



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 – 3 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

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

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 AUPP 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.

Modelli organizzativi

Come si organizza il lavoro dell'AUP?

2

All'interno delle Sezioni della Corte sono emersi sei diversi **modelli organizzativi** per l'impiego degli AUP ed è stato rilevato che la **Sezione III Civile ha impiegato il modello 6).**

4

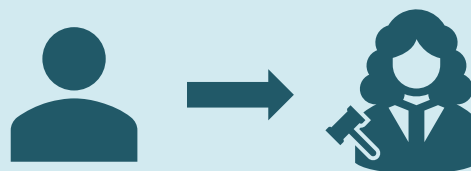
Modello Collegio



- 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

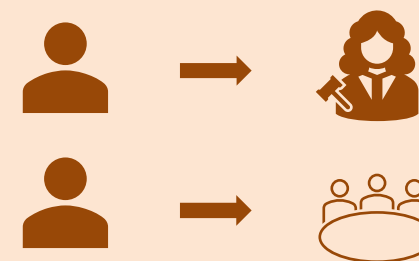
Modello one-to-one



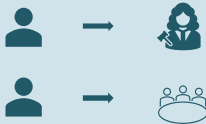



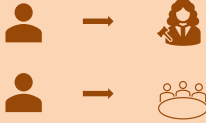

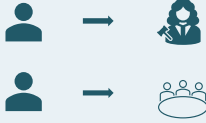




- In questo sistema un magistrato lavora affiancato da un AUP che svolge funzioni di assistenza all'attività giurisdizionale.
- È infatti spesso prevista una turnazione degli AUP, che progressivamente lavorano con tutti i Consiglieri.

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

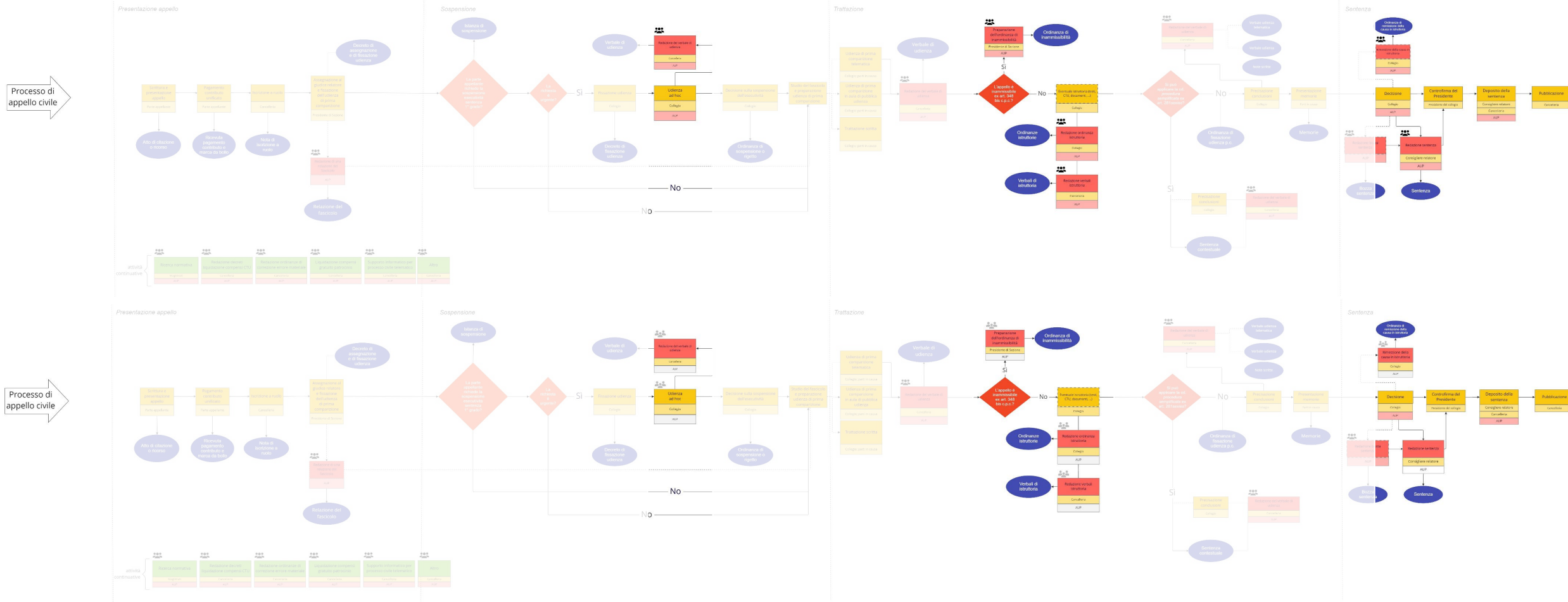
L'impiego degli AUP lungo il flusso del fascicolo

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

Sezione III 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.















