GIUSTIZIA INSIEME

Ufficio del processo e Organizzazione della giustizia

Il bilancio sociale degli uffici giudiziari

Strumenti operativi per la trasparenza informativa e la rendicontazione

di Sara Saggese

5 ottobre 2026

Sommario: 1. Il bilancio sociale negli uffici giudiziari: evoluzione, funzioni e prospettive di sviluppo – 2. Il modello operativo di bilancio sociale per gli uffici giudiziari – 3. Implementare il bilancio di sociale negli uffici giudiziari: "roadmap" e "checklist" operativa – 4. Considerazioni finali

---

Negli ultimi anni, un numero sempre più consistente di uffici giudiziari ha ampliato il proprio sistema informativo attraverso l'adozione del bilancio sociale.

Ma di cosa si tratta? Perché sta assumendo un ruolo sempre più rilevante per la trasparenza e la responsabilità degli uffici in parola? In che modo può supportarne la programmazione, il monitoraggio delle attività e il dialogo con gli "stakeholder"? E soprattutto, quali strumenti operativi possono agevolarne l'effettiva implementazione?

1. Il bilancio sociale negli uffici giudiziari: evoluzione, funzioni e prospettive di sviluppo

In un contesto caratterizzato da crescenti esigenze di trasparenza e qualità dei servizi pubblici, il sistema giustizia è chiamato a rendere maggiormente comprensibili attività, risultati e impatti della propria azione. Per rispondere a questa necessità, negli ultimi anni si è assistito alla progressiva diffusione di strumenti di rendicontazione sempre più evoluti, capaci di offrire informazioni chiare e accessibili ai diversi interlocutori del servizio giustizia[1]. Tra questi, il bilancio sociale ha assunto un ruolo di particolare rilievo[2].

La crescente diffusione di tale documento non è frutto di un fenomeno episodico, ma si inserisce in un più ampio percorso di modernizzazione e di rafforzamento della trasparenza istituzionale della pubblica amministrazione. Un passaggio rilevante in questa direzione è stato segnato dall'emanazione della Direttiva del 17 febbraio 2006 del Ministero della Funzione Pubblica[3], che ha sottolineato il valore della rendicontazione sociale quale strumento di "disclosure" e di risposta alle esigenze conoscitive degli "stakeholder". A partire da tale impulso, gli uffici giudiziari hanno progressivamente ampliato e qualificato le informazioni rese disponibili, introducendo approcci e pratiche orientati a una più ampia rappresentazione delle proprie attività, pur nel rispetto delle specificità istituzionali del settore[4]. Un ulteriore slancio è poi derivato dal Piano nazionale per la diffusione di buone pratiche negli uffici giudiziari, promosso dal Ministero della Giustizia con il supporto del Fondo Sociale Europeo, delle Regioni e del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, che ha riconosciuto nel bilancio sociale uno strumento strategico per rafforzare il dialogo con cittadini e portatori di interesse, favorendo nel contempo un utilizzo più efficiente delle risorse pubbliche[5]. Nella stessa direzione si colloca l'attività del Consiglio Superiore della Magistratura che ha trovato un significativo momento di sintesi nella delibera del 7 luglio 2016 volta alla rilevazione, alla sistematizzazione e alla diffusione delle buone prassi organizzative maturate negli uffici giudiziari[6].

La crescente attenzione riservata a questo strumento trova fondamento nella sua capacità di offrire una lettura complessiva dell'attività svolta dagli uffici giudiziari, esponendone non soltanto i risultati, ma anche gli effetti organizzativi e istituzionali. Il bilancio sociale consente infatti di rendere conto delle attività realizzate e degli impatti prodotti sul contesto di riferimento, contribuendo a rafforzare la fiducia dei cittadini e a valorizzare il ruolo del servizio giustizia. Nel contempo, il documento in questione rappresenta un utile supporto alla gestione interna, poiché mette in relazione obiettivi, azioni e risultati, favorendo l'individuazione di

margini di miglioramento nell'organizzazione delle attività, nell'impiego delle risorse e nei percorsi di sviluppo professionale. Il coinvolgimento di magistrati e personale amministrativo nella raccolta e nell'analisi delle informazioni utili alla sua redazione contribuisce inoltre a sviluppare una maggiore consapevolezza organizzativa e a promuovere pratiche orientate al miglioramento continuo**[7]**. Il bilancio sociale si configura così non soltanto come uno strumento di rendicontazione, ma come una leva di governance capace di supportare la programmazione, orientare le scelte organizzative e rafforzare la responsabilità istituzionale dell'ufficio, sia nei processi interni sia nelle relazioni con cittadini, istituzioni e operatori del diritto**[8]**.

