

RAFFORZARE L'EFFICACIA DEI SISTEMI DI PROBATION: COSA FUNZIONA?

Imparare dall'esperienza europea nello sviluppo di servizi di giustizia penale comunitaria nel 21° secolo

Stephen Pitts

Leo Tigges

November 2023



La versione italiana del testo originale inglese è stata preparata con l'assistenza di Google Translate e DeepL. Inoltre, i consigli di Carla Ciavarella e Benedetta Venezia, in particolare per quanto riguarda l'accuratezza di questioni più tecniche e della terminologia, sono molto apprezzati.

Sintesi

Introduzione e sintesi dei risultati principali

Il presente rapporto descrive un progetto volto a migliorare la comprensione delle buone pratiche di costruzione **e di sviluppo e consolidamento del sistema del probation** (in inglese: *probation capacity building*), sia dei nuovi servizi che di quelli già in fase di sviluppo.

Abbiamo scoperto che il "successo" è favorito da diversi fattori.

- Un approccio collaborativo e di partnership
- Creare una visione o un'aspirazione condivisa sul contributo potenziale del sistema di probation all'evoluzione del sistema giudiziario in senso lato.
- Riconoscere e lavorare con la complessità e il contesto - internazionale e nazionale
- Costruire una rete: coinvolgere, far partecipare e sfruttare le competenze di stakeholder e partner critici.
- Competenze tecniche e trasversali: un approccio stimolante, personalizzato, basato su conoscenze e strumenti, quali punti di forza per promuovere la capacità organizzativa e personale e la sostenibilità.
- Realizzare la visione - pianificare e implementare attraverso fasi impegnative, sperimentazione e revisione, con flessibilità.
- Riconoscere e impegnarsi nel ruolo di stimolo e sostegno delle organizzazioni sovranazionali e degli organismi professionali, anche attraverso standard, dati, finanziamenti, ricerca e condivisione delle conoscenze.

Insieme a una serie di abilità di gestione dei progetti che abbiamo trovato particolarmente importanti nella creazione di capacità a livello internazionale e ai rischi da tenere presenti, proponiamo **10 punti da prendere in considerazione, o "fattori di successo" per l'attuazione**, quando si costruisce un sistema di probation a livello nazionale o di giurisdizione. Offriamo inoltre un modello (il **"Modello delle aree di competenza e dei fattori di successo"**) per sostenere la comunicazione tra gli operatori del settore e **5 punti** da sottoporre alla **comunità internazionale**, che riteniamo possano contribuire a far progredire il contributo del lavoro di probation a livello globale.

I nostri risultati e le nostre raccomandazioni si basano su uno studio dello sviluppo della probation in Europa nel XXI secolo, integrato da una rassegna della letteratura internazionale. Mentre le origini del lavoro di probation in Europa sono riconducibili al XIX secolo¹, ai primi pionieri si sono poi aggiunti altri Paesi dell'Europa occidentale, forse la cosa più sorprendente è stata l'accelerazione, negli ultimi 25 anni, della creazione di organizzazioni di probation nell'Europa centrale e orientale, nelle ex repubbliche sovietiche e in altri Paesi che in precedenza rientravano nella sfera di influenza sovietica.

In questo senso, il quadro europeo è notevole e di successo. Tuttavia, questo non è il quadro completo. Come emerge chiaramente da questo studio, i servizi di probation

¹ Soprattutto nei Paesi Bassi, nel Regno Unito e in Irlanda, dove una prima forma di probation fu praticata a partire dagli anni Cinquanta del XIX secolo. Sviluppi simili si stavano verificando negli Stati Uniti d'America, dove è nota la storia di John Augustus, un calzolaio di Boston, che nel 1891 chiese a un giudice di affidare a lui un condannato, un forte bevitore, in modo che potesse essere riabilitato invece di essere incarcerato.

europei variano notevolmente in termini di dimensioni e obiettivi. Il Consiglio d'Europa offre un principio guida di base².

"Le agenzie di probation mirano a ridurre la criminalità stabilendo relazioni positive con gli autori di reato al fine di sorvegliarli, guidarli e assisterli e di promuovere il loro positivo inserimento sociale. Il sistema di probation contribuisce così alla sicurezza della comunità e a un processo giudiziario equo".

A parte le difficoltà intrinseche nel misurare alcuni di questi obiettivi e approcci, il "successo" del sistema di probation può essere difficile da definire per altre ragioni, come discuteremo più avanti, non da ultimo la variazione delle finalità e dell'enfasi dei servizi di probation (si veda ad esempio Durnescu, 2008).³ Notiamo anche alcuni aspetti preoccupanti dello sviluppo del probation europea, in particolare il "net-widening"⁴.

Nonostante le difficoltà nel definire o misurare il successo, il nostro studio mostra che alcune iniziative di sviluppo sembrano aver avuto più successo di altre, certamente nel senso di contribuire allo sviluppo di organizzazioni dei servizi di probation che oggi hanno un ruolo consolidato e sostenibile nel loro Paese, nonché responsabilità e carichi di lavoro significativi.

Ci chiediamo quali approcci allo sviluppo o metodi sembrano sostenere il successo e valutiamo se i fattori di successo e i rischi identificati in Europa siano probabilmente rilevanti anche in altre regioni del mondo. Concludiamo che, per la maggior parte, lo sono.

Perché un progetto sul potenziamento delle capacità di probation?

La necessità di una maggiore, e spesso migliore, fornitura di servizi di probation⁵ è raramente contestata a livello globale, spinta in parte dal desiderio di "alternative" all'incarcerazione. Gli organismi internazionali, tra cui il Consiglio d'Europa e le Nazioni Unite, sostengono con forza e appoggiano gli sforzi per fornire alternative in modo più ampio, affidabile e convincente, mentre le risoluzioni⁶ di entrambi, come quelle delle Nazioni Unite sulla necessità di ridurre la detenzione e di espandere l'uso di pene efficaci da eseguire nelle comunità, sono adottate per consenso (si veda, ad esempio, Joutsen, 2020).

Inoltre, i benefici dei provvedimenti di esecuzione penale in comunità, tra cui la riduzione dei tassi di recidiva rispetto alla detenzione (ad esempio Petrich et al, 2021), i minori costi per l'erario e la riduzione di alcuni degli "effetti collaterali dell'incarcerazione di massa" (Porporino, 2015), come la stigmatizzazione, la disconnessione e la destabilizzazione delle

² Regole europee sulla libertà vigilata. Principio fondamentale 1, Consiglio d'Europa (2010).

³ Nell'introduzione al rapporto principale esploriamo il concetto di successo nel lavoro di probation. Notiamo che non esiste una definizione universalmente accettata di successo nel lavoro di probation, così come esiste una comprensione limitata degli approcci di successo allo sviluppo delle capacità di probation. Una delle ragioni della difficoltà nel definire il successo del lavoro di probation è la varietà di scopi. Durnescu (2008), ad esempio, descrive quattro principali variazioni nell'enfasi europea, come la promozione di sanzioni e misure comunitarie, l'assistenza al sistema giudiziario, il sostegno alla riabilitazione del reo e la protezione pubblica.

⁴ Per allargamento della rete si intende un aumento del numero totale di persone in carcere o sottoposte a sorveglianza, di solito senza una chiara evidenza della causa, come l'aumento del tasso di criminalità. Le pene comunitarie possono allargare la rete delle persone sottoposte a sorveglianza piuttosto che essere un'alternativa alla detenzione.

⁵ Utilizziamo i termini "probation" e "probation service" in senso lato, in Europa, includendo i servizi che in altre parti del mondo possono essere definiti "Probation and Parole" o "Community Corrections" e includendo il lavoro che può essere svolto prima del processo, prima della sentenza, dopo la sentenza nella comunità, con le istituzioni di custodia e di altro tipo, e dopo il rilascio istituzionale, inclusa la libertà vigilata e altre forme di assistenza.

