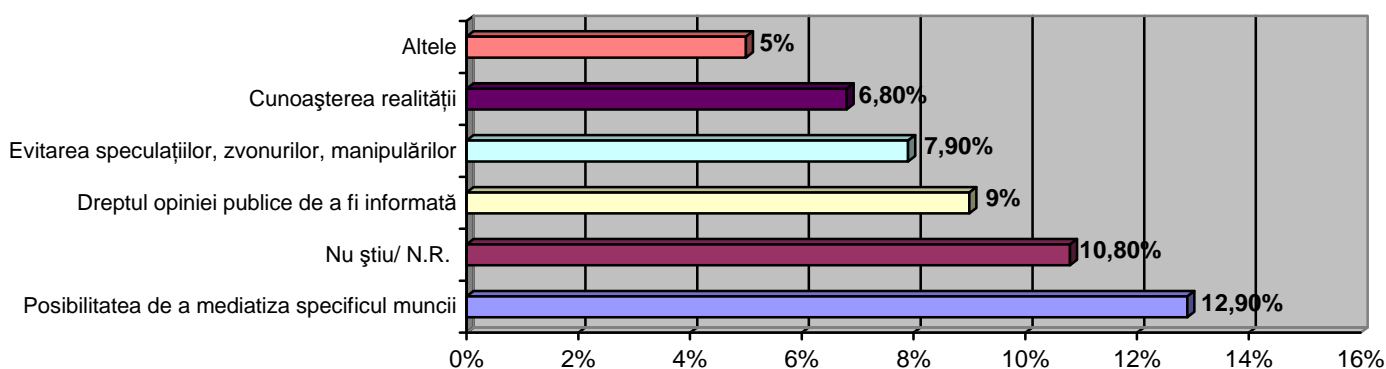
Așa cum a fost evidențiat și de aprecierea cu privire la „miturile organizaționale”, peste trei sferturi dintre angajații unităților subordonate ANP consideră că presa reflectă în mică sau în foarte mică măsură în mod corect realitatea din penitenciare, în timp ce doar 16% dintre respondenți susțin că articolele sau reportajele din presă reflectă corect realitatea în mare și foarte mare măsură.

Presa reflectă în mod corect realitatea din penitenciare?



Totuși, deși angajații penitenciarelor în general nu au încredere în corectitudinea materialelor de presă realizate în penitenciare, mai mult de jumătate din eșantion (53,8%) consideră că e în avantajul sistemului penitenciar dacă presa e informată și în situația producerii unor evenimente negative. Sunt interesante argumentele invocate de angajați atunci când dau aviz favorabil deschiderii spre mass-media, (cu mențiunea că 10,8% dintre cei care sunt în favoarea transparenței nu au argumentat în vreun fel răspunsul).

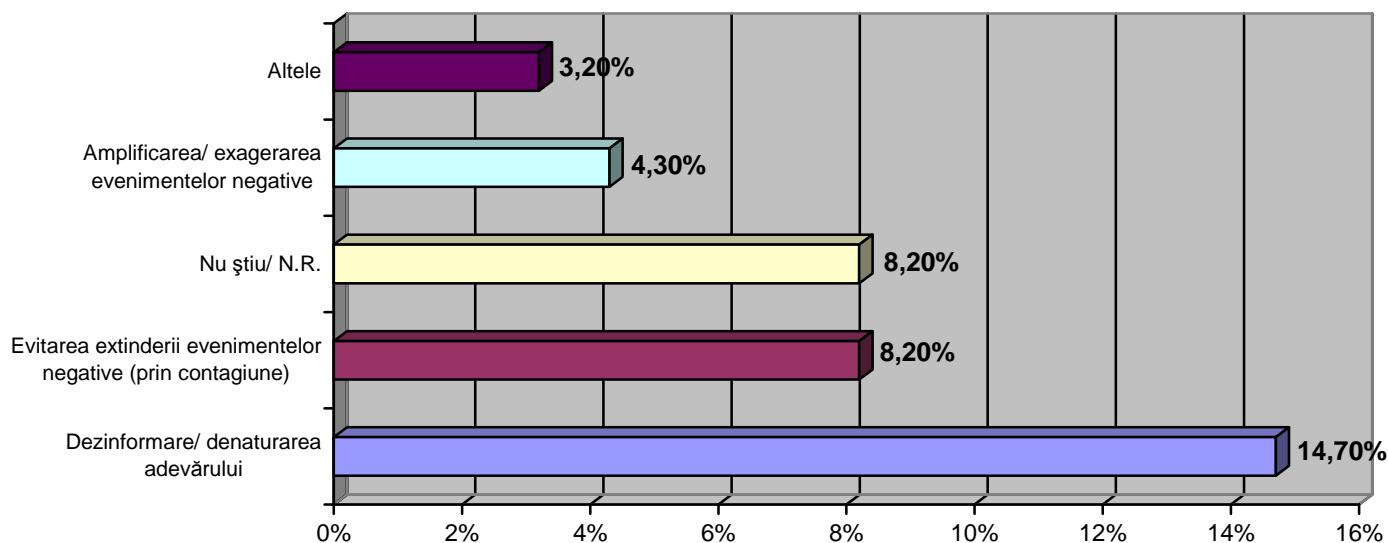
Argumente în favoarea deschiderii față de presă