POLITECNICO MILANO 1863

N.B. Si veda la riproduzione cartacea

4

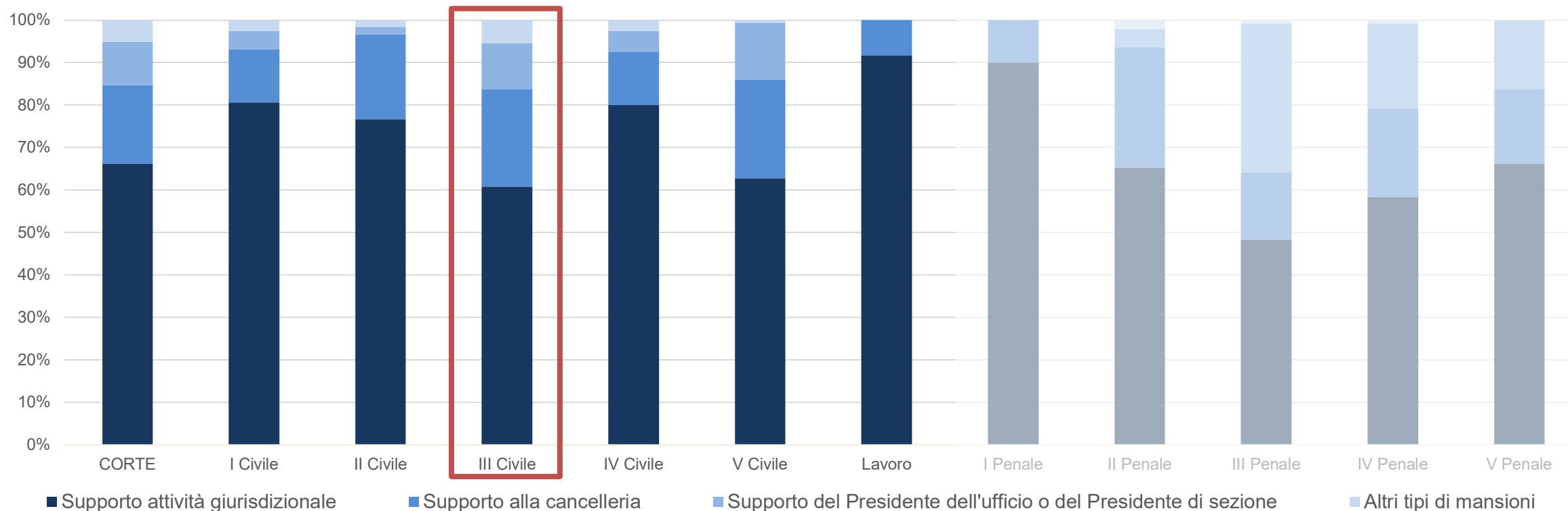
La mappatura permette un confronto tra i vari modelli organizzativi adottati dall'area civile.

			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 61% 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

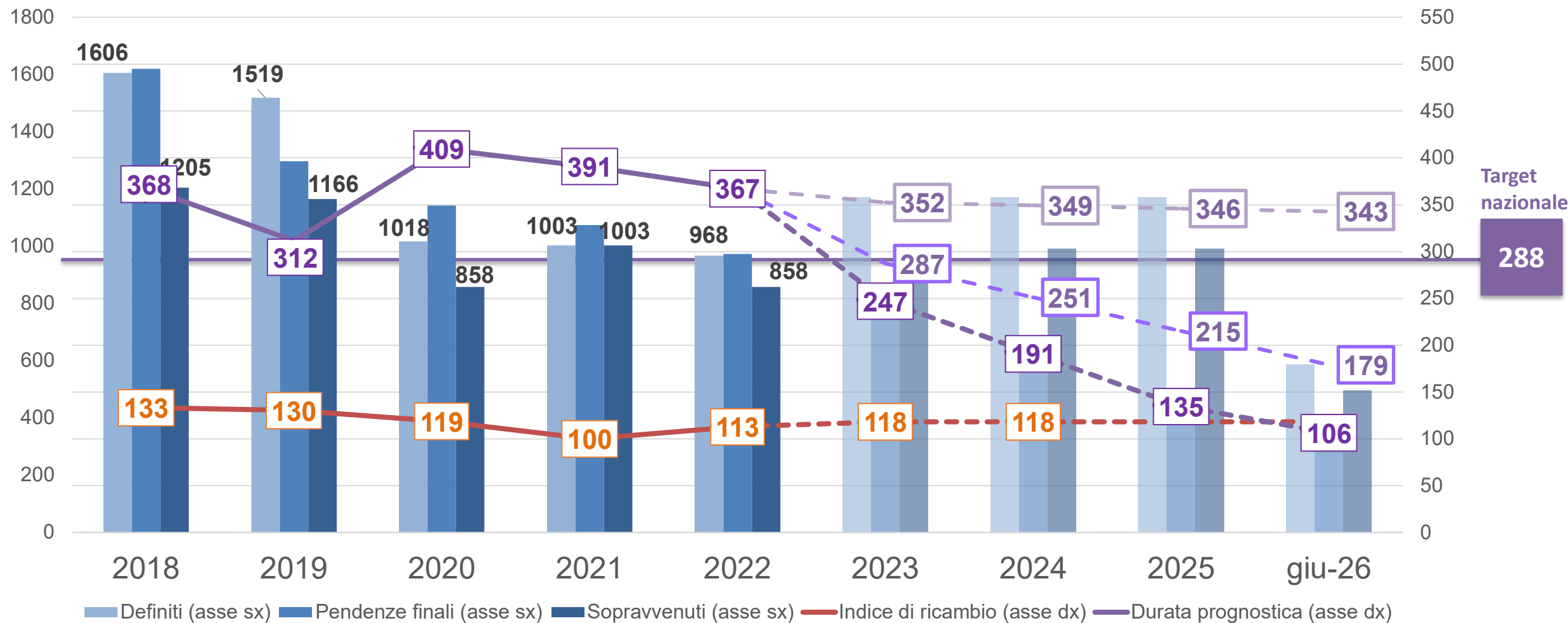
Questo rapporto quantifica il numero di giorni stimati per l'abbattimento dell'arretrato ai ritmi di definizione presenti e considerando costante la produttività dell'ufficio.

*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, più simile per tassi di scopertura organico e caratterizzato dall'ingresso degli Addetti all'Ufficio per il Processo, ha assunto un coefficiente di ponderazione doppio rispetto agli altri periodi.*