Non sorprende, quindi, che tale documento abbia trovato crescente spazio nei percorsi di innovazione dell'amministrazione della giustizia in diversi Paesi, dando origine a esperienze tra loro differenti ma accomunate dall'obiettivo di rendere più trasparente e comprensibile l'attività svolta**[9]**. La sua diffusione, pur con modalità e livelli di sviluppo differenti, risulta particolarmente evidente nei sistemi maggiormente orientati alla "disclosure" e alla qualità dei servizi pubblici, dove un ruolo di primo piano è spesso svolto dagli organismi centrali. Nel Regno Unito, ad esempio, l'*HM Courts & Tribunals Service*, insieme al *Ministry of Justice* attraverso il portale **GOV.UK**, pubblica periodicamente report e informazioni sulla performance, sull'impiego delle risorse e, in misura crescente, sull'accesso alla giustizia e sull'esperienza degli utenti**[10]**. In Francia, il *Ministère de la Justice* si avvale di articolati sistemi di rendicontazione fondati principalmente su dati statistici ufficiali, integrati da studi e indagini tematiche, con particolare attenzione alle risorse, ai carichi di lavoro, ai procedimenti e al funzionamento delle giurisdizioni**[11]**. In Spagna, invece, si è sviluppato un modello di trasparenza informativa caratterizzato dalla presenza di portali di "open data", piani statistici nazionali coordinati e report periodici del *Consejo General del Poder Judicial*, che combinano analisi quantitative e strumenti di comunicazione rivolti anche ai cittadini**[12]**.

Pur nella diversità degli assetti ordinamentali, le esperienze richiamate mostrano una comune evoluzione verso sistemi informativi sempre più integrati, nei quali trasparenza, monitoraggio delle attività e qualità dei servizi risultano strettamente interconnessi.

L'Italia è anch'essa protagonista di tale evoluzione, sebbene in modo ancora parziale e disomogeneo. Nel sistema italiano, infatti, la diffusione del bilancio sociale è ancora limitata e non supportata da una cornice istituzionale uniforme. In assenza di obblighi normativi e di un coordinamento centrale, la sua adozione è avvenuta prevalentemente su base volontaria, spesso nell'ambito di iniziative locali o progetti sperimentali**[13]**. Attualmente, il bilancio sociale è utilizzato solo da una parte degli uffici giudiziari, con una diffusione discontinua. L'esperienza

risulta più consolidata in quelli di maggiori dimensioni, dove sono più avvertite le esigenze di trasparenza, comunicazione istituzionale e rendicontazione verso gli "stakeholder". Nei contesti organizzativi più piccoli, invece, il ricorso a questo strumento è ancora sporadico o del tutto assente. Nel complesso, permangono significative differenze territoriali e organizzative: la diffusione dipende soprattutto dall'iniziativa dei vertici e dalla disponibilità di competenze interne o collaborazioni esterne, più che da un disegno organico definito a livello nazionale**[14]**.

Ciò nonostante, il bilancio sociale può rappresentare un'importante opportunità di sviluppo per gli uffici giudiziari italiani. La sua adozione, infatti, può rafforzare la programmazione, migliorare la conoscenza dei processi interni e rendere più efficace il monitoraggio e la gestione delle attività. Al tempo stesso, può favorire una più stretta integrazione tra trasparenza, governance e qualità del servizio giustizia, avvicinando gli uffici del nostro Paese alle esperienze più avanzate maturate a livello internazionale.

Diventa quindi centrale comprendere come strutturare concretamente il bilancio sociale affinché possa tradurre queste potenzialità in risultati effettivi. A tal fine, un utile riferimento è rappresentato sia dalle esperienze già sviluppate in ambito giudiziario, sia dalle Linee guida contenute nella Direttiva del 17 febbraio 2006 in materia di rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche (GU Serie Generale n. 63 del 16-03-2006)**[15]**, opportunamente adattate alle peculiarità del settore.

Muovendo da tali riferimenti, è possibile individuare alcune macro-aree informative essenziali, coerenti con le principali dimensioni di attività degli uffici giudiziari, il cui contenuto può essere articolato sulla base di dati disponibili, misurabili e comparabili nel tempo. Ciò consente di sviluppare un sistema informativo affidabile e coerente, capace di valorizzare il bilancio sociale sia come strumento di supporto alla gestione e alla programmazione, sia come veicolo di trasparenza e comunicazione nei confronti degli "stakeholder".

Come tradurre dunque questi principi in un modello concretamente applicabile agli uffici giudiziari?

A questo interrogativo il paragrafo che segue prova a fornire una risposta, proponendo un modello operativo accompagnato da una "roadmap" di implementazione e da una "checklist" di supporto, per agevolare l'adozione del bilancio sociale negli uffici giudiziari.

2. Il modello operativo di bilancio sociale per gli uffici giudiziari

Alla luce della Direttiva del 17 febbraio 2006 sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche[16] e delle esperienze maturate negli uffici giudiziari, è possibile delineare un modello di bilancio sociale unitario nelle sue componenti essenziali, ma sufficientemente flessibile da adattarsi alle caratteristiche e alle esigenze delle diverse realtà organizzative. Il modello proposto si configura, in questo senso, come una struttura ad architettura flessibile, fondata su un nucleo informativo comune e integrabile attraverso ulteriori contenuti e indicatori in funzione delle dimensioni dell'ufficio, delle risorse disponibili e del contesto in cui opera.

Un'impostazione di questo tipo consente di assicurare coerenza metodologica e confrontabilità delle informazioni, senza rinunciare alla necessaria adattabilità richiesta dalle peculiarità del settore giudiziario. In tale configurazione, il bilancio sociale non si limita a raccogliere e comunicare dati, ma diventa uno strumento di supporto alla governance, capace di collegare programmazione, monitoraggio delle attività e trasparenza istituzionale. Il suo obiettivo non è quello di sostituire gli strumenti di performance management già previsti nell'amministrazione pubblica, ma di integrarli, offrendo una rappresentazione più ampia dell'attività svolta e dei suoi effetti sul piano organizzativo, istituzionale e sociale.