De remarcat este faptul că 12,9% dintre adepții deschiderii și transparenței văd în această abordare oportunitatea mediatizării specificului muncii de penitenciar, ceea ce vine oarecum în completarea părerilor anterior formulate, conform cărora această muncă e necunoscută de societate. 7,9% din eșantion este de părere că astfel pot fi evitate speculațiile, zvonurile, interpretările eronate.

În cazul celor care se opun deschiderii spre mass-media, persistă argumentele clasice (ce țin de pasivitate, reticență, non-acțiune): “*presa dezinformează*” – 14,7%, “*ne e teamă ca deținuții să nu reacționeze negativ*” – 8,2%, “*ne e teamă de amplificarea, exagerarea evenimentului*” – 4,3%.

Argumente contra deschiderii față de presă

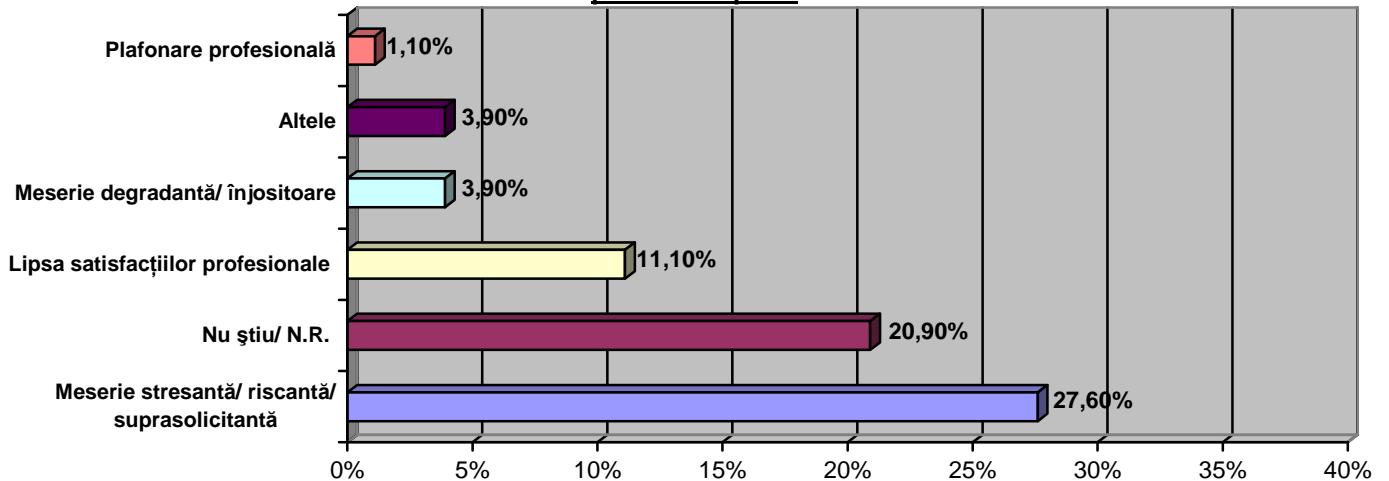


Este de evidențiat, că, deși angajații sistemului penitenciar desconsideră capacitatea presei de a fi obiectivă și profesionistă în abordarea problemelor și realităților sistemului penitenciar, existând tendința de a considera că agenda presei ar trebui mai degrabă impusă, decât schimbată prin comunicare și informare continuă, majoritatea personalului resimte necesitatea deschiderii și transparenței sistemului penitenciar indiferent dacă motivul îl constituie simplele avantaje pentru sistem, sau dreptul *ex officio* al societății civile de a fi informată cu privire la modul și eficiența cu care se cheltuiesc banii publici.

