



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

## Next Generation UPP.

Nuovi schemi collaborativi tra Università e uffici giudiziari Per il miglioramento dell'efficienza e delle Prestazioni della giustizia nell'Italia nord-ovest

# Corte d'Appello di Milano. Analisi delle sezioni – Il Civile

28 marzo 2023



I modelli organizzativi per l'impiego degli AUP

L'impiego degli AUP lungo il flusso del fascicolo

I dati di flusso

I risultati del questionario agli AUP

Le competenze e *soft-skills* degli AUP







**POLITECNICO**  
MILANO 1863

# I modelli organizzativi per l'impiego degli AUP

1

All'interno delle Sezioni della Corte sono emersi sei diversi **modelli organizzativi** per l'impiego degli AUP ed è stato rilevato che la **Sezione II Civile ha impiegato il modello 1).**

1

### Modello AUP/fascicolo



- Gli addetti sono assegnati a un fascicolo di prima udienza.
- Il Consigliere relatore sceglie il tipo di mansioni da affidargli.
- Questo modello permette agli AUP di lavorare con diversi Consiglieri e di seguire per intero il percorso del fascicolo.

2

### Rotazione sulle mansioni



- Tutti gli AUP svolgono diverse mansioni puntuali e verticali, a sostegno del lavoro di tutti i magistrati.
- Questo sistema consente di integrare in maniera graduale la lista di mansioni svolte dagli AUP.

3

### Modello dei “mini-pool”



- Gli AUP sono assegnati non a un magistrato ma a una triade di magistrati (il *mini-pool*), dei quali uno svolge la funzione di referente principale per l'AUP.
- Anche in questo caso gli AUP ruotano sulle triadi.

2

Ogni modello presenta **vantaggi e svantaggi** per la formazione dell'AUP e per l'efficacia del lavoro dei Consiglieri

4

### Modello Collegio



- Assegnazione a turno degli AUP ai Collegi.
- Questo modello permette agli addetti di lavorare di volta in volta con tutti i Consiglieri della Sezione e di seguire l'intero percorso dei fascicoli definiti dai Collegi.

5

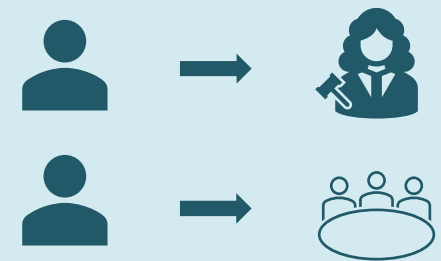
### Modello one-to-one



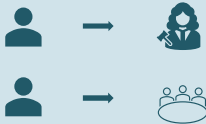



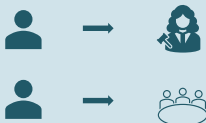

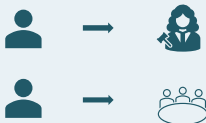




- In questo sistema un magistrato lavora affiancato da un AUP che svolge funzioni di assistenza all'attività giurisdizionale.
- È infatti spesso prevista una turnazione degli AUP, che progressivamente lavorano con tutti i Consiglieri.

6

### Modello ibrido



- A ciascun Presidente di Sezione è assegnato un AUP secondo il modello *one-to-one*
- I restanti addetti vengono assegnati o secondo il modello dei "*mini-pool*" o in "*mini-team*" dedicati a turno alle diverse macro-attività della Sezione.

AREA CIVILE			AREA PENALE		
I	Modello ibrido		I	Modello dei «mini-pool»	
II	Modello AUP/fascicolo		II	Modello dei «mini-pool»	
III	Modello ibrido		III	Modello one-to-one	
IV	Modello ibrido		IV	Modello dei «mini-pool»	
V	Modello collegio		V	Rotazione sulle mansioni	
Lavoro	Modello collegio				





**POLITECNICO**  
MILANO 1863

# L'impiego degli AUP lungo il flusso del fascicolo

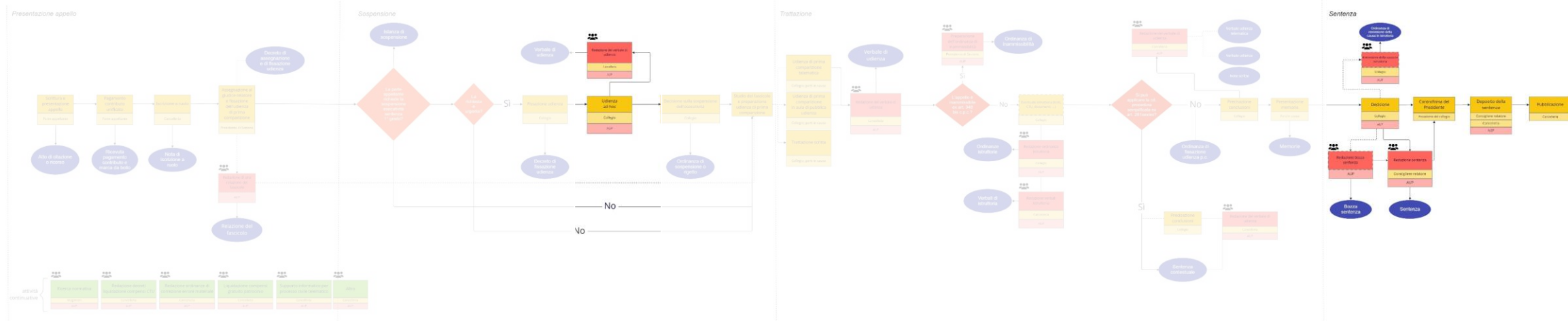
# Il flusso di lavoro e l'impiego degli AUP nella Sezione II civile

Sezione II Civile, Corte d'Appello di Milano  
28.03.2023

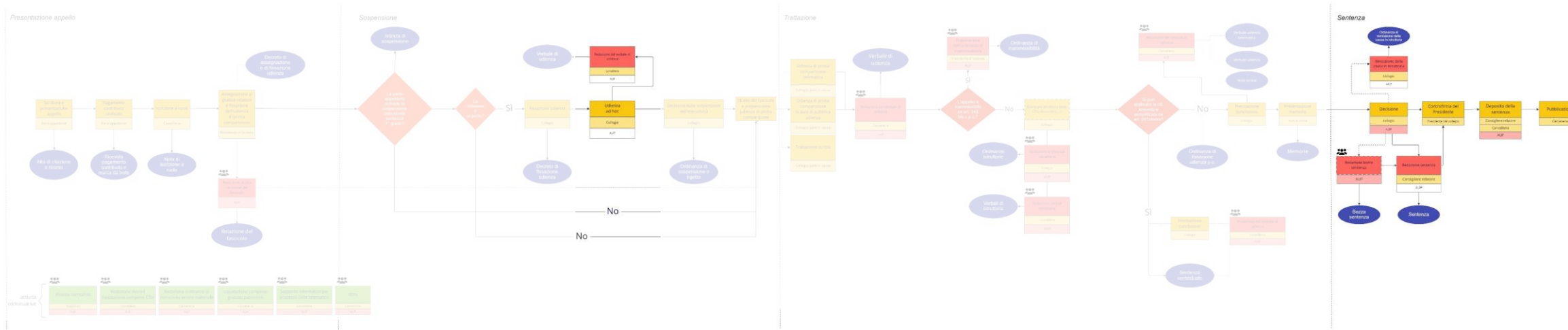
3

Gli AUP sono impiegati lungo tutto il processo di lavoro, ma in misura diversa a seconda della sezione.

