

SP

SISTEMA
PENALE

FASCICOLO

12/2022

COMITATO EDITORIALE Giuseppe Amarelli, Roberto Bartoli, Hervè Belluta, Michele Caianiello, Massimo Cerasa-Gastaldo, Adolfo Ceretti, Cristiano Cupelli, Francesco D'Alessandro, Angela Della Bella, Gian Paolo Demuro, Emilio Dolcini, Novella Galantini, Mitja Gialuz, Glauco Giostra, Antonio Gullo, Stefano Manacorda, Vittorio Manes, Luca Maserà, Anna Maria Maugeri, Melissa Miedico, Vincenzo Mongillo, Francesco Mucciarelli, Claudia Pecorella, Marco Pelissero, Lucia Riscato, Marco Scoletta, Carlo Sotis, Costantino Visconti

COMITATO SCIENTIFICO (REVISORI) Alberto Alessandri, Silvia Allegrezza, Chiara Amalfitano, Ennio Amodio, Gastone Andrezza, Ercole Aprile, Giuliano Balbi, Marta Bargis, Fabio Basile, Alessandra Bassi, Teresa Bene, Carlo Benussi, Alessandro Bernardi, Marta Bertolino, Francesca Biondi, Rocco Blaiotta, Manfredi Bontempelli, Renato Bricchetti, David Brunelli, Carlo Brusco, Silvia Buzzelli, Alberto Cadoppi, Lucio Camaldo, Stefano Canestrari, Giovanni Canzio, Francesco Caprioli, Matteo Caputo, Fabio Salvatore Cassibba, Donato Castronuovo, Elena Maria Catalano, Mauro Catenacci, Antonio Cavaliere, Francesco Centonze, Federico Consulich, Stefano Corbetta, Roberto Cornelli, Fabrizio D'Arcangelo, Marcello Daniele, Gaetano De Amicis, Cristina De Maglie, Alberto De Vita, Ombretta Di Giovine, Gabriella Di Paolo, Giandomenico Dodaro, Massimo Donini, Salvatore Dovere, Tomaso Emilio Epidendio, Luciano Eusebi, Riccardo Ferrante, Giovanni Fiandaca, Giorgio Fidelbo, Carlo Fiorio, Roberto Flor, Luigi Foffani, Désirée Fondaroli, Gabriele Fornasari, Gabrio Forti, Piero Gaeta, Alessandra Galluccio, Marco Gambardella, Alberto Gargani, Loredana Garlati, Giovanni Grasso, Giulio Illuminati, Gaetano Insolera, Roberto E. Kostoris, Sergio Lorusso, Ernesto Lupo, Raffaello Magi, Vincenzo Maiello, Grazia Mannozi, Marco Mantovani, Marco Mantovani, Luca Marafioti, Enrico Marzaduri, Maria Novella Masullo, Oliviero Mazza, Claudia Mazzucato, Alessandro Melchionda, Chantal Meloni, Vincenzo Militello, Andrea Montagni, Gaetana Morgante, Lorenzo Natali, Renzo Orlandi, Luigi Orsi, Francesco Palazzo, Carlo Enrico Paliero, Lucia Parlato, Annamaria Peccioli, Chiara Perini, Carlo Piergallini, Paolo Pisa, Luca Pistorelli, Daniele Piva, Oreste Pollicino, Domenico Pulitanò, Serena Quattrocchio, Tommaso Rafaraci, Paolo Renon, Maurizio Romanelli, Gioacchino Romeo, Alessandra Rossi, Carlo Ruga Riva, Francesca Ruggieri, Elisa Scaroina, Laura Scomparin, Nicola Selvaggi, Sergio Seminara, Paola Severino, Rosaria Sicurella, Piero Silvestri, Fabrizio Siracusano, Nicola Triggiani, Andrea Francesco Tripodi, Giulio Ubertis, Maria Chiara Ubiali, Antonio Vallini, Gianluca Varraso, Vito Velluzzi, Paolo Veneziani, Francesco Viganò, Daniela Vigoni, Francesco Zacchè, Stefano Zirulia

REDAZIONE Francesco Lazzeri, Giulia Mentasti (coordinatori), Enrico Andolfatto, Enrico Basile, Silvia Bernardi, Carlo Bray, Pietro Chiaraviglio, Stefano Finocchiaro, Beatrice Fragasso, Giulia Mentasti, Cecilia Pagella, Tommaso Trincherà

Sistema penale (SP) è una rivista *online*, aggiornata quotidianamente e fascicolata mensilmente, ad accesso libero, pubblicata dal 18 novembre 2019.

La *Rivista*, realizzata con la collaborazione scientifica dell'Università degli Studi di Milano e dell'Università Bocconi di Milano, è edita da Progetto giustizia penale, associazione senza fine di lucro con sede presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche "C. Beccaria" dell'Università degli Studi di Milano, dove pure hanno sede la direzione e la redazione centrale. Tutte le collaborazioni organizzative ed editoriali sono a titolo gratuito e agli autori non sono imposti costi di elaborazione e pubblicazione.

La *Rivista* si uniforma agli standard internazionali definiti dal *Committee on Publication Ethics* (COPE) e fa proprie le relative linee guida.

I materiali pubblicati su *Sistema Penale* sono oggetto di licenza CC BY-NC-ND 4.00 International. Il lettore può riprodurli e condividerli, in tutto o in parte, con ogni mezzo di comunicazione e segnalazione anche tramite collegamento ipertestuale, con qualsiasi mezzo, supporto e formato, per qualsiasi scopo lecito e non commerciale, conservando l'indicazione del nome dell'autore, del titolo del contributo, della fonte, del logo e del formato grafico originale (salve le modifiche tecnicamente indispensabili). La licenza è consultabile su <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Peer review I contributi che la direzione ritiene di destinare alla sezione "Articoli" del fascicolo mensile sono inviati a un revisore, individuato secondo criteri di rotazione tra i membri del Comitato scientifico, composto da esperti esterni alla direzione e al comitato editoriale. La scelta del revisore è effettuata garantendo l'assenza di conflitti di interesse. I contributi sono inviati ai revisori in forma anonima. La direzione, tramite la redazione, comunica all'autore l'esito della valutazione, garantendo l'anonimato dei revisori. Se la valutazione è positiva, il contributo è pubblicato. Se il revisore raccomanda modifiche, il contributo è pubblicato previa revisione dell'autore, in base ai commenti ricevuti, e verifica del loro accoglimento da parte della direzione. Il contributo non è pubblicato se il revisore esprime parere negativo alla pubblicazione. La direzione si riserva la facoltà di pubblicare nella sezione "Altri contributi" una selezione di contributi diversi dagli articoli, non previamente sottoposti alla procedura di *peer review*. Di ciò è data notizia nella prima pagina della relativa sezione.

Di tutte le operazioni compiute nella procedura di *peer review* è conservata idonea documentazione presso la redazione.

Modalità di citazione Per la citazione dei contributi presenti nei fascicoli di *Sistema penale*, si consiglia di utilizzare la forma di seguito esemplificata: N. COGNOME, *Titolo del contributo*, in *Sist. pen. (o SP)*, 1/2022, p. 5 ss.

