



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

ESTRATTO STATISTICHE 2022 - SEZIONE II PENALE

L'inserimento degli AUP e i flussi statistici della Sezione II penale per
gli anni 2018-2022 e proiezioni al giugno 2026

AUTORI

Michele Benedetti
Alessandra Bucci
Alfredo De Meo
Tommaso Giaccardi
Jonathan C. Kamkhaji
Elena Madiati
Alessandra Thi Mandelli
Erica Melloni
Irene Vanini

COORDINATORE DEL GRUPPO DI LAVORO

Prof. Giancarlo Vecchi

Rilascio: 29 marzo 2023



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Spazio per la
Crescita Sostenibile*



SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
1 SINTESI DEI DATI RELATIVI ALLA CORTE D'APPELLO DI MILANO	5
1.1 Gli addetti per l'Ufficio per il Processo presso la Corte d'Appello di Milano	5
1.2 La gestione degli addetti all'Ufficio per il Processo: i modelli organizzativi.....	7
1.3 Analisi statistica e della performance aggregata dell'area penale della Corte di Appello di Milano	8
1.4 I modelli organizzativi adottati dalle sezioni penali ordinarie della Corte d'Appello di Milano – aggiornamento dicembre 2022.....	11
2 APPROFONDIMENTO: SEZIONE II PENALE	15
Analisi organizzativa.....	15
Gli AUP nella Sezione II penale	15
Riepilogo flussi statistici ed elaborazioni sugli indicatori rilevanti	16
3 NOTA METODOLOGICA.....	20
3.1 Indicatori utilizzati	20
3.2 Analisi previsionale	20

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1. Numero di AUP assegnati e ritirati, al 15/12/2022	5
<i>Tabella 2. Dati di flusso e indicatori di efficienza, storico e previsionale - Materie penali</i>	<i>8</i>
Tabella 3 –Performance sezionale in relazione agli obiettivi stabiliti dalla Circolare 12 novembre 2021 - Piano Nazionale di ripresa e resilienza – Indicatori di raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR); Il valore “Benchmark dic-2019” è il dato registrato per la Sezione a dicembre 2019 ; la colonna “Stato” indica la possibilità di raggiungere l’obiettivo sulla base dell’andamento pluriennale (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano)	10
Tabella 4 - Performance sezionale in relazione agli obiettivi stabiliti dalla Circolare 12 novembre 2021 - Piano Nazionale di ripresa e resilienza – Indicatori di raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR); Il valore “Benchmark dic-2019” è il dato medio nazionale delle sezioni civili di Corte d’Appello registrato a dicembre 2019; la colonna “Stato” riporta un giudizio sintetico sulle possibilità di raggiungere tale obiettivo sulla base dell’andamento pluriennale (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano)	10
<i>Tabella 5. Numero AUP presenti e modello organizzativo adottato dalle sezioni – materie penali – confronto dicembre2021-dicembre2022</i>	<i>11</i>
<i>Tabella 6. Dati di flusso e indicatori di efficienza, storico e previsionale – Sezione II penale (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano).....</i>	<i>17</i>

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1. AUP da progetto organizzativo dicembre 2021 e AUP in forza alle Sezioni al 15/12/2022 – Area penale	6
Figura 2. Dati di flusso e indicatori di efficienza, storico e previsionale - Materie penali ordinarie (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano)	8
Figura 3. Dati di flusso e indicatori di efficienza, storico e previsionale – Sezione II penale (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano)	17
Figura 4. Pendenze finali totali – Sezione II penale (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano)	18
<i>Figura 5. Procedimenti pendenti per anno di iscrizione, 30 novembre 2022 – Sezione II penale (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano).....</i>	<i>18</i>
Figura 6. Anzianità di iscrizione delle pendenze, 30 novembre 2022 – Sezione II penale (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano)	19

INTRODUZIONE

Questo rapporto sintetizza le informazioni e le analisi raccolte dal gruppo di lavoro del Politecnico di Milano con riferimento alle soluzioni organizzative adottate in relazione all'attuazione dell'Ufficio per il processo, nell'ambito degli obiettivi posti dal PNRR.

La prima sezione illustra i dati principali a livello di Corte d'Appello e la seconda presenta un approfondimento a livello di sezione. Conclude una breve nota metodologica.

Con riferimento agli AUP, le analisi¹ riguardano la presenza, le attività e l'organizzazione degli addetti all'Ufficio per il processo (AUP) della Corte d'Appello di Milano, nella prospettiva di indagare gli effetti del loro intervento sulla performance delle sezioni e dell'Ufficio nel suo complesso. Inoltre viene presentato un breve riepilogo degli obiettivi e delle scelte organizzative legati all'inserimento degli addetti all'Ufficio per il Processo all'interno degli uffici dell'area penale della Corte d'Appello di Milano. Le interviste volte ad approfondire la realtà delle Sezioni sono state condotte tra i mesi di luglio 2022 e gennaio 2023 presso la sede della Corte d'Appello e hanno coinvolto i Presidenti delle Sezioni, il personale delle cancellerie e gli AUP stessi. Alcune informazioni sono state aggiornate mediante le relazioni che i Presidenti di Sezione hanno inviato al Presidente della Corte nella seconda settimana del mese di dicembre 2022.

L'analisi organizzativa è corredata da un'esposizione dei principali **trend statistici** relativi alla performance della Corte e della Sezione e dei **principali indicatori** su cui tale performance è misurata in relazione agli obiettivi previsti dal PNRR. In questo aggiornamento del report, oltre ai dati aggiornati al 31.12.2022, vengono presentate alcune proiezioni al giugno 2026, mese di verifica degli obiettivi specificati dal PNRR.