Processo di  
appello civile



Processo di  
appello civile
























POLITECNICO MILANO 1863

N.B. Si veda la riproduzione cartacea



4

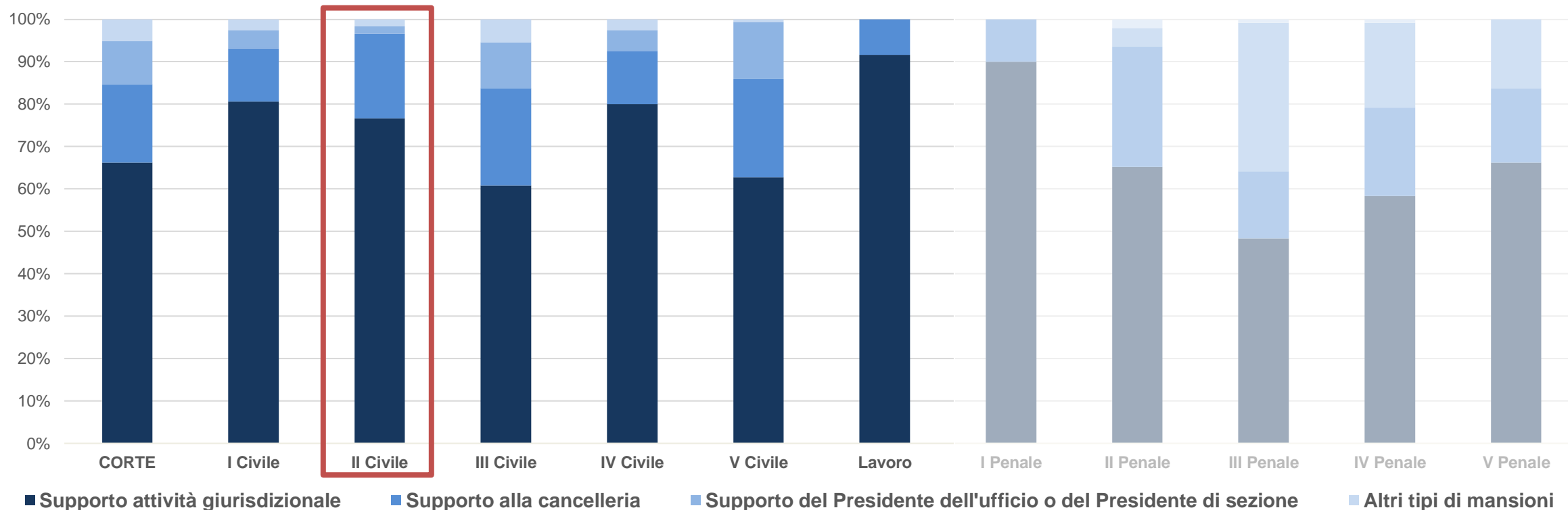
La mappatura permette un confronto tra i vari modelli organizzativi adottati dall'area civile.

			Presentazione in appello	Sospensione		Trattazione				Sentenza			
			Studio e redazione di relazioni dei fascicoli	Preparazione ordinanza di sospensione	Redazione del verbale di udienza ad hoc	Redazione di verbali di udienza	Preparazione ordinanze di inammissibilità dell'appello	Redazione di verbali legati all'attività istruttoria (raro)	Redazione di ordinanze legate all'attività istruttoria (raro)	Rimessione della causa in istruttoria	Redazione bozze di provvedimenti semplici	Preparazione ordinanze di rimessione della causa	Redazione della sentenza
I	Modello ibrido	     											
II	Modello AUP/fascicolo	  											
III	Modello ibrido	     											
IV	Modello ibrido	     											



5

Secondo una rilevazione svolta sugli AUP, essi dedicano **il 77% del loro tempo lavoro in supporto ad attività giurisdizionale.**



«Suddivisione lavoro: Si indichi la percentuale del lavoro mensile dedicata a: i) Supporto attività giurisdizionale; ii) Supporto alla cancelleria; iii) Supporto del Presidente dell'ufficio o del Presidente di sezione; iv) Altri tipi di mansione.»





**POLITECNICO**  
MILANO 1863

# I dati di flusso



## La metodologia di calcolo degli indicatori rilevanti e le simulazioni al 2026

6

Abbiamo definito gli indicatori rilevanti e calcolato i valori reali e simulati per il periodo dal 2018 al giugno 2026.



### Indice di ricambio ("Simple CR")

= [definiti (anno, Sezione) / sopravvenuti (anno, Sezione)] \* 100

Un indice maggiore di 100 è indicativo di una sezione in grado di aggredire l'arretrato, oltre a gestire la sopravvenienza dell'anno in corso.



### Durata Prognostica ("Disposition Time")

= 365\*(pendenti finali (anno, Sezione)/(definiti (anno, Sezione))



La circolare 12 novembre 2021 fissa gli obiettivi di riduzione del 56% in area Civile e del 28% in area penale

Questo rapporto quantifica il numero di giorni stimati per l'abbattimento dell'arretrato ai ritmi di definizione presenti e considerando costante la produttività dell'ufficio.

Le **simulazioni** dei dati di flusso e i calcoli degli indicatori di efficienza per gli anni 2023, 2024, 2025 e per il primo semestre 2026 (data entro cui raggiungere gli obiettivi PNRR) sono state condotte calcolando il numero di procedimenti sopravvenuti e definiti sulla base di quanto osservato negli anni precedenti (2018 e 2019) alla Pandemia e successivi (2021 e 2022). Il **2022**, in quanto periodo più vicino nel tempo e caratterizzato dall'ingresso degli Addetti all'Ufficio per il Processo, ha assunto un coefficiente di ponderazione doppio rispetto agli altri periodi.