⁶ Risoluzioni dei Congressi delle Nazioni Unite sulla prevenzione del crimine e sulla giustizia penale

comunità, sono sostenuti con sempre maggiore forza e frequenza (si veda ad esempio "Probation, Why and How", 2021).⁷

Tuttavia, nonostante i considerevoli investimenti finanziari nazionali e internazionali e le competenze in materia di sviluppo, **l'offerta di misure alternative alla detenzione è tutt'altro che universale** e, laddove esiste, varia notevolmente in termini di maturità e di importanza. Inoltre, il ricorso alla detenzione continua a crescere, sia in generale che in molte regioni del mondo. Come riporta PRI, "a due anni dall'adozione della Dichiarazione di Kyoto e della Posizione comune delle Nazioni Unite sull'incarcerazione, ... sono stati fatti pochi progressi nell'abbandonare l'uso della detenzione come risposta "predefinita" e nel migliorare la proporzionalità delle sentenze".⁸

Sebbene vi siano sviluppi incoraggianti a livello globale, come il Congresso mondiale sui sistemi di probation, l'introduzione di piattaforme per la condivisione di dati e pratiche e l'importante decisione dell'UNODC di sviluppare un manuale sull'istituzione e il buon funzionamento dei servizi di probation a livello globale, la cui pubblicazione è prevista per il 2023, le **informazioni relative al quadro globale**, compresi i dati, con cui informare i progressi, **sono tutt'altro che complete**.

Il quadro è incompleto anche per quanto riguarda la questione degli approcci efficaci allo sviluppo delle capacità dei sistemi di probation. Data la disparità tra le intenzioni e gli investimenti espressi, da un lato, e i risultati, dall'altro, è forse sorprendente che i processi di sviluppo dei sistemi di probation siano ancora poco studiati e manchino strutture pronte per il confronto. Gli approcci allo sviluppo delle capacità e al trasferimento delle politiche sembrano quasi individuali e numerosi, e spesso riflettono, i Paesi e le organizzazioni coinvolte.

Non sorprende quindi che anche le definizioni di sviluppo delle capacità varino. La seguente è offerta dal Toolkit della Commissione europea.

"La capacità è **plasmata, si adatta e reagisce a fattori e attori esterni**, ma non è qualcosa di esterno - **è interna a persone, organizzazioni e gruppi o sistemi e organizzazioni**".⁹

Questa definizione evidenzia la **complessità della capacità** stessa, compresa la sua natura interna sfaccettata. Non sorprende quindi che anche i processi di sviluppo delle capacità siano complessi, compresa l'interazione tra "fattori e attori esterni" e capacità interna. La natura del sistema e del suo sviluppo e rafforzamento delle capacità viene approfondita nell'introduzione principale del rapporto e nella rassegna della letteratura.

Infine, lo studio è motivato anche da una lunga esperienza di lavoro nel campo del probation nei nostri Paesi - Regno Unito e Paesi Bassi - e nel sostegno allo sviluppo del probation in altre giurisdizioni europee, sia nei "vicini" paesi che nel mondo. Consapevoli delle significative differenze di approccio, priorità e apparente successo da parte dei finanziatori, del personale (providers) e dei beneficiari, abbiamo riflettuto sempre più spesso sulla nostra pratica e ci siamo chiesti in che modo i Paesi potessero essere sostenuti al meglio nei loro sforzi per creare servizi di probation.

⁷ Bosker, J., Tigges, L.C.M., Henskens, R., (2021)

⁸ Penal Reform International, Tendenze carcerarie globali. (2023)

⁹ Grassetto aggiunto. Commissione europea (2010), Toolkit per lo sviluppo delle capacità.

Attraverso lo studio abbiamo cercato, in sintesi, di rispondere a due domande centrali.

- In che misura un modello, testato e perfezionato nel corso del progetto, fornisce un quadro o un "linguaggio" per assistere lo sviluppo delle capacità di probation?
- Quali sono i fattori che favoriscono o ostacolano il successo dello sviluppo delle capacità di probation?

Nel corso dello studio è apparso sempre più chiaro che la comunità internazionale ha un potenziale inutilizzato per far progredire il contributo del lavoro di probation a livello globale. Abbiamo quindi cercato anche di

Identificare le iniziative che gli organismi internazionali potrebbero intraprendere per sostenere lo sviluppo dei sistemi di probation e delle modalità operative nei sistemi di probation a livello globale.

Metodologia

Nell'intento di comprendere meglio le buone pratiche di sviluppo delle capacità, abbiamo innanzitutto costruito un quadro analitico o "linguaggio comune" con cui esaminare e sostenere lo sviluppo delle capacità. Ci siamo basati sugli standard ampiamente accettati offerti dal Consiglio d'Europa e dalle Nazioni Unite, in particolare le Regole del sistema di probation le Regole di Tokyo rispettivamente. Sebbene queste "regole" (raccomandazioni) non affrontino il processo di sviluppo, forniscono gli obiettivi verso i quali i Paesi o le giurisdizioni sono incoraggiati a lavorare. Descriviamo una serie di quattro **"domini" del sistema di probation** che rappresentano, in forma semplificata ma pratica, aree di responsabilità o "competenze" verso le quali i servizi possono muoversi durante lo sviluppo e la maturazione: lavoro pre-sentenza, post-sentenza nella comunità, o durante e dopo la detenzione.

Utilizzando i principi relativi ai modelli di sviluppo organizzativo ben collaudati come il Modello di Eccellenza Europeo, descriviamo i **"fattori abilitanti" dei servizi di probation** - quattro gruppi di condizioni necessarie per raggiungere il successo, basate sulla: legislazione e sulla leadership, su un'organizzazione resiliente (che includa personale sufficiente e ben formato, comunicazioni chiare), su pratiche efficaci e su partnership forti¹⁰.

Abbiamo poi applicato il modello "domini e fattori abilitanti" nella **ricerca sul campo in cinque Paesi**: Albania, Georgia, Lettonia, Polonia e Romania. In ogni caso, abbiamo intervistato gli stakeholder e condotto ricerche documentali. Abbiamo anche condotto una revisione più limitata dello sviluppo della libertà vigilata in Croazia e Serbia. Ciascuno di questi Paesi ha introdotto o cercato di rafforzare il proprio servizio di probation negli ultimi due decenni. Abbiamo anche preso in considerazione gli sviluppi del sistema di probation in paesi con cui abbiamo familiarità in altre regioni del mondo.

Abbiamo anche **incontrato i rappresentanti degli organismi internazionali ed europei** che si occupano dello sviluppo del sistema del probation abbiamo esaminato altre influenze europee e internazionali in materia di probation e anche **esaminato la letteratura in tema di sviluppo delle capacità** nel settore integrandone l'analisi e la

¹⁰ Una prima versione del modello di domini e fattori abilitanti è illustrata nella panoramica metodologica completa. Una versione successiva, in forma di infografica semplificata, si trova sulla pagina del titolo ed è inclusa nel capitolo finale del rapporto.

comparazione con altri settori della giustizia e più in generale con la letteratura prodotta in tema di sviluppo delle capacità professionali.

Risultati

1. Il modello -

Il Modello fornisce uno strumento sintetico e di facile utilizzo con cui esplorare il concetto e lo scopo del probation, le potenziali aree di competenza ("domini") e i "fattori abilitanti" del probation.

Il modello dei domini e dei fattori abilitanti si è rivelato uno strumento efficace nelle discussioni con tutte le parti coinvolte nello sviluppo del sistema di probation (beneficiari, finanziatori e organizzazioni internazionali, personale, consulenti e altre parti). Il modello ha fornito un "linguaggio" comune e facilmente comunicabile con cui chiarire il concetto di probation e lo scopo proposto e discutere lo sviluppo. Ha aiutato a valutare lo stadio attuale dello sviluppo del sistema di probation (quando presente) e quello futuro, e a distinguere tra aree di competenza del probation e strutture o processi abilitanti.¹¹

In termini di contributo a una giustizia penale umana ed efficace, il modello evidenzia la necessità di un **ruolo forte del sistema di probation e di una organizzazione che lo sostenga con pari forza**. Si riscontra una tendenza generale all'aumento del numero di ambiti in cui si lavora, man mano che i servizi acquisiscono esperienza e maturità. Più ambiti vengono affrontati dalle attività di probation, maggiore è la visibilità e l'attività del servizio di probation nei confronti di tutti gli stakeholder nelle diverse fasi del processo giudiziario e maggiore è l'opportunità di raggiungere gli obiettivi del probation, sia che si tratti di riduzione della recidiva, di reinserimento sociale, di alternative alla detenzione o di altri obiettivi.