¹ Ai fini di una migliore impostazione e svolgimento delle analisi la Corte ha messo a disposizione del Politecnico il supporto dell'Ufficio Statistico e la reportistica più rilevante (specificamente: Ondeì, Giuseppe. «Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto della Corte di Appello di Milano» Milano, 2022; Presidenza Corte d'Appello di Milano. «Progetto organizzativo per l'Ufficio Per il Processo.» 2021).

1 SINTESI DEI DATI RELATIVI ALLA CORTE D'APPELLO DI MILANO

1.1 Gli addetti per l'Ufficio per il Processo presso la Corte d'Appello di Milano

Per l'assegnazione degli addetti alle sezioni, il Progetto organizzativo della CdA non ha seguito il cd. "metodo a pioggia" ma un criterio coerente con gli indici relativi all'arretrato da smaltire e ai tempi da ridurre: in pratica il numero degli addetti è stato definito in maniera inversamente proporzionale agli indici relativi all'arretrato e ai tempi di definizione dei processi, avendo come obiettivo il raggiungimento degli obiettivi PNRR e cioè:

- la riduzione del disposition time del 56%, rispetto al valore dell'anno 2019, nel settore civile entro il 30 giugno 2026;
- la riduzione del disposition time del 28%, rispetto al valore dell'anno 2019, nel settore penale entro il 30 giugno 2026;
- la riduzione dell'arretrato civile rilevante ai fini della legge 89/2001 del 55%, rispetto al valore dell'anno 2019, entro il 31 dicembre 2024;
- la riduzione dell'arretrato civile rilevante ai fini della legge 89/2001 del 90%, rispetto al valore dell'anno 2019, entro il 30 giugno 2026.

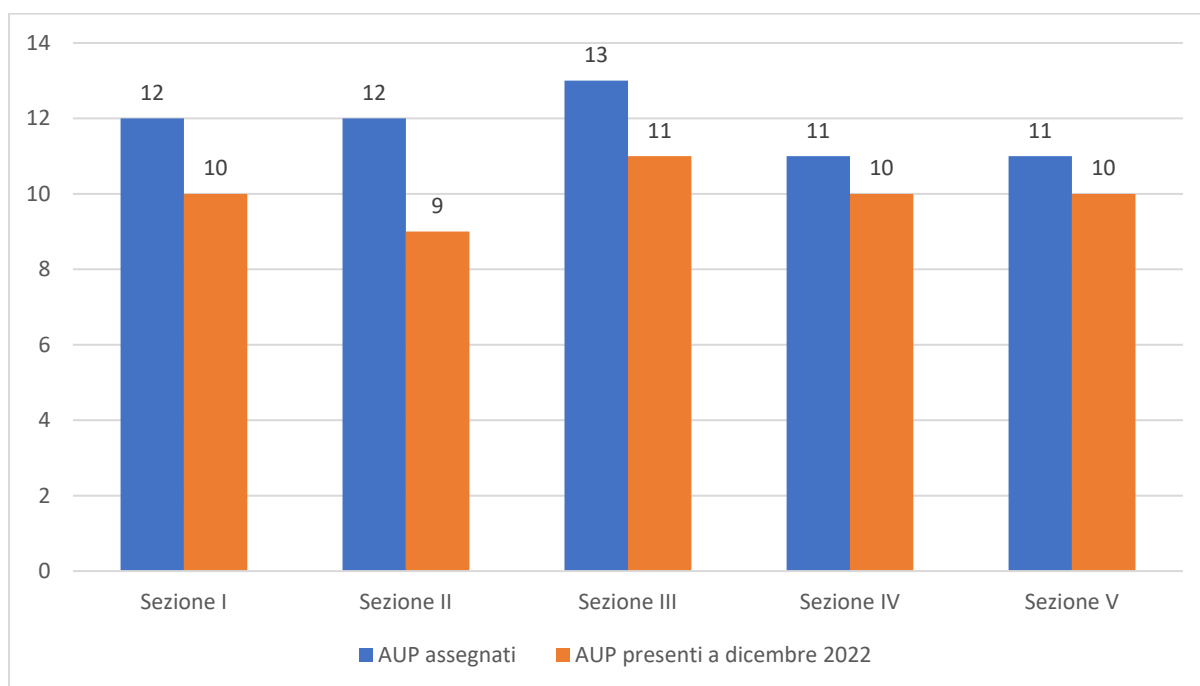
A dicembre 2022, la distribuzione tra le sezioni e gli uffici degli addetti che hanno preso effettivamente servizio è la seguente:

Tabella 1. Numero di AUP assegnati e ritirati, al 15/12/2022

SEZIONI/UFFICI	Addetti assegnati/riassegnati	Addetti ritirati- trasferiti-vincitori altra posizione	Addetti al 15/12/2022
Area Civile			
1a Sezione	10	2	9
2a Sezione	10	2	8
3a Sezione	10	5	6
4a Sezione	10	0	10
5a Sezione - Famiglia e Minori	12	2	12
Sezione Lavoro	8	1	5
tot.	62	12	50
Area Penale			
1a Sezione	12	2	10
2a Sezione	12	3	9
3a Sezione	13	2	11
4a Sezione	11	1	10
5a Sezione	11	1	10
Assiste	1	1	0
tot.	60	10	50
AUP In Staff			

