



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 della Sezione I penale

04 aprile 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

Modelli organizzativi

Come si organizza il lavoro dell'AUP?

Sezione I penale, Corte d'Appello di Milano
04.04.2023

1

Le Sezioni della Corte impiegano gli AUP secondo sei diversi **modelli organizzativi**. La Sezione I penale ha **elaborato e impiegato il modello dei mini-pool**.

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.



Modelli organizzativi

Come si organizza il lavoro dell'AUP?

1

Le Sezioni della Corte impiegano gli AUP secondo sei diversi **modelli organizzativi**. La Sezione I penale ha **elaborato e impiegato il modello dei mini-pool**.

4

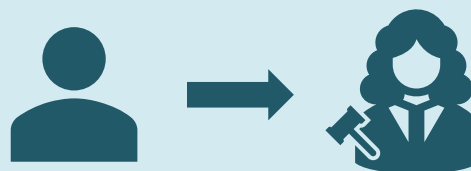
Modello Collegio



- 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

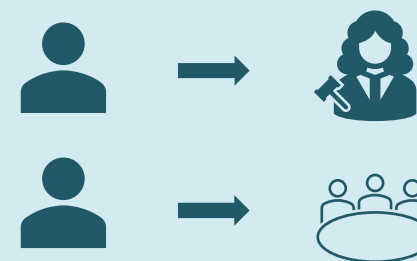
Modello one-to-one



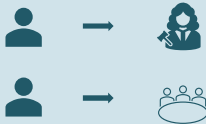



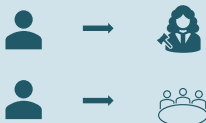

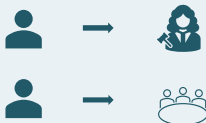
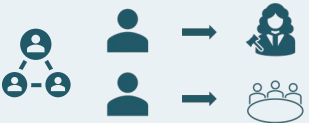



- In questo sistema un magistrato lavora affiancato da un AUP che svolge funzioni di assistenza all'attività giurisdizionale.
- È infatti spesso prevista una turnazione degli AUP, che progressivamente lavorano con tutti i Consiglieri.

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 <i>ad personam</i>	
IV	Modello ibrido		IV	Modello ibrido	
V	Modello collegio		V	Modello one-to-one	
Lavoro	Modello collegio				



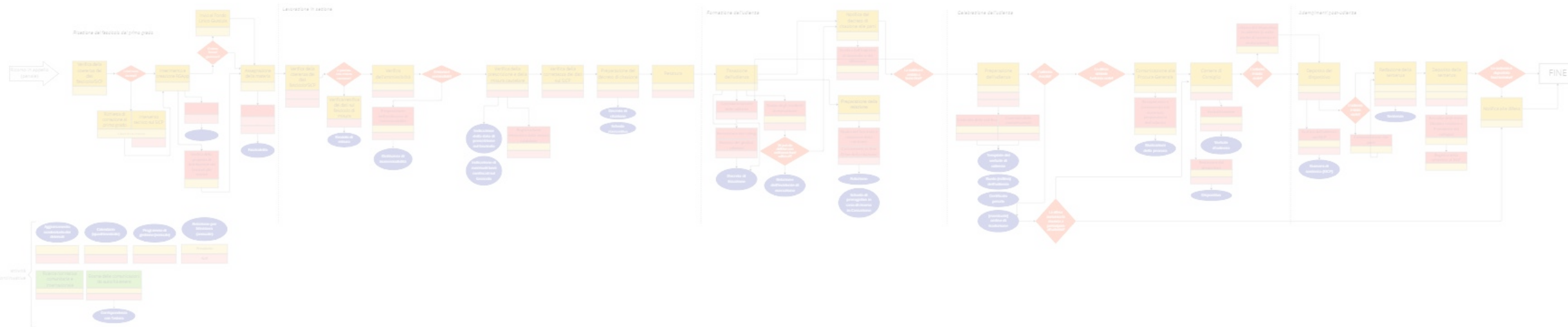
POLITECNICO
MILANO 1863

L'impiego degli AUP lungo il flusso del fascicolo

2

Gli AUP sono impiegati lungo tutto il processo di lavoro, ma in modo eterogeneo dalle diverse sezioni: gli AUP svolgono **mansioni giurisdizionali e amministrative** e partecipano alla produzione dei principali **output**

Corte d'Appello di Milano
Processo di lavoro - Generico settore penale



**Discutiamo del processo di lavoro
avvalendoci della riproduzione cartacea**



2

Gli AUP sono impiegati lungo tutto il processo di lavoro, ma in modo eterogeneo dalle diverse sezioni: gli AUP svolgono **mansioni giurisdizionali e amministrative** e partecipano alla produzione dei principali **output**