Il Modello è illustrato in forma di infografica semplificata all'interno della copertina del rapporto.

2. Fattori che favoriscono o ostacolano il successo dello sviluppo delle capacità di probation

Abbiamo riscontrato una notevole congruenza tra i risultati dello studio sul campo, i risultati dell'esame delle influenze europee e internazionali e la revisione della letteratura.

Risultati dello studio sul campo

Nel loro insieme, i risultati dello studio sul campo illustrano la complessità della creazione di capacità di probation. Identificano i possibili fattori di successo, ad esempio la comprensione e il lavoro con il contesto, la concessione di tempo e flessibilità sufficienti, l'attenzione agli obiettivi e alla visione, il coinvolgimento precoce degli stakeholder, l'attenzione strategica allo sviluppo dei settori e dei fattori abilitanti e un impegno internazionale duraturo basato su partenariati e scambio di conoscenze reciproche. I risultati illustrano anche diversi rischi o "passi falsi" da evitare.

¹¹ Sostenendo la comunicazione e la chiarezza della pianificazione e della consegna, riteniamo che lo strumento abbia il potenziale per aiutare il coordinamento tra più parti, sostenendo così l'efficacia e l'efficienza dello sviluppo delle capacità.

Dagli studi sul campo risulta evidente che il rafforzamento delle capacità di probation è un'**impresa complessa**. Per affermare forse l'ovvio, non esistono due Paesi beneficiari, fornitori di capacity building o finanziatori simili. La direzione e il successo sono influenzati da molteplici fattori interni ed esterni. Lo sviluppo delle capacità ha un impatto su una serie di parti interessate e di sistemi e spesso è imprevedibile. Ogni progetto è diverso! Queste caratteristiche fanno sì che non esista un progetto unico; il successo sostenibile viene generalmente raggiunto solo dopo molto **tempo, con un approccio personalizzato**, che spesso richiede **flessibilità** e la cui necessità deve essere riconosciuta.

Tra i principali fattori di influenza si individua in primo luogo il contesto (cfr. Figura 1). Questo, certamente in Europa, comprende sia il **contesto internazionale e regionale** prevalenti, ma anche, gli organismi internazionali e le associazioni professionali:

A livello internazionale, il desiderio della maggior parte dei Paesi europei di entrare a far parte dell'Unione Europea ha contribuito a stimolare lo sviluppo del sistema di probation (come aspetto del trattamento umano e dignitoso di coloro che infrangono la legge), mentre l'UE, il Consiglio d'Europa (in seguito CoE) e altri finanziatori hanno contribuito a sostenere e finanziare progetti internazionali di sviluppo del sistema di probation in linea con le definizioni degli standard del CoE. La Confederazione europea del probation (in seguito CEP) ha sostenuto lo scambio di conoscenze, aiutando a sviluppare e condividere la base di ricerca sulla pratica (con il sostegno del coinvolgimento accademico), organizzando eventi sullo sviluppo del sistema e contribuendo così a creare quel senso di "famiglia" del probation alla quale i Paesi vogliono appartenere.

Anche il **contesto nazionale** è molto importante e comprende fattori storici e attuali di natura politica, economica, sociale e culturale, compreso il **clima o il contesto del sistema giudiziario e penale**. In molti Paesi europei questi sono stati influenzati dall'eredità dell'Unione Sovietica. L'interazione tra contesti nazionali ed internazionali influenza le risposte attuali e potenziali alla criminalità e quindi anche lo spazio e le finalità di applicazione del sistema di probation con implicazioni sullo sviluppo della costruzione di competenze.

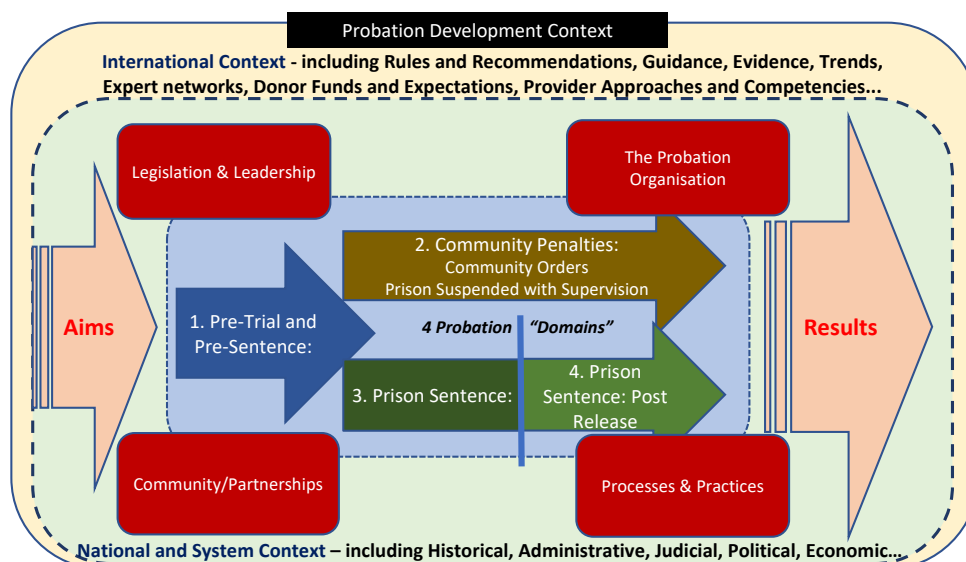
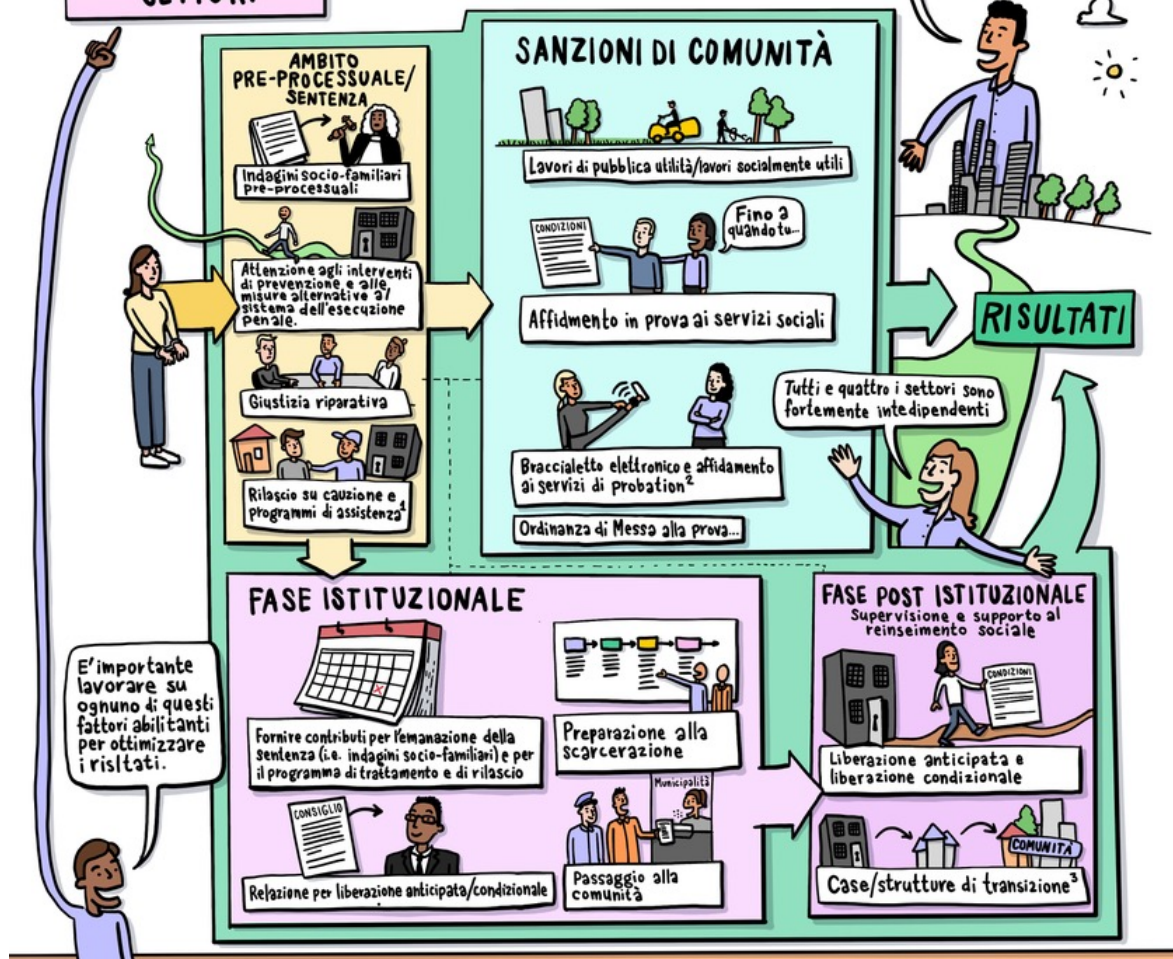