Coerentemente con questo impianto, il bilancio sociale dovrebbe essere costruito come uno strumento capace di accompagnare il lettore nella comprensione dell'attività dell'ufficio giudiziario, mettendo progressivamente in relazione contesto, organizzazione, risultati e prospettive di sviluppo. L'obiettivo non è soltanto descrivere ciò che l'ufficio fa, ma fornire una rappresentazione chiara e coerente delle condizioni in cui opera, delle risorse di cui dispone e del valore generato attraverso le proprie attività.

Il documento dovrebbe anzitutto aprirsi con una **nota metodologica**, finalizzata a chiarire finalità, perimetro, fonti informative e criteri di redazione adottati. A questa sezione dovrebbe seguire l'analisi del **contesto di riferimento** e del **mandato istituzionale** dell'ufficio, così da inquadrarne il ruolo nel sistema giustizia e le caratteristiche del territorio nel quale opera.

Un successivo ambito di approfondimento dovrebbe essere dedicato alla **governance** e al **modello organizzativo**, con l'obiettivo di descrivere struttura, responsabilità, modalità di coordinamento e risorse disponibili. Tali informazioni consentono infatti di interpretare attività e risultati dell'ufficio alla luce delle condizioni organizzative entro cui vengono conseguiti.

Il bilancio sociale dovrebbe inoltre dedicare uno spazio specifico alla **dimensione relazionale** dell'attività giudiziaria, attraverso la ricostruzione degli "stakeholder" e dei principali rapporti intessuti con avvocatura, enti pubblici, professionisti, cittadini e altri interlocutori istituzionali. Questa sezione permette infatti di evidenziare il ruolo dell'ufficio nel contesto territoriale di riferimento e di rendere maggiormente comprensibili le forme di collaborazione e coordinamento che ne supportano l'azione.

Il nucleo centrale del documento dovrebbe poi essere rappresentato dall'analisi delle **attività istituzionali** e dei **risultati conseguiti**. La lettura congiunta delle attività svolte, delle risorse impiegate e degli indicatori di performance consente infatti di mettere in evidenza il rapporto tra capacità organizzativa e risposta alla domanda di giustizia, offrendo elementi utili sia per il monitoraggio delle attività sia per la programmazione futura.

A completamento di questo quadro, il modello dovrebbe dedicare attenzione anche alla **qualità dei servizi**, all'**accessibilità della giustizia** e ai **processi di innovazione** organizzativa e digitale. In tale ambito trovano spazio temi sempre più rilevanti per gli uffici giudiziari, quali l'esperienza dell'utente, la gestione dei "feedback", la semplificazione dei processi e la capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti e alle nuove esigenze operative.

Il percorso di rendicontazione dovrebbe infine concludersi con una riflessione sulle **principali criticità** emerse, sugli **obiettivi** da perseguire e sulle **priorità** di intervento per il futuro. È in questa fase che il bilancio sociale esprime pienamente la propria utilità gestionale, poiché consente di trasformare le informazioni raccolte e i risultati conseguiti in indicazioni operative a supporto delle scelte organizzative.

In tale configurazione, il documento può contribuire concretamente alla governance dell'ufficio giudiziario, integrando performance, attività e obiettivi di miglioramento in un quadro informativo a supporto della programmazione e dei processi decisionali.

La sfida, tuttavia, non riguarda tanto la definizione del modello quanto la sua concreta attuazione. Per questo motivo, il paragrafo che segue propone una "roadmap" di implementazione e una "checklist" operativa, pensate per supportare gli uffici giudiziari nell'avvio e nel consolidamento del processo di rendicontazione sociale.

3. Implementare il bilancio di sociale negli uffici giudiziari: "roadmap" e "checklist" operativa

Come è possibile tradurre concretamente il modello di bilancio sociale in uno strumento utile alla gestione dell'ufficio giudiziario?

La risposta a questo interrogativo passa attraverso un percorso di implementazione graduale e sostenibile, capace di adattarsi alle diverse realtà organizzative e alle risorse disponibili. L'obiettivo non è quello di introdurre un ulteriore adempimento amministrativo, ma di integrare progressivamente il bilancio sociale nei processi di gestione e programmazione, affinché possa supportare il monitoraggio delle attività, il miglioramento organizzativo e il rafforzamento della trasparenza e della responsabilità istituzionale.

Per rendere operativo il modello proposto, può essere utile procedere per fasi, secondo un percorso graduale che accompagni l'ufficio fin dalla progettazione del documento.

La **prima** dovrebbe essere dedicata all'avvio del processo di rendicontazione e alla predisposizione delle condizioni organizzative necessarie per la redazione del bilancio sociale. In tale sede, l'ufficio giudiziario è chiamato innanzitutto a definire le responsabilità e le modalità di coordinamento del progetto, individuando un referente interno e costituendo un gruppo di lavoro interdisciplinare in grado di coordinare le diverse attività. Parallelamente, occorre chiarire gli obiettivi del bilancio sociale, definire il perimetro della rendicontazione e individuare l'orizzonte temporale di riferimento, pianificando in modo coerente priorità, tempi e modalità di attuazione.