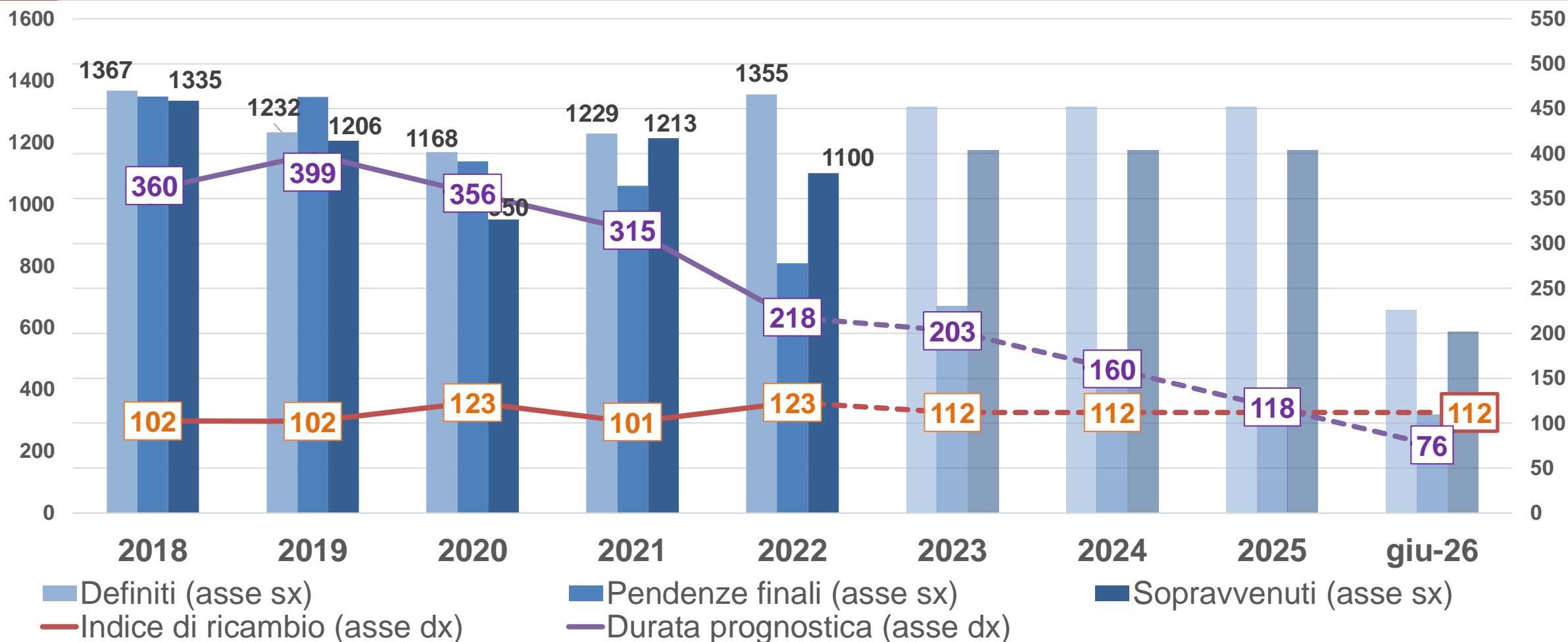


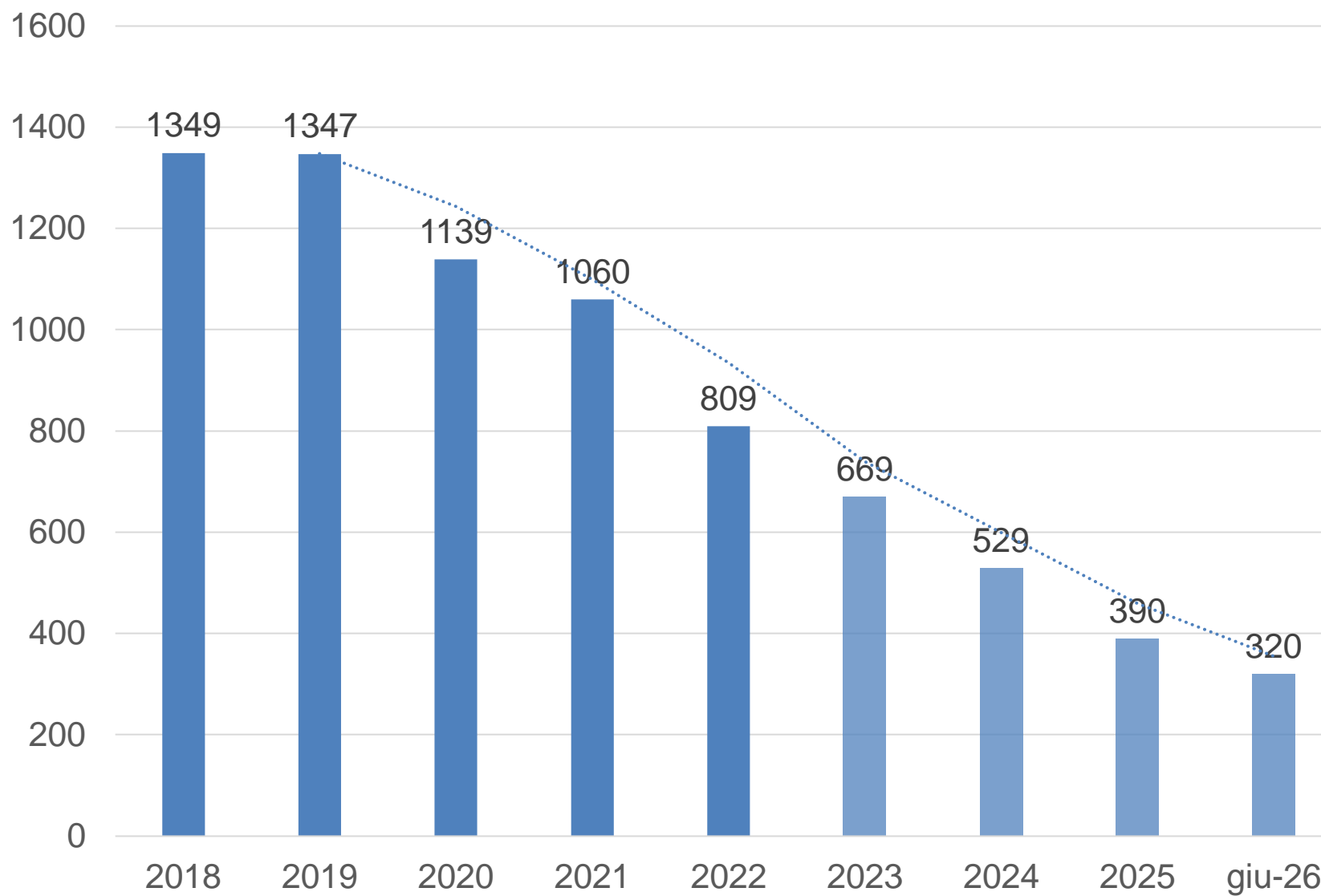
# Dati di flusso reali e simulati, 2018 – giugno 2026

Sezione II Civile, Corte d'Appello di Milano  
28.03.2023

7

Con i dovuti *caveat* relativi a scoperture e interventi esogeni, la Sezione è proiettata al **raggiungimento dell'obiettivo**.

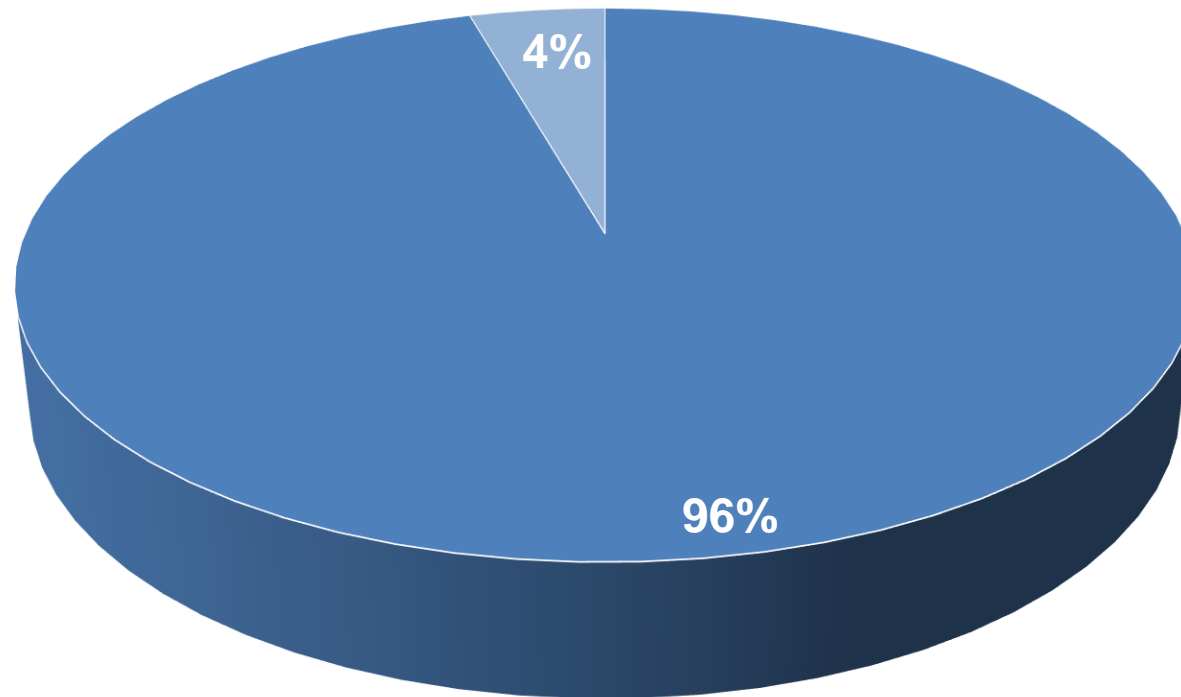






8

A novembre 2022 l'arretrato UB era poco ingombrante: è necessario uno **sforzo minimo** per raggiungere l'obiettivo