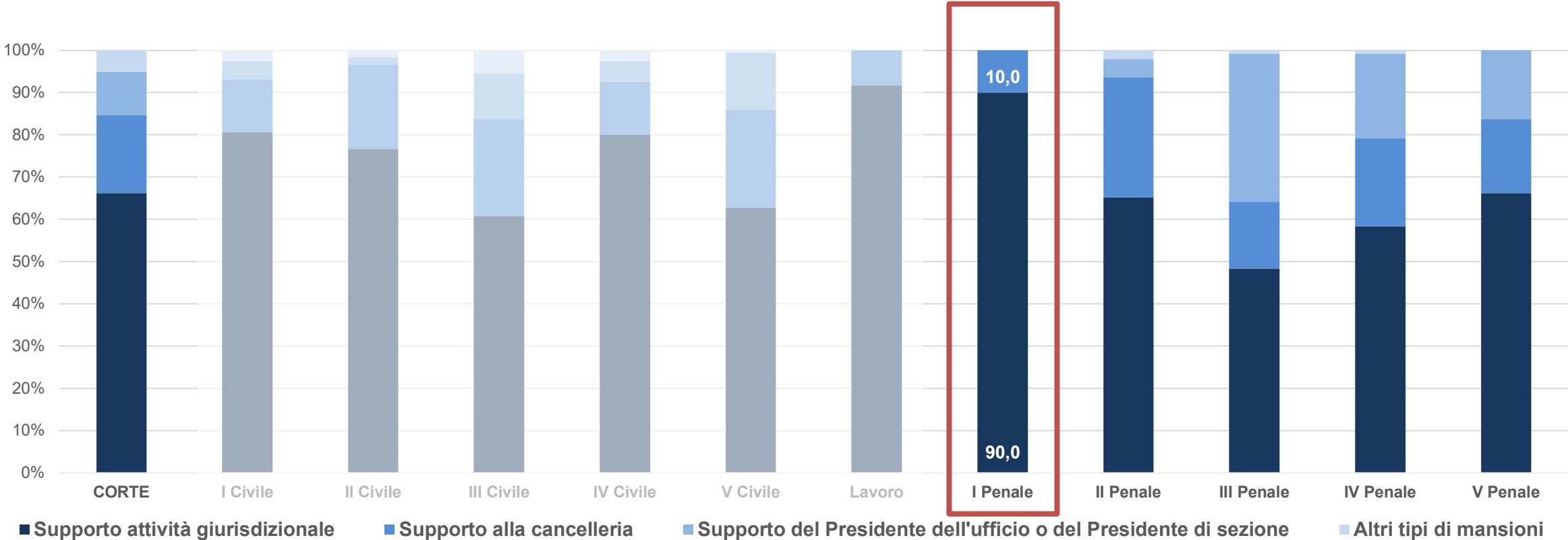
		Appello	Lavorazione in sezione							Formazione dell'udienza					Celebrazione dell'udienza				Sentenza		Attività continuative			
		Redazione del fascicoletto	Verifica della coerenza dei dati sul SICP	Verifica del fascicolo di misura	Verifica dell'ammissibilità e stesura dell'ordinanza	Verifica della prescrizione e della misura cautelare + registrazione telematica	Verifica della correttezza dei dati sul SICP	Preparazione del decreto di citazione e della scheda riassuntiva	Pesatura	Calendarizzazione dell'udienza	Formazione del collegio	Studio degli incidenti di esecuzione	Notifica alle parti	Stesura della relazione	Controllo delle comunicazioni	Comunicazione alla Procura Generale (se udienza orale)	Verbalizzazione in Camera di Consiglio	Redazione del dispositivo	Deposito del dispositivo	Redazione e deposito della sentenza	Aggiornamento dello scadenziario	Calendario quadrimestrale delle udienze	Programma di gestione	Relazione annuale per il Ministero
I	Modello dei mini-pool																							
II	Modello dei mini-pool																							
III	Modello one-to-one																							
IV	Modello ibrido																							
V	Modello one-to-one																							





Percentuale dedicata alle mansioni

3 Secondo la rilevazione svolta sugli AUP essi dedicano mediamente il **66% del loro tempo** di lavoro in supporto all'**attività giurisdizionale** dei magistrati. La Sezione I penale è **sopra alla media della Corte con il 90%.**