Presidenza - Uff. Statistico	1		1
Assistenza MAGRIF	1		1
Ragioneria	1	1	0
URC	1	1	0
Segreteria Uff. Personale	1		1
tot.	5	2	3
TOTALE	127	24	103

Figura 1. AUP da progetto organizzativo dicembre 2021 e AUP in forza alle Sezioni al 15/12/2022 – Area penale



1.2 La gestione degli addetti all'Ufficio per il Processo: i modelli organizzativi

All'interno delle Sezioni penali e civili della Corte sono emersi i seguenti **sei modelli organizzativi** per quanto riguarda l'impiego degli AUP:

1. **Modello AUP/fascicolo**, adottato dalla Sezione II civile. Gli addetti, anziché essere assegnati ad un Consigliere, sono assegnati di volta in volta ad un fascicolo di prima udienza. In seguito all'assegnazione del fascicolo, in base alle competenze del singolo AUP e alla complessità della causa, 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, dalla sua istruzione alla sua definizione.
2. **Modello a rotazione sulle mansioni**, istituito dalla Sezione IV penale, e adottato parzialmente anche dalla Sezione III civile. In questo sistema tutti gli AUP svolgono diverse mansioni puntuali e verticali, a sostegno del lavoro di tutti i magistrati. Il principale vantaggio della rotazione continua è il pieno utilizzo della forza lavoro degli AUP che, non occupandosi a tutt'oggi del percorso di un singolo fascicolo, completano le mansioni assegnate in serie. In secondo luogo, questo sistema consente di integrare in maniera graduale la lista di mansioni svolte dagli AUP, aumentando di riflesso lo sgravio per i magistrati e l'acquisizione di competenze degli addetti.
3. **Modello dei "mini-pool"**, adottato dalla Sezione I penale. In questo sistema 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. Questa organizzazione consente, come il modello *one-to-one*, una supervisione costante, ma evita il rischio di "personalizzazione" dell'operato dell'AUP.
4. **Modello Collegio**, adottato dalla Sezione Lavoro e dalla Sezione V civile. Simile al modello dei "mini-pool", prevede l'assegnazione a turno degli AUP ai Collegi. Visto che i Collegi possono essere considerati dei pool "a geometria variabile", in quanto la loro composizione cambia secondo un meccanismo di turnazione, 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**, adottato inizialmente all'insediamento degli AUP dalle Sezioni V civile (Minori, persone e famiglia) e dalle Sezioni II, III e V penali; si tratta tuttavia di un modello in via di superamento che è stato adottato da alcune sezioni nella prima fase di inserimento degli addetti. In questo sistema un magistrato lavora affiancato da un AUP che svolge funzioni di assistenza all'attività giurisdizionale. La prossimità materiale e la costante supervisione dell'operato dell'AUP consentono un apprendimento approfondito dei compiti e permettono di coinvolgere gli AUP nella stesura delle relazioni e delle bozze di sentenza, che devono rispecchiare le modalità di stesura del magistrato relatore. Le Sezioni che impiegano questo modello difficilmente prevedono un'assegnazione *ad personam* tra singolo AUP e singolo magistrato. È infatti spesso prevista una turnazione degli AUP, che progressivamente lavorano con tutti i Consiglieri, trattando materie di volta in volta

differenti ed evitando un fenomeno di eccessiva personalizzazione del rapporto Consigliere/AUP.

6. **Modello ibrido.** Le Sezioni I, III e IV civili adottano un sistema ibrido secondo cui a ciascun Presidente di Sezione è assegnato un AUP secondo il modello *one-to-one* mentre i restanti addetti vengono assegnati o secondo il modello dei “mini-pool” o in “mini-team” dedicati a turno alle diverse macro-attività che caratterizzano l’attività giurisdizionale e operativa della Sezione.

1.3 Analisi statistica e della performance aggregata dell’area penale della Corte di Appello di Milano

Di seguito sono illustrate le principali tendenze statistiche aggregate dell’area penale.

Figura 2. Dati di flusso e indicatori di efficienza, storico e previsionale - Materie penali ordinarie (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano)