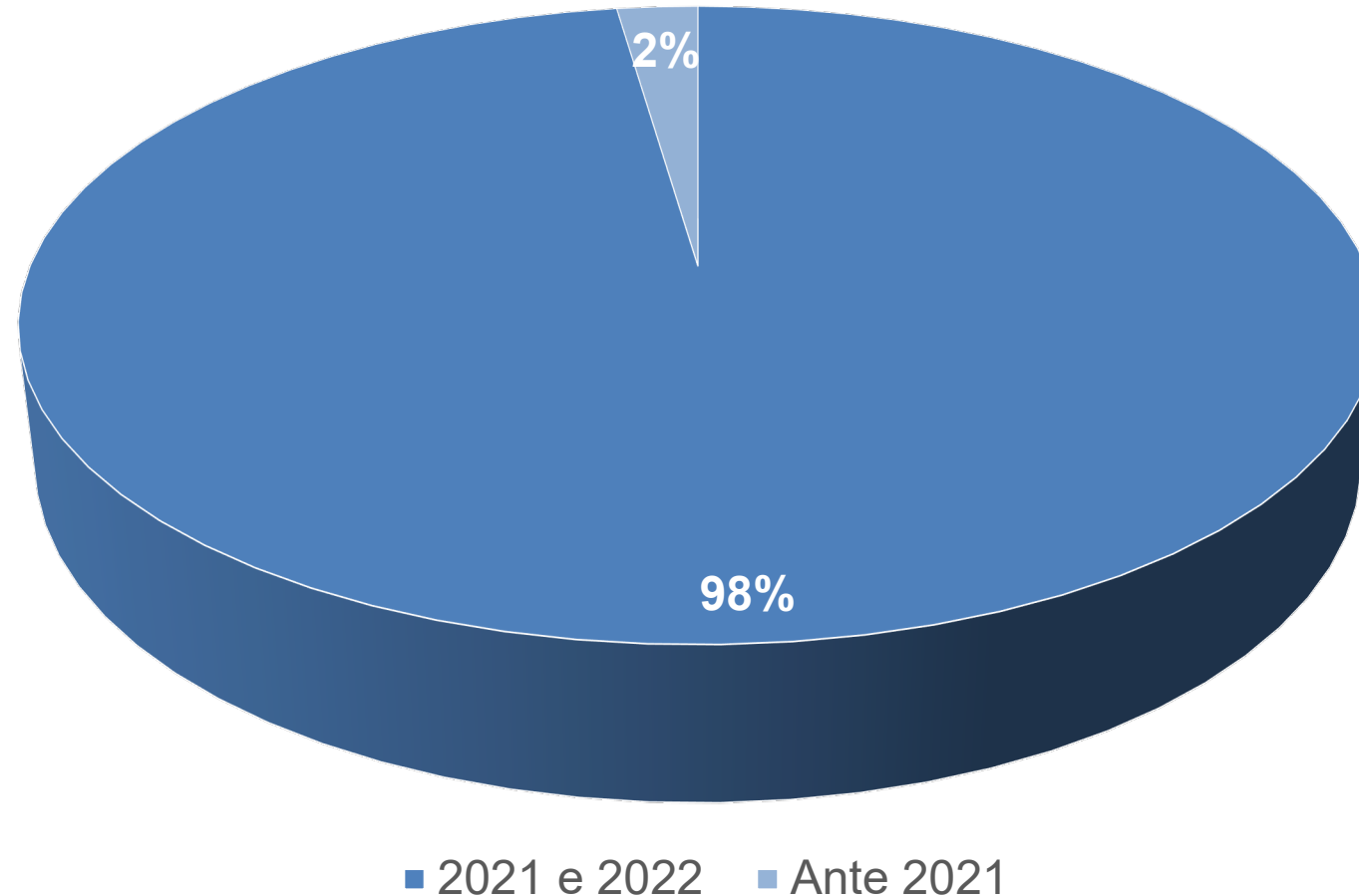
7

La Sezione può raggiungere gli obiettivi nazionali, più difficilmente quelli fissati internamente.



8

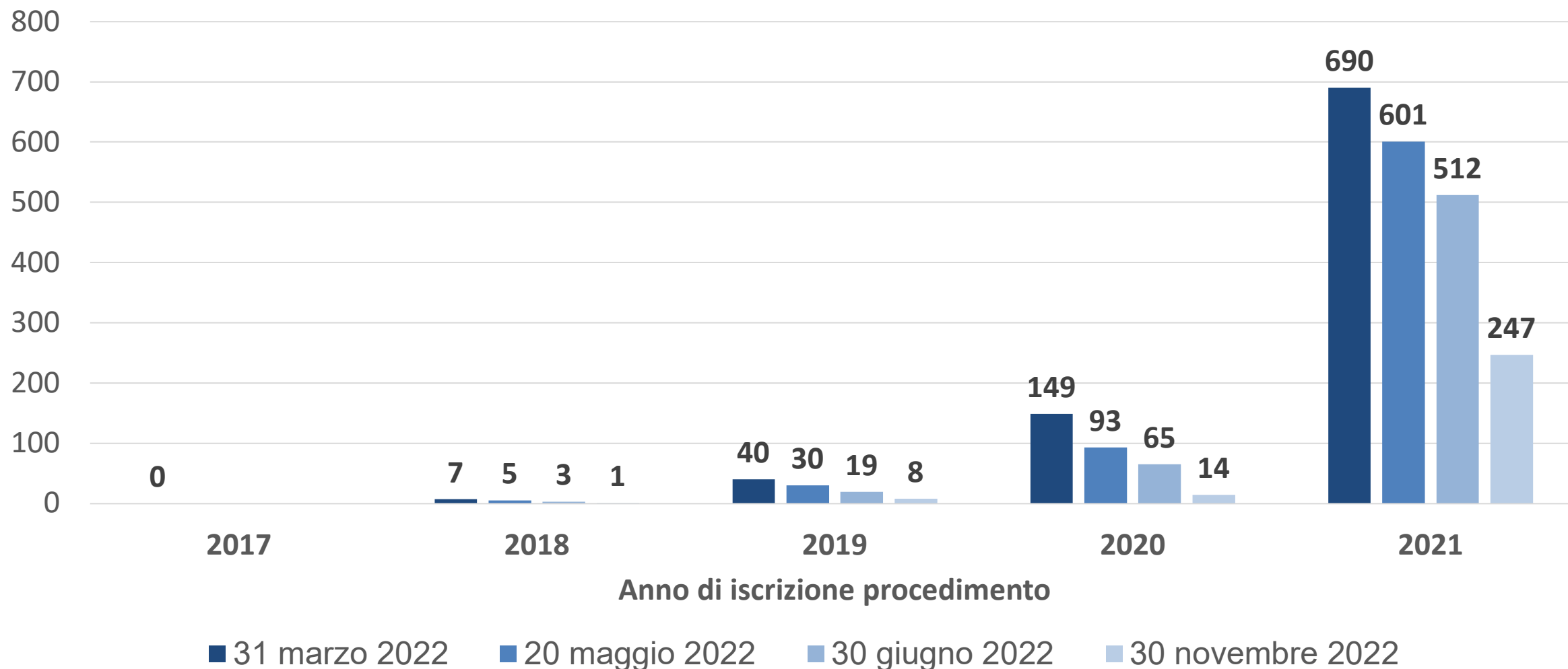
A fine 2022 **meno del 2%** dei procedimenti a ruolo risaliva a prima del 2021: **il risultato migliore tra le sezioni ordinarie.**



Anno di iscrizione dei procedimenti pendenti e riduzione nel 2022

Sezione III Civile, Corte d'Appello di Milano
28.03.2023

9 Nel corso del 2022 la sezione ha smaltito progressivamente la pendenza iscritta negli anni rilevanti ai fini del calcolo UB.