Figura 1: Domini e fattori abilitanti in un contesto internazionale, nazionale e di sviluppo del sistema delle misure alternative alla detenzione. Una traduzione in italiano della terminologia è fornita nell'appendice.

PROBATION CAPACITY BUILDING

AMBITI DI RESPONSABILITÀ/ SETTORI

Obiettivi: Ridurre la recidiva, supportare il reinserimento sociale, prevenire ulteriori vittime, ridurre il ricorso al carcere...



¹ Bail support/supervision, strumento alternativo alle misure cautelari presente in diversi ordinamenti stranieri.

² O "Monitoraggio Elettronico", misura alternativa al carcere presente in diversi ordinamenti stranieri.

³ Halfway houses: strutture presenti in alcuni ordinamenti stranieri che rendono graduale il passaggio dalla detenzione alla libertà.

Steve Pitts & Leo Tigges (V2, 2024)

Grazie a Benedetta Venizia e Carla Ciavarella per la versione italiana di questa infografica.

de Tekenmachine

Offriamo quindi una panoramica delle buone pratiche per la costruzione della capacità di un sistema di probation a livello di programma o di progetto. Sebbene i vantaggi del "trasferimento di politiche o pratiche" (come l'opportunità di imparare rapidamente dall'esperienza altrui, di evitare le insidie e di ridurre la "reinvenzione della ruota") siano evidenti e reali, il successo dello sviluppo delle capacità consiste in molto di più che prendere in prestito pratiche selezionate e metterle in atto, e farlo chiari obiettivi. Il successo relativo allo sviluppo organizzativo del sistema di probation è molto più di un processo tecnico; la realtà è molto più sfumata, come sarà chiaro di seguito!

È fondamentale creare una **visione condivisa e stimolante**, una logica che includa il potenziale e lo spazio riservato alle misure di probation nel quadro delle sentenze. È necessario fare chiarezza sull'uso delle misure di probation come alternativa - piuttosto che come aggiunta - all'uso del carcere, per ridurre il rischio di "allargare la rete". Ci sono prove preoccupanti che questo non è sempre il caso. Dovrebbero essere chiariti anche altri obiettivi, ad esempio ridurre la recidiva, sostenere la riabilitazione e il reinserimento o prevenire ulteriori vittime, tenendo conto in primo luogo delle esigenze espresse dal beneficiario. In altre parole, la chiarezza sul **"perché?"** circa l'uso di strumenti alternativi all'esecuzione penale in carcere, aiuti ad avviare e sostenerne lo sviluppo.

Laddove manca la chiarezza della visione (cosa che abbiamo osservato in particolare in alcuni casi, non in questo studio) i progressi sono stati più lenti, a volte compromessi da differenze di presupposti o aspettative tra i principali attore del progetto (beneficiario, finanziatore e operatore del servizio); possono anche sorgere tensioni tra le aspettative dei beneficiari e quelle espresse nelle linee guida europee.

Insieme alla chiarezza della visione ci sono **le persone coinvolte e l'impegno attivo**. Di notevole importanza sono i leader politici e dei servizi impegnati, disposti a introdurre il lavoro di probation e a intraprendere questo viaggio complesso. Il successo è più sicuro se è parimenti assicurata la continuità delle persone dedicate. Sebbene in pratica lo sviluppo iniziale spesso coinvolga solo una corte relativamente piccola di "pionieri", la costruzione e il sostegno del probation funzionano meglio quando sono sostenuti da una serie di stakeholder impegnati e informati fin dalle prime fasi (che idealmente diventano più impegnati nel tempo o arrivano a svolgere un ruolo di primo piano, partecipando alla progettazione del servizio soprattutto nelle aree politiche e pratiche che hanno un impatto sugli interessi degli stakeholder). La **creazione di reti e partnership** è quindi fondamentale, anche con i partner della "catena della giustizia", come i giudici, i pubblici ministeri e i direttori delle carceri.

Naturalmente esiste un'interazione tra le persone coinvolte e la visione. Una rete di sostegno al probation può aiutare a rivedere la situazione attuale, contribuire allo sviluppo di una visione condivisa del potenziale del probation, chiarire i punti di vista e i ruoli, creare un consenso, aiutare a comunicare il concetto di probation e identificare e superare gli ostacoli e le differenze di prospettiva nel tempo (il **"chi?"** dello sviluppo della probation).

Il **raggiungimento della visione** dovrebbe essere supportato da una pianificazione sistematica e da un'attenzione strategica all'attuazione, creando fasi impegnative che tengano conto delle priorità di lavoro nei quattro ambiti (il **"che cosa?"** del probation), basandosi sui punti di forza e collegandosi a obiettivi (realistici). Le fasi dovrebbero a loro volta essere sostenute dall'attenzione a tutti e quattro i fattori abilitanti (enfattizzate in base ai settori prioritari e ai compiti all'interno di tali settori), tra cui il quadro legislativo, una leadership e una comunicazione determinate, un'organizzazione forte (che comprenda infrastrutture soddisfacenti, personale sufficiente e ben formato, pratiche appropriate ed

efficaci) e l'impegno della comunità con una serie di partenariati (il **"come?"** del probation).

I risultati devono essere rivisti regolarmente, anche dalle parti interessate, per identificare e riconoscere i successi, modificare i piani, se necessario, e fungere da stimolo per lo sviluppo futuro.

Anche **l'approccio al progetto e il rapporto** tra le parti (compresi i beneficiari, i donatori-finanziatori e coloro che offrono supporto tecnico) sono importanti, in particolare il tempo necessario per costruire una comprensione sufficiente del contesto nazionale e penale da parte degli Stati o delle organizzazioni finanziatrici e l'identificazione reciproca con i beneficiari delle priorità o dei passi che probabilmente "colpiscono nel segno". Contano anche la chiarezza e il realismo riguardo a ciò che può comportare, l'adeguatezza, i potenziali ostacoli, le resistenze, i rischi e il modo per mitigarli (soprattutto quando il beneficiario è nuovo al lavoro di probation e/o i finanziatori hanno un background significativamente diverso).

Il lavoro dovrebbe anche considerare la **capacità di sviluppo** da parte del beneficiario, compresa una leadership adeguata, il personale e l'accesso ad altre risorse e, come già detto, prevedere l'opportunità di flessibilità alla luce dell'esperienza (costruita, quando possibile, attraverso progetti pilota) e dell'aumento della comprensione reciproca.

Il successo dello sviluppo del probation è supportato dal **coordinamento** degli sforzi da parte di tutte le parti, compresi i molteplici finanziatori che possono essere coinvolti, migliorando così la sincronia e l'efficienza e aiutando a evitare lacune e duplicazioni. Si tratta di una considerazione che abbiamo trovato, forse sorprendentemente, spesso sottovalutata ma di reale valore quando presente, ulteriormente aiutata dalla **continuità** del personale sia internazionale che nazionale.