«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



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.*



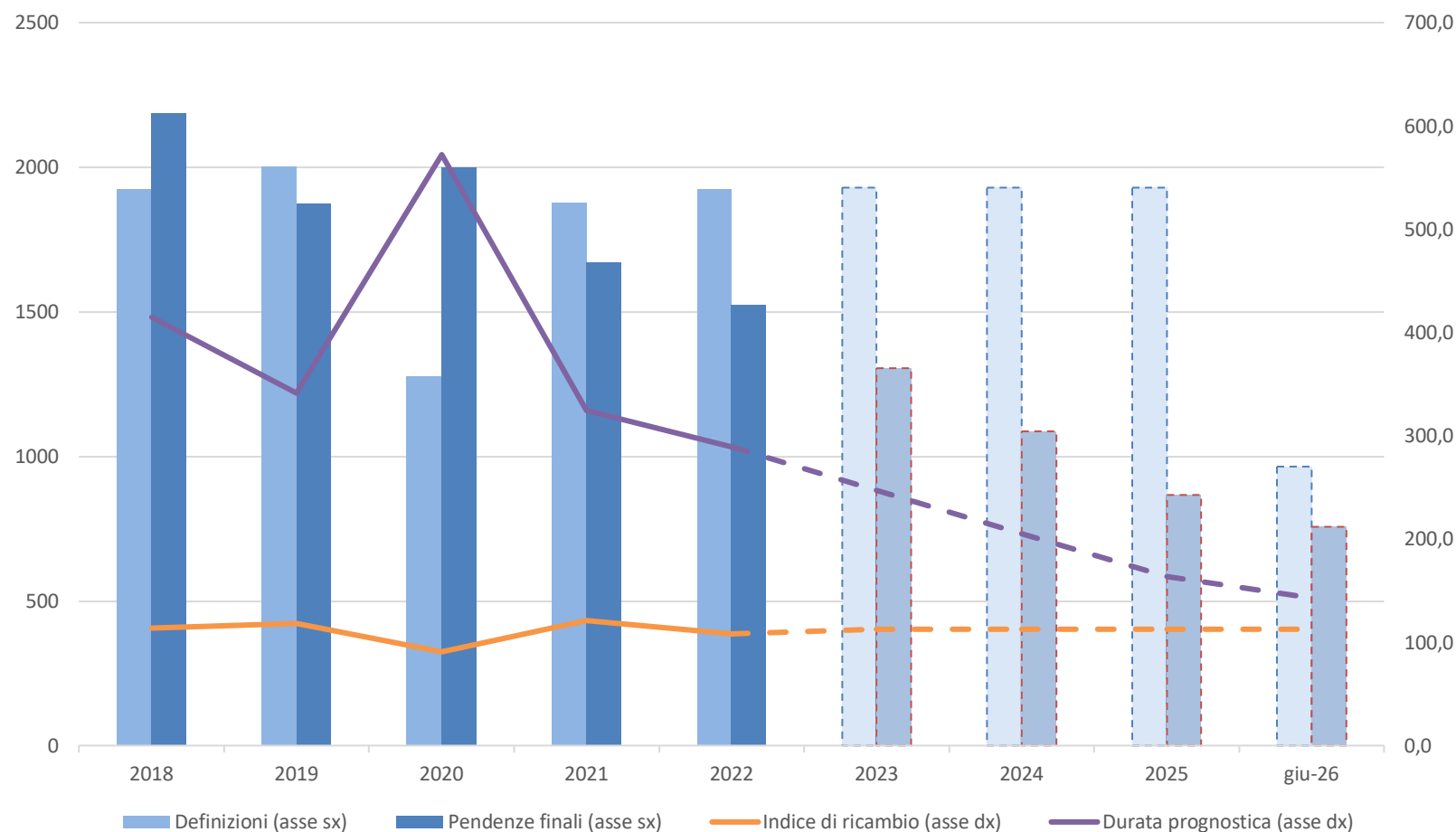


Dati di flusso reali e simulati, 2018 – giugno 2026

Sezione I penale, Corte d'Appello di Milano
04.04.2023

4

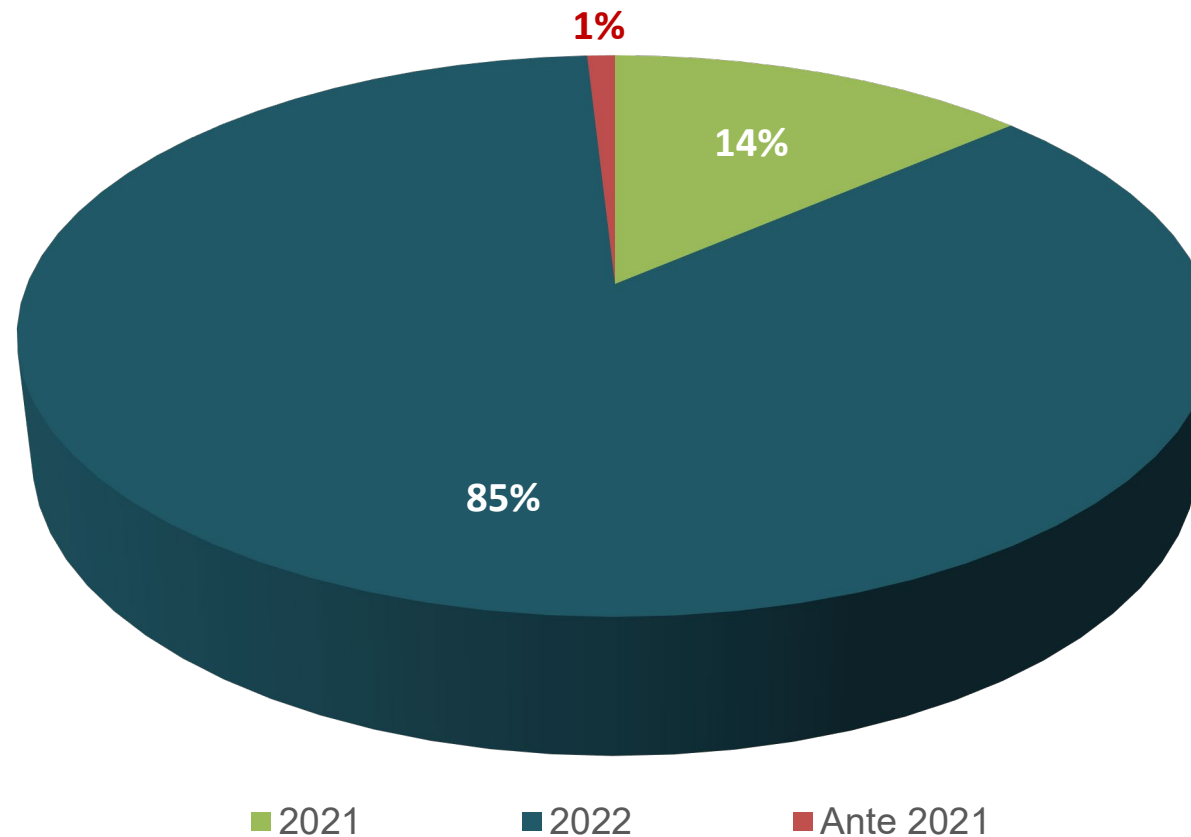
Con i dovuti *caveat* relativi a scoperture, interventi esogeni e peso dei fascicoli (che il grafico non contempla) la Sezione è proiettata al **raggiungimento dell'obiettivo**.



5






Al 30 novembre 2022 l'1% dei procedimenti iscritti risaliva ad annualità precedenti il 2021: l'obiettivo è fissato al 2%.

Anzianità di iscrizione delle pendenze* – Sezione I penale



Raggiungimento degli obiettivi – legenda

Sezione I penale, Corte d'Appello di Milano
04.04.2023

	Obiettivo raggiunto	La Sezione ha già raggiunto il proprio target e non ha bisogno di migliorare la propria performance per raggiungere i propri obiettivi entro giugno 2026
	Trend in linea con l'obiettivo	La Sezione raggiungerà il target entro giugno 2026 se mantiene l'andamento di performance attuale costante nel tempo
	Trend piatto / migliorabile	La Sezione dovrà migliorare la propria performance per poter raggiungere il target entro giugno 2026
	Trend non in linea con l'obiettivo	La Sezione ha peggiorato la propria performance e si è allontanata dal target
	Trend non misurabile	Non vi sono abbastanza informazioni per risalire al trend della Sezione



Raggiungimento degli obiettivi – prospetto

6

La Sezione I penale è **in linea con gli obiettivi** di riduzione del *disposition time* e degli ultra-biennali. Quest'ultimo è stato già raggiunto.

Area	Sezione	Obiettivi	Valore 2022	Riferimento nazionale dic-2019	Target nazionale giu-2026	Stato	Riferimento interno dic-2019	Target interno giu-2026	Stato
Penale	I	riduzione DT del 28%	289 (-15%)	835	601		342	246 (-28%)	
		riduzione arretrato ultra-biennale	1%	n.d.	<2%		n.d.	<2%	
	II	riduzione DT del 28%	354 (+49%)	835	601		237	171 (-28%)	
		riduzione arretrato ultra-biennale	ca. 1%	n.d.	<2%		n.d.	<2%	
	III	riduzione DT del 28%	264 (-22%)	835	601		339	244 (-28%)	
		riduzione arretrato ultra-biennale	ca. 2%	n.d.	<2%		n.d.	<2%	
	IV	riduzione DT del 28%	294 (+10%)	835	601		268	193 (-28%)	
		riduzione arretrato ultra-biennale	ca. 1%	n.d.	<2%		n.d.	<2%	
	V	riduzione DT del 28%	516 (-12%)	835	601		584	420 (-28%)	
		riduzione arretrato ultra-biennale	7%	n.d.	<2%		n.d.	<2%	
		aumentare provvedimenti definitivi del 10%	1.407 (+40%)	n.d.	n.d.		1.003	1.103	