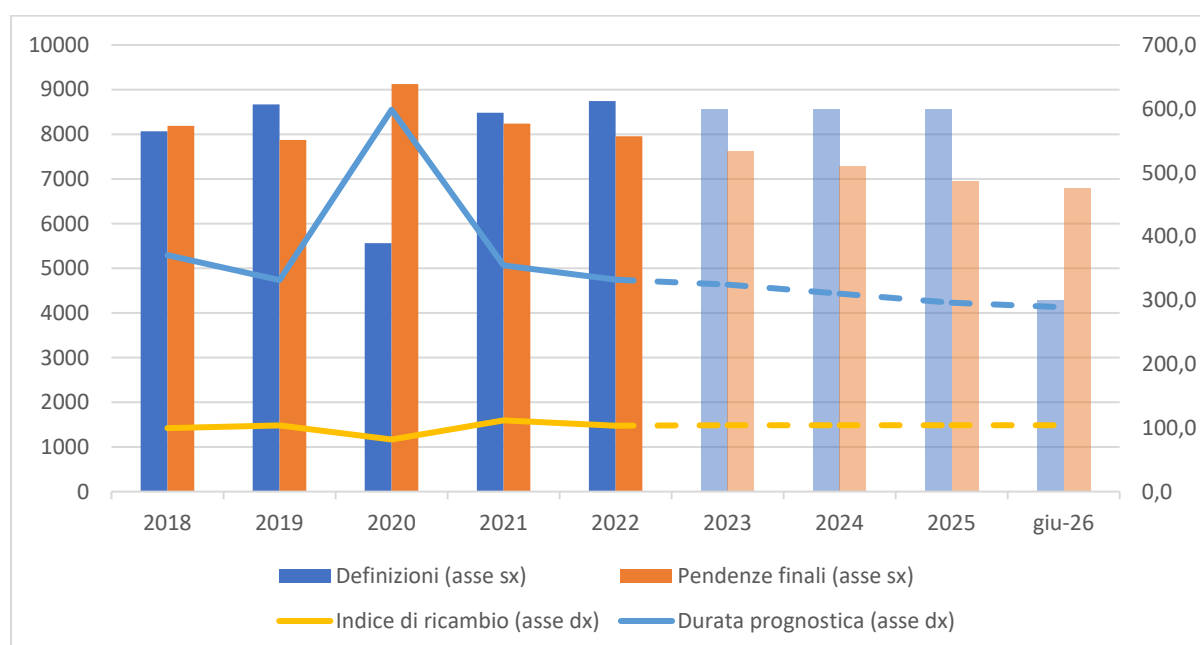


Tabella 2. Dati di flusso e indicatori di efficienza, storico e previsionale - Materie penali

	2018	2019	2020	2021	2022	Prev. 2023	Prev. 2024	Prev. 2025	Prev. giugno 2026
Definiti	8.066	8.670	5.564	8.483	8.744	8.575	8.575	8.575	4.287
Pendenze finali	8.188	7.874	9.124	8.240	7.957	7.623	7.289	6.955	6.788
Sopravvenuti	8.110	8.356	6.814	7.599	8.461	8.241	8.241	8.241	4.121
Indice di ricambio	99	103	81	111	103	104	104	104	104
Durata prognostica	370	331	598	354	332	324	310	296	288

Dall'analisi dei procedimenti emerge che, anche a fine 2022, i pendenti finali delle Sezioni penali ordinarie continuano a diminuire, così come avvenuto nell'annualità precedente. Ciò non è dovuto a un calo dei sopravvenuti, che nel 2022 hanno in realtà raggiunto livelli superiori a quanto registrato nel periodo pre-Covid, quanto all'elevato numero di procedimenti che le Sezioni sono riuscite a definire. Si segnala, dunque, che il dato aggregato delle definizioni non solo è in recupero ma è persino superiore rispetto ai risultati ottenuti nel 2018 e 2019 (rispettivamente, 8.066 e 8.670 procedimenti definiti).

Il miglioramento nel rapporto tra sopravvenienze e definizione è visibile nell'andamento dell'indice di ricambio, che si attesta su valori superiori a 100, indicando quindi uffici in grado di aggredire l'arretrato oltre che di gestire i procedimenti sopravvenuti nell'anno in corso. In particolare, la durata prognostica (o DT, *disposition time*) non solo è calata drasticamente nel 2021 ma, seppur in modo più lieve, la stessa tendenza prosegue anche nel 2022. Un discorso simile può essere fatto anche per l'indice di smaltimento, che mostra miglioramenti importanti nello stesso periodo. L'indice di ricambio del 2022 è superiore a 103, in linea con i valori del 2019 e leggermente in calo rispetto al 2021. In generale, si può constatare come l'aggregato di area penale abbia seguito dal 2018 a oggi una tendenza positiva di capacità di smaltimento, interrotta solo nel 2020 come conseguenza del contesto emergenziale, ma proseguita nel 2021 e 2022 al ritmo pre-pandemico.

Le previsioni fatte ipotizzano una stabilizzazione della capacità di definizione media delle Sezioni dell'area penale della Corte a 1,04 procedimenti definiti per ogni nuovo iscritto, da qui a giugno 2026. A questo ritmo e in assenza di shock che potrebbero comportare un aumento relativo dei sopravvenuti², si stima il raggiungimento di una durata prognostica pari a 289 giorni a giugno 2026, inferiore ai target nazionali (cfr. Tabelle 4) e in linea – seppure con qualche ritardo – con quelli interni (cfr. Tabelle 3).

Le Tabelle 3 e 4 seguenti illustrano le proiezioni a giugno 2026 degli indicatori di *disposition time* e di proporzione dell'arretrato ultra-biennale (UB) sul totale delle pendenze, considerando l'andamento della performance delle diverse Sezioni sulla base del livello attuale, aggiornato alla data del 31 dicembre 2022. Come si può notare, le situazioni non coerenti con i target interni sono limitate (pallino rosso), con tutte le Sezioni che raggiungerebbero comunque livelli migliorativi rispetto al target nazionale previsto dalla Circolare 12 novembre 2021 - Piano Nazionale di ripresa e resilienza – Indicatori di raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) (il target nazionale del DT al 2026 per il settore penale corrisponde a una riduzione del 28% rispetto al valore medio nazionale ottenuto nel 2019).






Si sottolinea come un campo colorato di rosso non indichi l'impossibilità di raggiungere l'obiettivo nei tempi prestabiliti, quanto invece il fatto che per farlo sia necessaria una riflessione sui metodi di lavoro. Ad ogni modo, è evidente che soluzioni organizzative ben














² Con riferimento all'analisi previsionale, è opportuno segnalare che le simulazioni non possono tenere conto di eventi esogeni imprevedibili che potrebbero compromettere il normale corso dell'attività della sezione. In questo senso, nella costruzione delle proiezioni future dei flussi è stato ignorato il dato 2020, inficiato dalle conseguenze economiche e sociali (procedimenti sopravvenuti), organizzative e di organico (procedimenti definiti), causate dalla diffusione improvvisa della SARS-CoV-2.

progettate, con un coinvolgimento pieno del personale AUP, possono più che compensare le scoperture di organico e rendere il lavoro più agile sia per i consiglieri sia a livello di Sezione.