L'opportunità di imparare da una **serie di Paesi** (finanziatori, operatori dei servizi o attraverso la pianificazione di progetti che prevedono il contatto con più di un servizio), soprattutto quelli con esperienze simili, aiuta anche a garantire la scelta tra una serie di prospettive o "soluzioni" per soddisfare meglio i bisogni.

Inoltre, il rafforzamento delle capacità sembra avere più probabilità di successo quando la **filosofia e i principi** di fondo dell'approccio abbracciano concetti e pratiche non basati sul "trasferimento" o sulla "copiatura" di politiche o pratiche, ma piuttosto riflettono un **approccio** individualizzato, **collaborativo e di partenariato, basato sullo scambio di conoscenze**, sull'uguaglianza, sulla visione, sull'ispirazione, sull'apprendimento reciproco, sulla valorizzazione dei punti di forza e sullo sviluppo delle capacità personali - tutti elementi che contribuiscono a promuovere la convinzione, la realizzazione e la resilienza. Forme più dirette di copiatura o trasferimento possono comunque avere successo se si presta sufficiente attenzione ai bisogni, all'adattamento e soprattutto tra parti che condividono le stesse caratteristiche. Possono contribuire alla costruzione di strumenti di valore duraturo, soprattutto quando il trasferimento è preceduto da una fase di scambio di conoscenze e fa parte di un processo strategico di sviluppo. Il beneficiario deve sempre essere al "posto di guida"!

A questo proposito, sono importanti la **professionalità e le qualità** dei singoli operatori e delle loro organizzazioni, in particolare degli esperti internazionali che apportano sia forti competenze tecniche (probation, progetti e sviluppo) sia competenze relazionali culturalmente consapevoli - conoscenza tecnica dello sviluppo del probation e comprensione del contesto dei beneficiari.

Risultati sull'influenza del contesto europeo e globale

La crescita dei servizi di probation nei Paesi europei è stata influenzata positivamente dagli sviluppi del contesto europeo e globale. In breve, questi includono:

- I criteri dell'Unione Europea (UE) per l'adesione di nuovi membri hanno incoraggiato il miglioramento delle condizioni carcerarie.
- Disponibilità di fondi per i Paesi per creare alternative alla detenzione.
- Progetti di scambio "gemellaggio" bilaterali (europei e talvolta transcontinentali), ricerca e sviluppo multilaterali e altri accordi sostenuti finanziariamente.
- Standard sviluppati dal Consiglio d'Europa (CoE), ad esempio, Regole penitenziarie europee del 2006, Regole europee per i servizi di probation del 2010.
- Influenza dell'Organizzazione europea per servizi di probation - la Confederazione europea del probation (CEP).
- Crescente interesse del mondo accademico per i sistemi di probation e di misure alternative alla detenzione.
- Raccolta dati, analisi e ricerca europea in via di sviluppo.
- Sviluppo al di fuori dell'Europa, espresso principalmente dalle linee guida delle Nazioni Unite e dalle elaborazioni della pratica e della raccolta dati e di ricerca.

L'Unione Europea ha esercitato una forte influenza sullo sviluppo dei sistemi di probation, soprattutto grazie al processo di adesione. I nuovi membri hanno aderito in diverse fasi. I "gemellaggi" e altri progetti hanno dato un notevole impulso allo sviluppo, finanziando la collaborazione internazionale. Ciononostante, persiste un divario penale (Krajewski, 2007), che dimostra la persistente influenza regionale e nazionale di fattori politici, economici e storici e contribuisce al rischio di allargamento della rete.¹² La "comunità epistemica" professionale della CEP è stata un'altra influenza fortemente positiva. Altre importanti influenze sono venute dagli standard del Consiglio d'Europa basati sui diritti umani, dall'interesse e dall'impegno del mondo accademico nei confronti del lavoro di probation e dall'evoluzione della pratica, sia in Europa che in altri paesi.

Manca una valutazione sistematica e una raccolta di ciò che ha funzionato bene nello sviluppo delle capacità di probation a livello internazionale (o di ciò che costituisce un "successo" nel lavoro di probation) - forse sorprendente, come osserviamo altrove, dato l'investimento di tempo e denaro. Tuttavia, è possibile rintracciare, in una limitata letteratura internazionale (al di fuori dell'Europa) basata sulla pratica indicazioni sulle buone pratiche di sviluppo delle capacità in settori correlati. Queste e i risultati delle influenze europee sullo sviluppo dei sistemi di probation sono discussi ulteriormente nel capitolo del rapporto principale dedicato ai risultati sull'influenza europea e internazionale.

Risultati della revisione della letteratura

Come già detto, troviamo una notevole congruenza tra i risultati dello studio sul campo, l'esame delle influenze europee e internazionali e la revisione della letteratura. Quest'ultima aiuta a convalidare i risultati sul campo, fornendo al contempo ulteriori conoscenze e approfondimenti sui processi e sulle buone pratiche di sviluppo delle capacità.

¹² Le informazioni statistiche sono fornite in [Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.](#) nel capitolo sulle influenze europee e internazionali.

La letteratura sullo sviluppo delle capacità specifiche del settore del probation è relativamente rara (rispetto, ad esempio, alla sanità, alle carceri o alla sicurezza). Abbiamo quindi attinto anche ad altra letteratura, concludendo che la letteratura di valore per il progetto consiste in tre categorie interconnesse:

- Letteratura generale sul trasferimento di politiche e sullo sviluppo di capacità
- Letteratura sulla tipologia dei sistemi giudiziari nei diversi Paesi
- Letteratura sul trasferimento di politiche e sullo sviluppo di capacità nel settore del probation

La letteratura generale ha sottolineato la complessità dello sviluppo delle capacità, compreso l'impatto sui sistemi al di là del sistema "target" (in questo caso il probation) all'interno e all'esterno della giustizia. Come commentano **Leroux-Martin e O'Connor (2017)**, lo sviluppo in un settore può innescare una "reazione a catena" altrove con conseguenze difficili da prevedere, uno dei tanti fattori che contribuiscono a rendere i processi di sviluppo spesso più simili a "nuvole" che a "orologi".

Dolowitz e Marsh (1996 e 2000) elaborano domande come perché, chi (è coinvolto), cosa e come, e altre dimensioni analitiche del trasferimento, tra cui il "grado di trasferimento" e ciò che limita o facilita il trasferimento. Ogni punto riecheggia i risultati della ricerca sul campo, illustrando, ad esempio, come il "perché" della formazione e il "chi" coinvolgere siano le prime domande critiche nella costruzione delle capacità. Il "grado" di trasferimento si riferisce a un altro continuum di trasferimento che va dall'ispirazione, all'emulazione e all'adattamento, fino alla copia diretta (un concetto perspicuo che abbiamo trovato solo raramente discusso nella pratica). I fattori che possono limitare o facilitare il trasferimento includono la comprensione e la considerazione sufficiente della compatibilità culturale, politica o ideologica e dei costi economici. Il fallimento delle politiche può anche equivalere a quello che viene definito un trasferimento disinformato, incompleto o inappropriato.

Evans (2017) suggerisce un continuum di motivazioni per l'adozione di politiche o pratiche dall'estero che va dalla volontarietà alla imposizione totale o parziale. Quest'ultimo caso può verificarsi quando la pressione internazionale per lo sviluppo del sistema dell'esecuzione penale può essere legata, ad esempio, all'appartenenza all'UE o ai fondi, pur essendo in qualche misura in conflitto con la cultura penale. L'autore sostiene che il successo del trasferimento è più probabile tra Paesi che condividono le stesse caratteristiche e identifica i potenziali ostacoli al trasferimento da affrontare, come ad esempio l'adattamento culturale, la capacità economica e di assorbimento e l'opinione pubblica.