10

La Sezione è in l'obiettivo di riduzione dell'UB, ma al momento non raggiungerebbe l'obiettivo di riduzione della durata prognostica (Disposition Time).

Area	Sezione	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	
		riduzione arretrato ultra-biennale	6%	n.d.	<2%		n.d.	<2%	
	II	riduzione DT del 56%	218	654	288		405	178	
		riduzione arretrato ultra-biennale	4%	n.d.	<2%		n.d.	<2%	
	III	riduzione DT del 56%	367	654	288		316	139	
		riduzione arretrato ultra-biennale	2%	n.d.	<2%		n.d.	<2%	
	IV	riduzione DT del 56%	313	654	288		525	231	
		riduzione arretrato ultra-biennale	14%	n.d.	<2%		n.d.	<2%	
	V	riduzione DT del 56%	208	654	288		301	132	
		riduzione arretrato ultra-biennale	5%	n.d.	<2%		n.d.	<2%	
	LAV	riduzione DT del 56%	188	654	288		183	80	
		riduzione arretrato ultra-biennale	<1%	n.d.	<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

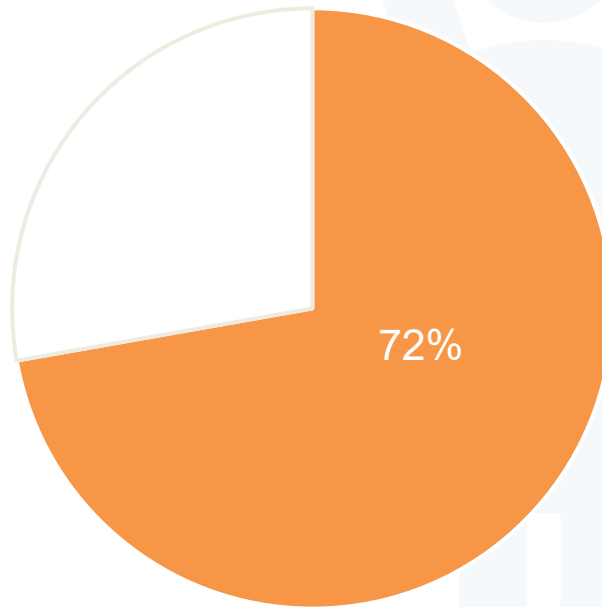
L'obiettivo del questionario è stato di mappare i profili degli AUP, le competenze acquisite e il grado di soddisfazione.



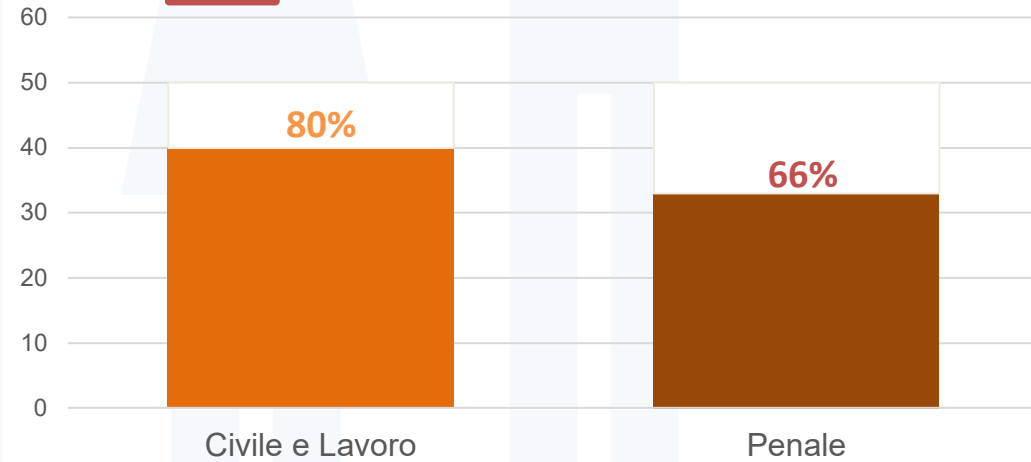
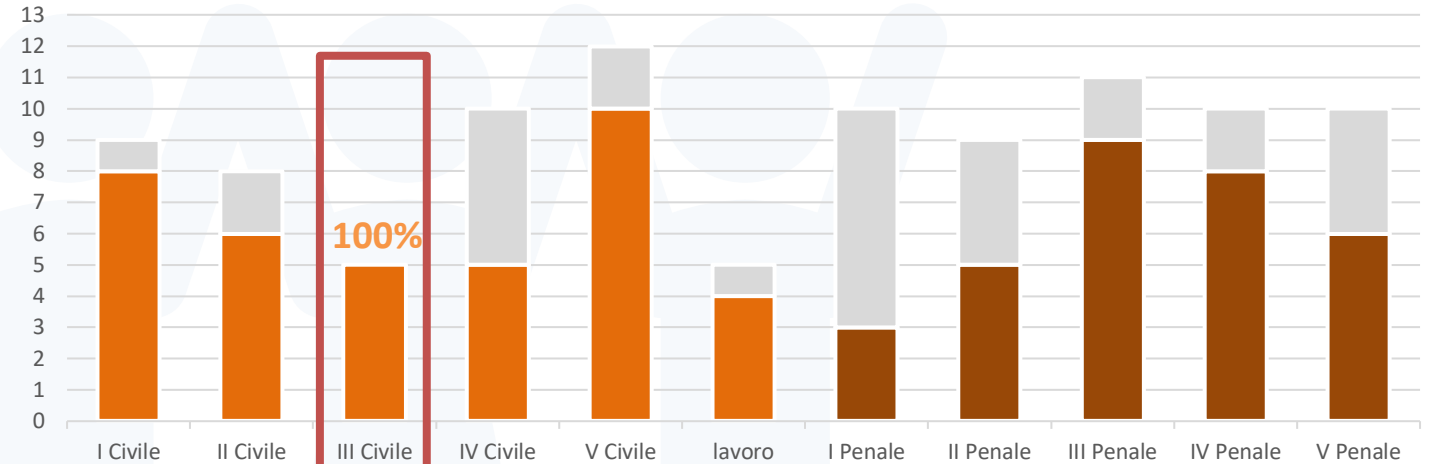
12

Il tasso di risposta varia molto di sezione in sezione. La III Sezione civile ha avuto un tasso di risposta pari al 100%.