Tabella 3 –Performance sezionale in relazione agli obiettivi stabiliti dalla Circolare 12 novembre 2021 - Piano Nazionale di ripresa e resilienza – Indicatori di raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR); Il valore “Benchmark dic-2019” è il dato **registrato per la Sezione a dicembre 2019**; la colonna “Stato” indica la possibilità di raggiungere l’obiettivo sulla base dell’andamento pluriennale (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano)

LEGENDA






 Obiettivo raggiunto
  Trend **in linea** con l’obiettivo
  Trend **piatto/migliorabile**
 Trend **non** in linea con l’obiettivo
  Trend **non** misurabile








Area	Sezione	Obiettivi	Benchmark dic-2019	Valore 2022	Target giu-2026	Stato
Penale	I	riduzione DT del 28%	342	296 (-13%)	246 (-28%)	
		riduzione arretrato ultra-biennale	n.d.	ca. 1%	<2%	
		riduzione del 90% delle pendenze relative ai fascicoli iscritti alla data del 31.12.2019	n.d.	n.d.	n.d.	
	II	riduzione DT del 28%	237	365 (+54%)	171 (-28%)	
		riduzione arretrato ultra-biennale	n.d.	ca. 1%	<2%	
	III	riduzione DT del 28%	339	266 (-22%)	244 (-28%)	
		riduzione arretrato ultra-biennale	n.d.	ca. 2%	<2%	
		migliorare qualità del lavoro complessivo della Sezione	-	-	-	
	IV	riduzione DT del 28%	268	315 (+17%)	193 (-28%)	
		riduzione arretrato ultra-biennale	n.d.	ca. 1%	<2%	
	V	riduzione DT del 28%	584	545 (-7%)	420 (-28%)	
		riduzione arretrato ultra-biennale	n.d.	ca. 7%	<2%	
		aumentare provvedimenti definitivi del 10%	n.d.	1.357	n.d.	

La stessa tabella è riproposta sotto, questa volta utilizzando come Benchmark 2019 il valore di durata prognostica (*Disposition Time*) medio nazionale registrato al 31 dicembre 2019.

Tabella 4 - Performance sezionale in relazione agli obiettivi stabiliti dalla Circolare 12 novembre 2021 - Piano Nazionale di ripresa e resilienza – Indicatori di raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR); Il valore “Benchmark dic-2019” è il dato medio nazionale **delle sezioni civili di Corte d’Appello** registrato a dicembre 2019; la colonna “Stato” riporta un giudizio sintetico sulle possibilità di raggiungere tale obiettivo sulla base dell’andamento pluriennale (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano)

LEGENDA

 Obiettivo raggiunto
  Trend **in linea** con l’obiettivo
  Trend **piatto/migliorabile**
 Trend **non** in linea con l’obiettivo
  Trend **non** misurabile

Area	Sezione	Obiettivi	Benchmark dic-2019	Valore 2022	Target giu-2026	Stato
Penale	I	riduzione DT del 28%	835	296	601	
		riduzione arretrato ultra-biennale	n.d.	ca. 1%	<2%	
		riduzione del 90% delle pendenze relative ai fascicoli iscritti alla data del 31.12.2019	n.d.	n.d.	n.d.	
	II	riduzione DT del 28%	835	365	601	
		riduzione arretrato ultra-biennale	n.d.	ca. 1%	<2%	
	III	riduzione DT del 28%	835	266	601	
		riduzione arretrato ultra-biennale	n.d.	ca. 2%	<2%	

		migliorare qualità del lavoro complessivo della Sezione	-	-	-	
	IV	riduzione DT del 28%	835	315	601	
		<i>riduzione arretrato ultra-biennale</i>	<i>n.d.</i>	<i>ca. 1%</i>	<i><2%</i>	
	V	riduzione DT del 28%	835	545	601	
		<i>riduzione arretrato ultra-biennale</i>	<i>n.d.</i>	<i>ca. 7%</i>	<i><2%</i>	
		aumentare provvedimenti definitori del 10%	<i>n.d.</i>	1.357	<i>n.d.</i>	

1.4 I modelli organizzativi adottati dalle sezioni penali ordinarie della Corte d'Appello di Milano – aggiornamento dicembre 2022

La tabella seguente mette a confronto i contenuti del Progetto organizzativo per l'Ufficio per il processo del 15 dicembre 2021 e i contenuti del monitoraggio effettuato a dicembre 2022 (fonti: interviste e schede inviate dai Presidenti di Sezione)

Tabella 5. Numero AUP presenti e modello organizzativo adottato dalle Sezioni – materie penali – confronto dicembre 2021- dicembre 2022