Particolare importanza assume inoltre la ricognizione delle informazioni già disponibili all'interno dell'ufficio, attraverso la mappatura dei dati presenti presso cancellerie, segreterie amministrative, sistemi statistici ministeriali, piattaforme digitali e documenti di programmazione. Si tratta di un passaggio essenziale, poiché consente di individuare il patrimonio informativo già esistente e di evitare attività di raccolta non necessarie. In questa fase risulta altresì fondamentale promuovere momenti di coinvolgimento e sensibilizzazione del personale, così da sviluppare una più diffusa consapevolezza delle finalità del bilancio sociale e del contributo che esso può offrire alla gestione, alla programmazione e al miglioramento organizzativo.

La **seconda fase** dovrebbe essere dedicata alla costruzione del modello di rendicontazione e alla definizione delle modalità attraverso cui le informazioni disponibili devono essere organizzate, analizzate ed esposte nel bilancio sociale. In questo passaggio, l'ufficio giudiziario è chiamato a individuare gli indicatori ("*Key performance indicators*" o KPI) più coerenti con le attività svolte, definire i criteri metodologici di riferimento e verificare l'affidabilità, la completezza e la

confrontabilità dei dati disponibili. Si tratta di un aspetto particolarmente delicato, poiché dalla qualità delle informazioni utilizzate dipende la capacità del bilancio sociale di rappresentare in modo chiaro e corretto il funzionamento dell'ufficio.

Accanto agli indicatori tradizionalmente impiegati per misurare flussi di lavoro, durata dei procedimenti, produttività ed efficienza, il bilancio sociale può progressivamente includere ulteriori dimensioni di analisi relative alla qualità dei servizi, all'accessibilità della giustizia, al livello di digitalizzazione e alle relazioni con gli "stakeholder". In tale ambito assumono particolare rilievo la semplificazione dei processi, le modalità di accesso ai servizi e la capacità dell'ufficio di interagire efficacemente con cittadini, avvocatura ed enti del territorio.

Gli indicatori qualitativi e relazionali sono pertanto chiamati a integrare, e non a sostituire, quelli tecnico-organizzativi, così da offrire una rappresentazione più ampia e articolata dell'attività svolta e dei risultati conseguiti. La costruzione di un sistema di KPI equilibrato e coerente costituisce infatti una condizione essenziale affinché il bilancio sociale possa fornire informazioni realmente utili al monitoraggio delle attività, alla programmazione e al miglioramento organizzativo dell'ufficio.

La **terza fase** dovrebbe essere dedicata alla redazione del bilancio sociale e alla costruzione del documento finale. In questa tappa del percorso, le informazioni raccolte e gli indicatori selezionati vengono organizzati in una rappresentazione organica dell'attività dell'ufficio per mettere in relazione contesto, risorse, attività svolte, risultati conseguiti e principali criticità emerse.

In proposito, è importante osservare che il valore del bilancio sociale non risiede nella semplice presentazione dei dati, ma nella capacità di interpretarli in modo unitario, facendo emergere collegamenti, tendenze e ambiti di miglioramento che difficilmente sarebbero percepibili attraverso una lettura frammentata delle informazioni disponibili. È proprio questa visione d'insieme a consentire che il documento diventi un concreto supporto alla gestione dell'ufficio, offrendo elementi utili per monitorare i risultati conseguiti, individuare le priorità organizzative, orientare la programmazione degli interventi futuri e integrare progressivamente gli strumenti di pianificazione e monitoraggio già presenti nell'amministrazione giudiziaria, rafforzandone il contributo ai processi decisionali.

La **quarta** e ultima **fase** dovrebbe infine essere orientata al consolidamento del sistema di rendicontazione e alla progressiva diffusione delle pratiche sviluppate dall'ufficio giudiziario. In questa tappa assume particolare importanza la stabilizzazione delle metodologie impiegate,

nonché lo sviluppo di indicatori omogenei e comparabili. Ciò contribuisce non solo a rafforzare la qualità della rendicontazione e a promuovere i processi di apprendimento organizzativo, ma anche a favorire la condivisione delle esperienze più efficaci, creando le condizioni per il miglioramento continuo.

Per tradurre il modello proposto in un percorso concretamente applicabile, può risultare utile disporre di uno strumento che accompagni gli uffici giudiziari nelle diverse fasi di implementazione del bilancio sociale. A questo scopo, la "**checklist**" che segue è stata concepita come una guida pratica rivolta a dirigenti, magistrati e personale amministrativo coinvolto nella progettazione, redazione e aggiornamento del documento.

Le indicazioni formulate aiutano a organizzare il lavoro, individuare le informazioni da raccogliere, programmare le attività e monitorarne l'avanzamento, favorendo una gestione più ordinata dell'intero processo. L'impostazione è volutamente flessibile e adattabile alle caratteristiche dei diversi contesti organizzativi: non rappresenta un elenco rigido di adempimenti, ma un riferimento operativo che ciascun ufficio può utilizzare e adattare alle proprie esigenze, sia nella fase di prima implementazione sia nei successivi aggiornamenti del bilancio sociale.

Le verifiche sono organizzate in nove ambiti, articolati secondo la successione logica delle attività necessarie per predisporre il bilancio sociale:

I) Avvio del processo di rendicontazione

Impostazione del processo e governance della rendicontazione

Progettazione del bilancio sociale e impostazione metodologica

Definizione delle finalità del bilancio sociale.

Definizione del perimetro della rendicontazione e dell'orizzonte temporale di riferimento.

Individuazione del referente interno e costituzione del gruppo di lavoro interdisciplinare.