**ACCOUNTABILITY E RENDICONTAZIONE SOCIO-AMBIENTALE
NEL SISTEMA GIUDIZIARIO: UNO STATO DELL'ARTE
SULLE PRATICHE ATTUALI IN ITALIA E POLONIA (*)**

di Renato Civitillo, Floriana Fusco e Paolo Ricci

L'introduzione di meccanismi di accountability nei sistemi giudiziari è ancora vista con una certa perplessità, a causa del suo potenziale trade-off con indipendenza e imparzialità. Tuttavia, la necessità di rispondere alle richieste di maggiore trasparenza e responsabilità ha spinto anche le organizzazioni giudiziarie a instaurare un maggiore dialogo con un'ampia platea di stakeholder. Questo studio si propone di esplorare la consapevolezza circa il concetto di rendicontazione socio-ambientale e di sostenibilità nei sistemi giudiziari e la diffusione delle pratiche. A tal fine, lo studio adotta un approccio comparativo, conducendo in due Paesi europei (Italia e Polonia) un'indagine che ha visto coinvolti 804 tribunali, di cui 430 in Italia e 374 in Polonia. I risultati mostrano che le pratiche attuali non sono ancora diffuse e c'è ancora una modesta comprensione di cosa sia la rendicontazione di sostenibilità e quindi di quale potrebbe essere la sua potenziale utilità all'interno degli Uffici Giudiziari. Inoltre, sono state rilevate molte differenze tra i due Paesi, per cui è possibile ipotizzare che i diversi contesti culturali e istituzionali influenzino le pratiche di rendicontazione di sostenibilità. Infine, l'articolo fornisce alcune interessanti implicazioni per i responsabili politici e gli Uffici che intendano intraprendere questo percorso.

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Revisione della letteratura. – 2.1. La rendicontazione socio-ambientale nelle organizzazioni del settore pubblico. – 2.2. *Accountability* e rendicontazione socio-ambientale nei sistemi giudiziari. – 3. Metodologia della ricerca e caratteristiche del campione. – 4. Risultati. – 4.1. Comprensione e consapevolezza delle finalità della rendicontazione socio-ambientale. – 4.2. Lo stato dell'arte sulla diffusione delle pratiche in Italia e in Polonia. – 5. Discussione e implicazioni.

1. Introduzione.

I sistemi giudiziari costituiscono uno dei pilastri della democrazia e della vita sociale. Il loro ruolo è quello di attuare la legge in modo equo, al fine di garantire – attraverso lo Stato di diritto e la sua applicazione – un clima di stabilità e sicurezza

(*) Questo lavoro è frutto della rielaborazione di una ricerca internazionale recentemente pubblicata e della riflessione sul tema indagato che con essa prosegue: Fusco, F., Civitillo, R., Ricci, P., Morawska, S., Pustułka, K., & Banasik, P. (2021), *Sustainability reporting in justice systems: a comparative research in two European countries*, Meditari Accountancy Research (<https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2020-1091>).

sociale, dove le relazioni e le interazioni sociali possano svilupparsi al meglio (Ricci e Fusco, 2016). Un'efficace amministrazione della giustizia è, dunque, condizione necessaria sia per il progresso sociale che per lo sviluppo economico, soprattutto in termini di attrattività per gli investimenti esteri, propensione ad avviare nuove iniziative imprenditoriali e competitività (Banca Mondiale, 2020, 2017; Commissione Europea, 2020). Non a caso, la Banca Mondiale considera le istituzioni giudiziarie vitali per il raggiungimento della sua missione (vale a dire ridurre la povertà e promuovere la prosperità su ampia scala) ed in questa direzione, ha promosso negli ultimi 25 anni più di 800 progetti focalizzati in tale ambito (Banca Mondiale, 2020). Similmente, l'UE annovera tra le sue priorità il miglioramento dell'efficacia delle istituzioni giudiziarie e a tal fine fornisce agli Stati membri un supporto tecnico, accessibile attraverso la Direzione Generale per il Sostegno alle Riforme Strutturali (DG REFORM), che dispone di un budget totale di 222,8 milioni di euro per il triennio 2017-2020 (Commissione Europea, 2020). L'Agenda ONU 2030 include la parità di accesso alla giustizia nei target dell'Obiettivo n. 16 *"Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia, e creare istituzioni efficaci, responsabili ed inclusive a tutti i livelli"* (Nazioni Unite, 2015; OCSE, 2016). Tuttavia, se da un lato vi è ampio consenso sull'importanza di questo settore (Guimaraes et al., 2018), dall'altro, ve ne è molto meno su cosa debba intendersi per *"sistema giudiziario efficace"*. Tradizionalmente, studiosi e opinione pubblica si sono concentrati sugli attributi di indipendenza, imparzialità ed equità dei sistemi giudiziari, mentre i termini *accountability* e rendicontazione si sono diffusi solo di recente e più lentamente che in altri ambiti del settore pubblico (Volacu, 2018; Contini e Mohr, 2007; Raine e Willson, 1995). Prevalentemente a seguito dell'approccio *New Public Management*, sono state quindi introdotte nuove pratiche manageriali, tra cui il *case management*, il *caseload management*, il *court management*, e i relativi meccanismi di *accountability*, incentrati su produttività, efficienza ed efficacia delle performance giudiziarie (Visser et al., 2019; Graham & Hays, 2017; Guimaraes et al., 2011; Mak, 2008; Rottman et al., 2007; Spigelman, 2001). La necessità di adottare dei cambiamenti strutturali, seguendo le prescrizioni del paradigma del *New Public Management*, in un settore, quale è quello giudiziario, tradizionalmente molto lontano da tale cultura, nasce dalla percezione che l'amministrazione della giustizia sia comparabile a quella di qualsiasi altro servizio pubblico e come tale debba garantire *"not only sound juridical judgments but also providing adequate"* (Fabri e Langbroek, 2000, pp. 8-9). Nel loro recente studio, Garoupa e Magalhães (2020) hanno analizzato dati empirici provenienti da più di trenta paesi europei, evidenziando che la fiducia e la consapevolezza delle persone nei loro sistemi giudiziari è positivamente correlata all'indipendenza e all'*accountability* di questi ultimi. Di conseguenza, l'indipendenza – con i relativi valori di imparzialità ed equità – e l'*accountability* dovrebbero essere considerate due caratteristiche essenziali di qualsiasi sistema giudiziario, che si rafforzano a vicenda, piuttosto che ostacolarsi.

Nonostante l'importanza di tali questioni, la letteratura manageriale in questo campo è ancora limitata (Guimaraes et al., 2018). Questo articolo intende fornire il suo contributo nel colmare questo *gap*, esplorando la rendicontazione sociale, ambientale e

di sostenibilità nei sistemi giudiziari¹. Nello specifico, lo studio si pone la finalità di indagare la consapevolezza degli uffici giudiziari circa il significato di “reporting di sostenibilità”, nonché fornire una panoramica sulle pratiche attuali. A tal fine è stata condotta un’ampia analisi esplorativa in due paesi europei, Italia e Polonia. I pochi studi pubblicati sull’argomento hanno evidenziato diverse criticità nell’adozione dei report di sostenibilità (Fusco e Ricci, 2020, 2016; Ricci e Pavone, 2020); tuttavia, essi si sono concentrati principalmente su un singolo caso studio o su casi multipli, ma relativi a un unico contesto geografico. Una prospettiva comparativa internazionale, abbastanza difficile da trovare nella letteratura esistente sulla sostenibilità sui sistemi giudiziari, è scarsamente adottata anche se si tiene conto della più ampia letteratura in tema di rendicontazione di sostenibilità nel settore pubblico (es. Greco et al., 2012; Galera et al., 2014).