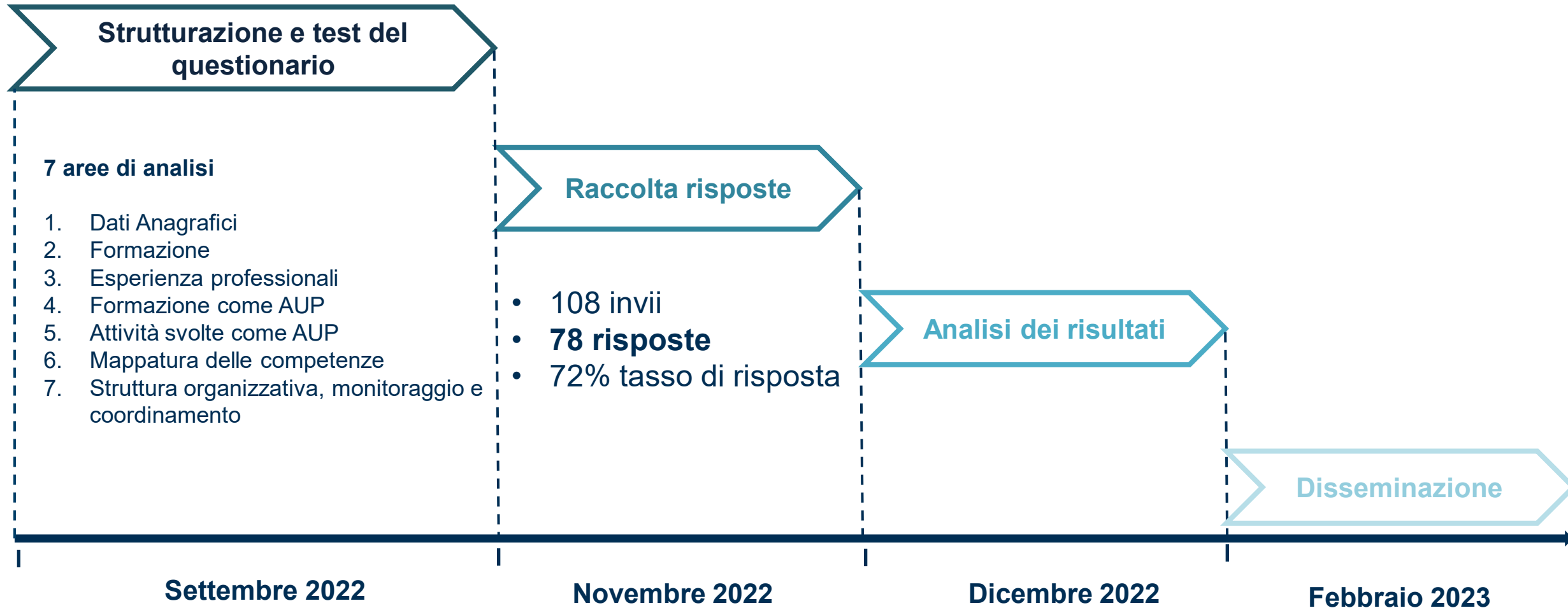


POLITECNICO
MILANO 1863

I risultati del questionario agli AUP



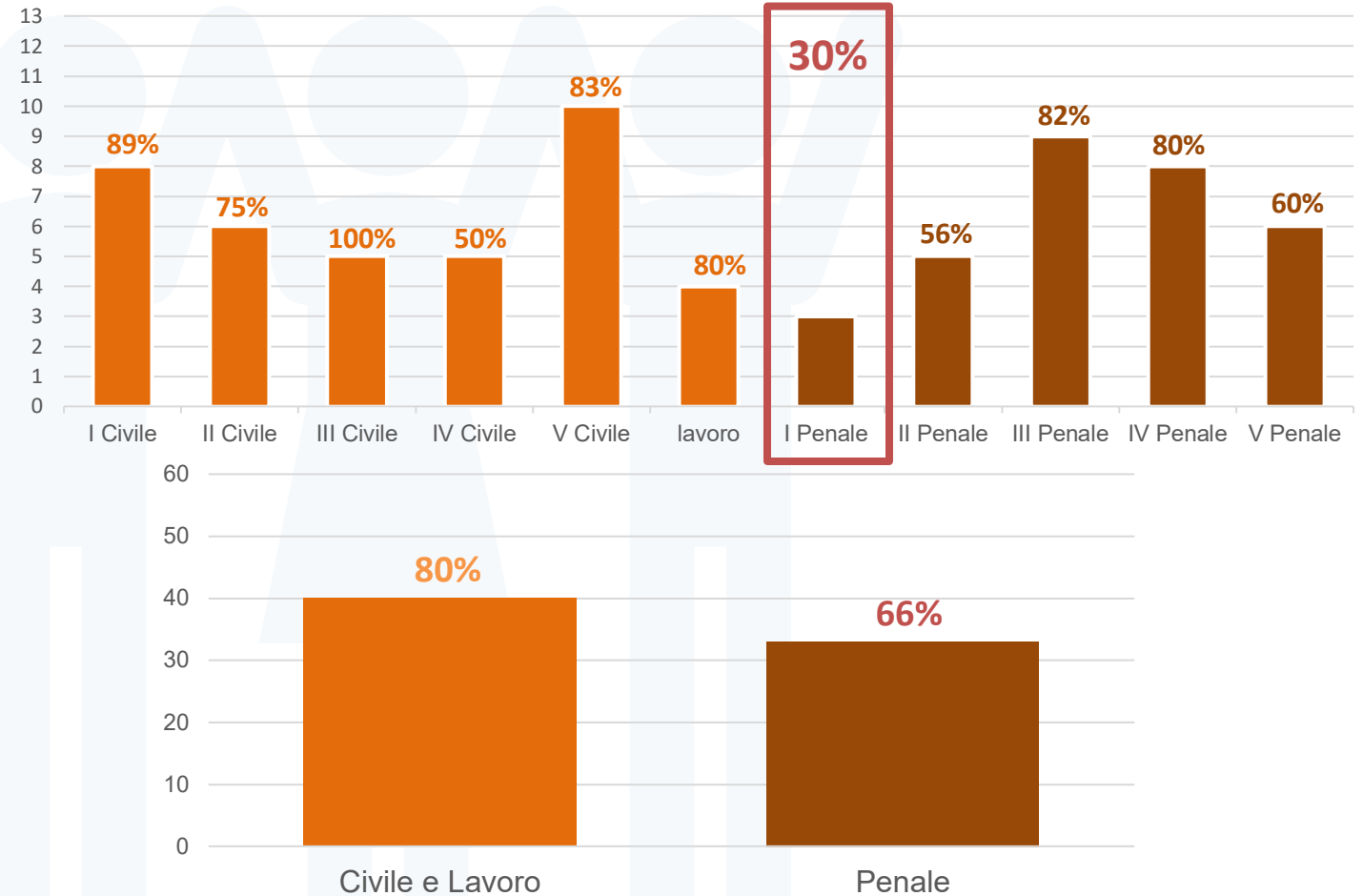
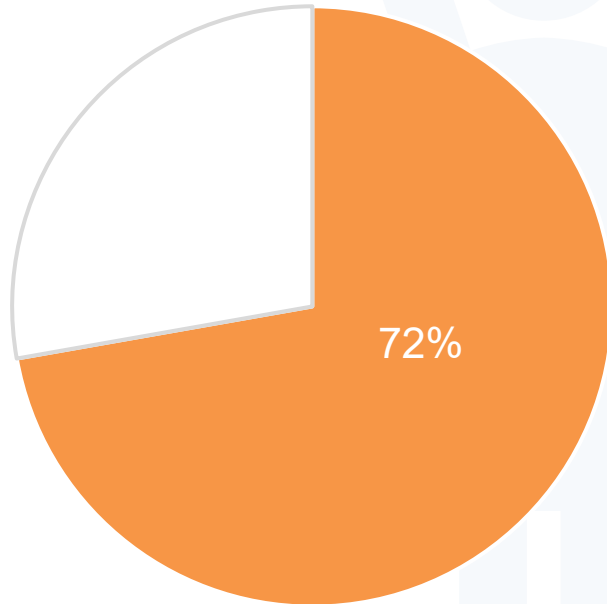
L'obiettivo del questionario è stato di mappare i profili degli AUP, le competenze acquisite e il grado di soddisfazione.