Andrews, Pritchett e Woolcock (2012) elaborano la "trappola delle capacità" che può derivare dall'ambizione della giurisdizione ricevente, del finanziatore, dell'operatore o di tutti e tre rispetto alle risorse disponibili per implementare e/o gestire progetti internazionali impegnativi (spesso intrapresi dai beneficiari in aggiunta al "lavoro quotidiano"). Essi consigliano un "adattamento interattivo guidato dai problemi" per ridurre al minimo il trasferimento di "soluzioni" a favore dell'identificazione dei problemi locali e della costruzione flessibile di soluzioni locali per risolverli (anche se stimulate o informate dall'esperienza internazionale).

Sul tema della tipologia di giustizia, la forte influenza del contesto internazionale è illustrata da **Krajewski (2007)** che descrive un contesto regionale - un divario penale europeo tra est e ovest che riflette in parte l'eredità del comunismo. **Haney (2016)** e

Drápal (2021) riflettono, forse inaspettatamente, su un possibile impatto negativo dei cambiamenti economici e politici sulla liberalizzazione della politica penale. Cavadino e Dignan (2006) discutono di come il contesto nazionale possa interagire con lo sviluppo della giustizia, sostenendo una forte associazione tra economia politica nazionale e politica penale, così come Tonry (2007). Tutti evidenziano come la legislazione, la politica e la pratica del sistema penale - e il livello dello sviluppo - siano parte di un quadro nazionale più ampio che può resistere o incoraggiare le tendenze globali o regionali della giustizia.

Passando alla letteratura sul trasferimento o sullo sviluppo del sistema di probation, Lappi-Seppälä (2003) suggerisce tre questioni su cui lavorare per ridurre il numero di detenuti: come far accettare le leggi sulla pena comunitaria a livello politico, come attuarle a livello pratico e come affrontare la pressione punitivo-populista dei politici e dei media. Phillips (2010) illustra la durata della cultura penale attraverso un confronto tra le misure di probation negli Stati Uniti e quella in Inghilterra e Galles. Di conseguenza, gli ostacoli possono derivare dai tentativi di imporre un cambiamento in conflitto con una cultura o un approccio esistente (con un potenziale conflitto con i nuovi standard internazionali). Joutsen (2020) sostiene il rafforzamento reciproco delle azioni a sostegno dell'inclusione sociale dei detenuti e della costruzione di società più sicure, come previsto dagli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, sottolineando il ruolo vitale delle partnership di probation.

Špero (2020) descrive un approccio olistico e strategico graduale in Croazia, che si occupa in effetti di ambiti e fattori abilitanti. L'importanza di "chi" è coinvolto, la comunicazione e il partenariato sono evidenti in relazione ai giudici e ai procuratori, così come la comunicazione con i media e il pubblico, basandosi sui risultati concreti e positivi prodotti dal probation. Špero sottolinea i vantaggi della continuità nei progetti internazionali, attingendo preferibilmente a una serie di esperienze nazionali.

McFarlane e Rob Canton (Redazione, 2014), basandosi sul lavoro svolto dall'Inghilterra e dal Galles con la Turchia, suggeriscono di concedere il tempo necessario per conoscere approfonditamente il sistema di un Paese prima di finalizzare un progetto comune, prevedendo la flessibilità e gradualità dei risultati man mano che si sviluppa la comprensione e l'importanza di prestare attenzione al significato della lingua, alle competenze interculturali degli esperti e alla costruzione di una conoscenza reciproca e familiarità nel tempo.

Canton (2006) e Durnescu e Haines (2012) analizzano i propri casi di studio sullo sviluppo del sistema del probation rispettivamente in Ucraina e in Romania. Riconoscendo l'importanza della cultura, dei sistemi e delle pratiche esistenti (e che gli intenti e gli obiettivi possono variare nel tempo), Canton raccomanda di sperimentare e costruire sulla pratica esistente, sostenendo l'adattamento e l'appropriazione, piuttosto che il trasferimento del programma, e sostiene una maggiore enfasi sulla valutazione. Durnescu e Haines incoraggiano un approccio di partenariato e lo scambio di conoscenze, mentre Wheeldon (2012), descrivendo un lavoro che coinvolge Canada e Lettonia, raccomanda un'interazione costruttiva (non prescrittiva), progetti pilota locali, un consiglio di coordinamento nazionale e una sostenibilità incoraggiata da uno stile partecipativo e pragmatico che costruisce la capacità umana di sviluppare il probation in modo indipendente, sostenuta da forti competenze relazionali.

In breve, la letteratura rafforza i risultati degli studi sul campo e l'esame delle influenze internazionali, per quanto riguarda l'importanza di fattori quali la complessità del capacity

building, il contesto internazionale, nazionale e del sistema giudiziario, gli approcci strutturati che includono - perché, chi, cosa e come - e i potenziali problemi da affrontare e gli ostacoli. Vengono evidenziati i fattori tecnici di successo, come i progetti pilota, la flessibilità, l'attenzione ai settori e ai fattori abilitanti, la collaborazione con una serie di Paesi, il coinvolgimento a lungo termine e il valore delle competenze relazionali e tecniche.

Conclusioni e raccomandazioni

Offriamo tre serie di conclusioni e raccomandazioni

- Il modello delle aree di competenza e dei fattori abilitanti come ausilio per lo sviluppo della capacità di probation
- 10 "Fattori di successo" quando si costruisce la capacità di probation a livello nazionale o di giurisdizione
- 5 raccomandazioni per la comunità internazionale per sostenere lo sviluppo del sistema di probation e delle misure alternative alla detenzione a livello globale

In primo luogo, il modello dei domini/ aree di competenza e dei fattori abilitanti favorisce la chiarezza della comunicazione sull'"essenza" del probation e offre un linguaggio pratico e un quadro analitico che tutte le parti coinvolte nello sviluppo delle capacità possono utilizzare per comprendere lo sviluppo attuale e futuro del lavoro di probation in una nazione o in una giurisdizione.

Inoltre, riteniamo che il modello abbia un'ampia applicazione internazionale in diverse regioni del mondo. Il modello sottolinea la necessità di un approccio strategico ed equilibrato nell'estendere il lavoro del probation a tutti i settori, supportato in modo appropriato da fattori abilitanti, di lungo periodo - riconoscendo che la creazione di un'organizzazione e di servizi di probation "di successo" richiede un investimento duraturo di tempo e risorse.

Raccomandiamo quindi l'uso del modello come strumento utile per lo sviluppo del sistema di probation in Europa e in altre regioni del mondo.

In secondo luogo, sulla base dei risultati consolidati dello studio sul campo, delle indagini relative alle influenze europee e internazionali sullo sviluppo delle capacità e dei risultati della letteratura, identifichiamo **10 fattori di successo** nello sviluppo delle capacità di probation.

I 10 fattori affrontano una serie di aspetti dello sviluppo del probation a livello nazionale o di giurisdizione. Essi forniscono spunti di discussione che, a nostro avviso, sono utili a tutte le parti coinvolte, in particolare ai finanziatori, ai beneficiari e ai fornitori di servizi.

Essi sono riportati in sintesi nella Figura 2 e presentati in dettaglio nel capitolo conclusivo del rapporto principale.

- 1** Un approccio collaborativo e di partenariato - basato sullo scambio di conoscenze e sull'uguaglianza, che mette il Paese beneficiario in condizione di costruire capacità

rispondendo alle esigenze identificate, attingendo a una serie di politiche, pratiche e punti di forza internazionali nazionali per creare un approccio su misura.