2. Revisione della letteratura.

2.1. *La rendicontazione socio-ambientale nelle organizzazioni del settore pubblico.*

Quello sull’*accountability* nelle organizzazioni pubbliche è un dibattito accademico antico quanto multiforme (Reddick et al., 2020; Bovens, 2007; Mulgan, 2000). Da un lato, le organizzazioni pubbliche sono tenute a diventare sempre più trasparenti e *accountable* in relazione a un numero crescente di aspetti; dall’altro, la tradizionale rendicontazione finanziaria si è rivelata inadeguata a soddisfare tale esigenza informativa, soprattutto quando proveniente dai cittadini non esperti (Ricci e Civitillo, 2018; Ball et al., 2014). Pertanto, pratiche di rendicontazione non tradizionali e non finanziarie – tra cui la rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità – sono diventate sempre più diffuse, alimentando l’attenzione della comunità accademica, il cui numero di pubblicazioni sull’argomento è aumentato soprattutto negli ultimi anni (Manes-Rossi et al., 2020; Kaur e Lodhia, 2019; Fusco e Ricci, 2019). Il settore pubblico è un attore centrale nello sviluppo sostenibile, sia come organizzazione economica che impiega un gran numero di persone e acquista/fornisce molti prodotti/servizi diversi, sia come organizzazione politica che regola o guida iniziative sostenibili (Ball et al., 2014; Ball e Bebbington, 2008). A questo proposito, il World Public Sector Report ha sottolineato l’importanza delle istituzioni pubbliche nel raggiungere l’Obiettivo 16, ovvero “promuovere società pacifiche e inclusive per lo sviluppo sostenibile, fornire accesso alla giustizia per tutti e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli”. Inoltre, ha sottolineato la necessità di valutazioni di impatto ambientale e sociale, anche attraverso la redazione di rapporti di sostenibilità, che “*si aggiungerebbero alla tradizionale rendicontazione e potrebbero essere un modo per rendicontare i progressi degli SDG*” (Nazioni Unite, 2019, p. 89). Ciò significa che le organizzazioni pubbliche sono

¹ Per il sistema italiano si tenga conto anche del recentissimo: Civitillo R., Fusco F., Ricci P. (2022). *Accountability e rendicontazione sociale nel sistema giudiziario italiano* (2022), CERIDAP. DOI: 10.130/2723-9195/2022-4-25.

tenute a fornire informazioni sul loro contributo alla sostenibilità in modo olistico (Tommasetti et al., 2020).

Ad oggi, studi e pratiche in materia di rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità si sono concentrati principalmente sugli enti locali o sulle amministrazioni centrali (es. Farneti et al., 2019; Galera et al. 2014; Bellringer et al., 2011), università (es. Del Sordo et al., 2016), servizi pubblici o imprese statali (es. Argento et al. al., 2019; Zhao et al., 2016). La letteratura esistente ha evidenziato che la crescita di queste pratiche volontarie potrebbe essere ricondotta a ragioni varie e per lo più correlate, inclusa una risposta al bisogno di *accountability* da parte dei principali *stakeholder* (es. Ricci e Fusco, 2016), il desiderio di acquisire o mantenere la legittimità (es. Lodhia et al., 2012; Greco et al., 2012) o un adattamento a pressioni istituzionali (es. Melles, 2020; Zhao et al., 2016). Alcuni autori hanno anche dimostrato che queste pratiche sono dovute prevalentemente a una moda passeggera (Farneti et al., 2019; Vinnari e Laine, 2013). La motivazione che spinge un'organizzazione pubblica a redigere un bilancio di sostenibilità influenza – o dovrebbe influenzare – anche l'identificazione del suo principale pubblico di riferimento (ad esempio, i cittadini, i dipendenti, gli ordini professionali) (Fusco e Ricci, 2019). Un ulteriore rilevante filone di letteratura si è concentrato sulle determinanti – ovvero i fattori contestuali, interni ed esterni – che potrebbero influenzare la scelta di intraprendere questa pratica: fattori interni, come la presenza di sistemi gestionali interni, una direzione generale o persone chiave che credono in tali pratiche, la disponibilità di risorse (tempo, risorse finanziarie, dati e/o personale), si sono rivelati essenziali per la diffusione dei rapporti sociali, ambientali e di sostenibilità (es. Domingues et al. 2017; Bellringer et al. 2011; Williams et al., 2011). Per quanto concerne, invece, i fattori dimensionali, contestuali e culturali le evidenze sono ancora contrastanti (es. Argento et al. 2019; Lodhia et al., 2012), sebbene la maggior parte degli studi abbia rilevato che le differenze culturali tra i Paesi influiscono sulle pratiche di rendicontazione di sostenibilità (ad es. Galera et al. 2014; Greco et al., 2012). Nonostante la grande diffusione delle linee guida del *Global Reporting Initiative* (GRI), il contenuto dei report è stato generalmente ritenuto non standardizzato, con una scarsa qualità e disomogeneità delle informazioni fornite, con un'alterna predominanza di problematiche gestionali/istituzionali, economiche, sociali o ambientali (es. Niemann e Hoppe, 2018; Ricci e Fusco 2016; Greiling et al., 2015; Guthrie e Farneti, 2008). La scarsa aderenza al framework GRI è stata anche attribuita alla tendenza a replicare acriticamente soluzioni e modelli pensati ed utilizzati nella rendicontazione sociale per il settore privato e, dunque, alla sua inadeguatezza nella rendicontazione del settore pubblico, profondamente diverso per finalismi e caratteristiche (Dumay et al., 2010; Ball e Bebbington, 2008). In questa direzione, numerosi studiosi hanno sottolineato la necessità di sviluppare un modello *ad hoc* di rendicontazione di sostenibilità che tenga conto della natura e delle specificità delle organizzazioni pubbliche (Dumay et al., 2010; Milne et al., 2008). Vale la pena ricordare che sforzi in tal senso sono stati compiuti in Italia, ove esistono due linee guida per il settore pubblico, la Direttiva Baccini (2006) e le Linee guida per gli enti locali (2007), emanate rispettivamente dal Ministero della Funzione Pubblica e dal Ministero dell'Interno, ed uno standard elaborato dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS).

Nonostante il notevole aumento delle pubblicazioni, numerosi sono ancora i gap. Tra questi si segnala l'esigenza di focalizzare nuovi studi nelle amministrazioni pubbliche e nei Paesi meno indagati, con un'attenzione particolare all'impatto dei diversi fattori contestuali e culturali; o ancora, spesso viene trascurata anche la leggibilità e la comprensibilità delle informazioni riportate per le diverse tipologie di pubblico/*stakeholder* di riferimento; ulteriori studi sarebbero necessari sui meccanismi e sui fattori interni, determinanti e motivazioni, anche tenendo conto di nuove prospettive teoriche (Fusco e Ricci, 2019; Manes-Rossi et al., 2020; Kaur e Lodhia, 2019).

2.2. Accountability e rendicontazione socio-ambientale nei sistemi giudiziari.

Un modo per iniziare a colmare queste lacune è esplorare le organizzazioni giudiziarie, su cui, come sopra menzionato, vi sono ancora pochi studi, nonostante sia un ambito chiave, la cui necessità di trasparenza e *accountability* è stata evidenziata da diverse fonti, scientifiche e istituzionali (Voermans, 2007; OCSE, 2018; Garoupa e Magalhães, 2020). D'altronde, da tempo gli studiosi delle discipline giuridiche hanno sottolineato il controverso cambio di paradigma nella legittimazione dei tribunali. Se in origine la legittimazione di un sistema giudiziario risiedeva solo nel suo essere indipendente, negli anni trasparenza, apertura, *accountability* sono diventati i nuovi mantra (Malleon, 1999; Voermans, 2007). In questa direzione, i meccanismi di *soft accountability* come quelli dell'*accountability* cooperativa (Contini e Muhr, 2007) o dell'*accountability* sociale (Voermans, 2007), possono essere considerati una soluzione efficace per permettere la "resa del conto" da parte degli Uffici Giudiziari, senza comprometterne i valori fondanti, superando, dunque, il tradizionale dilemma tra indipendenza e *accountability* (Contini e Muhr, 2007).