Tasso di risposta Corte d'Appello

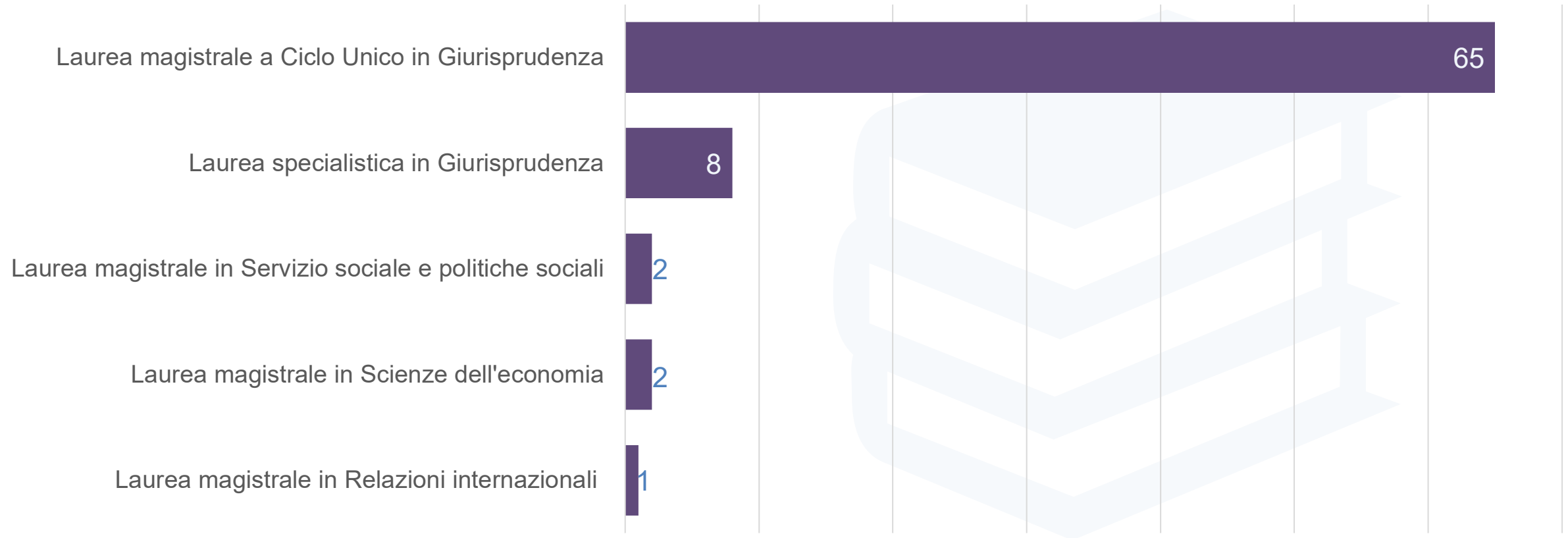


□ Non rispondenti



13

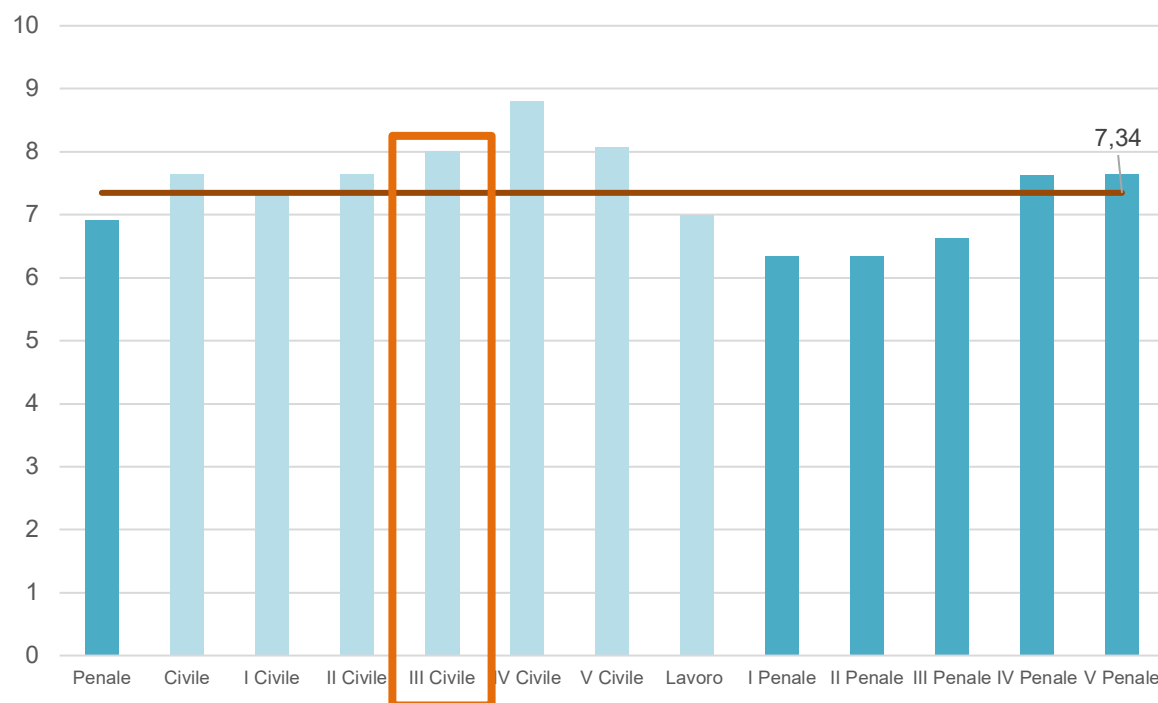
La maggior parte degli AUP ha conseguito la laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza.