■ 2021 e 2022 ■ Ante 2021

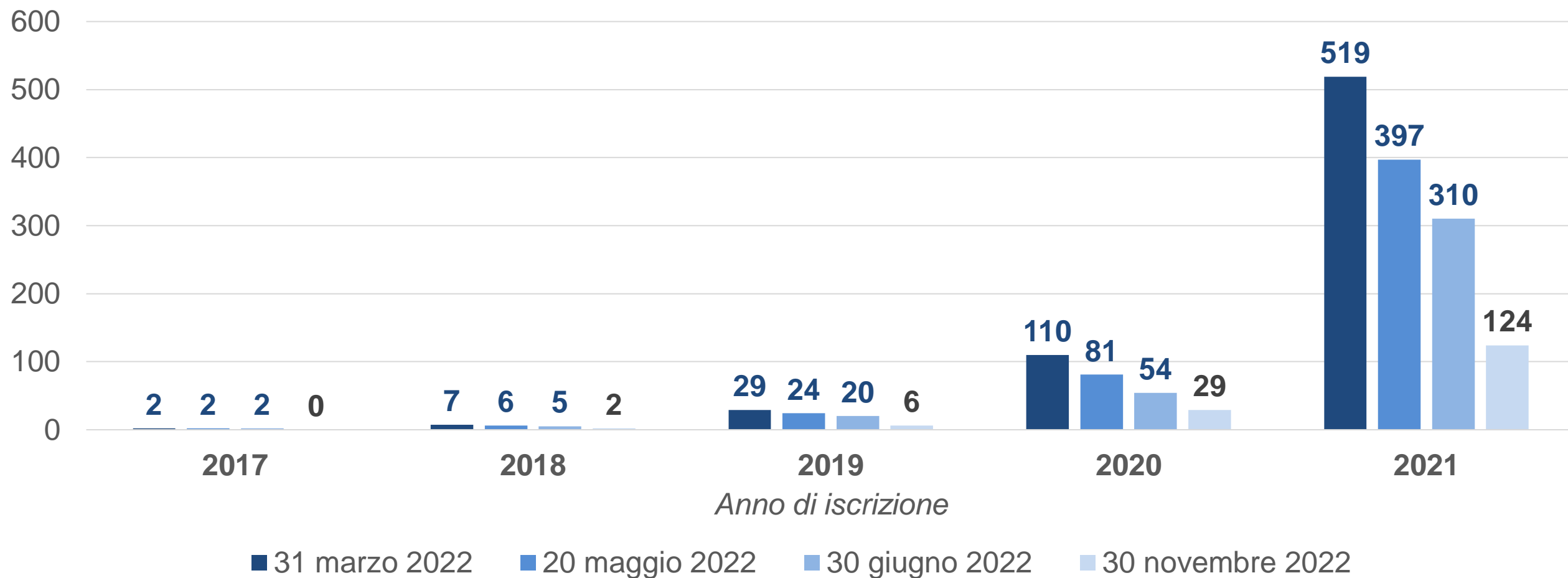


# Anno di iscrizione dei procedimenti pendenti

Sezione II Civile, Corte d'Appello di Milano  
28.03.2023

9

A marzo 2022 il ruolo includeva 148 procedimenti iscritti tra il 2017 e il 2020; a novembre 2022 erano ridotti a 37.



10

La Sezione ha **già raggiunto l'obiettivo nazionale** di riduzione del Disposition Time (durata prognostica).

Area	Sezion e	Obiettivi	Valore 2022	Riferimento nazionale dic-2019	Target nazionale giu-2026	Stato	Riferimento interno dic-2019	Target interno giu-2026	Stato
Civile	I	riduzione DT del 56%	364	654	288		413	182	
		<i>riduzione arretrato ultra-biennale</i>	6%	<i>n.d.</i>	<2%		n.d.	<2%	
	II	<b>riduzione DT del 56%</b>	<b>218</b>	<b>654</b>	<b>288</b>		<b>405</b>	<b>178</b>	
		<b><i>riduzione arretrato ultra-biennale</i></b>	<b>4%</b>	<b><i>n.d.</i></b>	<b>&lt;2%</b>		<b>n.d.</b>	<b>&lt;2%</b>	
	III	riduzione DT del 56%	367	654	288		316	139	
		<i>riduzione arretrato ultra-biennale</i>	2%	<i>n.d.</i>	<2%		n.d.	<2%	
	IV	riduzione DT del 56%	313	654	288		525	231	
		<i>riduzione arretrato ultra-biennale</i>	14%	<i>n.d.</i>	<2%		n.d.	<2%	
	V	riduzione DT del 56%	208	654	288		301	132	
		<i>riduzione arretrato ultra-biennale</i>	5%	<i>n.d.</i>	<2%		n.d.	<2%	
	LAV	riduzione DT del 56%	188	654	288		183	80	
		<i>riduzione arretrato ultra-biennale</i>	<1%	<i>n.d.</i>	<2%		n.d.	<2%	



LEGENDA

- Obiettivo raggiunto
- Trend in linea con l'obiettivo
- Trend piatto/migliorabile
- Trend non in linea con l'obiettivo
- Trend non misurabile





**POLITECNICO**  
MILANO 1863

## I risultati del questionario agli AUP

11

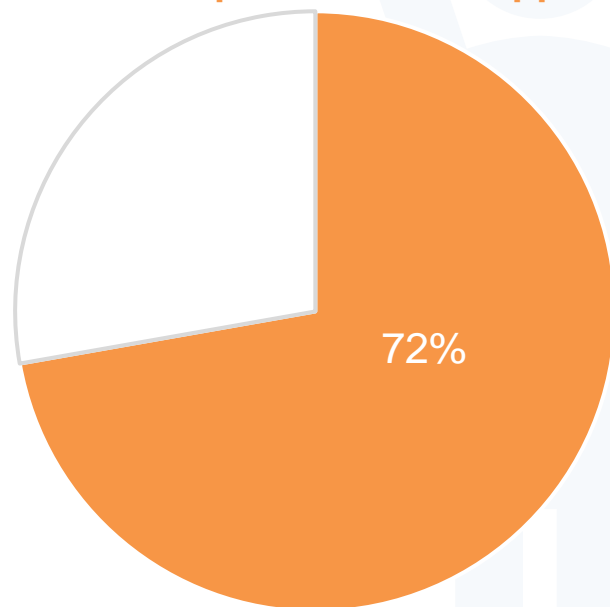
L'obiettivo del questionario è stato di mappare i profili degli AUP, le competenze acquisite e il grado di soddisfazione.