Sebbene già nel 2007, Voermans avesse evidenziato un crescente attivismo degli Uffici Giudiziari europei e statunitensi nell'adottare strategie di condivisione delle informazioni che andassero oltre la semplice conformità legale, la questione è stata ampiamente trascurata nella ricerca sulla rendicontazione sociale e ambientale. Alcuni studi sono stati recentemente condotti in Italia, mostrando che le pratiche sono in una perpetua fase di prova, principalmente a causa della cultura interna e delle peculiarità di queste organizzazioni che rendono difficile la rendicontazione (Ricci e Pavone, 2020). Analizzando un singolo caso studio, Ricci e Fusco (2016) hanno riscontrato una mancanza di rigore metodologico e una prevalente attenzione alle dimensioni economiche e istituzionali, piuttosto che a quelle sociali e ambientali. Nel discutere tali risultati, gli Autori hanno messo in risalto come ciò possa derivare da una carenza di linee guida/standard *ad hoc*. Tuttavia, un'ulteriore spiegazione è stata fornita in un successivo articolo, nel quale sono stati analizzati tre bilanci sociali. Tale studio ha portato alla conclusione che la forte esigenza di legittimazione, *accountability* e istituzionalizzazione spinge le organizzazioni giudiziarie ad intraprendere questo percorso di rendicontazione sociale, focalizzandosi solo o prevalentemente sui temi più di tendenza nel dibattito pubblico (quali la riduzione dei tempi e dei costi dei procedimenti) (Ricci e Fusco, 2020). A risultati coerenti sono giunti Ricci e Pavone (2020,

2021), che hanno condotto un caso studio, adottando un approccio basato sull'esperienza sul campo. Hanno confermato una generale debolezza e immaturità dell'attività di rendicontazione, legata principalmente alla mancanza di visione strategica nella condivisione delle informazioni, una scarsa integrazione all'interno dei sistemi gestionali e contabili e uno scarso coinvolgimento degli *stakeholder*. Tuttavia, hanno altresì riscontrato un aumento complessivo del livello di *accountability* interna ed esterna e alcuni elementi innovativi che suggeriscono l'avvio di "una nuova stagione per la rendicontazione nel settore giudiziario" (Ricci e Pavone, 2021, p. 1).

Nonostante vi sia stato un aumento dell'interesse accademico in tale ambito, le evidenze sono ancora scarse e fortemente legate al contesto. I summenzionati studi riportavano tra i loro limiti la focalizzazione su un singolo (o pochi) casi studio e la difficoltà nella generalizzazione dei risultati. In aggiunta, occorre sottolineare che la più ampia letteratura manageriale ha rimarcato l'elevata incidenza delle rappresentazioni mentali dei manager – o più in generale, degli attori chiave all'interno di una organizzazione – sulla selezione delle alternative che considerano e sulla loro qualità (Csaszar e Levinthal, 2016). Con specifico riferimento al focus dello studio, è stato evidenziato che il livello di consapevolezza influenza l'adozione di strumenti di gestione della sostenibilità (Johnson, 2015). Nonostante sia un presupposto necessario per inquadrare il fenomeno, questo tema rimane in gran parte inesplorato.

Come anticipato nell'introduzione, partendo proprio dal grado di consapevolezza degli attori chiave, il presente articolo fornisce, in chiave comparativa, una panoramica sullo stato dell'arte della rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità nel sistema giudiziario italiano e polacco.

3. Metodologia della ricerca e caratteristiche del campione.

I dati sono stati raccolti tra febbraio e marzo 2020, somministrando online un questionario anonimo attraverso la piattaforma Qualtrics® (in Italia) e la piattaforma LimeSurvey® (in Polonia). Il questionario è stato costruito in lingua inglese dagli autori sulla base delle domande di ricerca e della letteratura in materia; successivamente è stato rigorosamente tradotto in italiano e polacco.

L'indagine è stata condotta nell'ambito della giustizia ordinaria; pertanto, non sono stati inclusi gli Uffici appartenenti alla giustizia militare, amministrativa e costituzionale. Nello specifico, il questionario è stato somministrato ai seguenti Uffici di Giustizia italiani: i) Tribunali Ordinari; ii) Tribunali di sorveglianza; iii) Tribunali per i minorenni; iv) Corti d'Appello; v) Procure della Repubblica; vi) Procure della Repubblica presso i Tribunali per i Minorenni; vii) Procure della Repubblica presso le Corti d'Appello. Inoltre, è stato amministrato ai seguenti Uffici di Giustizia polacchi: i) Tribunali Distrettuali; ii) Tribunali Regionali; iii) Corti d'Appello. Non sono state incluse le procure polacche, poiché esse non fanno parte del sistema giudiziario. In totale, 804 uffici giudiziari, di cui 430 in Italia e 374 in Polonia, sono stati contattati tramite email al Presidente dell'Ufficio o figura equivalente (Presidente del Tribunale o della Corte d'Appello, Procuratore Capo, etc). L'e-mail comprendeva un'introduzione del progetto

di ricerca e il link al sondaggio online. La scadenza per la compilazione è stata fissata a 30 giorni; a circa due settimane dalla prima email, è stato inviato un sollecito per incrementare le possibilità di risposta.

Sono pervenute 119 risposte valide, di cui 57 dall'Italia e 62 dalla Polonia, con un tasso di risposta del 13,3% in Italia e del 16,6% in Polonia. Vale la pena sottolineare che la pandemia di Covid-19 ha imperversato inaspettatamente in Europa pochi giorni dopo l'invio dei nostri questionari. Questo ha sicuramente ridotto la partecipazione, sebbene non abbia ostacolato completamente la nostra ricerca, dal momento che da un lato, l'analogo numero di rispondenti nei due Paesi indagati garantisce la comparabilità e la corretta interpretazione dei dati raccolti.

La prima sezione del questionario era destinata alla raccolta delle informazioni di natura generale, ovvero tipologia di ufficio, dimensione, localizzazione geografica. La tabella 1 descrive le caratteristiche del campione, tenuto conto della tipologia di Ufficio.

Tabella 1 – Composizione del campione secondo la tipologia di Ufficio Giudiziario.

Paese	Tipologia di Ufficio Giudiziario	Risposte valide	Numero totale di Uffici Giudiziari sul territorio
Italia	Tribunale Ordinario	14	145
	Tribunale di Sorveglianza	3	29
	Tribunale per i Minorenni	6	29
	Corte d'Appello	2	29
	Procura della Repubblica	24	140
	Procura della Repubblica presso il Tribunale per i Minorenni	4	29
	Procura Generale presso la Corte d'Appello	2	29
	Nessuna risposta	2	-----
	Sub-totale Italia	57	430
Polonia	Tribunale Distrettuale	55	318
	Tribunale Regionale	7	45
	Corte d'Appello	0	11
	Sub-Totale Polonia	62	374

Nel campione italiano vi è una predominanza dei Tribunali ordinari e delle Procure della Repubblica; mentre nel campione polacco la maggioranza delle risposte è provenuta dai Tribunali Distrettuali. In entrambi i Paesi la maggiore incidenza sul totale di alcune tipologie di uffici è dovuta alla loro maggiore presenza sul territorio (in valore assoluto).

Per quanto concerne la dimensione, essa varia tra 9 e 373 dipendenti, considerando tutto il personale (amministrativo e giudiziario), e tra 3 e 74 se si considera solo il personale strettamente giudiziario. In media, gli Uffici Giudiziari rispondenti in Polonia sono più grandi che in Italia. Avuto riguardo, invece, alla distribuzione geografica, risultano rappresentate tutte le aree (nord, sud e centro) in entrambi i Paesi.

4. Risultati.

4.1. Comprensione e consapevolezza delle finalità della rendicontazione socio-ambientale.

La seconda parte del questionario è stata finalizzata a comprendere il livello di consapevolezza circa le pratiche oggetto di analisi. L'indagine ha evidenziato uno scostamento rilevante tra i due Paesi. Nel campione italiano, la maggior parte dei rispondenti ha correttamente identificato quale funzione della rendicontazione socio-ambientale e di sostenibilità il "rendere accessibile, trasparente e valutabile il lavoro dell'Ufficio giudiziario (politiche, risultati, impatti, ecc.)", mentre la maggior parte degli Uffici polacchi si è mostrata non avere un'opinione chiara su cosa sia la rendicontazione di sostenibilità.