- 2 Creare e comunicare una visione o un'aspirazione condivisa sul contributo potenziale del probation, che "colpisca nel segno".
- 3 Riconoscere e lavorare con il contesto e la complessità (nazionale, di sistema, internazionale): l'influenza dell'ambiente o del contesto socioeconomico internazionale, regionale e nazionale sulla cultura del sistema penale e giudiziario, le spinte al cambiamento e la direzione, le capacità, le competenze, il budget, le risorse; la natura complessa, multilivello e imprevedibile del cambiamento; di conseguenza, la durata potenziale del cambiamento e del sostegno.
- 4 Identificare e affrontare una serie di potenziali resistenze (politiche, di sistema, organizzative, pubbliche) e rischi, tra cui l'allargamento della rete, l'eccessivo affidamento sulla formazione a scapito di esigenze più ampie dell'organizzazione e del sistema.
- 5 Costruire reti e alleanze - coinvolgere e far partecipare gli stakeholder e i partner critici, collocando la visione e il contributo del probation nel contesto della più ampia evoluzione del sistema giudiziario.
- 6 Realizzare la visione - elaborando una strategia integrale olistica e ampiamente compresa e condivisa (preferibilmente con un'analisi dei benefici) e un piano di attuazione che bilanci il lavoro in settori e fattori abilitanti.
- 7 Gestione del progetto - che prevede tempi di preparazione, sviluppo della comprensione reciproca, approccio graduale, sperimentazione, revisione, sviluppo interattivo e flessibile, continuo e coordinato nel tempo e con i finanziatori.
- 8 Competenze professionali tecniche e "soft" - coinvolgere consulenti/esperti, competenti, a lungo termine, impegnati, stimolanti, tecnicamente qualificati e con buone capacità relazionali, "entrare nello spazio" del paese o della giurisdizione, bilanciare il contesto internazionale e nazionale - sensibili e adattabili alla cultura e alla lingua.
- 9 Attingere e collaborare con le organizzazioni sovranazionali e gli organismi professionali nello sviluppo del probation (anche attraverso standard, dati, finanziamenti, ricerca e condivisione di conoscenze e pratiche).
- 10 Costruire in termini di valutazione, ricerca e rendicontazione.

Figura 2: 10 fattori di successo nella costruzione della capacità di probation.

Nota: sulla base delle nostre ricerche, abbiamo cercato di identificare i fattori di successo più importanti nella costruzione della capacità di probation. Questi fattori possono essere distinti ma sono interconnessi. Per questo motivo, vi è un certo grado di sovrapposizione nelle loro descrizioni, che a nostro avviso favorisce la comprensione della relazione tra di essi.

In terzo luogo, suggeriamo che c'è spazio per un'azione più coordinata, collaborativa e inclusiva a livello globale per sostenere lo sviluppo delle probabilità. Offriamo **5 raccomandazioni alla comunità internazionale** per sostenere lo sviluppo del probation a livello globale.

Al centro delle raccomandazioni c'è il riconoscimento del ruolo di stimolo e sostegno svolto dalle organizzazioni sovranazionali e dagli organismi professionali in Europa, la cui influenza si estende alla definizione degli standard, alla condivisione di dati e delle conoscenze, ai finanziamenti per lo sviluppo, alla ricerca, e altro ancora.

Siamo convinti che anche le organizzazioni sovranazionali, le reti professionali e altri forum e organismi, a livello globale e in altre regioni, abbiano un ruolo chiave da svolgere nello sviluppo del sistema di probation, insieme ad altri soggetti e voci, nonostante le importanti differenze regionali nelle organizzazioni e nei contesti.

Pertanto sosteniamo che siano importanti-

- **una rete mondiale di servizi di probation, una "rete di reti" o un'organizzazione** collegata alle reti regionali e in grado di sostenerne lo sviluppo in modo strategico, attraverso lo scambio di conoscenze e altri mezzi,
- un'ulteriore attenzione alle **linee guida internazionali** per affrontare aree di lavoro che attualmente ricevono meno attenzione (ad esempio il lavoro pre-processuale o il monitoraggio elettronico e altre forme di applicazione di strumenti tecnologici),
- che si cerchi di indirizzare **i bilanci per lo sviluppo della giustizia** verso pratiche basate sulla comunità, e
- che si presti maggiore attenzione ai **dati**,
- e l'attenzione è rivolta alla **ricerca, alla valutazione e alla comunicazione dei benefici del lavoro basato sulla comunità**.

Le cinque raccomandazioni sono riportate integralmente in Figura 3 e presentate in dettaglio nel capitolo conclusivo del rapporto principale.

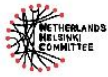
- 1** Costruire una rete, una piattaforma o un'organizzazione di probation a livello mondiale:
 - collegata alle reti regionali e in grado di sostenerne lo sviluppo, nonché agli organismi transnazionali e internazionali pertinenti, alle ONG e ad altre organizzazioni.
 - incoraggiare lo scambio regolare e intensivo e la cooperazione su base paritaria in materia di politiche di probation ricerca e buone pratiche sperimentate, imparando e arricchendo la diversità globale del probation.
 - sostenere una comunicazione accessibile sui vantaggi sociali ed economici del probation e su come introdurre e rafforzare i sistemi di probation;
 - ostendere le iniziative di sviluppo delle capacità, a livello globale e regionale, anche facilitando l'accesso alle conoscenze e la collaborazione con esperti e paesi con un background o una visione simile.
- 2** Rivedere e aggiornare le raccomandazioni e gli orientamenti esistenti in materia di misure alternative /lavoro di comunità, garantendo l'attenzione a tutti i settori e le misure (ad esempio, lavoro pre-processuale, reinserimento, monitoraggio elettronico), tenendo conto progressivamente delle differenze regionali e delle capacità di cambiamento.
- 3** Garantire che i bilanci a disposizione delle Nazioni Unite e delle potenziali organizzazioni finanziatrici siano direttamente orientati allo sviluppo delle agenzie di probation e del loro lavoro. Migliorare il coordinamento dei finanziatori per contribuire a garantire la complementarità dei progetti, evitare le duplicazioni e garantire la continuità del sostegno ai beneficiari.
- 4** Rafforzare la disponibilità di dati, paragonabili ai dati SPACE del Consiglio d'Europa, relativi allo sviluppo in tutti e quattro i settori del probation.
- 5** Promuovere la ricerca e la valutazione in tutti i settori per far conoscere, l'effettivo impatto che il lavoro di comunità apporta per una giustizia equa ed efficace e per società più sicure.
 - migliorare la comprensione dell'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi del probation, ad esempio la riduzione della recidiva.

- garantire l'attenzione ai fattori regionali e nazionali (come le relazioni tra l'economia politica nazionale e il contesto del sistema penale/giudiziario, le influenze del colonialismo, il rapporto tra la politica, la pratica e la sostenibilità della giustizia, compresi i DGS, e lo scambio tra il sud e il nord del mondo, sostenendo l'apprendimento reciproco).
- migliorare la comprensione dell'efficacia nella creazione di capacità e nello scambio di conoscenze e pratiche tra giurisdizioni e regioni.

Figura 3: Cinque punti da considerare da parte della comunità internazionale per sostenere lo sviluppo a livello globale, tenendo conto di tutti e quattro i domini di probatione.

Nel complesso, riteniamo che questi passi possano produrre un cambiamento radicale nell'offerta di servizi di probation a livello globale, aiutando così la comunità a svolgere appieno il proprio ruolo nella creazione di sistemi giudiziari equi ed efficaci e di società più sicure.