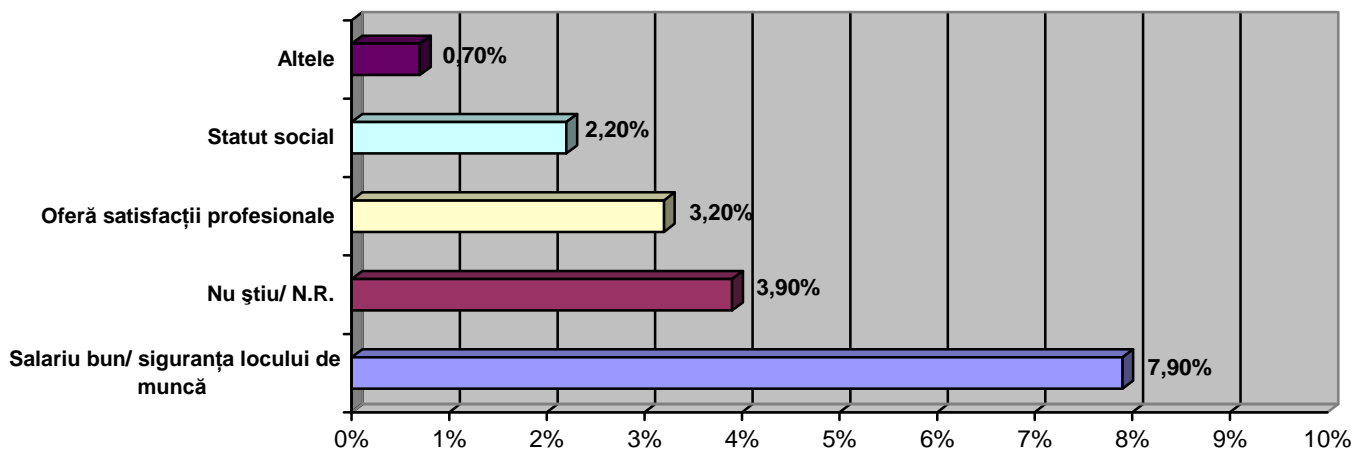
14. Și totuși... vă vedeți copilul lucrând în penitenciar?

La ultima întrebare din chestionar am solicitat angajaților să ne spună dacă ar recomanda propriilor copii meseria pe care ei au ales-o. Răspunsul contrazice flagrant rezultatele de la primul set de întrebări cu privire la gradul de satisfacție profesională, 4 din 5 angajați nedorind ca propriii copii să lucreze în sistemul penitenciar. Totuși, aproape 20% dintre respondenți nu s-ar opune unei asemenea alternative. Iată argumentele pro și contra exprimate de respondenți:

Motive pentru care 80,7% dintre lucrătorii de penitenciar nu ar recomanda această profesie copiilor



Motive pentru care 19,3% dintre lucrătorii de penitenciar recomandă această profesie copiilor



15. Concluzii și recomandări

Având în vedere rezultatele acestui sondaj, putem formula câteva concluzii generale cu privire la performanțele sistemului penitenciar, relațiile între angajați și între cadre și persoanele private de libertate, calitatea pregătirii profesionale și a condițiilor de muncă, misiunea sistemului penitenciar și transparența acestuia, așa cum sunt acestea percepute de personalul unităților subordonate Administrației Naționale a Penitenciarelor:

Aspecte pozitive:

- angajații unităților penitenciar se declară, în general, mulțumiți față de locul de muncă;
- personalul apreciază, în general, în mod pozitiv grija conducerilor penitenciarelor pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu de către angajații unităților;
- în general, sistemul de sancțiuni este perceput ca fiind aplicat corect în unități;
- respondenții declară că disputele și conflictele între angajați sunt un fenomen sporadic;
- angajații unităților din sistemul penitenciar nu sunt tributari prejudecăților cu privire la populația rromă;
- aprecierea pozitivă a noii Legi 275/2006 privind executarea pedepselor, considerată drept o lege în acord cu recomandările internaționale în domeniu, cu privire la drepturile și obligațiile persoanelor private de libertate, la definirea regimurilor de detenție, la tipurile de activități și programe prevăzute și la funcția pe care și-a asumat-o sistemul penitenciar prin această lege;
- aprecierea pozitivă a Legii 293/2004 privind statutul funcționarilor publici din Administrația Națională a Penitenciarelor, modificată și completată prin OUG 47/2006;
- gradul ridicat de mulțumire față de modul de acordare a concediilor și față de statutul profesional;
- majoritatea relativă a angajaților unităților subordonate ANP a internalizat principiul misiunii sociale a sistemului penitenciar;
- majoritatea personalului resimte necesitatea deschiderii și transparenței sistemului penitenciar.

Aspecte negative:

- o mare parte a angajaților unităților sistemului penitenciar manifestă încă reflexe de teamă, lipsă de încredere în intențiile conducerii, și indiferență și dezinteres față de locul de muncă;
- deși angajații tind să aprecieze în general pozitiv relațiile de serviciu și comunicarea instituțională, pe parcursul defalcării rezultatelor studiului am constatat contradicții între această apreciere generală și evaluarea concretă a diferitelor aspecte organizaționale. Putem emite concluzia că o parte semnificativă a angajaților din Administrația Națională a

Penitenciarelor nu are încă exercițiul comunicării, al deschiderii, fiind tributară unor reflexe nocive pentru un climat organizațional normal;

- aproape jumătate dintre cei chestionați sunt de părere că sarcinile nu sunt împărțite corect la serviciu. Printre cauzele generatoare de disfuncționalități la nivelul împărțirii echitabile a sarcinilor, se numără *deficitul de personal, managementul defectuos, factori subiectivi, nepotism sau relații neprincipiale între angajați, dar și slaba pregătire profesională a angajaților*;
- slaba implicare a angajaților în actul decizional, lucrătorii din sistemul penitenciar declarând că, în general, sunt foarte rar consultați înainte de luarea unei decizii, și, adesea, nici măcar nu li se explică deciziile luate;
- angajații sunt nemulțumiți față de respectarea drepturilor profesionale reglementate prin lege (acordarea locuințelor de serviciu, siguranța personală și a familiei, acordarea recuperărilor pentru orele de muncă suplimentare, condiții fizice de muncă și asistență medicală);
- nemulțumiri cu privire la un presupus raport inechitabil între volumul de muncă și aprecierea și recunoașterea meritelor angajaților (sau confortul acestora);
- părerea extrem de proastă a majorității angajaților unităților penitenciar față de calitatea activității și competența serviciilor de intervenție psihosocială;
- „competiția profesională” nejustificată (conflict) între diferitele sectoare din unități, în special între angajații sectorului „pază” și angajații sectorului „reintegrare socială”;
- aproape jumătate dintre angajații unităților declară că divergențele/conflictele cadre-deținuți sunt dese sau foarte dese;
- părerea proastă sau foarte proastă a angajaților față de meseria de lucrător penitenciar, 4 din 5 cadre nedorind ca urmașii lor să lucreze în sistemul penitenciar;
- angajații sistemului penitenciar desconsideră capacitatea presei de a fi obiectivă și profesionistă în abordarea problemelor și realităților sistemului penitenciar, existând tendința de a considera că agenda presei ar trebui mai degrabă impusă, decât schimbată prin comunicare și informare continuă;
- neîncrederea în capacitatea administrației centrale de a lua decizii conform realităților la nivel local și lipsa de comunicare între administrația centrală și unitățile subordonate;
- suspiciunea angajaților față de acordarea unor drepturi persoanelor private de libertate și răspândirea credinței că „deținutul trebuie să știe de frică”;
- marea majoritate a angajaților este sceptică față de posibilitatea reintegrării sociale a persoanelor private de libertate, fapt îngrijorător prin:
 - semnalul pe care personalul îl transmite atât serviciilor de intervenție psihosocială din unități, cât și persoanelor private de libertate, descurajând și minimalizând sensul și importanța activităților de educație și formare profesională în interiorul sistemului penitenciar;