Coerentemente, le evidenze raccolte circa la percezione dell'utilità attribuita alla pratica mostrano che solo 12 Uffici polacchi tra quelli analizzati (19,35% del campione polacco) considerano gli strumenti di rendicontazione socio-ambientale e di sostenibilità utili alle proprie attività, laddove 23 (37,09% del campione polacco) li ritengono assolutamente inutili dal punto di vista informativo. Situazione opposta nel campione italiano, in cui soltanto 9 Uffici hanno dichiarato di ritenere le pratiche di rendicontazione sociale non utili (15,78% del campione italiano), mentre 39 (68,42% del campione italiano) hanno affermato di considerarle molto utili (Figura 1), riconoscendo da un lato il dovere presentare le proprie attività agli *stakeholder* in modo trasparente, dall'altro l'importanza della rendicontazione per adempiere a questo compito (Figura 2).

Figura 1. Utilità percepita della rendicontazione socio-ambientale e di sostenibilità negli Uffici Giudiziari.

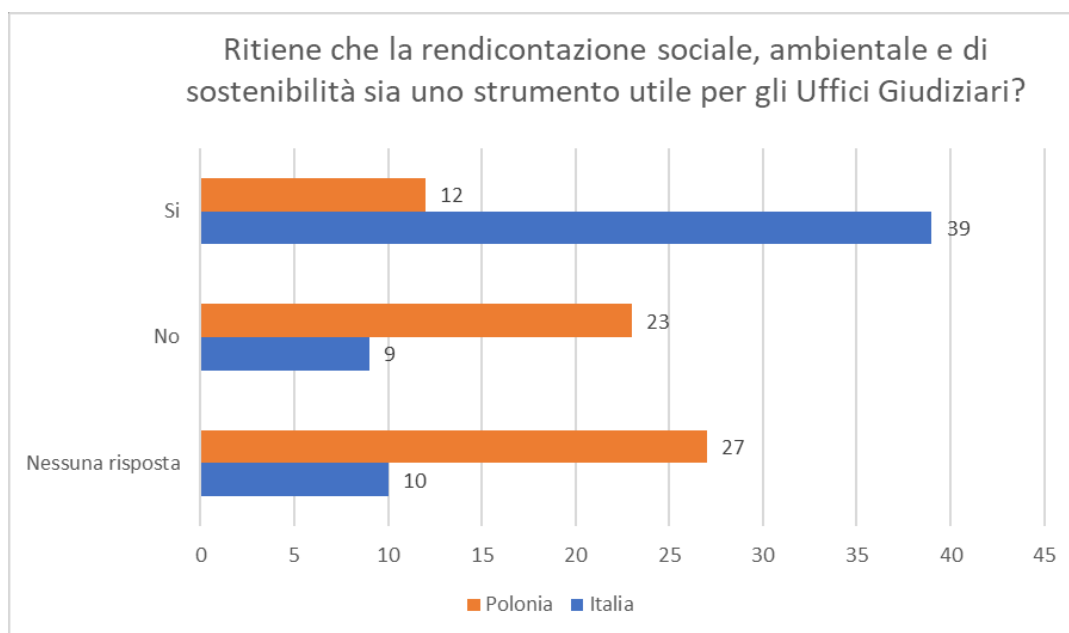
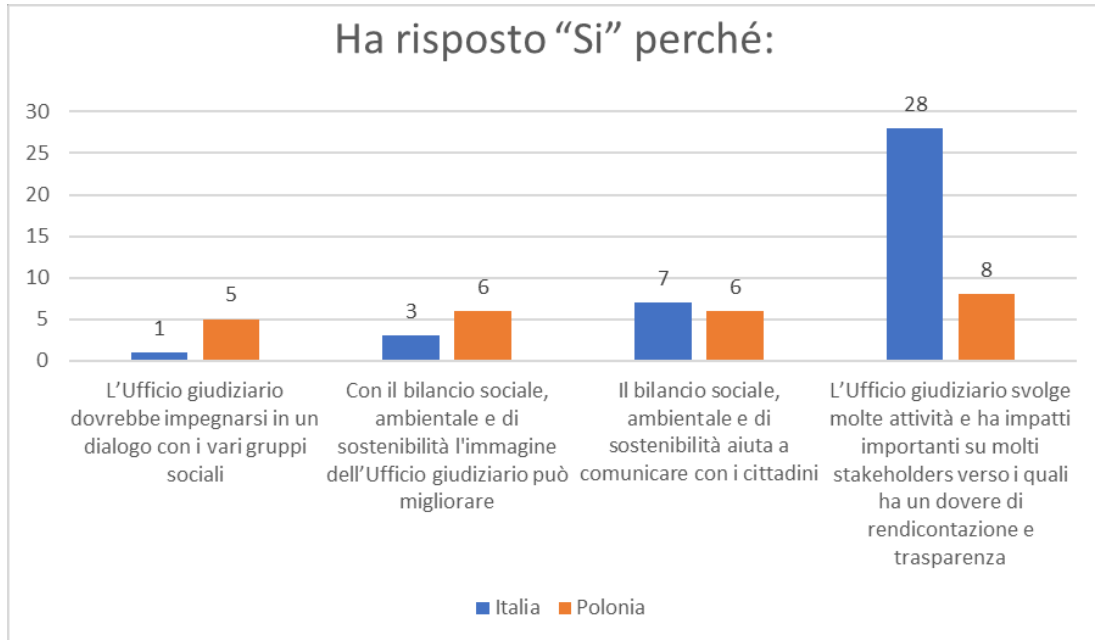


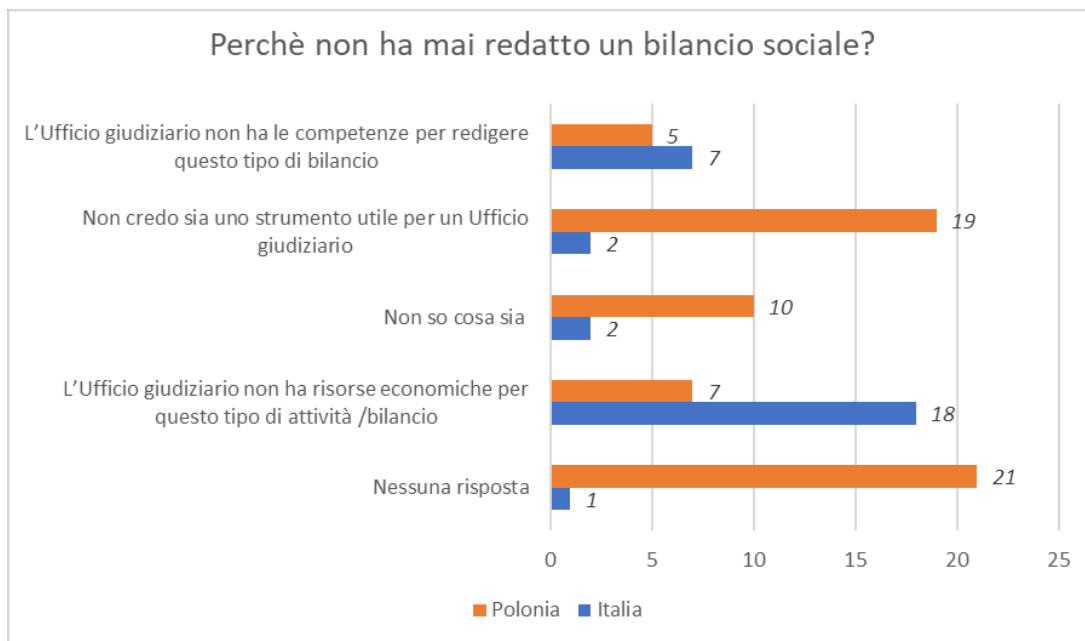
Figura 2. Ragioni sottese alla percezione positiva circa l'utilità della rendicontazione socio-ambientale e di sostenibilità negli Uffici Giudiziari.