7

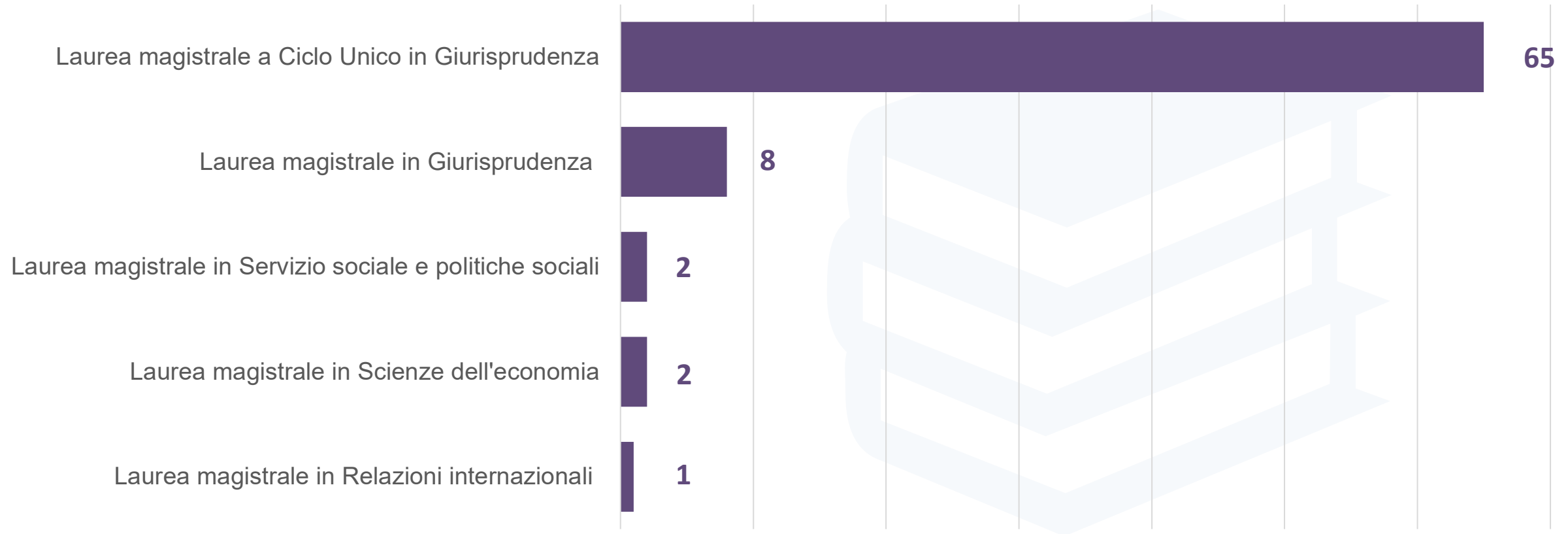
Il tasso di risposta varia molto di sezione in sezione. Per la Sezione I penale hanno risposto 3 AUP su 10, ossia il 30%