SETTORE PENALE		
Sez.	Modello da progetto organizzativo	Monitoraggio a dicembre 2022
I	<p>N. AUP previsto: 10 (ne sono arrivati 12 di cui 2 ritirati poiché vincitori di altro concorso)</p> <p>Modello organizzativo previsto: supporto alla Sezione nel suo complesso, con 5 AUP destinati all'esame dei fascicoli degli imputati liberi in ingresso settimanale; 2 destinati allo studio dei fascicoli degli imputati detenuti/sottoposti a misura; 1 si dedica alle novità legislative; 1 supporta i Presidenti per le questioni organizzative; 1 destinato alle udienze in corso.</p> <p>Mansioni previste: gli AUP assegnati ai Consiglieri si occupano di attività di contenuto specialistico, si richiamano le mansioni degli addetti disciplinate dall'All. II, 1 al D.L. 80/21 convertito in L. 113/21*. Mentre le attività di chi è assegnato alla Cancelleria prevedono: ausilio nella verbalizzazione delle udienze; attività di controllo dei fascicoli in entrata con connessione ai SICP e ai registri telematici di sezione.</p>	<p>N. AUP rilevato:</p> <p>Modello organizzativo: Organizzazione in stile "mini-pool" in cui gli AUP sono assegnati a gruppi a una triade di Consiglieri (in cui un Magistrato svolge il ruolo di riferimento e coordinamento degli AUP), ai Presidenti e alla cancelleria. Le assegnazioni prevedono 2 AUP ai Presidenti, 2 ai Magistrati ordinari e 4 alla Cancelleria. Prevista la turnazione dei gruppi ogni 3 mesi.</p> <p>Mansioni: assistenza ai magistrati per bozze dei provvedimenti; assistenza ai Presidenti; assistenza ai maxiprocessi in carico alla Sezione per calcoli prescrizione, sintesi motivi di appello; assistenza alla Cancelleria. Inizialmente, sono state istituite delle udienze di semplice trattazione, ovvero con processi di valore basso, al fine di impiegare gli addetti alla stesura delle relazioni utili ai consiglieri per lo studio e la definizione di tali processi più semplici. Mediante tale misura organizzativa da un lato la Sezione ha potuto definire più processi, così incidendo sull'abbattimento del disposition time, e dall'altro gli addetti hanno potuto rinforzare e mettere in pratica le conoscenze acquisite negli incontri formativi. Successivamente, si sono diversificate le funzioni ed i compiti cui gli addetti sono stati destinati. Si sono quindi impiegati gli addetti più competenti in diritto e più adesivi alle indicazioni ricevute dai magistrati per l'ausilio al loro lavoro, e quelli più efficienti nell'uso degli strumenti telematici o più esperti nelle funzioni di cancelleria, nell'ausilio per lo scarico delle udienze, delle istanze</p>



		cautelari, nei depositi delle sentenze, e nel controllo e predisposizione dei decreti. Un utile impiego degli addetti, da segnalare, consiste nella redazione delle ordinanze di inammissibilità dell'appello individuate dal Presidente di Sezione – misura che ha consentito la definizione predibattimentale di numerosi processi fungendo da filtro per evitare notifiche e celebrazioni di processi ove già l'atto di appello risentiva di carenze in termini di specificità dei motivi.
II	<p>N. AUP previsto: 12</p> <p>Modello organizzativo previsto: divisione in 3 gruppi di lavoro: (a) staff per la definizione dei fascicoli; (b) staff del Presidente; (c) staff di raccordo con la Cancelleria</p> <p>Mansioni previste: (a) 7-8 AUP si occupano dello studio dei fascicoli e della compilazione delle parti iniziali delle sentenze. (b) 1-2 AUP affiancano il Presidente in attività amministrative e di programmazione sezionale (ad es. attività di controllo quotidiano dei fogli elettronici dei ruoli, delle misure e del SIGE). (c) 2-3 AUP coadiuvano la Cancelleria per diverse attività (ad es. per il controllo dei fascicoli, per controllare l'iscrizione al SICP).</p>	<p>N. AUP rilevato: 9</p> <p>Modello organizzativo: Inizialmente, per inserire gli addetti nelle attività della Sezione, il modello utilizzato è stato quello one-to-one, di affiancamento di 6 AUP ai singoli consiglieri; mentre 1 a supporto della cancelleria e 1 in Amministrazione; Oltre a ciò, a turni prestabiliti, sono assegnati come rinforzo ai servizi di Cancelleria, dalla cura dei fascicoli, alla preparazione delle udienze e fino alla redazione del verbale. Da ottobre 2022 gli AUP sono stati divisi in tre gruppi, ciascuno dei quali viene affiancato a un gruppo di Presidenti e Consiglieri. In caso di processi particolarmente complessi si prevede di destinare un gruppo selezionato di AUP ("task force") per lo studio degli atti e la predisposizione della relazione. Si ritiene, comunque, di proseguire con il supporto degli AUP alla Cancelleria attraverso la redazione dei decreti di citazione e la cura e la preparazione di una udienza a rotazione, compresa la compilazione del verbale</p> <p>Mansioni: redazione della sentenza; ricerche giurisprudenziali; nel rapporto con la Cancelleria gli AUP sono stati adibiti tutti al supporto nella redazione dei decreti di citazione, e hanno fornito "supporto" per attività di assistenza all'udienza materiali secondo un turno a rotazione predisposto dal Direttore di Cancelleria.</p>
III	<p>N. AUP previsto: 13</p> <p>Modello organizzativo previsto: divisione in due gruppi: (a) 2 AUP per la organizzazione della Sezione; (b) 11 AUP per lo studio dei fascicoli.</p> <p>Mansioni previste: attività di contenuto specialistico, si richiamano le mansioni degli addetti disciplinate dall'All. II, 1 al D.L. 80/21 convertito in L. 113/21*.</p>	<p>N. AUP: 11</p> <p>l'assegnazione a ciascun consigliere di un numero massimo di due AUP e al Presidente di 2 o 4 (a seconda dei periodi)</p> <p>Modello organizzativo: modello one-to-one, che prevede l'assegnazione a ciascun consigliere di un numero massimo di due AUP e al Presidente di 2 o 4 (a seconda dei periodi).</p> <p>Mansioni: Addetti ai consiglieri: studio di alcuni procedimenti e redazione di una scheda del processo, relazione in camera di consiglio, partecipazione all'udienza e redazione di bozze di</p>