Attribuzione di ruoli, responsabilità e modalità di coordinamento tra i soggetti coinvolti.

Programmazione delle attività e definizione del relativo cronoprogramma.

Coinvolgimento del personale e sensibilizzazione sulle finalità del progetto.

· Definizione della struttura del bilancio sociale e adattamento del modello alle caratteristiche del singolo ufficio giudiziario.

· Individuazione degli indicatori (KPI) coerenti con le attività svolte e con gli obiettivi della rendicontazione.

· Predisposizione della nota metodologica (fonti informative, criteri e metodologie di raccolta e analisi dei dati, esplicitazione degli indicatori utilizzati, modalità di organizzazione delle informazioni e costruzione delle serie storiche).

Completata la fase di avvio del processo di rendicontazione, le attività si concentrano sulla predisposizione delle diverse sezioni del bilancio sociale. I punti che seguono individuano, per ciascun ambito informativo, le operazioni necessarie alla raccolta, all'organizzazione e alla rappresentazione delle informazioni secondo il modello proposto:

II) Redazione del bilancio sociale dell'ufficio giudiziario

3. Identità dell'ufficio e contesto istituzionale

· Raccolta delle informazioni relative all'identità istituzionale, alla struttura organizzativa e al sistema di governance dell'ufficio.

· Analisi del contesto territoriale e della domanda di giustizia.

· Selezione delle informazioni utili a rappresentare il ruolo dell'ufficio nel sistema giustizia e nel territorio di riferimento.

· Elaborazione della sezione del bilancio sociale dedicata.

4. Stakeholder e dimensione relazionale

· Individuazione e mappatura degli "stakeholder" interni ed esterni.

· Ricognizione delle reti istituzionali e territoriali attivate.

· Analisi delle modalità di relazione e collaborazione con gli “stakeholder” con particolare riguardo a cittadini, avvocatura, enti pubblici e altri interlocutori istituzionali.

· Ricognizione delle modalità di raccolta e gestione dei “feedback” provenienti dagli “stakeholder”.

· Valutazione dell’efficacia della comunicazione istituzionale e del dialogo con il territorio.

· Elaborazione della sezione del bilancio sociale dedicata.

5. Attività istituzionali, performance e risorse

· Raccolta e validazione dei dati relativi ad attività, flussi e procedimenti.

· Raccolta e validazione delle informazioni sulle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

· Costruzione dei KPI.

· Analisi del rapporto tra risorse disponibili e capacità di risposta dell’ufficio.

· Confronto con annualità precedenti e, ove possibile, con altri uffici giudiziari.

· Individuazione delle principali criticità operative e delle aree di miglioramento.

· Elaborazione della sezione del bilancio sociale dedicata.

6. Qualità dei servizi e accessibilità della giustizia

· Raccolta delle informazioni relative all’accessibilità dei servizi (orari, modalità di accesso e servizi digitali).

· Raccolta dei “feedback” di cittadini, avvocatura e professionisti (questionari, segnalazioni e reclami).

· Analisi della qualità percepita dei servizi e individuazione delle principali criticità.

· Valutazione delle misure adottate per garantire l’accessibilità dei servizi giudiziari e rispondere alle esigenze dei soggetti vulnerabili, promuovendo condizioni di inclusione.

· Definizione degli interventi di miglioramento.

· Elaborazione della sezione del bilancio sociale dedicata.

7. Innovazione e digitalizzazione

· Ricognizione dei progetti di innovazione e digitalizzazione.

· Analisi delle soluzioni adottate per rispondere a nuove esigenze operative o a situazioni emergenziali.

· Valutazione degli effetti delle innovazioni introdotte sull'organizzazione, sui processi di lavoro, sulla qualità dei servizi e sulla capacità dell'ufficio di adattarsi ai cambiamenti.

· Individuazione e valorizzazione delle buone pratiche suscettibili di diffusione e replicazione.

· Elaborazione della sezione del bilancio sociale dedicata.

8. Valore pubblico e prospettive di miglioramento

- Sintesi dei principali risultati conseguiti e delle evidenze emerse nel corso della rendicontazione.
- Analisi delle principali criticità e delle aree suscettibili di miglioramento.
- Individuazione delle priorità di intervento e definizione degli obiettivi futuri.
- Valutazione del valore pubblico generato, con riferimento alla qualità dei servizi, all'accessibilità della giustizia e al rafforzamento della fiducia dei cittadini.

Una volta completata la redazione del bilancio sociale, il percorso si conclude con le attività di verifica finale, approvazione e pubblicazione del documento:

III) Chiusura del processo di rendicontazione

9. Finalizzazione e pubblicazione del bilancio sociale

- Verifica finale della completezza e della coerenza del documento.
- Predisposizione degli allegati tecnici e dei dataset di supporto.

- Approvazione del bilancio sociale secondo
- Definizione delle modalità di pubblicazione e diffusione del documento.

Il percorso delineato mostra come l'implementazione del bilancio sociale possa essere affrontata in modo graduale, valorizzando strumenti e informazioni già disponibili e adattando il processo alle caratteristiche organizzative del singolo ufficio. In questa direzione, la "roadmap" e la "checklist" proposte intendono offrire un riferimento operativo per accompagnare la costruzione e il progressivo consolidamento del proprio sistema di rendicontazione. È proprio in questa prospettiva che il bilancio sociale esprime pienamente la propria utilità: non nella quantità di dati raccolti, ma nella capacità di interpretarli e trasformarli in conoscenza utile a comprendere il funzionamento dell'organizzazione, orientare le decisioni, definire le priorità di intervento e sostenere il miglioramento continuo dell'ufficio giudiziario.