Tasso di risposta Corte d'Appello

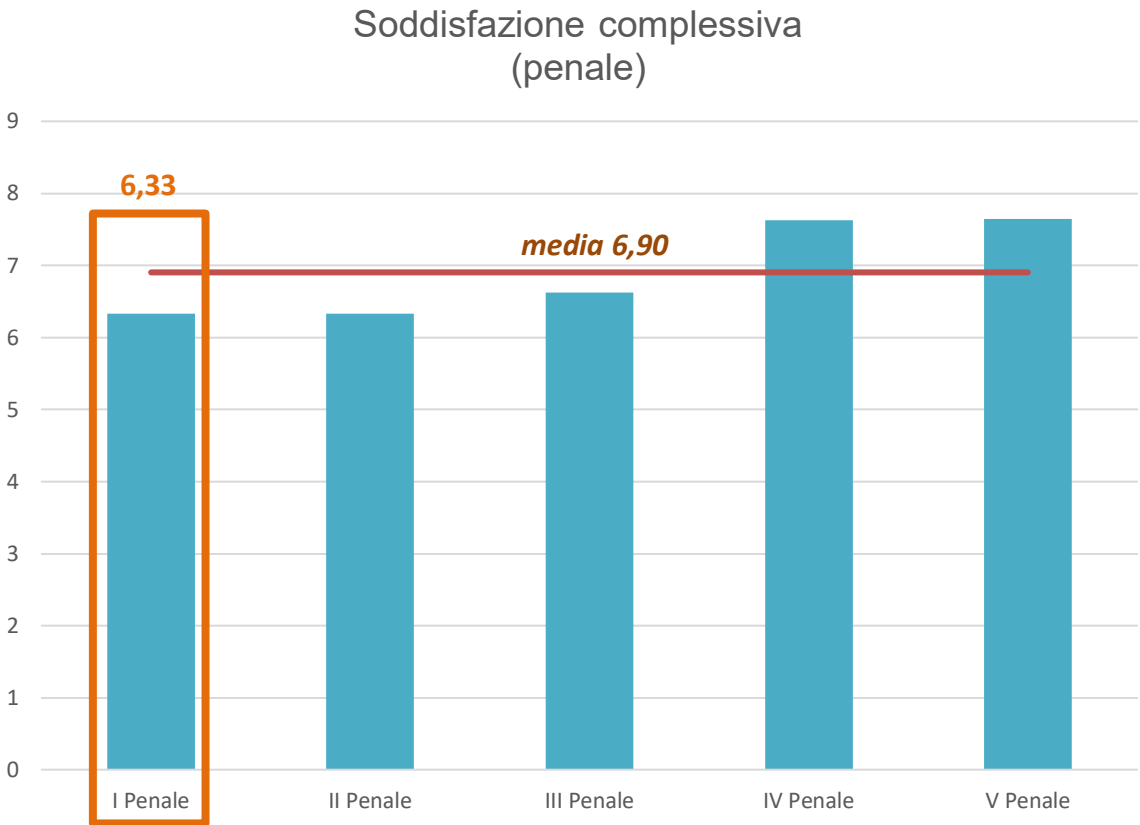
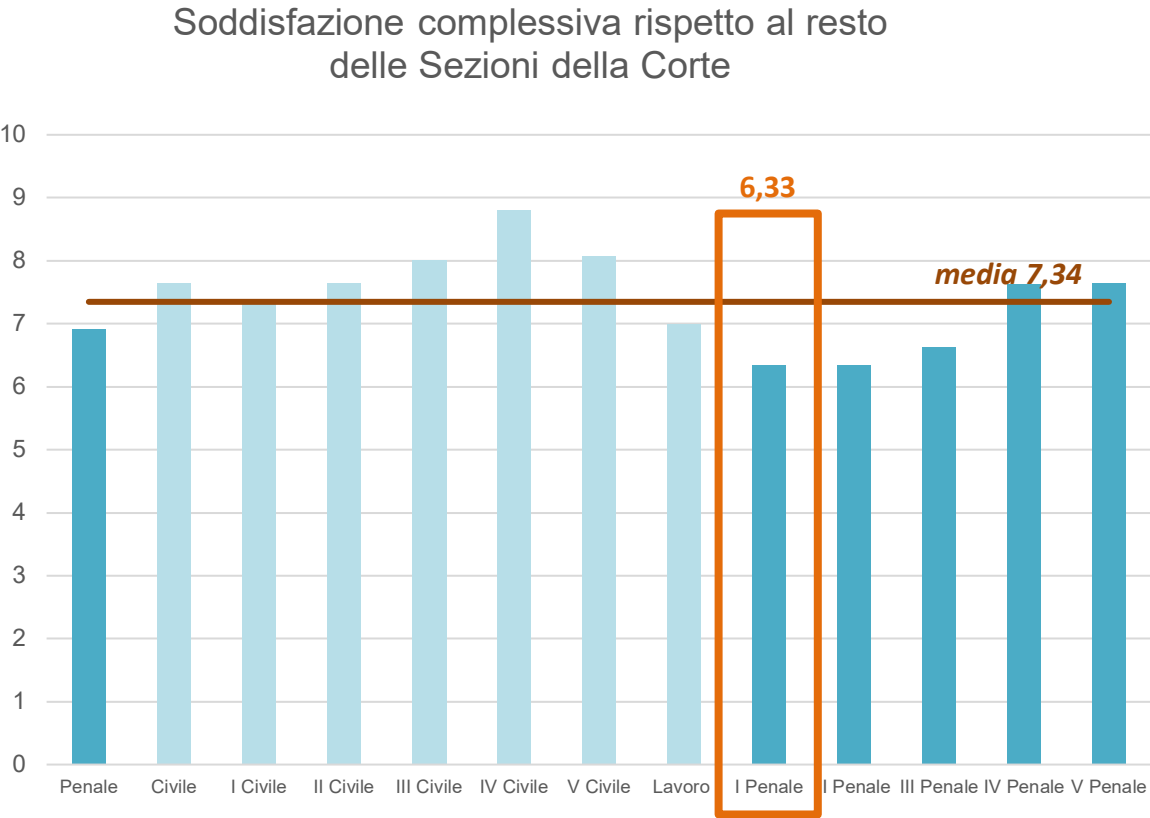


8

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



9 La soddisfazione espressa dagli AUP della Sezione è di poco inferiore sia alla media della Corte che alla media del settore penale (rispettivamente 1,01 e 0,57 punti)



«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.

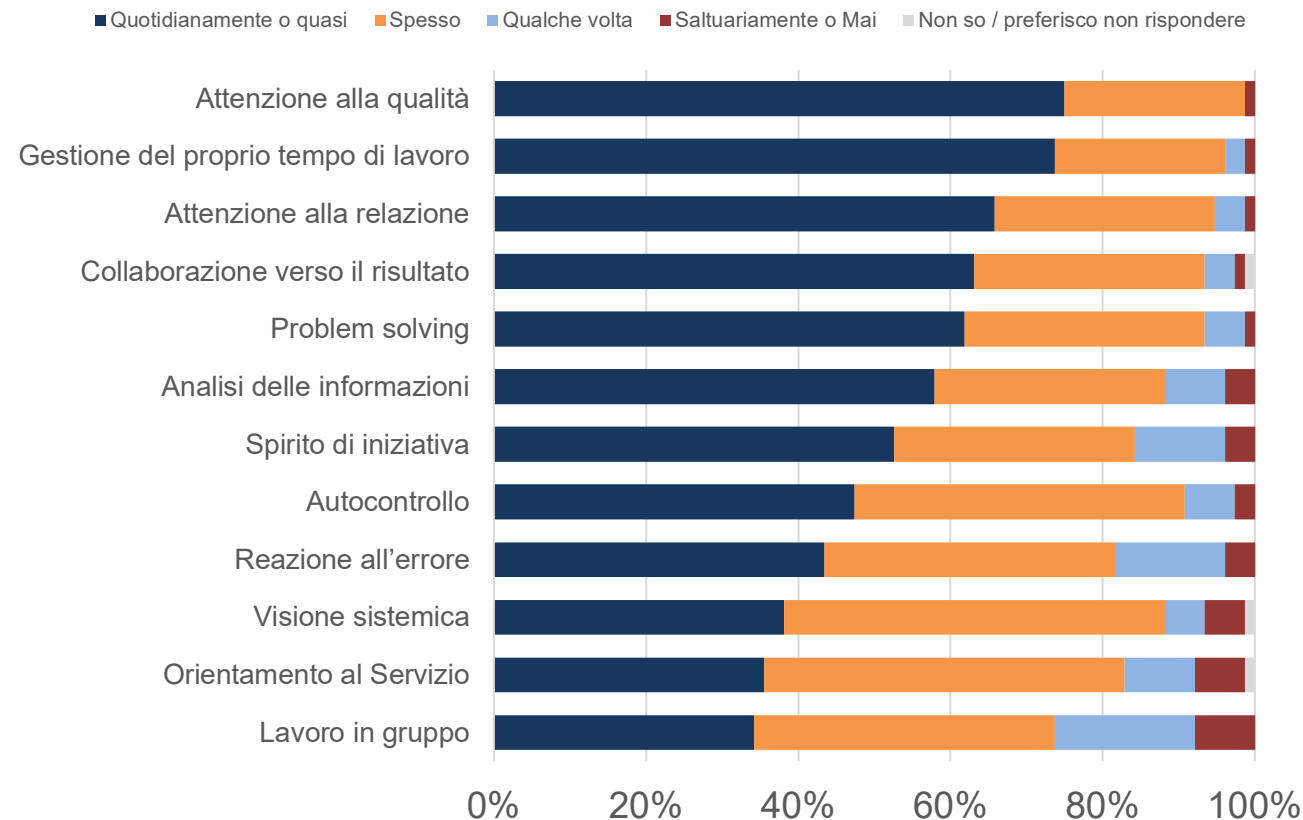
Approccio alle situazioni	Spirito di iniziativa		agire rapidamente per proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, metodi, soluzioni a fronte di problemi ed opportunità.
	Analisi delle informazioni		reperire informazioni aggiuntive, anche non strutturate, al fine di ottenere una comprensione adeguata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