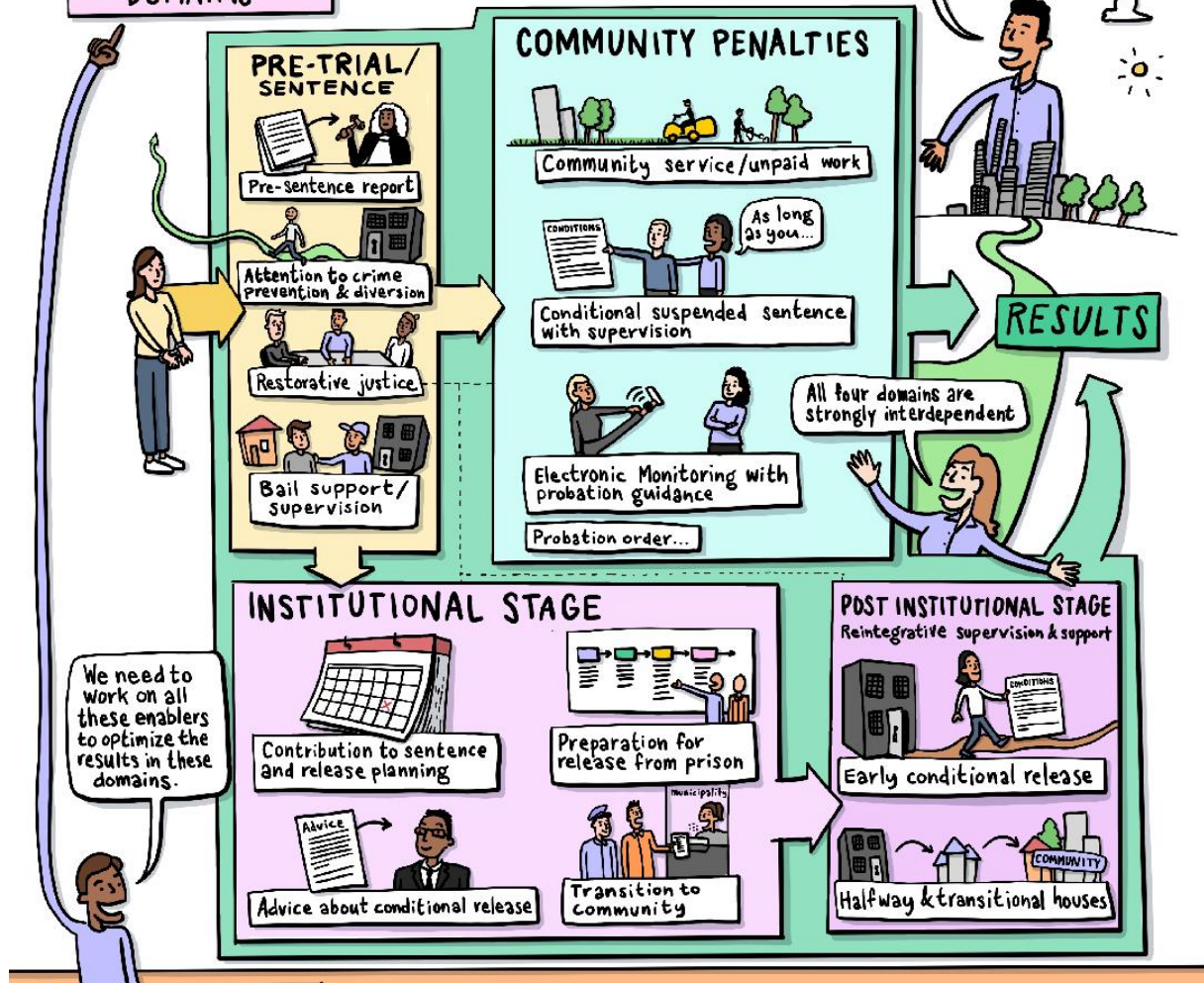
Una collaborazione inclusiva più forte, che valorizza ruoli, organizzazioni e un contributo più ricco!



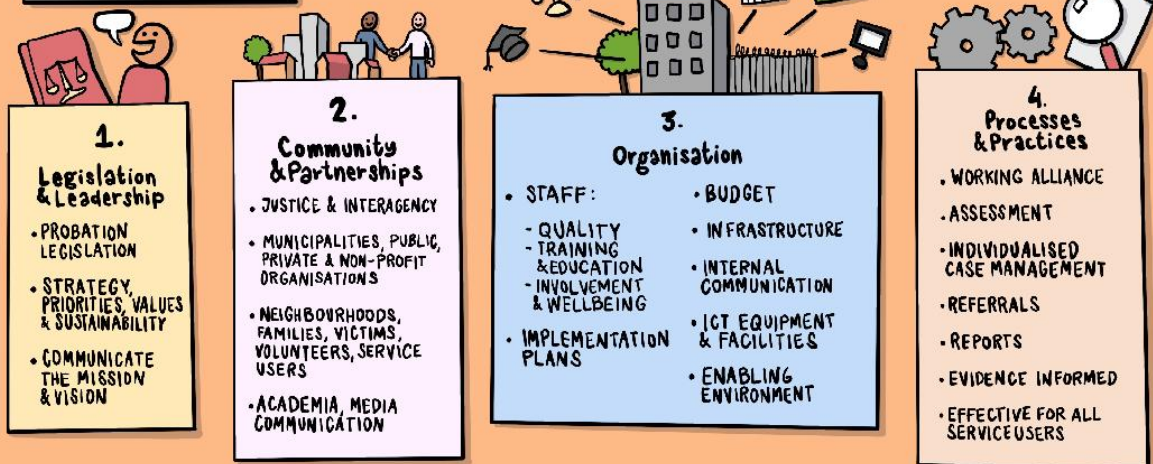
PROBATION CAPACITY BUILDING

AREAS OF RESPONSIBILITY/ DOMAINS

Objectives: reducing reoffending, supporting reintegration, preventing further victims, reduce the use of prison...



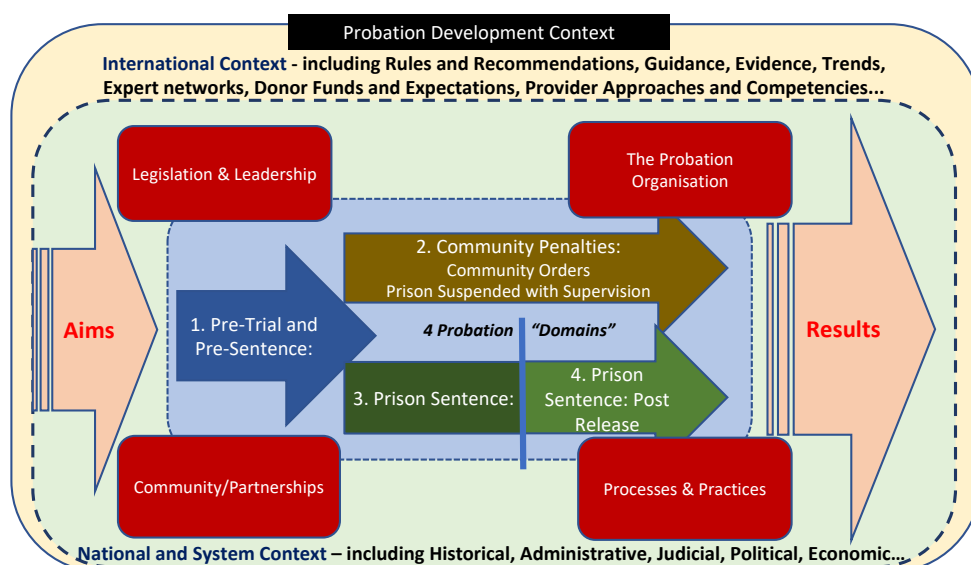
ENABLERS



Steve Pitts & Leo Tigges (v2, 2024)

de Tekenmachine

Appendice



Probation Development context.....Contesto di sviluppo dell'esecuzione penale esterna

International Context - Including Rules and Recommendations, Guidance, Evidence, Trends, Expert Networks, Donor Funds and Expectations, Provider Approaches and Competencies..... Contesto Internazionale -includere Regole e Raccomandazioni, linee guida, risultati scientifici, tendenze, Networks di esperti, finanziamenti e aspettative dei finanziatori, Modalità di approccio e competenze degli fornitori dei servizi.

National and System Context - including Historical, Administrative, Judicial, Political, Economic..... Contesto nazionale e di sistema - incluso il contesto storico, amministrativo, giudiziario, politico, economico....

Aims..... Obiettivi

Results.....Risultati

Legislation & Leadership..... Legislazione e leadership

The Probation Organisation..... L'agenzia di esecuzione penale esterna/U.E.P.E

Community/Partnerships..... Comunità e Collaborazioni

Processes & Practices..... Processi e pratica professionale

Probation Domains..... Ambiti di responsabilità/settor

1. Pre-Trial and Pre-Sentence..... Ambito pre-processuale/sentenza

2. Community Penalties: Community Orders, Prison Suspended Supervision Misure alternative dalla libertà, Misure alternative dalla detenzione

3. Prison Sentence..... Pena detentiva

4. Prison Sentence : Post release..... Pena detentiva/fase post istituzionale