4. Considerazioni finali

Il bilancio sociale può rappresentare molto più di uno strumento di trasparenza o di comunicazione istituzionale degli uffici giudiziari. Se integrato nei processi di gestione, diventa infatti un supporto concreto alla programmazione, al monitoraggio delle attività e all'individuazione delle priorità organizzative, consentendo di trasformare dati e informazioni in una base conoscitiva utile alle decisioni. Per Presidenti di tribunale, magistrati, dirigenti e responsabili amministrativi, ciò significa poter disporre di una visione più completa delle attività svolte, delle risorse impiegate e dei risultati conseguiti, con ricadute positive sulla capacità di programmare gli interventi, migliorare l'organizzazione e accrescere la qualità del servizio giustizia.

Affinché tali potenzialità possano tradursi in risultati concreti, il bilancio sociale non dovrebbe essere concepito come un documento separato dalla gestione dell'ufficio né come un ulteriore adempimento amministrativo, ma come una componente stabile dei processi di programmazione, monitoraggio e miglioramento organizzativo.

Con questo obiettivo, il presente contributo propone un percorso metodologico e operativo volto a favorirne l'implementazione. Il modello, la "roadmap" e la "checklist" sono stati concepiti per accompagnarne l'adozione in modo graduale, flessibile e coerente con le caratteristiche delle diverse realtà organizzative, così da agevolarne il progressivo inserimento nelle ordinarie

attività di programmazione, monitoraggio e governo dell'ufficio.

Se sviluppato secondo l'impostazione proposta, il bilancio sociale può così contribuire a promuovere un'amministrazione giudiziaria sempre più trasparente, responsabile e orientata al miglioramento continuo. È in questa prospettiva che esso può esprimere pienamente il proprio potenziale, affermandosi come uno strumento di governance capace di rafforzare la qualità del servizio giustizia, valorizzare il valore pubblico generato dall'attività degli uffici giudiziari e consolidare il rapporto di fiducia con cittadini, istituzioni e "stakeholder".

Riferimenti bibliografici

Alvino F., Lepore L., Court management: inquadramento dottrinale e strumenti operativi, Quaderni Monografici RIREA (*Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*), 83, 2009, pp. 1-48.

Arditurο, A., Il bilancio sociale della Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo, in Giustizia Insieme, 13/01/2025, disponibile al seguente link: https://giustiziainsieme.it/articolo/3362-il-bilancio-sociale-della-direzione-nazionale-antimafia-e-antiterrorismo-antonello-arditurο

Ball A., Grubnic S., Birchall J., Sustainability accounting and accountability in the public sector, In *Sustainability accounting and accountability*, London, Routledge, 2014.

Civitillo R., Fusco F., Ricci P. Accountability e rendicontazione socio-ambientale nel sistema giudiziario: uno stato dell'arte sulle pratiche attuali in Italia e Polonia, Sistema Penale, 12, 2022, 225-241.

Comite U., Accountability e bilancio sociale nei tribunali, CEDAM, Padova, 2013.

Comite U., Il ruolo del Bilanci Sociale per il miglioramento dell'accountability e delle scelte di governance dei tribunali. Un'analisi descrittiva ai fini dell'evidenza empirica, Economia Aziendale Online, 2(1), 2011, pp. 93-115.

Domingues A. R., Lozano R., Ceulemans K., Ramos T. B. Sustainability reporting in public sector organisations: exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability, Journal of Environmental Management, 192, 2017, 292-301.

Kaur A., Lodhia, S. K., Sustainability accounting, accountability and reporting in the public sector, Meditari Accountancy Research 27(4), 2019, pp. 498-504.

Lepore L., Agrifoglio R., Metallo C, Alvino F., Un modello per la valutazione delle performance dei tribunali: un'analisi empirica, Azienda Pubblica, 3, 2010, pp. 391-415.

Lepore L., Agrifoglio R., Metallo C., Measuring the Performance of Italian Courts: The Role of IS Success. In: D'Atri A., De Marco M., Braccini A., Cabiddu F. (eds) Management of the Interconnected World. Physica-Verlag HD, 2010.

Mak E., The European judicial organisation in a new paradigm: the influence of principles of 'new public management' on the organisation of the European courts, European Law Journal, 14(6), 2008, pp. 718-734.

Morawska S., Banasik P., The Courts' Public Image. The Desired Direction of Change, International Journal for Court Administration, 2016, pp. 2-11.

Ricci P., Fusco F., Social Reporting in the Italian Justice System: Milan's Court experience, *Public Integrity*, 18(3), 2016, pp. 254-268.

Ricci P., Fusco F., Sustainability reporting in public sector: a comparative study in the Italian justice system, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, (5, 6, 7, 8), 2020, pp. 200-215.

Ricci P., Pavone P., The experience of social reporting in Italian judicial offices. The laboratory of the public prosecutor's office in Naples, International Journal of Public Sector Management, 33(6-7), 2020, pp. 713-729.