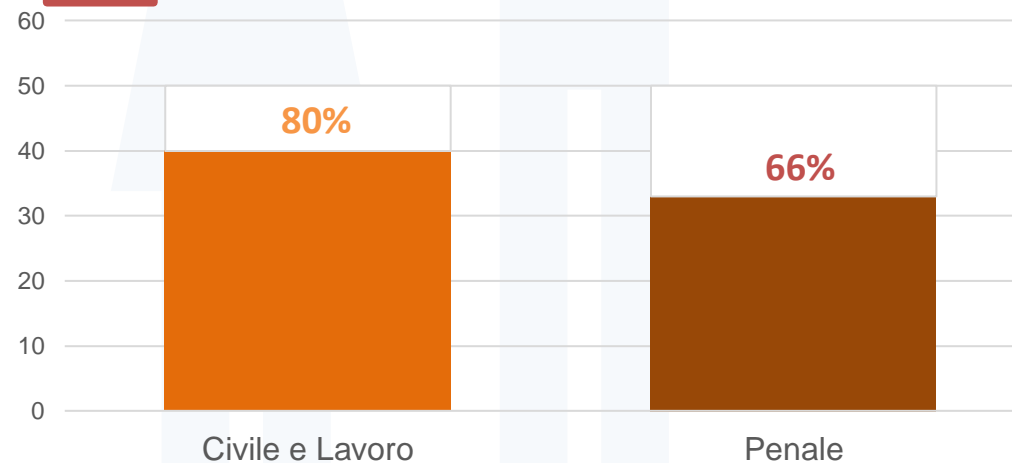
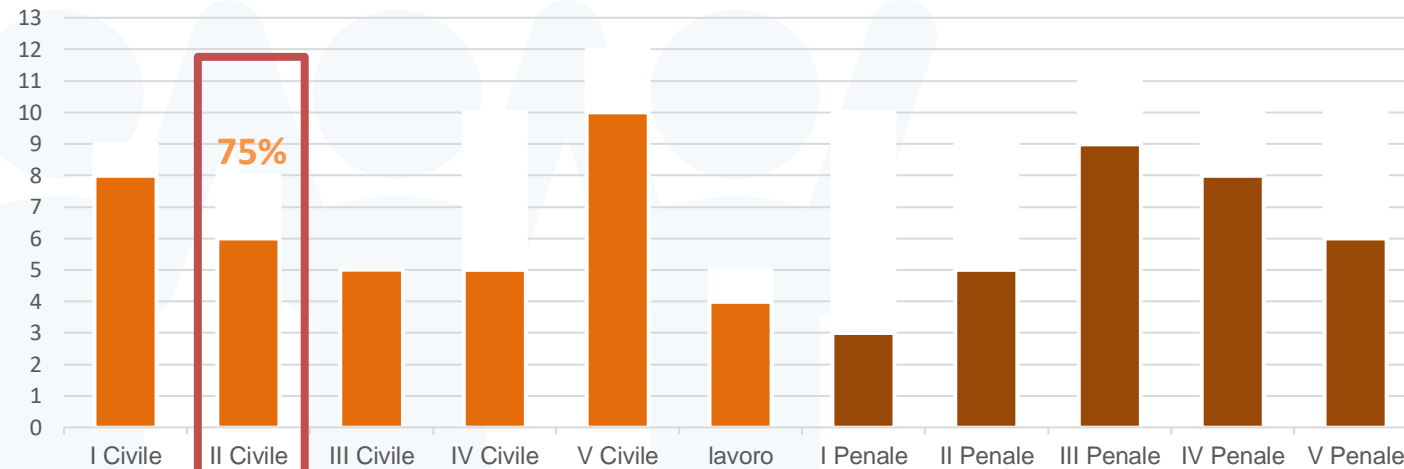
12

Il tasso di risposta varia molto di sezione in sezione. La II Sezione civile ha avuto un tasso di risposta pari al 75%.