		<p>sentenza, controllo preliminare all'udienza compilando lo statino in ogni sua parte, addestramento alla verbalizzazione in udienza. Addetti alla presidenza di Sezione: tenuta ordinata dei fascicoli pervenuti alla Sezione a carico di soggetti "liberi", rilevazione della prescrizione/improcedibilità e peso del fascicolo, redazione/compilazione dei decreti di citazione, redazione delle schede del processo a carico dei soggetti "detenuti" (con indicazione termine di fase e scadenza provvisoria della pena), studio di alcuni procedimenti e redazione di una scheda del processo, relazione in camera di consiglio, partecipazione all'udienza e redazione di bozze di sentenza.</p>
IV	<p>N. AUP previsto: 10 Modello organizzativo previsto: Il modello di assegnazione prevede la creazione di gruppi di lavoro: 3 addetti supportano il Presidente; 7 addetti supportano la Sezione nel suo complesso. Mansioni previste: attività di contenuto specialistico, si richiamano le mansioni degli addetti disciplinate dall'All. II, 1 al D.L. 80/21 convertito in L. 113/21*.</p>	<p>N. AUP: 10 Modello organizzativo: modello a mini-teams. Gli Addetti sono divisi in due macro-gruppi, a ruotano a cadenza bimestrale su due attività. Il primo gruppo, composto da tre addetti, è adibito al c.d. turno Presidenza; il secondo gruppo, composto da sei addetti, è adibito al c.d. turno Sezione. Un addetto è assegnato in via esclusiva e stabile all'Ufficio del Presidente di Sezione. Quest'ultimo svolge attività di supporto al Presidente della Sezione nell'organizzazione della Sezione e nello svolgimento delle attività a questi assegnate nella qualità di coordinatore del Settore Penale. Mansioni: Tutti gli Addetti si occupano delle seguenti attività: 1)stesura delle relazioni nei processi di appello fissati nelle udienze loro assegnate; 2)controllo delle notifiche in prossimità dell'udienza per verificarne l'esito da valutare all'udienza (l'attività della notifica in itinere è seguita dalla cancelleria); 3)stesura delle minute delle motivazioni delle sentenze emesse nei fascicoli di peso 1 e 2 in relazione ai quali hanno redatto le relazioni ed eventualmente, su indicazione del relatore, nei fascicoli di peso superiore; 4)studio e relazione degli incidenti di esecuzione fissati nell'udienza assegnata all'addetto. Nel caso di incidente di esecuzione da definire con ordinanza fuori udienza (art. 667 c. 4 e 676 c.p.p.), il relatore può richiedere il supporto di un addetto, che gli sarà indicato dal Presidente. Agli addetti del turno Sezione sono assegnate le udienze presiedute dai Consiglieri, a quelli del turno Presidenza sono assegnate le udienze presiedute dal Presidente di Sezione.</p>



		<p>Questi ultimi sono altresì adibiti alla compilazione dei decreti di citazione ed alle attività correlate.</p> <p>Sulla base della recente normativa, si è deciso di riformare il modello organizzativo nel seguente modo:</p> <p>a) Fermi restando i compiti degli addetti anche di preparazione dell'udienza (controllo delle notifiche etc.) come previsto dal decreto attuativo 151/2022 e nel precedente programma, si prevede l'assegnazione dell'addetto al singolo consigliere, con rotazione bimestrale, sistema che garantisce una equa distribuzione dei pesi anche per gli addetti e che consente di impartire agli addetti una formazione personalizzata;</p> <p>b) Ciascun Presidente ha assegnato un addetto in via continuativa, escluso quindi dalla turnazione, e che si occupa delle attività del Presidente e delle relazioni dei fascicoli al medesimo assegnati.</p> <p>c) La redazione dei decreti è assegnata agli addetti dei consiglieri a rotazione. Nella lavorazione dei decreti saranno indicati i termini di improcedibilità, di prescrizione e così individuati i processi a trattazione prioritaria. I decreti saranno poi supervisionati dai Presidenti.</p> <p>d) Per far fronte ad eventuali assenze, gli addetti assegnati ai consiglieri sono suddivisi in due gruppi di quattro e in caso di assenza dell'addetto, le relazioni del consigliere temporaneamente "scoperto" saranno ripartite tra gli addetti all'interno del gruppo del lavoro</p>
V	<p>N. AUP previsto: 13</p> <p>Modello organizzativo previsto:</p> <p>Il modello che si intende proporre è quello "di squadra". Gli addetti svolgeranno la loro attività a beneficio della Sezione ed il collegamento di ciascuno di loro col singolo magistrato sarà meramente eventuale e limitato al fascicolo processuale assegnato al consigliere relatore. Gli addetti sono suddivisi come segue: 3 per l'esame dei procedimenti speciali; 8 per l'esame dei procedimenti ordinari; 2 per la collaborazione diretta con ciascun Presidente.</p> <p>Mansioni previste:</p> <p>Attività relative ai procedimenti ordinari; attività di collaborazione con il Presidente; attività di contenuto specialistico, si richiamano le mansioni degli addetti disciplinate dall'All. II, 1 al D.L. 80/21 convertito in L. 113/21.</p>	<p>N. AUP: 10</p> <p>Modello organizzativo:</p> <p>Gli AUP supportano il Presidente e svolgono mansioni di ausilio alla Cancelleria a rotazione, secondo un turno predeterminato. La rotazione completa di tutti gli addetti non è ancora avvenuta in quanto i Funzionari responsabili della Cancelleria hanno evidenziato la necessità di un periodo piuttosto lungo di formazione.</p> <p>Mansioni:</p> <p>Gli AUP provvedono alla redazione delle schede dei processi in trattazione secondo un format predeterminato e ad attività a supporto della Cancelleria. Funzioni amministrative particolari svolgono le due AUP che collaborano col Presidente della Sezione.</p>