4.2. Lo stato dell'arte sulla diffusione delle pratiche in Italia e Polonia.

L'analisi delle pratiche di rendicontazione sociale negli Uffici italiani e polacchi ha mostrato che solo 2 tribunali polacchi (3,22% del campione polacco) hanno già redatto un bilancio sociale, mentre la diffusione risulta maggiore in Italia: tra i rispondenti, 16 tribunali (28,07% dei tribunali italiani campione) hanno già pubblicato almeno un bilancio sociale in relazione alle proprie attività. A coloro i quali hanno affermato di aver già intrapreso un percorso di rendicontazione sociale, è stato richiesto cosa (contenuto) e come (modello/struttura) lo hanno fatto. Sia i rispondenti italiani che quelli polacchi hanno dichiarato che per lo più i bilanci si sono focalizzati sulla descrizione delle attività istituzionali, tralasciando, quindi le attività e gli impatti sociali e ambientali; le informazioni economico-finanziarie e l'identificazione degli stakeholder. Inoltre, la maggior parte degli Uffici non ha seguito alcuna linea guida o standard ufficiale, anche per le eccessive informazioni richieste o la scarsa adeguatezza allo specifico contesto organizzativo. Coloro i quali hanno fornito risposta negativa circa l'adozione del bilancio sociale, sono state richieste le motivazioni alla base di tale scelta (Figura 3).

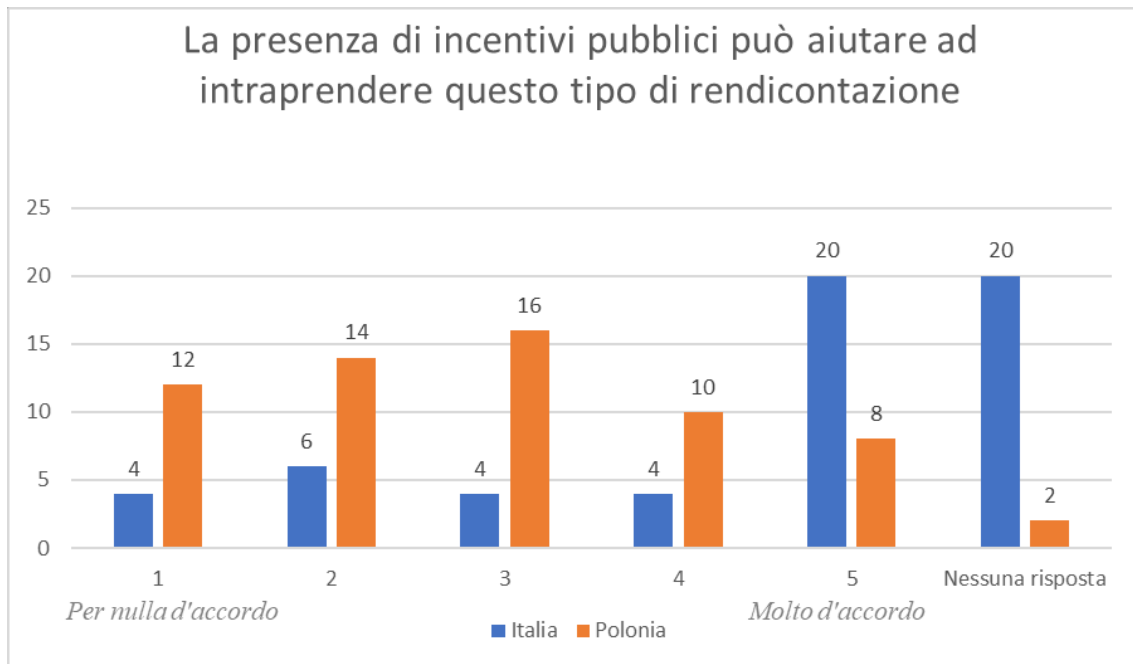
Figura 3. Ostacoli all'adozione del bilancio socio-ambientale e di sostenibilità.



Anche in tal caso, si riscontrano importanti differenze tra Italia e Polonia. La sostanziale inutilità della rendicontazione sociale è ancora una volta citata nel contesto giudiziario polacco: secondo 19 tribunali polacchi (30,64% del campione polacco), questo fattore è il principale ostacolo alla sua diffusione. Per quanto riguarda il contesto italiano, è l'assenza di risorse finanziarie specificamente dedicate a queste attività a rappresentare la motivazione principale della scarsa diffusione delle pratiche di rendicontazione sociale (18 tribunali, 31,58% del campione italiano). Coerentemente, la maggior parte degli Uffici Giudiziari italiani nel campione analizzato individua nella presenza di incentivi pubblici un valido aiuto alla diffusione della rendicontazione di sostenibilità. Anche in questo caso, è possibile riscontrare una notevole differenza con il campione polacco, in cui sono state raccolte risposte in senso opposto (26 tribunali, il 41,93% del campione polacco, non sono d'accordo) (Figura 4).

In entrambi i contesti, è stato invece individuato come potenziale driver della rendicontazione la presenza di linee guida o standard *ad hoc* (35 Uffici polacchi e 24 Uffici italiani si sono detti d'accordo o molto d'accordo).

Figura 4. Utilità percepita degli incentivi pubblici come driver della rendicontazione socio-ambientale e di sostenibilità.



5. Discussione e implicazioni.

Lo studio evidenzia che il grado di consapevolezza in merito alla rendicontazione di sostenibilità è ancora debole, sebbene vi sia una notevole differenza tra i due Paesi. Infatti, gli Uffici Giudiziari polacchi hanno mostrato una scarsa comprensione della funzione e degli obiettivi della rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità, mentre un grado di consapevolezza più elevato è stato riscontrato nel contesto italiano. Queste circostanze minano, ovviamente, anche la percezione della sua utilità, che appare controversa.

Inoltre, è stata evidenziata una limitata diffusione delle pratiche attuali. Così come in altri contesti investigati in letteratura (si veda, ad esempio, Williams et al., 2011; Bellringer et al., 2011), nel contesto italiano, ove, come si è già evidenziato, vi sono una maggiore consapevolezza dello strumento, della sua utilità e quindi una maggiore motivazione nella sua redazione, il principale ostacolo all'adozione è stato individuato nella mancanza di risorse finanziarie. Anche le risorse umane non risultano adeguate, considerata la peculiarità delle conoscenze e delle competenze richieste. Di conseguenza, la presenza di incentivi pubblici è stata indicata come potenziale importate driver. Da ciò si potrebbe desumere, che normative pubbliche che guidino tale sforzo di rendicontazione – oltre agli incentivi finanziari – siano particolarmente efficaci in Italia. In effetti, il progetto “Diffusione delle buone pratiche negli uffici giudiziari” ha fortemente contribuito alla comprensione della rendicontazione di sostenibilità e alla sua prima adozione in Italia (Ricci e Fusco, 2016; Fusco, 2022), ma il presente studio dimostra come la sua efficacia sia stata principalmente a breve termine, non sia consolidata, e

come ciò non garantisca la continuità delle esperienze. La circostanza che le pratiche considerate non siano ancora diffuse o che vi sia stato un alto tasso di abbandono è quindi da imputare alla: i) non obbligatorietà; ii) mancanza di risorse finanziarie/incentivi pubblici; iii) persistenza di una certa riluttanza dei tribunali verso la questione della responsabilità. D'altra parte, gli uffici giudiziari polacchi hanno dimostrato di non avere consapevolezza di questo strumento, considerato del tutto inutile; questa percezione rende anche poco allettante la possibilità di beneficiare di eventuali incentivi pubblici. Ulteriori ricerche dovranno chiarire se questa sfiducia sia dovuta soltanto a una semplice mancanza di conoscenza e consapevolezza, che porta con sé la concezione della rendicontazione sociale come un altro potenziale dovere da adempiere, oneroso da un punto di vista amministrativo, ma non utile allo svolgimento dell'attività istituzionale, oppure se vi è altro. Occorre sottolineare, infatti, che il sistema giudiziario polacco è gravato da numerosi obblighi in termini di statistiche giudiziarie che, nel corso degli anni, più che contribuire al più efficiente funzionamento degli Uffici, ha appesantito e reso non tollerabile ulteriori iniziative di misurazione e rendicontazione. Tuttavia, un'ulteriore spiegazione potrebbe derivare dal carattere eccessivamente chiuso del sistema giudiziario e, dunque, ad una generale riluttanza ad aumentare, almeno in tempi rapidi, la trasparenza delle azioni intraprese (Banasik e Morawska, 2016, 2019).