Tasso di risposta Corte d'Appello



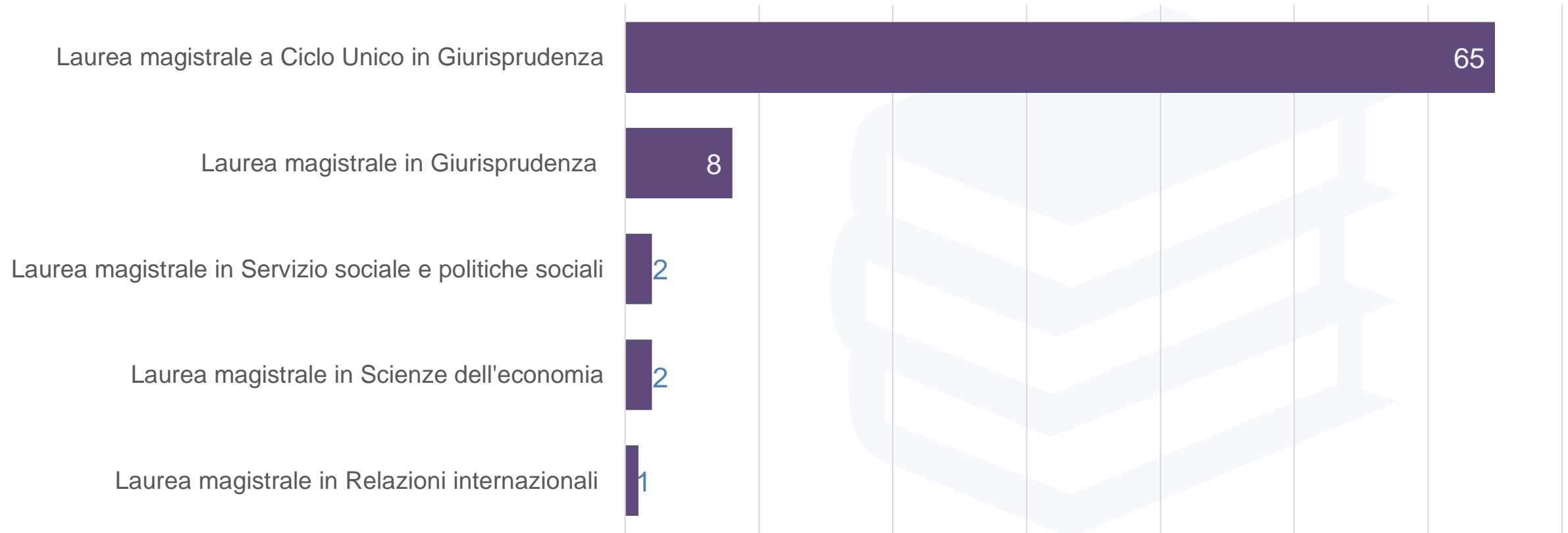
□ Non rispondenti





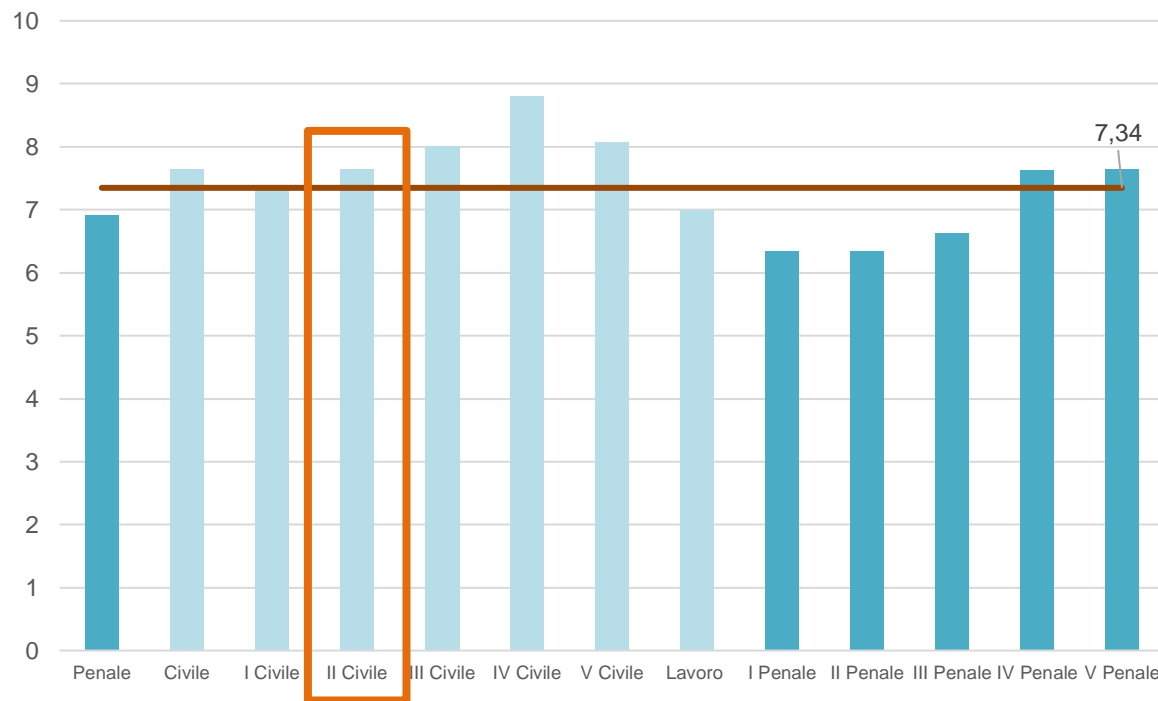
13

La maggior parte degli AUP ha conseguito la laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza.

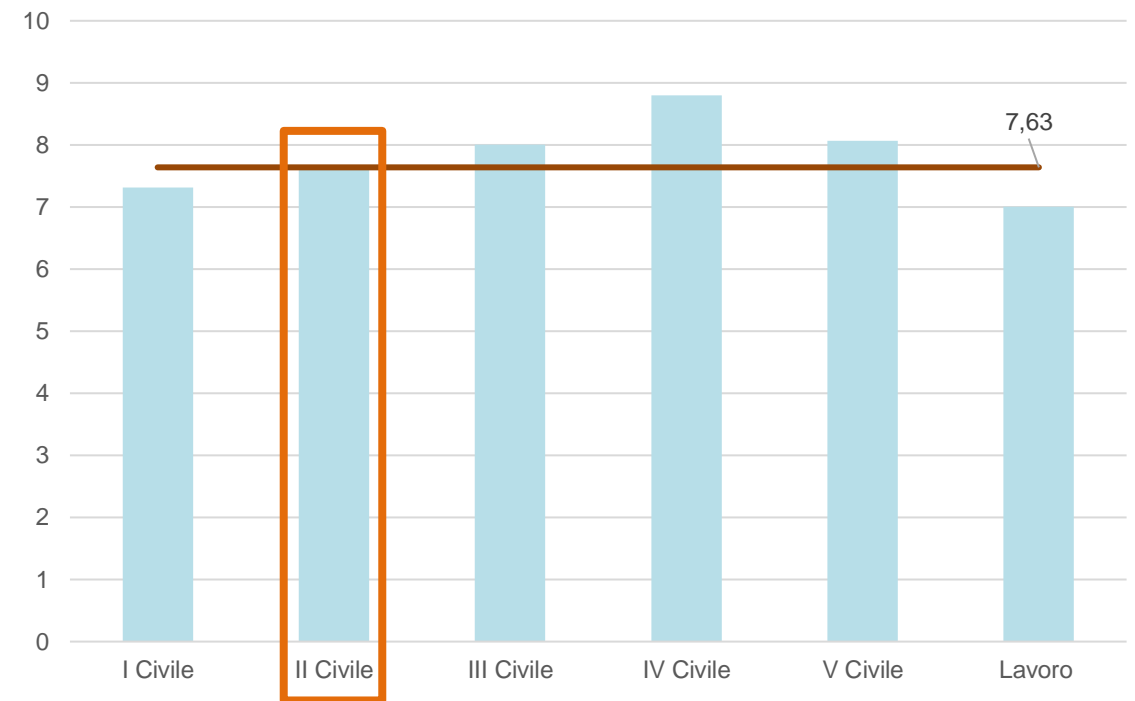


14 La soddisfazione espressa dagli AUP della Sezione è superiore alla media della Corte e pari alla media dell'area civile.

Soddisfazione complessiva rispetto al resto delle sezioni della Corte



Soddisfazione complessiva rispetto al resto dell'area civile



«Su una scala da 1 (per nulla soddisfatto) a 10 (totalmente soddisfatto) come giudica la sua esperienza da AUP finora?»



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

## **Le competenze e *soft-skills* degli AUP**

Cooperazione	<b>Visione sistemica</b>		essere in grado di comprendere le relazioni e implicazioni tra parti diverse dell'ufficio giudiziario e del contesto in cui opera.
	<b>Orientamento al Servizio</b>		operare in una ottica di servizio all'interno e all'esterno dell'ufficio, consapevole delle esigenze dei diversi soggetti interessati.
Lavorare per obiettivi	<b>Problem solving</b>		fare il possibile per individuare e mettere in pratica soluzioni adeguate ai problemi da affrontare nelle attività assegnate.
	<b>Collaborazione verso il risultato</b>		comprendere gli obiettivi e i traguardi da raggiungere offrendo e ottenendo collaborazione dalle altre persone a questo scopo.
Precisione	<b>Attenzione alla qualità</b>	★★★	operare con precisione curando l'accuratezza e verificando la correttezza del lavoro svolto in tutte le sue fasi.
	<b>Gestione del proprio tempo di lavoro</b>		pianificare la propria attività con efficacia per gestire al meglio anche le situazioni di particolare carico.