[1] A. R. Domingues et al., *Sustainability reporting in public sector organisations: exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability*, «Journal of Environmental Management», 192, 2017, 292-301; Ball A., Grubnic S., Birchall J., *Sustainability accounting and accountability in the public sector*, in Sustainability accounting and accountability, London, Routledge, 2014; Mak E., *The European judicial organisation in a new paradigm: the influence of principles of 'new public management' on the organisation of the European courts*, «European Law Journal», 14(6), 2008, pp. 718-734.

[2] L. Lepore et al., Un modello per la valutazione delle performance dei tribunali: un'analisi empirica, Azienda Pubblica, 3, 2010, pp. 391-415; Alvino F., Lepore L., Court management: inquadramento dottrinale e strumenti operativi, Quaderni Monografici RIREA (Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale), 83, 2009, pp. 1-48.

[3] "Rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche", GU Serie Generale n. 63 del 16-03-2006.

[4] U. Comite, *Accountability e bilancio sociale nei tribunali*, Padova, Cedam, 2013; U. Comite, *Il ruolo del Bilanci Sociale per il miglioramento dell'accountability e delle scelte di governance dei tribunali. Un'analisi descrittiva ai fini dell'evidenza empirica*, «Economia Aziendale Online», 2(1), 2011, pp. 93-115.

[5] Si tratta, in particolare, del progetto **"Diffusione di buone pratiche negli uffici giudiziari"** promosso nell'ambito delle iniziative finanziate dal Fondo Sociale Europeo 2007-2013.

[6] Si veda Consiglio Superiore della Magistratura, Delibera Csm 7 luglio 2016, **Dalle buone prassi ai "modelli". Una prima manualistica ricognitiva delle pratiche di organizzazione più diffuse negli uffici giudiziari italiani**.

[7] A. Kaur, S.K. Lodhia, *Sustainability accounting, accountability and reporting in the public sector* , «Meditari Accountancy Research», 27(4), 2019, pp. 498-504; P. Ricci, F. Fusco, *Sustainability reporting in public sector: a comparative study in the Italian justice system*, «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», (5, 6, 7, 8), 2020, pp. 200-215.

[8] U. Comite, op. cit., 2013; F. Alvino, L. Lepore, op. cit., 2009; L. Lepore, R. Agrifoglio, C. Metallo, *Measuring the Performance of Italian Courts: The Role of IS Success*, in: A. D'Atri et al, *Management of the Interconnected World*, Heidelberg, Physica-Verlag, 2010; S. Morawska, P. Banasik, *The Courts' Public Image. The Desired Direction of Change*, «International Journal for Court Administration», 2016, pp. 2-11.

[9] E. Mak, op. cit., 2008.

[10] Si veda ***HM Courts & Tribunals Service annual report and accounts 2023 to 2024***; ***Courts data***.

[11] *Ministère de la Justice, **Références Statistiques Justice 2025**.*

[12] Si veda: ***la Justicia en Datos***; ***Comisión Nacional de Estadística Judicial***; **Poder Judicial España – Estadística**.

[13] P. Ricci, F. Fusco, *Social Reporting in the Italian Justice System: Milan's Court experience*, « *Public Integrity»*, 18(3), 2016, pp. 254-268; P. Ricci, F. Fusco, op. cit., 2020; P. Ricci, P. Pavone, *The*

experience of social reporting in Italian judicial offices. The laboratory of the public prosecutor's office in Naples, «*International Journal of Public Sector Management*», 33(6-7), 2020, pp. 713-729.

[14] R. Civitillo, F. Fusco, P. Ricci, *Accountability e rendicontazione socio-ambientale nel sistema giudiziario: uno stato dell'arte sulle pratiche attuali in Italia e Polonia*, «Sistema Penale», 12, 2022, 225-241; A. Ardituro, ***Il bilancio sociale della Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo***, «Giustizia Insieme», 13 gennaio 2025.

[15] Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica, **Direttiva 17 febbraio 2006 "Rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche"**, GU Serie Generale n.63 del 16-03-2006.

[16]Ibid.

---

[1] A. R. Domingues et al., *Sustainability reporting in public sector organisations: exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability*, «Journal of Environmental Management», 192, 2017, 292-301; Ball A., Grubnic S., Birchall J., *Sustainability accounting and accountability in the public sector*, in Sustainability accounting and accountability, London, Routledge, 2014; Mak E., *The European judicial organisation in a new paradigm: the influence of principles of 'new public management' on the organisation of the European courts*, «European Law Journal», 14(6), 2008, pp. 718-734.

[2] L. Lepore et al., *Un modello per la valutazione delle performance dei tribunali: un'analisi empirica*, «Azienda Pubblica», 3, 2010, pp. 391-415; Alvino F., Lepore L., *Court management: inquadramento dottrinale e strumenti operativi*, Quaderni Monografici RIREA («Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale»), 83, 2009, pp. 1-48.

[3] "Rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche", GU Serie Generale n. 63 del 16-03-2006.

[4] U. Comite, *Accountability e bilancio sociale nei tribunali*, Padova, Cedam, 2013; U. Comite, *Il ruolo del Bilanci Sociale per il miglioramento dell'accountability e delle scelte di governance dei tribunali. Un'analisi descrittiva ai fini dell'evidenza empirica*, «Economia Aziendale Online», 2(1), 2011, pp. 93-115.

[5] Si tratta, in particolare, del progetto **"Diffusione di buone pratiche negli uffici giudiziari"** promosso nell'ambito delle iniziative finanziate dal Fondo Sociale Europeo 2007-2013.