Per quanto concerne la prevalente non aderenza ad alcuna linea guida o standard nazionale o internazionale e alla quasi esclusiva focalizzazione sulla descrizione dell'attività istituzionale, ciò potrebbe derivare dalla forte specificità della missione di queste organizzazioni, che rende certamente difficile interpretare le tre dimensioni della rendicontazione di sostenibilità – economica, sociale e ambientale – e redigere un documento quali-quantitativo su tali aspetti. In questa prospettiva, la creazione di linee guida *ad hoc* appare essenziale per una crescita della rendicontazione di sostenibilità nei sistemi giudiziari. Questi risultati sono coerenti con quelli di studi precedenti, sia sul sistema giudiziario (es. Ricci e Fusco, 2016, 2020; Ricci e Pavone, 2020, Civitillo, Ricci e Fusco, 2022) sia, più in generale, sulle organizzazioni del settore pubblico (es. Farneti et al., 2019; Niemann e Hoppe, 2018; Greiling et al., 2015; Guthrie e Farneti, 2008), che hanno sottolineato la scarsa diffusione complessiva dello strumento e un grado di comunicazione non uniforme.

Lo studio mette, inoltre, in luce pochi punti comuni e molte differenze tra i due Paesi. È quindi possibile presumere che diversi contesti culturali e istituzionali influenzino le pratiche di rendicontazione di sostenibilità e le opinioni su di esse. Questi risultati sono coerenti con Greco et al., (2012) e Galera et al. (2014), sebbene l'evidenza empirica risulti ancora non univoca.

Sebbene questo studio costituisca la parte esplorativa di un progetto più ampio, che mira a sviluppare un modello per la redazione dei bilanci di sostenibilità negli uffici giudiziari ed occorra dunque analizzare in modo più approfondito un opportuno campione di Uffici dei due Paesi, presenta diversi elementi di originalità. Mostra un quadro sullo stato dell'arte della rendicontazione di sostenibilità nei sistemi giudiziari esaminati, inclusa la consapevolezza e la comprensione dello strumento, che sono nozioni poco indagate, così come il comparto pubblico "giustizia". Inoltre, adotta una

prospettiva comparativa internazionale, che è piuttosto insolita in questo ambito di ricerca, fornendo al contempo alcuni spunti pratici sia per i *practitioners* e i *policymakers* che intendano incoraggiare la diffusione della rendicontazione di sostenibilità nei sistemi giudiziari. Infatti occorre innanzitutto puntare sull'aumento della consapevolezza circa il significato, la funzione e l'utilità dello strumento; rafforzare la rete territoriale al fine di reperire risorse finanziarie o umane a supporto dell'organizzazione nella redazione del report; spingere e, laddove possibile, cooperare nella redazione di specifiche linee guida o standard per regolare la rendicontazione di sostenibilità negli organismi giudiziari.

La strada da fare è ancora lunga, nella ricerca accademica così come nelle pratiche. Tuttavia, nel recuperare il terreno non si potrà non tenere conto di nuove ed ulteriori tendenze che stanno interessando il sistema giudiziario. Al di là di dinamiche istituzionali e politiche specifiche dei singoli contesti nazionali (si pensi alla ennesima riforma del sistema giudiziario italiano), la giustizia appare, infatti sempre più despazializzata e, in prospettiva, digitalizzata (Garapon, 2021; Garapon e Lassègue, 2018). La progressiva separazione tra spazio fisico/geografico e spazio normativo, processuale e decisionale così come la volontà di tendere ad una giustizia che sia infallibile e predeterminabile, grazie al supporto informatico e al calcolo, pongono numerosi interrogativi, etici e non solo, ed incideranno altresì sulle logiche gestionali, organizzative e nella relazione con il cittadino e gli altri *stakeholder*. Di cosa rendere conto? Chi dovrà farlo? Sebbene si tratti di fenomeni ancora più o meno in potenza, non si può negare che la tendenza, con diversi gradi di avanzamento nel mondo, è già in atto, e non si potrà non attenzionarla nel prosieguo degli studi.

Referenze

Argento, D., G. Grossi, K. Persson, & T. Vingren. (2019). "Sustainability disclosures of hybrid organizations: Swedish state-owned enterprises." *Meditari Accountancy Research*, 27(4), pp. 505-533. doi: 10.1108/MEDAR-07-2018-0362.

Ball, A., & J. Bebbington. (2008). "Accounting and reporting for sustainable development in public service organizations." *Public Money and Management*, 28(6), pp. 323-326. doi: 10.1111/j.1467-9302.2008.00662.x.

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

Banasik, P., & Morawska, S. (2016). "The Courts' Public Image—The Desired Direction of Change, *International Journal for Court Administration*, ISSN 2156-7964; pp. 2-11; DOI:10.18352/ijca.213

Banasik, P., & Morawska, S. (2019). "Action Research: Cooperation of Practitioners and Researchers for Knowledge Development in Public Organisations", w: [From Policy Design to Policy. Practice e-Proceedings of the 27th NISPAcee Annual Conference](#), ISBN: 978-80-89013-99-9.

Banca Mondiale (2017). "World Development Report 2017: Governance and the Law. Washington." DC: World Bank, retrieved from <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>; accessed on 24th October 2020.

Banca Mondiale (2020). "Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies." Washington, DC: World Bank, retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>, accessed on 24th October 2020.

Bellringer, A., Ball, A., & Craig R. (2011). "Reasons for sustainability reporting by New Zealand local governments". *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 2(1), pp. 126-138

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework, *European law journal* 13(4), pp. 447-468.

Civitillo R., Fusco F., Ricci P. (2022). "Accountability e rendicontazione sociale nel sistema giudiziario italiano". *CERIDAP*, DOI: 10.130/2723-9195/2022-4-25.

Commissione Europea (2020). "The 2020 EU justice scoreboard." Retrieved from https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justice_scoreboard_2020_en.pdf, accessed on 25th October 2020

Contini, F., & Mohr, R. (2007). "Reconciling independence and accountability in judicial systems." *Utrecht Law Review*, 3, 26.

Csaszar, F. A., & Levinthal, D. A. (2016). Mental representation and the discovery of new strategies. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2031-2049.

Del Sordo, C., Farneti, F., Guthrie, J., Pazzi, S., & Siboni, B. (2016). "Social reports in Italian universities: disclosures and preparers' perspective". *Meditari Accountancy Research*, 24(1), pp. 91-110.

Domingues, A. R., R. Lozano, K. Ceulemans, & T. B. Ramos. (2017). "Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability." *Journal of environmental management*, 192, pp. 292-301.

Douglas, J. W., & Hartley, R. E. (2003). "The politics of court budgeting in the states: Is judicial independence threatened by the budgetary process?." *Public Administration Review* 63(4), pp. 441-454.

Dumay, J., Guthrie, J. & Farneti, F. (2010). "GRI sustainability reporting: guidelines for public and third sector organizations." *Public Management Review*, 12(4), pp. 531-548.

Environmental Management, 22(5), 271-285.

Fabri, M., & P. M. Langbroek (Eds.). (2000). "The challenge of change for judicial systems: developing a public administration perspective." Amsterdam: IOS Press, Ohmsha.