10

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

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**.

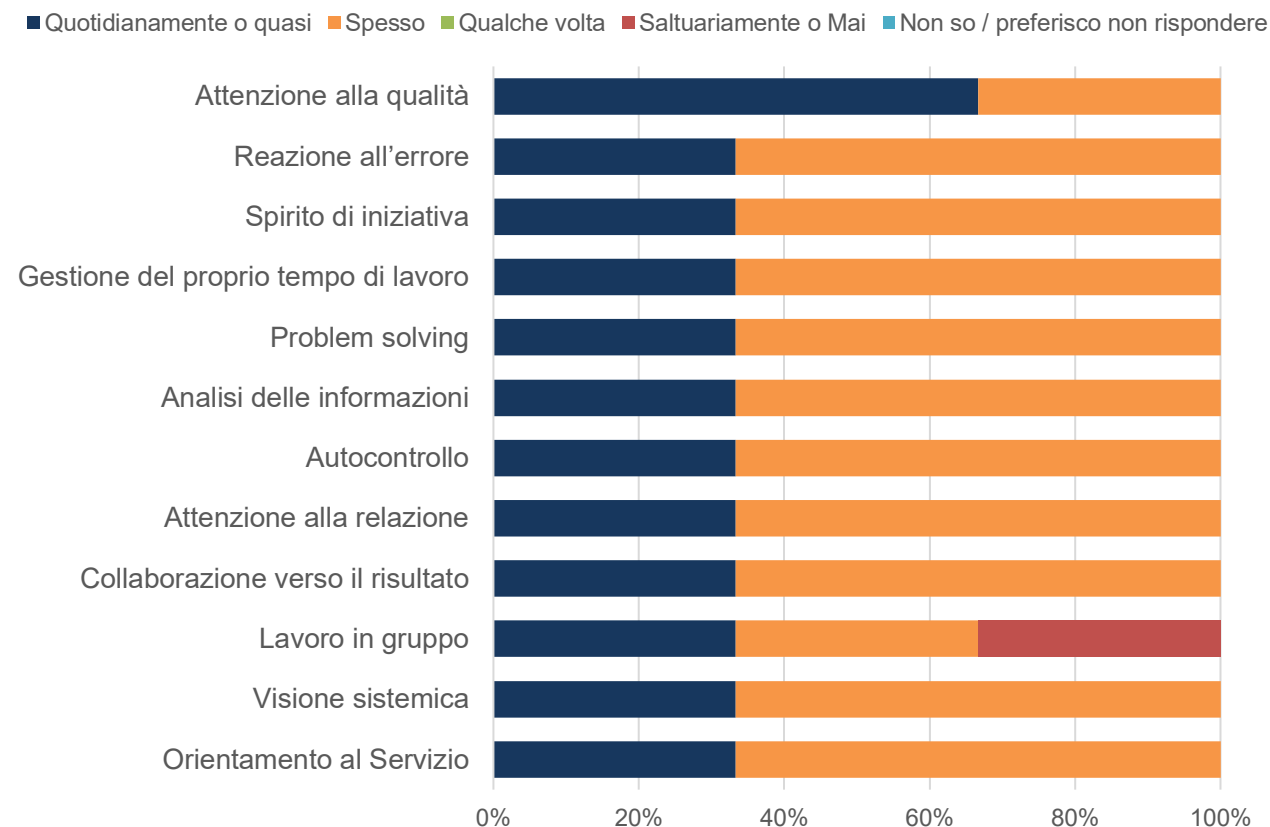


«Riflettendo sulla sua esperienza da AUP fino ad ora, quanto spesso ritiene di avere esercitato nel suo lavoro le competenze di seguito elencate?»

11

La *soft-skill* più frequentemente richiesta nella Sezione I penale è **l'attenzione alla qualità**.

- Circa il **70%** degli AUP ritiene di esercitare **l'attenzione alla qualità** quotidianamente.
- Circa il **30%** dei rispondenti afferma di **lavorare in gruppo** saltuariamente o mai.