- lipsa generalizată de încredere în capacitatea sistemului penitenciar de a-și îndeplini rolul social asumat la nivel principial;
 - opinia unanimă a angajaților unităților sistemului penitenciar că oricine, mai puțin sistemul penitenciar, este responsabil pentru eșecul reinserției sociale a persoanelor private de libertate;
- număr foarte mare de angajați care s-a arătat neinteresat de cum ar trebui să fie percepută la nivel social profesia de lucrător penitenciar.

Recomandări:

1. Serviciul Cabinet și purtătorii de cuvânt din teritoriu trebuie să elaboreze o metodologie de comunicare permanentă în interiorul sistemului penitenciar și să identifice canale de comunicare eficiente pentru:
 - găsirea unor modalități concrete de comunicare între conducerile penitenciarelor și angajați în vederea unei mai bune informări și reducerii nivelului de neîncredere, teamă și obediență.
 - găsirea unor modalități concrete de îmbunătățire a comunicării între Administrația Națională a Penitenciarelor și unitățile subordonate.
2. Formularea unor criterii clare și permanente în penitenciare pentru împărțirea sarcinilor de serviciu.
3. Schimbarea actului decizional, astfel încât angajații să fie mai implicați în luarea deciziilor la nivelul unităților penitenciar.
4. Formularea unor puncte de vedere la nivelul unităților față de nemulțumirea angajaților cu privire la presupusa nerespectare a unor drepturi profesionale reglementate prin lege (recuperări pentru orele de muncă suplimentare, asistență medicală, etc.).
5. Stoparea conflictelor profesionale între angajații diferitelor sectoare din unități (în special între angajații sectorului „pază” și angajații sectorului „reintegrare socială”) prin elaborarea unor proiecte comune formale sau informale (exemple: sesiuni comune de informare, sesiuni comune de pregătire profesională, activități comune de *team building*, programe de intervenție psihosocială cu implicarea mai multor sectoare, etc.).
6. Identificarea cauzelor conflictelor între cadre și persoanele private de libertate și propuneri de rezolvare a acestora printr-un plan de măsuri.
7. Trimiterea unor mesaje clare, permanente, de la nivelul Administrației Naționale a Penitenciarelor către conducerile penitenciarelor în legătură cu importanța și obligativitatea deschiderii, transparenței și colaborării oneste cu instituțiile de presă.
8. Eforturi consistente și permanente, la nivel informal, de schimbare a mentalității, reflexelor și atitudinii angajaților sistemului penitenciar față de persoanele private de libertate și drepturile de care aceștia beneficiază, și față de rolul social al sistemului penitenciar.

9. Formularea unor puncte de vedere ale serviciilor de intervenție psihosocială de la nivelul unităților asupra lipsei de încredere generalizate în calitatea activității și competența acestora (neîncredere care este prezentă și la nivelul ANP, și la nivelul persoanelor private de libertate) și, în consecință, propuneri de măsuri administrative.
10. Eforturi mai consistente și autonome ale unităților în vederea încheierii de protocoale de colaborare cu penitenciare din țări ale Uniunii Europene, urmărindu-se îmbunătățirea pregătirii profesionale a cadrelor și dezvoltarea programelor de intervenție psihosocială asupra unor grupuri țintă vulnerabile.
11. Continuarea procesului de descentralizare și responsabilizarea angajaților unităților subordonate Administrației Naționale a Penitenciarelor prin îmbunătățirea și aplicarea criteriilor de performanță a conducerilor unităților care să urmărească îndeplinirea obiectivelor stabilite la nivelul unității.
12. Campanii de informare și de conștientizare la nivel național, coordonate la nivelul Administrației Naționale a Penitenciarelor, cu privire la misiunea sistemului penitenciar, la relevanța problematicei sistemului penitenciar pentru societate în ansamblul ei și la riscurile de securitate și integrare a comunității în absența unei preocupări permanente a societății față de problematica penitenciară.