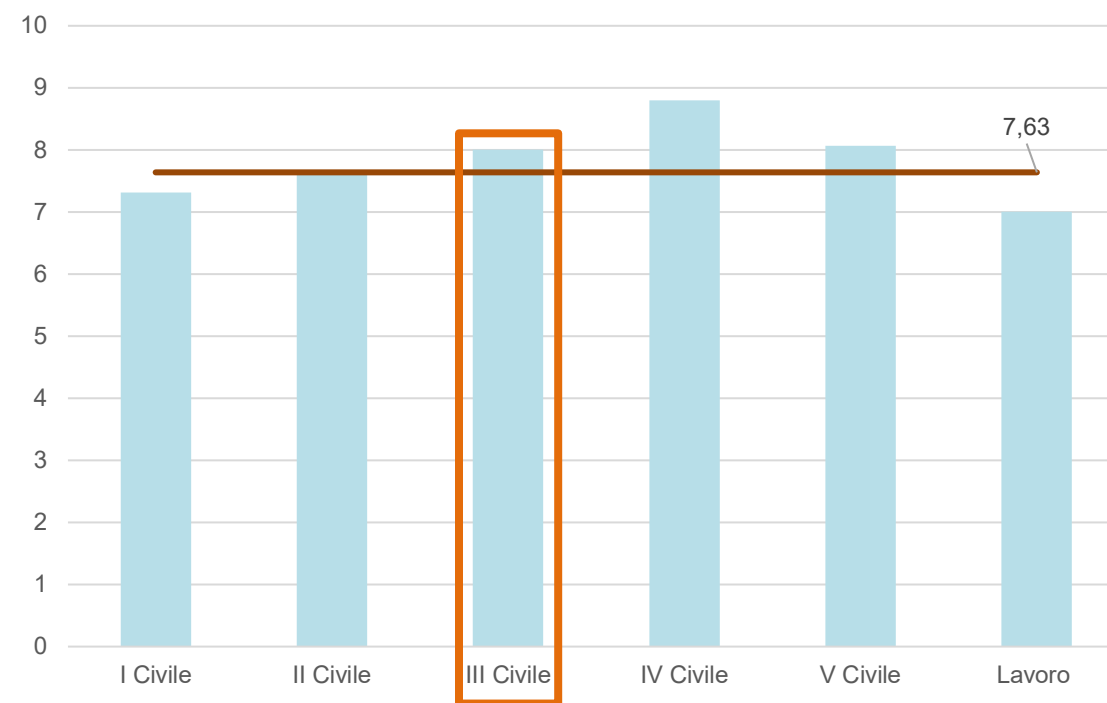
14

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

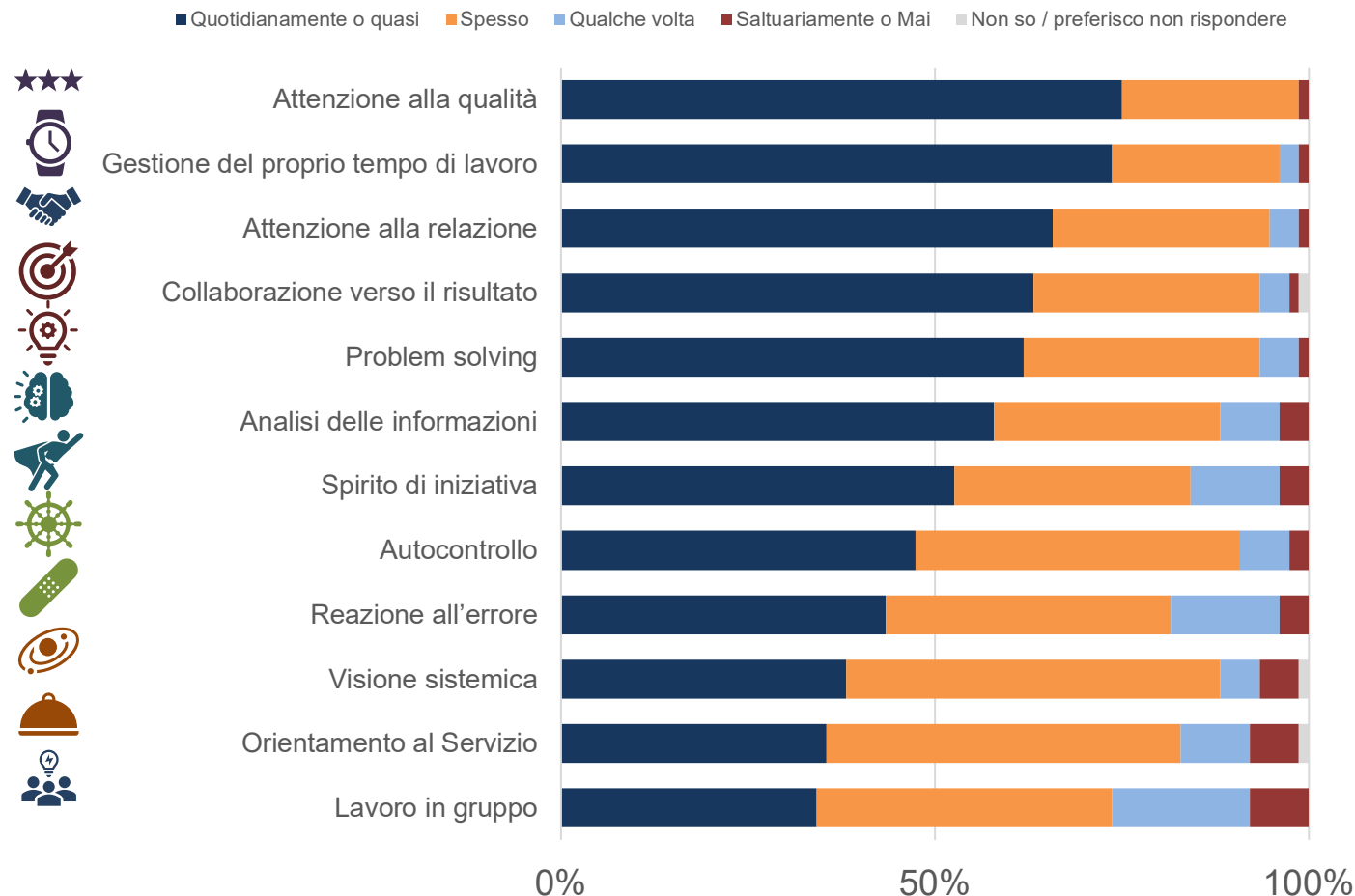
Approccio alle situazioni	Spirito di iniziativa		agire rapidamente per proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, metodi, soluzioni a fronte di problemi ed opportunità.
	Analisi delle informazioni		reperire informazioni aggiuntive, anche non strutturate, al fine di ottenere una comprensione adeguata 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

Le *soft-skill* più frequentemente richieste sono l'attenzione alla qualità e la gestione del proprio tempo di lavoro.