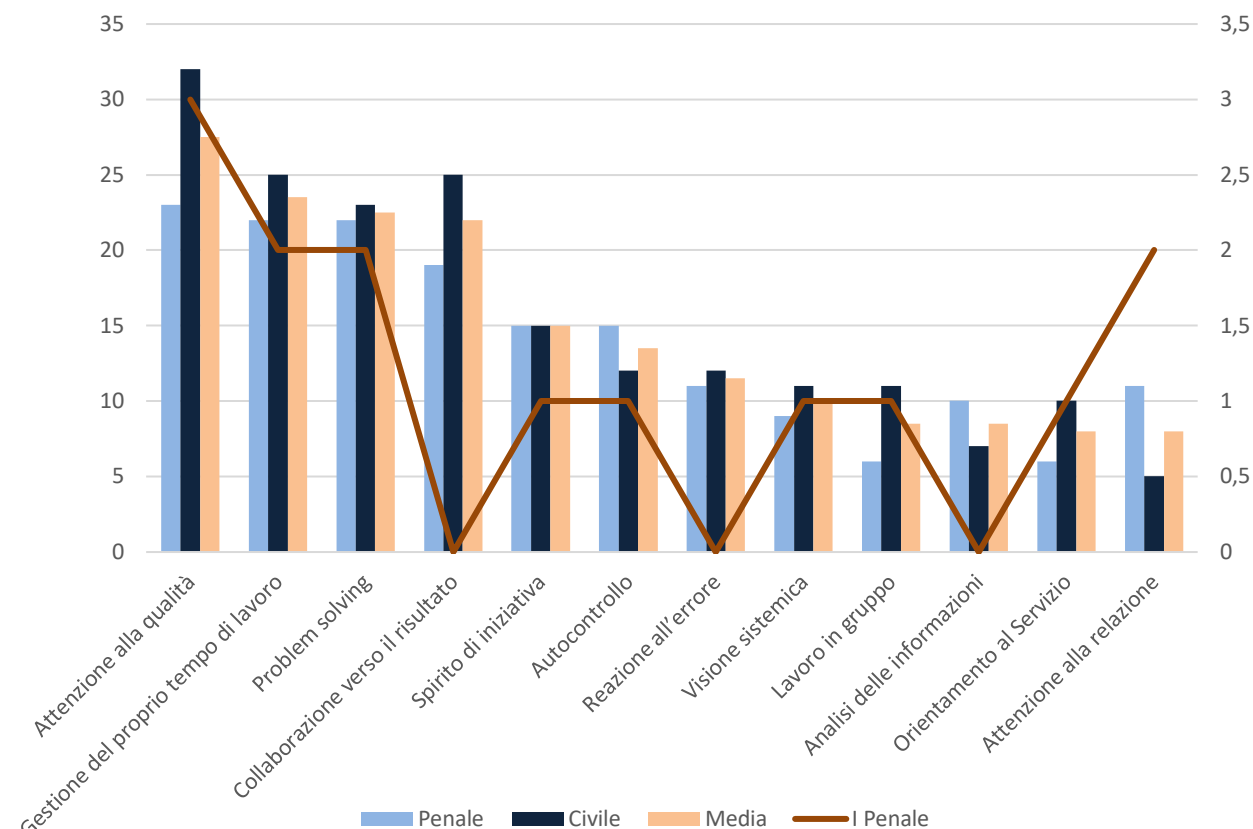
«Riflettendo sulla sua esperienza da AUP fino ad ora, quanto spesso ritiene di avere esercitato nel suo lavoro le competenze di seguito elencate?»

12

Gli AUP della Sezione I penale considerano il **lavoro in gruppo** una competenza più importante rispetto alla media.

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

- **Gestione del proprio tempo di lavoro, attenzione alla qualità e problem-solving** sono le competenze più importanti per svolgere il lavoro di AUP.
- Secondo i rispondenti della **Sezione I penale**, anche **l'attenzione alla relazione** è tra le competenze più importanti.



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

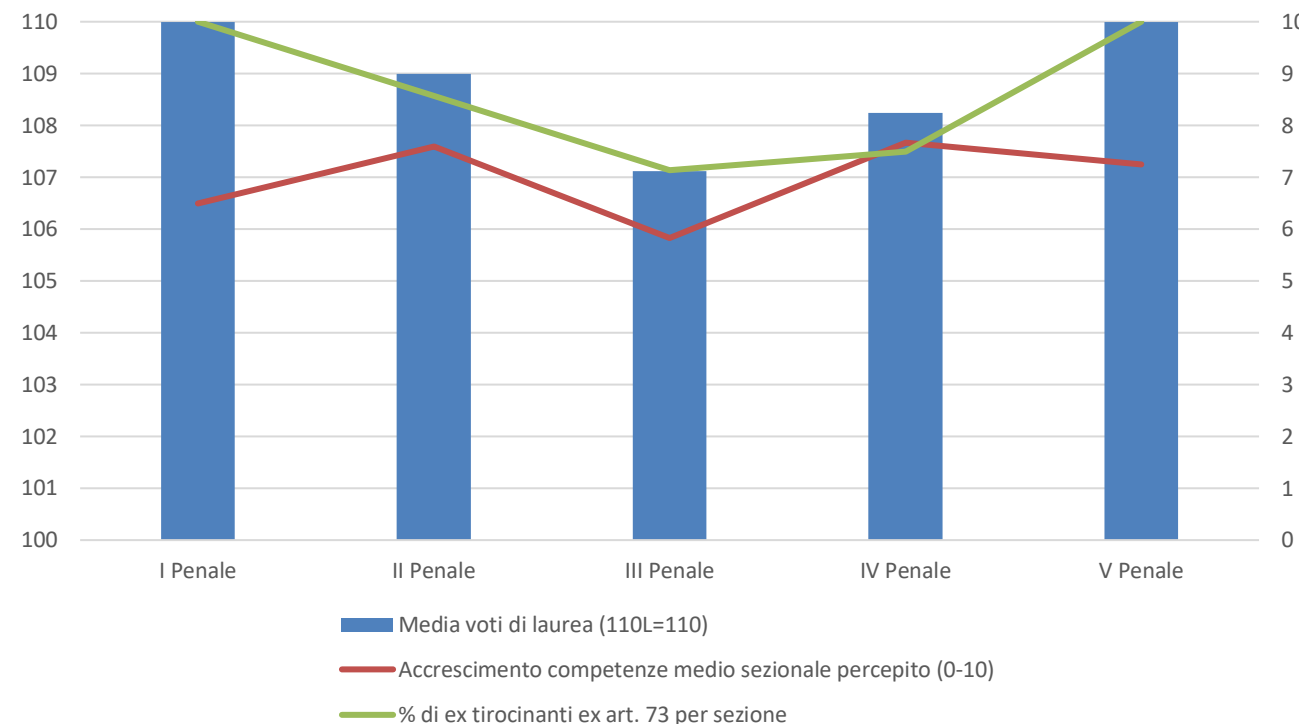
13

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 I penale, con **preparazione pregressa già alta**, presentano un grado di accrescimento personale **in linea con la media** della Corte (7,6) e **inferiore** alle Sezioni II e IV penale.

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

04 aprile 2023