[6] Si veda Consiglio Superiore della Magistratura, Delibera Csm 7 luglio 2016, **Dalle buone prassi ai "modelli". Una prima manualistica ricognitiva delle pratiche di organizzazione più diffuse negli uffici giudiziari italiani**.

[7] A. Kaur, S.K. Lodhia, *Sustainability accounting, accountability and reporting in the public sector* , «Meditari Accountancy Research», 27(4), 2019, pp. 498-504; P. Ricci, F. Fusco, *Sustainability reporting in public sector: a comparative study in the Italian justice system*, «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», (5, 6, 7, 8), 2020, pp. 200-215.

[8] U. Comite, op. cit., 2013; F. Alvino, L. Lepore, op. cit., 2009; L. Lepore, R. Agrifoglio, C. Metallo, *Measuring the Performance of Italian Courts: The Role of IS Success*, in: A. D'Atri et al, *Management of the Interconnected World*, Heidelberg, Physica-Verlag, 2010; S. Morawska, P. Banasik, *The Courts' Public Image. The Desired Direction of Change*, «International Journal for Court Administration», 2016, pp. 2-11.

[9] E. Mak, op. cit., 2008.

[10] Si veda ***HM Courts & Tribunals Service annual report and accounts 2023 to 2024***; ***Courts data***.

[11] *Ministère de la Justice,* ***Références Statistiques Justice 2025****.*

[12] Si veda: ***la Justicia en Datos***; ***Comisión Nacional de Estadística Judicial***; **Poder Judicial España – Estadística**.

[13] P. Ricci, F. Fusco, *Social Reporting in the Italian Justice System: Milan's Court experience*, « *Public Integrity»*, 18(3), 2016, pp. 254-268; P. Ricci, F. Fusco, op. cit., 2020; P. Ricci, P. Pavone, *The experience of social reporting in Italian judicial offices. The laboratory of the public prosecutor's office in Naples*, «*International Journal of Public Sector Management*», 33(6-7), 2020, pp. 713-729.

[14] R. Civitillo, F. Fusco, P. Ricci, *Accountability e rendicontazione socio-ambientale nel sistema giudiziario: uno stato dell'arte sulle pratiche attuali in Italia e Polonia*, «Sistema Penale», 12, 2022, 225-241; A. Ardituro***, Il bilancio sociale della Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo***, «Giustizia Insieme», 13 gennaio 2025.

[15] Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica, **Direttiva 17 febbraio 2006 "Rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche"**, GU Serie Generale n.63 del 16-03-2006.

[16]Ibid.

Riferimenti bibliografici

Alvino F., Lepore L., Court management: inquadramento dottrinale e strumenti operativi, Quaderni Monografici RIREA (*Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*), 83, 2009, pp. 1-48.

Ardituro, A., Il bilancio sociale della Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo, in Giustizia Insieme, 13/01/2025, disponibile al seguente link: https://giustiziainsieme.it/articolo/3362-il-bilancio-sociale-della-direzione-nazionale-antimafia-e-an

Ball A., Grubnic S., Birchall J., Sustainability accounting and accountability in the public sector, In *Sustainability accounting and accountability*, London, Routledge, 2014.

Civitillo R., Fusco F., Ricci P. Accountability e rendicontazione socio-ambientale nel sistema giudiziario: uno stato dell'arte sulle pratiche attuali in Italia e Polonia, Sistema Penale, 12, 2022, 225-241.

Comite U., Accountability e bilancio sociale nei tribunali, CEDAM, Padova, 2013.

Comite U., Il ruolo del Bilanci Sociale per il miglioramento dell'accountability e delle scelte di governance dei tribunali. Un'analisi descrittiva ai fini dell'evidenza empirica, Economia Aziendale Online, 2(1), 2011, pp. 93-115.

Domingues A. R., Lozano R., Ceulemans K., Ramos T. B. Sustainability reporting in public sector organisations: exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability, Journal of Environmental Management, 192, 2017, 292-301.

Kaur A., Lodhia, S. K., Sustainability accounting, accountability and reporting in the public sector, Meditari Accountancy Research 27(4), 2019, pp. 498-504.

Lepore L., Agrifoglio R., Metallo C, Alvino F., Un modello per la valutazione delle performance dei tribunali: un'analisi empirica, Azienda Pubblica, 3, 2010, pp. 391-415.

Lepore L., Agrifoglio R., Metallo C., Measuring the Performance of Italian Courts: The Role of IS Success. In: D'Atri A., De Marco M., Braccini A., Cabiddu F. (eds) Management of the Interconnected World. Physica-Verlag HD, 2010.

Mak E., The European judicial organisation in a new paradigm: the influence of principles of 'new public management' on the organisation of the European courts, European Law Journal, 14(6), 2008, pp. 718-734.

Morawska S., Banasik P., The Courts' Public Image. The Desired Direction of Change, International Journal for Court Administration, 2016, pp. 2-11.

Ricci P., Fusco F., Social Reporting in the Italian Justice System: Milan's Court experience, *Public Integrity*, 18(3), 2016, pp. 254-268.

Ricci P., Fusco F., Sustainability reporting in public sector: a comparative study in the Italian justice system, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, (5, 6, 7, 8), 2020, pp. 200-215.

Ricci P., Pavone P., The experience of social reporting in Italian judicial offices. The laboratory of the public prosecutor's office in Naples, International Journal of Public Sector Management, 33(6-7), 2020, pp. 713-729.