Dalle analisi emerse dal questionario si può evincere che, presso la Corte d'Appello:

- 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

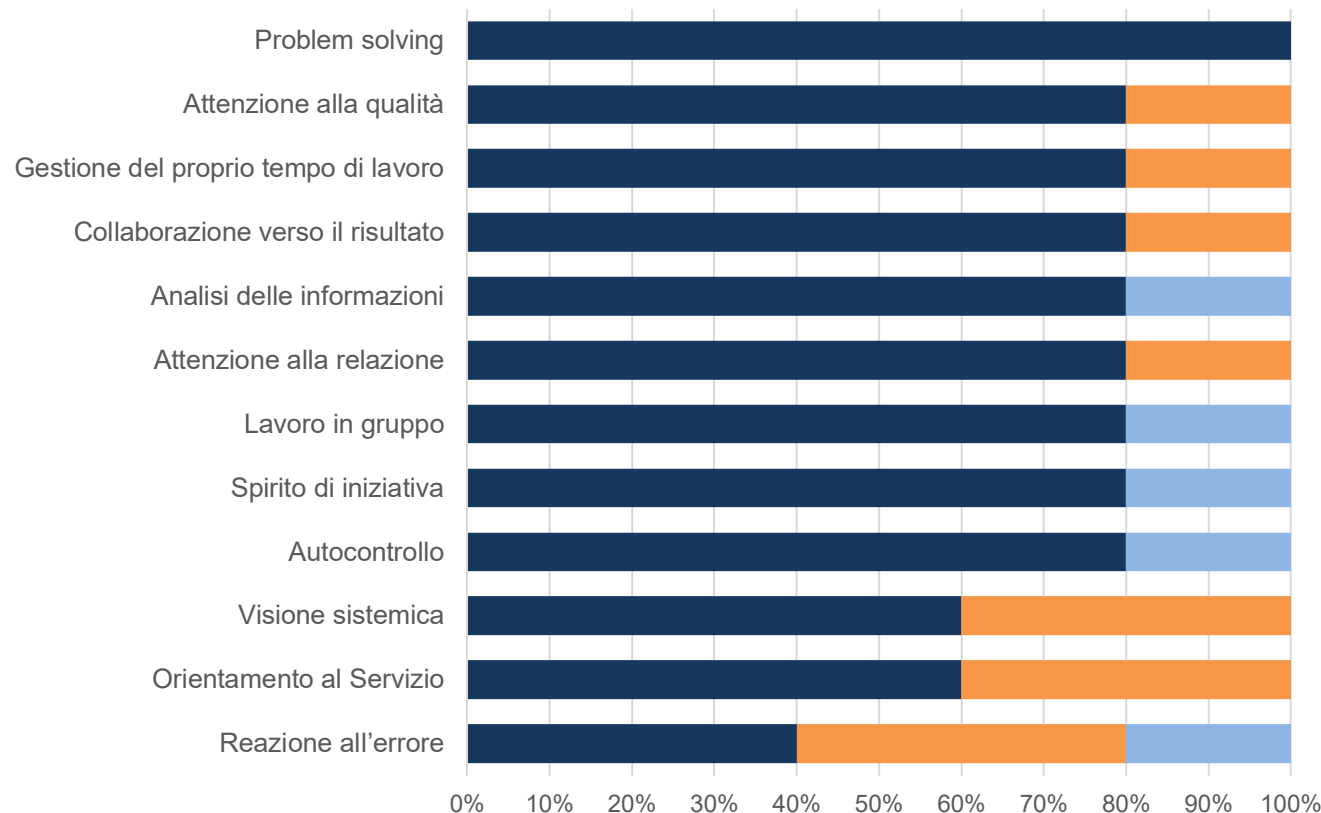
La *soft-skill* più frequentemente richiesta nella Sezione III Civile è il *problem solving*.

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

- Il 100% degli AUP ritiene di esercitare il **Problem solving** quotidianamente.
- La capacità meno richiesta nella Sezione è invece la **Reazione all'errore**.



■ Quotidianamente o quasi ■ Spesso ■ Qualche volta ■ Saltuariamente o Mai ■ Non so / preferisco non rispondere