Farneti, F., Guthrie, J. & Canetto, M. (2019). "Social reports of an Italian provincial government: a longitudinal analysis." *Meditari Accountancy Research* 27(4), pp. 580-612.

Fusco F., *La rendicontazione socio-ambientale e di sostenibilità nel sistema giudiziario italiano: presupposti scientifici ed evidenze empiriche*. Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, FrancoAngeli, Milano, 2022.

Fusco, F., & Ricci, P. (2019). "What is the stock of the situation? A bibliometric analysis on social and environmental accounting research in public sector." *International Journal of Public Sector Management* 32(1), pp. 21-41.

Galera, A. N., de los Ríos Berjillos, A., Lozano, M. R., & Valencia, P. T. (2014). "Transparency of sustainability information in local governments: English-speaking and Nordic cross-country analysis". *Journal of Cleaner Production*, 64, pp. 495-504.

Gamage, P., & Sciulli, N. (2017). "Sustainability reporting by Australian universities." *Australian Journal of Public Administration*, 76(2), pp. 187-203.

Garapon, A., & Lassègue, J. (2021). *La giustizia digitale. Determinismo tecnologico e libertà. Il mulino*, Bologna, [trad. it. Di *Justice digitale: révolution graphique et rupture anthropologique*. 2018, PUF, Paris] Garapon, A. (2021). *La despazializzazione della giustizia*. Mimemis Edizioni, Milano [trad. it.]

Garoupa, N., & Magalhães, P. C. (2020). "Public trust in the European legal systems: independence, accountability and awareness." *West European Politics*, doi.org/10.1080/01402382.2020.1715605.

Graham, C. B., & Hays, S. W. (Eds.). (2017). *Handbook of court administration and management*. London: Routledge.

Greco, G., Sciulli, N., & D'onza, G. (2012). "From Tuscany to Victoria: some determinants of sustainability reporting by local councils." *Local Government Studies* 38(5), pp. 681-705.

Greiling, D., Traxler, A. A., & Stötzer, S. (2015). "Sustainability reporting in the Austrian, German and Swiss public sector." *International Journal of Public Sector Management* 28(4/5): 404-428.

Guimaraes, T. A., Gomes, A. O., & Guarido Filho, E. R. (2018). Administration of justice: an emerging research field. *RAUSP Management Journal*, 53, 476-482.

Guimarães, T. D. A., Odélius, C. C., Medeiros, J. J., & Vargas Santana, J. A. (2011). Management innovation at the Brazilian superior tribunal of justice. *The American Review of Public Administration*, 41(3), 297-312.

Guthrie, J., & F. Farneti. 2008. "GRI sustainability reporting by Australian public sector organizations." *Public Money & Management* 28 (6): 361-366.

Johnson, M.P. (2015), "Sustainability management and small and medium-sized enterprises: managers' awareness and implementation of innovative tools", *Corporate Social Responsibility and*

Kaur, A., & S. K. Lodhia. 2019. "Sustainability accounting, accountability and reporting in the public sector." *Meditari Accountancy Research* 27(4):498-504. doi: 10.1108/MEDAR-08-2019-510.

Lodhia, S., Jacobs, K., & Park, Y. J. (2012). "Driving public sector environmental reporting: the disclosure practices of Australian commonwealth departments." *Public Management Review*, 14(5), pp. 631-647.

Mak, E. (2008). "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), pp. 718-734.

Malleson, K. (1999). *The new judiciary: The effects of expansion and activism*. Routledge, e-book edition 2016.

Manes-Rossi, F., Nicolò, G. & Argento, D. (2020). "Non-financial reporting formats in public sector organizations: a structured literature review." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 32(4), pp. 639-669. doi: 10.1108/JPBAFM-03-2020-0037

Melles G. (2020). "Sustainability Reporting in Australian Universities: Case Study of Campus Sustainability Employing Institutional Analysis." In Leal Filho W., Borges de Brito P., Frankenberger F. (Eds). *International Business, Trade and Institutional Sustainability*. World Sustainability Series. Cham: Springer.

Milne, M., A. Ball, & R. Gray. 2008. "Wither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and the Institutionalization of Corporate Sustainability Reporting". Paper presented at the 2008 AFAANZ/IAAER Conference, Sydney, Australia, 6–8 July.

Mulgan, R. (2000). "'Accountability': An ever-expanding concept?." *Public administration* 78(3), pp. 555-573.

Nationi Unite (UN). (2015). "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development." Division for Sustainable Development Goals, New York, NY, USA.

Nazioni Unite (UN). (2019). Sustainable Development Goal 16: Focus on public institutions, World Public Sector Report 2019, Division for Public Institutions and Digital Government, Department of Economic and Social Affairs, New York: NY, USA.

Niemann, L., & Hoppe, T. 2018. "Sustainability reporting by local governments: a magic tool? Lessons on use and usefulness from European pioneers." *Public management review* 20(1), pp. 201-223.

Organisation For Economic Co-Operation, & Development (OECD). 2016. "Leveraging the SDG's for Inclusive Growth: Delivering Access to Justice for All." Retrived from <http://www.oecd.org/gov/delivering-access-to-justice-for-all.pdf>, accessed on 24th October 2020.

Raine, J. W., & Willson, M. J. (1995). "New public management and criminal justice." *Public Money & Management* 15(1), pp. 35-40.

Reddick, C. G., T. Demir, & B. Perlman. (2020). "Horizontal, Vertical, and Hybrid: An Empirical Look at the Forms of Accountability." *Administration & Society*, 52(9), pp. 1410-1438. doi: 10.1177/0095399720912553.

Ricci P. (2016). "Accountability" (entry). In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy & Governance*, Editor: Ali Farazmand, Springer International Publishing, 2017, Springer International Publishing Switzerland

Ricci P., & Civitillo R. (2018). *Italian Public Administration Reform: What are the Limits of Financial Performance Measures?*, in C. Bianchi, E. Borgonovi, E. Anessi Pessina (a cura di), *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector*, Springer Series on "System Dynamics for Performance Management", Volume 2, Springer International Publishing AG, Switzerland, pp. 121-140.

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

Ricci, P. & Fusco, F. (2020). "Sustainability Reporting in Public Sector: a comparative study in the Italian Justice System." *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2, pp. 200-215.

Ricci, P., Pavone, P. (2020). "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), pp. 713-729. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2020-0102>

Rottman, J. W., L. D. Smith, D. A. Long, & C. Crofts. (2007). "Implementing judicial management systems within an integrated Justice information framework: a case study on information systems development in the public sector." *The American Review of Public Administration*, 37(4), pp. 436-457.

Spigelman, J. (2001). "The "new public management" and the courts." *Australian Law Journal*, 75, p. 748.

Tommasetti, A., R. Mussari, G. Maione, & D. Sorrentino. 2020. "Sustainability Accounting and Reporting in the Public Sector: Towards Public Value Co-Creation?". *Sustainability*, 12(5): 1-19, <https://doi.org/10.3390/su12051909>.

Vinnari, E., & M. Laine. (2013). "Just a passing fad? The diffusion and decline of environmental reporting in the Finnish water sector." *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), pp. 1107-1134.

Visser, M., R. Schouteten, & J. Dijkers. (2019). "Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary." *Justice System Journal*, 40(1), pp. 39-53.

Volacu, A. (2018). "Justice, efficiency, and the new public management." *Australian Journal of Public Administration*, 77(3), pp. 404-414.

Williams, B., T. Wilmshurst, & R. Clift. (2011). "Sustainability reporting by local government in Australia: Current and future prospects." *Accounting Forum*, 35(3), pp. 176-186.

Zhao, N. & Patten, D.M. (2016). "An exploratory analysis of managerial perceptions of social and environmental reporting in China: Evidence from state-owned enterprises in Beijing". *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), pp. 80-98. doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2014-0063.