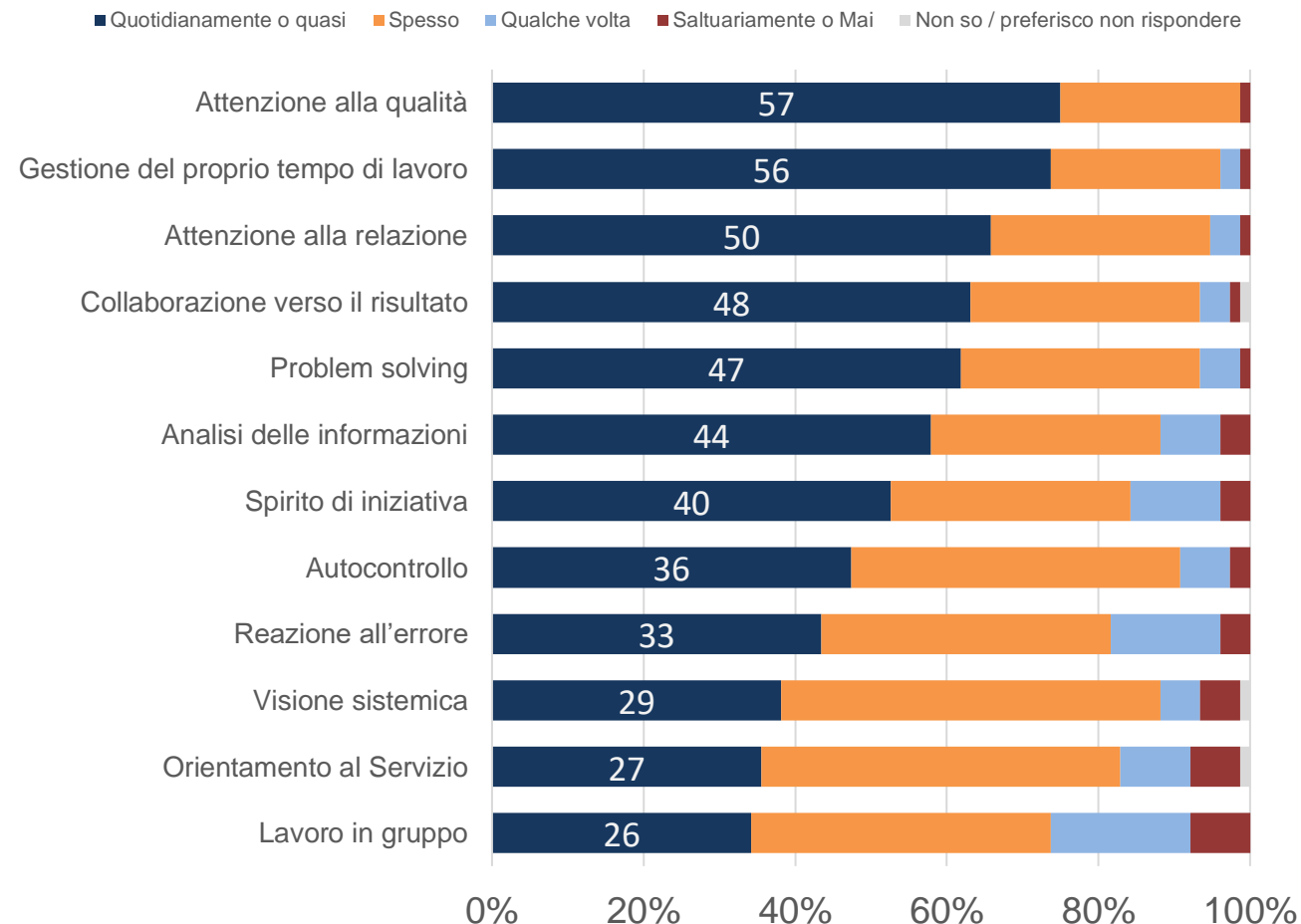
Approccio alle situazioni	Spirito di iniziativa		agire rapidamente per proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, metodi, soluzioni a fronte di problemi ed opportunità.
	Analisi delle informazioni		reperire informazioni aggiuntive, anche non strutturate, al fine di ottenere una comprensione adeguata dell'oggetto del lavoro.
Capacità relazionale	Lavoro in gruppo		essere consapevole dell'importanza di integrare esperienze e professionalità diverse e di conseguenza facilitare il lavoro del gruppo.
	Attenzione alla relazione		sviluppare relazioni interpersonali positive sul lavoro.
Gestione delle criticità	Autocontrollo		gestire efficacemente le situazioni di stress.
	Reazione all'errore		individuare correttamente le cause di errori o altri eventi negativi e reagire ad essi in modo costruttivo.

15

La *soft-skill* più frequentemente richiesta nell'area civile è l'attenzione alla qualità.

Dalle analisi emerse dal questionario si può evincere che, presso l'area Civile:

- Circa il **75%** degli AUP rispondenti ritiene di esercitare **L'attenzione alla qualità** e la **Gestione del proprio tempo di lavoro** quotidianamente.
- Solo il **32%** circa degli AUP esercita quotidianamente il **Lavoro in gruppo**.



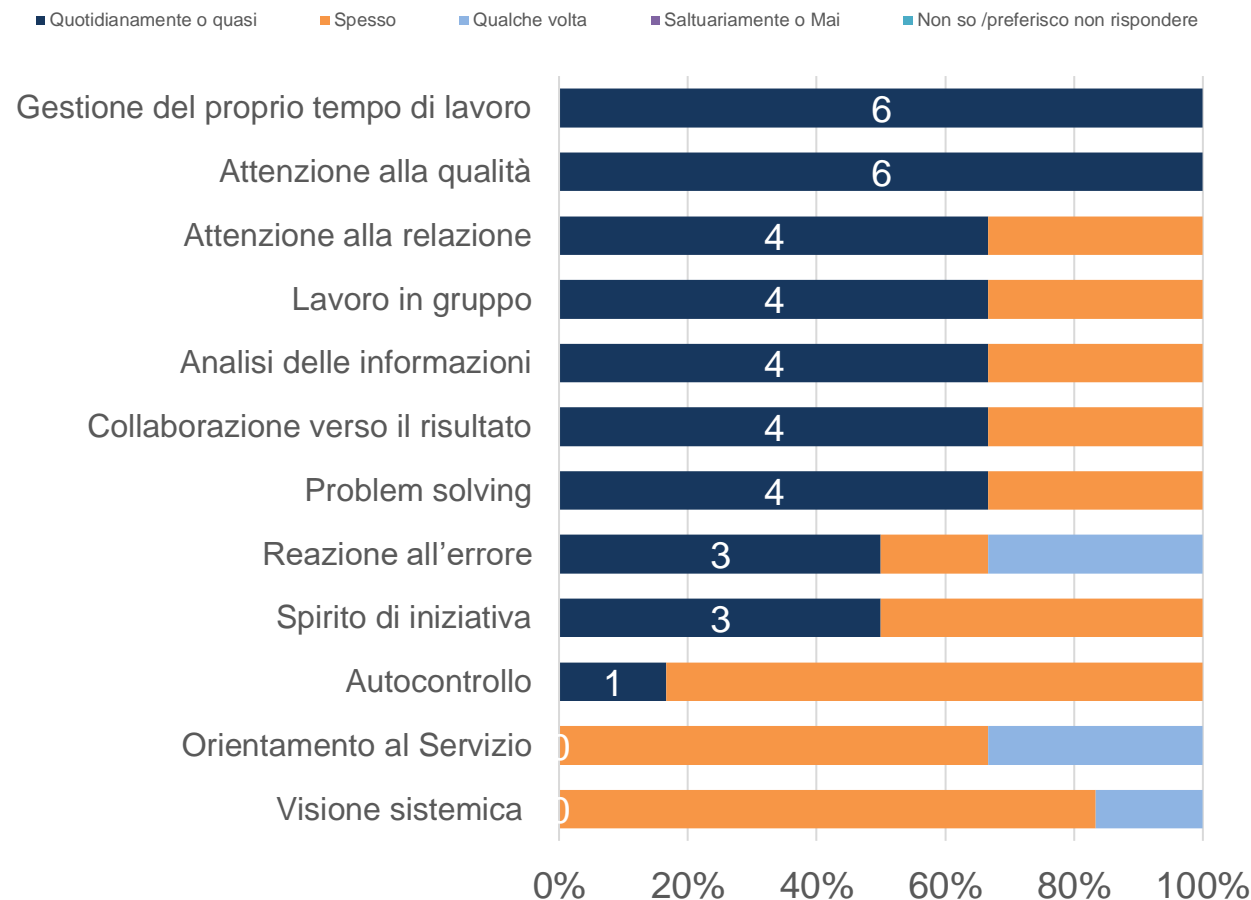


16

Le *soft-skill* più frequentemente richieste nella Sezione II Civile sono la gestione del tempo e l'attenzione alla qualità.

Dalle analisi emerse dal questionario si può evincere che, nella Sezione II Civile:

- Il 100% degli AUP ritiene di esercitare la **Gestione del proprio tempo di lavoro e L'attenzione alla qualità** quotidianamente.
- Nessuno dei rispondenti invece esercita quotidianamente la **Visione sistemica**.