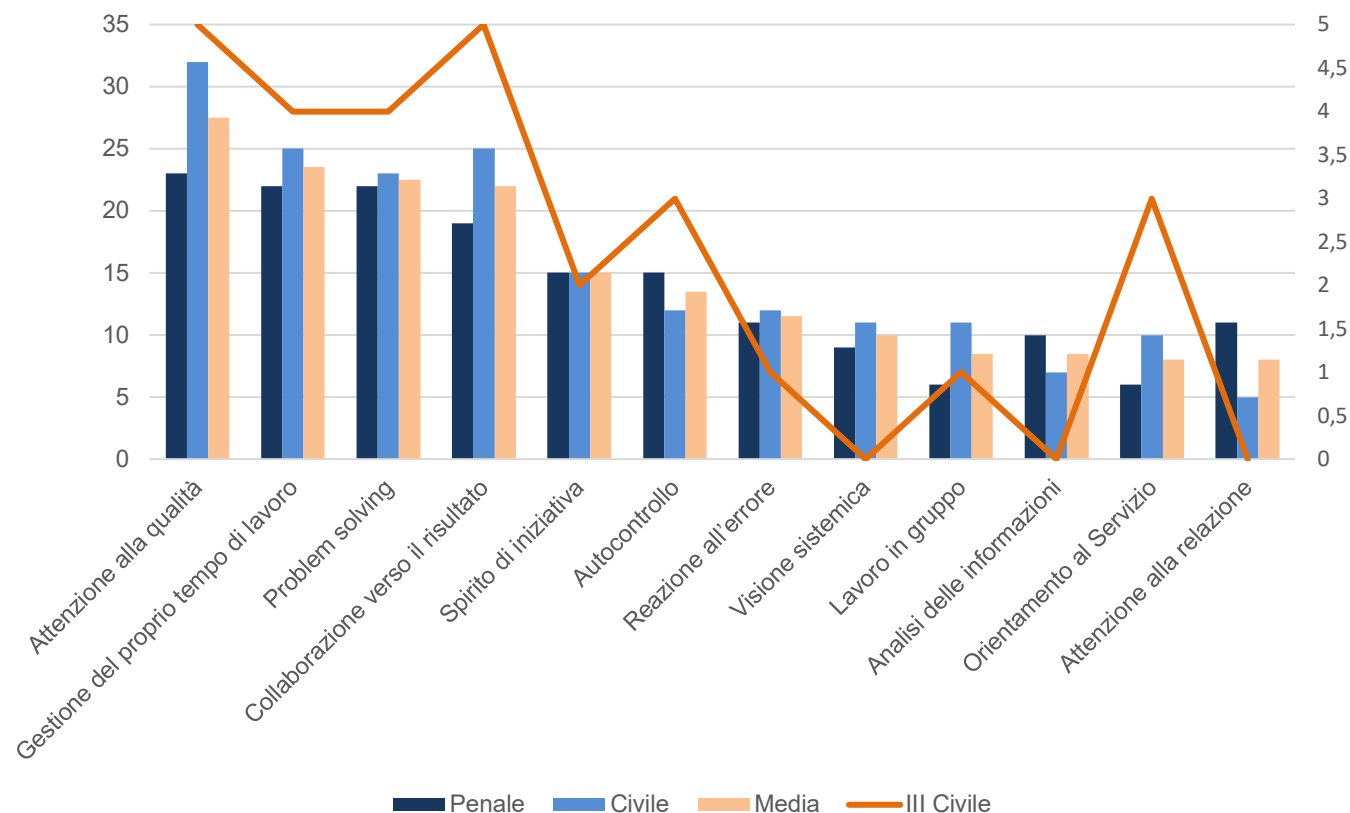


17

Il 100% degli AUP della Sezione III Civile considerano il **l'Attenzione alla qualità e la Collaborazione al risultato** le competenze più importanti per svolgere il loro lavoro.

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 III Civile**, pur confermando il trend della Corte, ritengono **l'Orientamento al Servizio** e **l'Autocontrollo** più importanti della media della Corte.



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

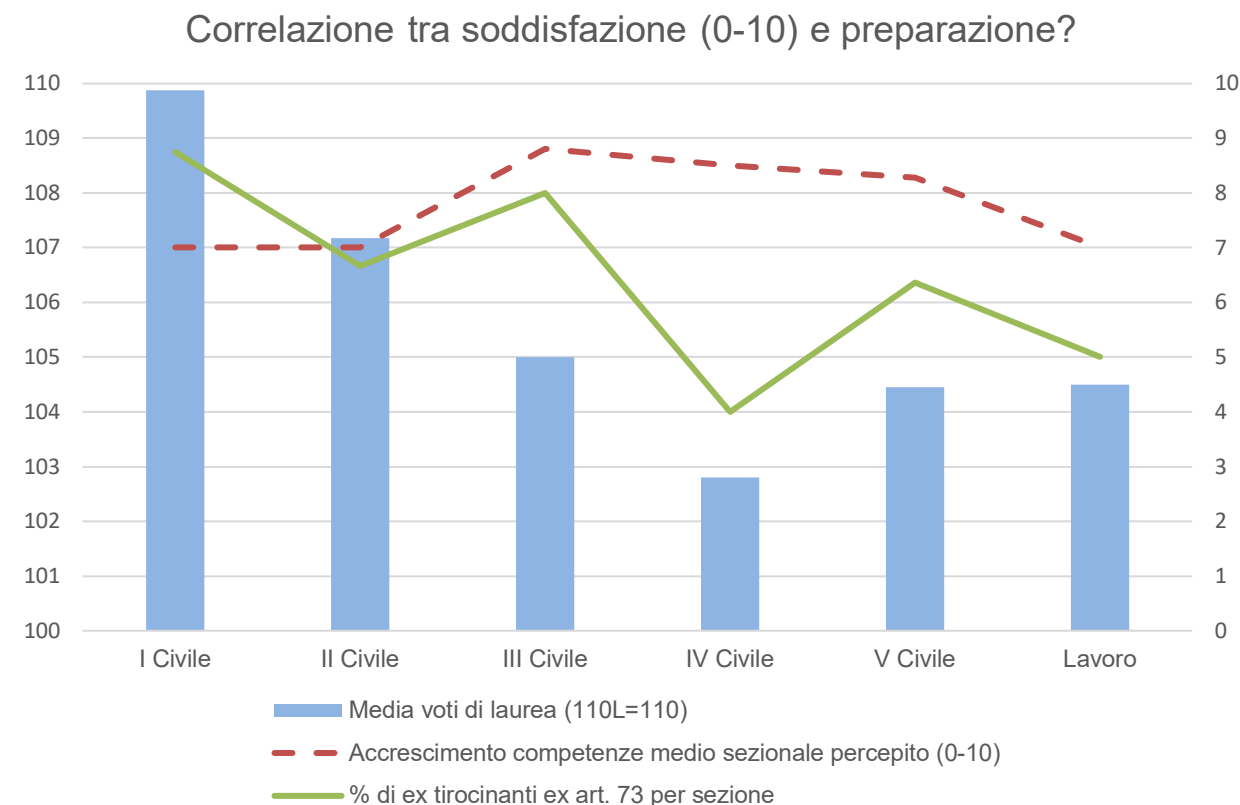


18

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 III Civile, in particolare, si differenziano per un grado di accrescimento percepito molto al di sopra della media (8,8/10)



«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