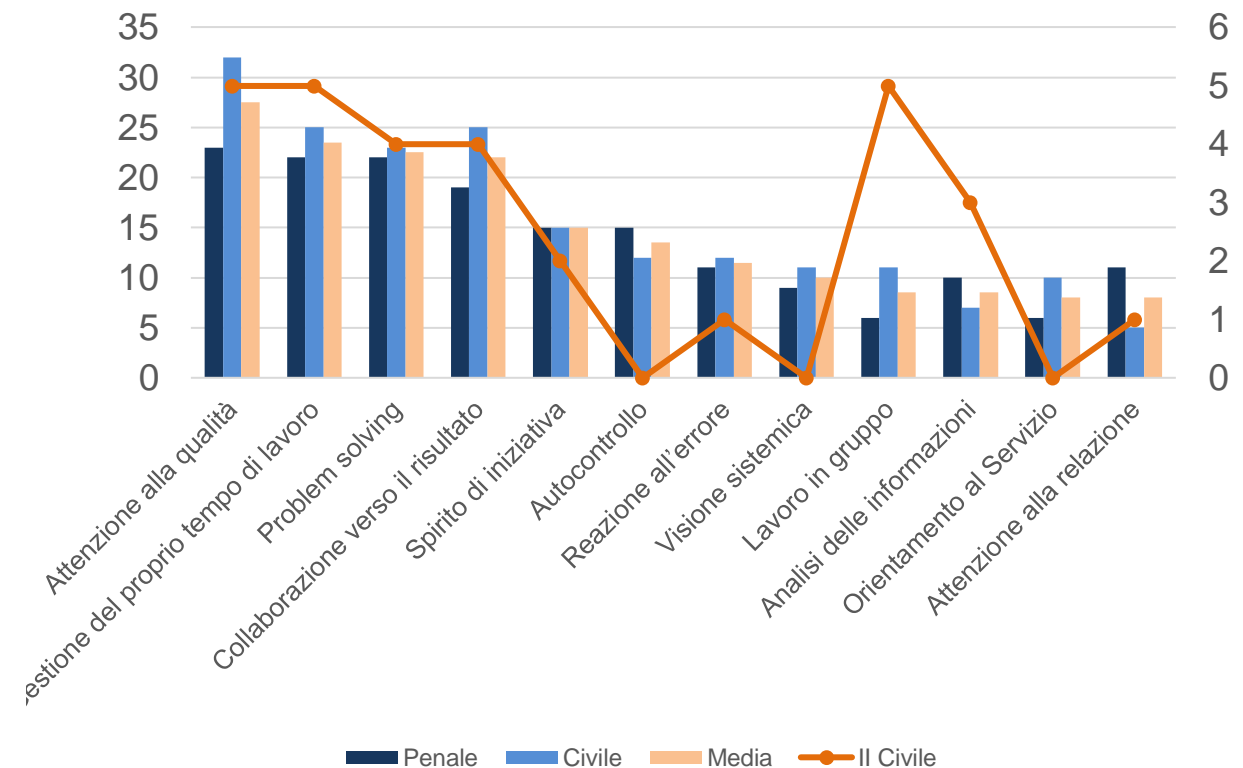


17

Gli AUP della Sezione II Civile considerano il **Lavoro in gruppo** una competenza più importante rispetto alla media.

Dalle analisi emerse dal questionario si può evincere che, nell'area Civile:

- **Gestione del proprio tempo di lavoro e L'attenzione alla qualità** sono le competenze più importanti per svolgere il lavoro di AUP.
- Secondo i rispondenti della **Sezione II Civile**, anche il **Lavoro in gruppo** è tra le competenze più importanti.



«Sceglia le competenze secondo lei più importanti per svolgere meglio i compiti dell'AUPP, fino ad un massimo di 6.»

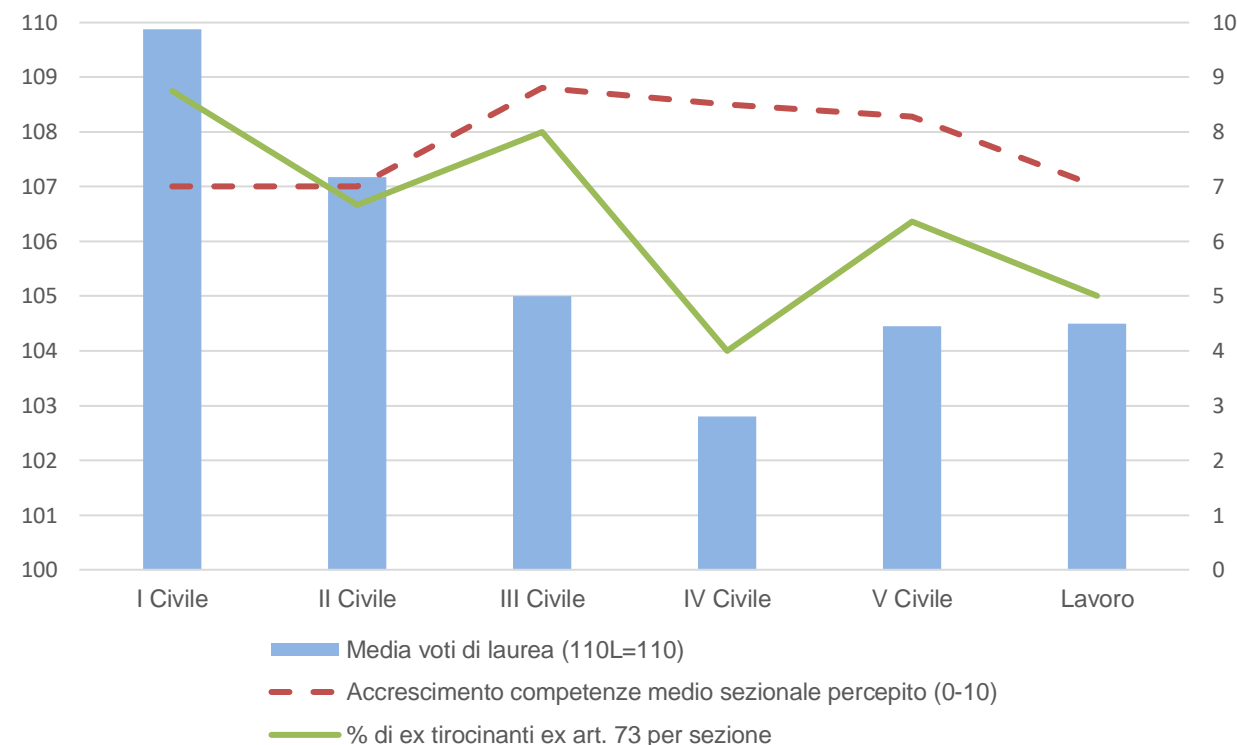
18

Gli AUP con preparazione pregressa **inferiore** tendono ad esprimere livelli di accrescimento percepito **superiori**.

Le analisi del questionario agli AUP sembrano suggerire che **a una minore preparazione pregressa**, catturata dal voto di laurea medio sezionale e dall'esperienza come tirocinante ex art. 73, si accompagna un **grado maggiore** di accrescimento personale e professionale percepito.

I rispondenti della Sezione II Civile, con **preparazione pregressa già alta**, presentano un grado di accrescimento personale **in linea con la media** della Corte.

Correlazione tra soddisfazione (0-10) e preparazione?



«Come valuta da 1 a 10 l'esperienza da AUP dal punto di vista dell'accrescimento personale e delle sue competenze?»





**POLITECNICO**  
MILANO 1863

**Quali priorità e obiettivi per la Sezione?  
Come raggiungerli?**





**POLITECNICO**  
MILANO 1863

**Grazie per l'attenzione**

28 marzo 2023