2 APPROFONDIMENTO: SEZIONE II PENALE

Analisi organizzativa

La Sezione II tratta reati societari, tributari e fallimentari, reati contro la Pubblica Amministrazione e gestisce una quota di “generico”. Comprende 7 Consiglieri e un Presidente che è “*esonero dal lavoro giurisdizionale del 50% sicché l’organico effettivo è di 7,5 Magistrati*” (Presidenza Corte d'Appello di Milano 2021) a dispetto di un organico previsto di 9 Consiglieri e 2 Presidenti. Il Presidente e Consiglieri sono affiancati da diversi tirocinanti³. Nel giugno 2021, anche la Cancelleria – la cui composizione comprende un Direttore, un Cancelliere, due assistenti giudiziari, due assistenti UNEP e un operatore giudiziario – disponeva di un tirocinante. La Sezione si avvale del lavoro di 9 AUP, destinati al 15% del tempo alla Cancelleria, dove svolgono le mansioni di: redazione dei decreti di citazione; cura e la preparazione di una udienza (a rotazione) compresa la compilazione del verbale.

Gli AUP nella Sezione II penale

La Sezione ha ricevuto originariamente 10 AUP, di cui: una laureata in economia e commercio è stata destinata alla Cancelleria, in subentro alla diminuzione di organico della Cancelleria (carente di un funzionario); un addetto in uscita è stato preliminarmente spostato a supporto della Cancelleria. Al momento dell’intervista (22/07/2022) erano operativi 8 AUP a supporto effettivo delle attività della Sezione. Al 12/12/2022 la Sezione si avvale del lavoro di 9 AUP, destinati al 15% del tempo alla Cancelleria, dove svolgono le mansioni di: redazione dei decreti di citazione; cura e la preparazione di una udienza (a rotazione) compresa la compilazione del verbale. Alcuni AUP sono ex tirocinanti, hanno dunque già maturato esperienza di lavoro nelle Corti.

Diversi AUP inseriti nella Sezione non avevano esperienza precedente di tirocinio, la presidenza ha dunque inizialmente optato per un **modello di assegnazione *one-to-one*, per cui a ogni Consigliere è assegnato un AUP a supporto**, mentre in aiuto al Presidente è rimasto staff con qualifica di tirocinante. La presidenza ha ipotizzato inizialmente una ripartizione degli AUP per materia, ma ha ritenuto che l’approccio *one-to-one* consentisse una fase iniziale di apprendimento profondo delle dinamiche della Corte e delle mansioni, già allora comunque con l’auspicio di elaborare un sistema di rotazione delle assegnazioni, per superare la personalizzazione e formare gli AUP su materie diversificate.

Gli AUP hanno in questa prima fase sostenuto il lavoro dei Consiglieri attraverso quattro attività principali, più o meno consolidate nella prassi delle attività della Sezione:

1. attraverso la **stesura della relazione del fascicolo**, che si compone di: (i) sintesi della sentenza del primo grado e (ii) sintesi dei motivi d’appello e che ha lo scopo di informare il Giudice sulla materia della decisione. A questo fine, la Sezione ha organizzato delle sessioni formative in

³ Prima dell’insediamento dell’UPP, i tirocinanti prestavano la loro attività coadiuvando il Magistrato affidatario nella classificazione e nella valutazione dei processi assegnati alla Sezione, svolgendo attività di sintesi dei fascicoli, predisponendo la relazione scritta, rivista insieme al Magistrato affidatario, contenente per ognuna delle controversie studiate: (i) l’illustrazione dello svolgimento del primo grado del giudizio; (ii) dei motivi di appello proposti in via principale; (iii) eventualmente in via incidentale e l’indicazione di una proposta di decisione, ovvero, degli ulteriori aspetti critici da tenere in considerazione ai fini della decisione. In taluni casi i tirocinanti redigevano anche la motivazione della decisione sempre sotto la supervisione dei Giudici affidatari.

presenza dedicate a tutto lo staff AUP, al fine di chiarire tutti gli aspetti rilevanti alla trattazione di un fascicolo d'appello. Prima dell'introduzione dell'UPP le relazioni erano redatte dai Consiglieri, che sono ora sollevati da un onere importante. Per i fascicoli più corposi e complessi gli AUP con esperienza di tirocinio si sono rivelati particolarmente preziosi, in ogni caso la disponibilità dello staff in tirocinio consente di mantenere i Giudici Consiglieri liberi da questa mansione.

2. Una seconda attività assegnata agli AUP è la **stesura dei decreti di citazione**, svolti a partire dal SICP e in supporto alla Cancelleria. In pochi mesi gli AUP hanno prodotto autonomamente circa 150 fascicoletti, agevolando in modo significativo il lavoro della Cancelleria e il "viaggio" del fascicolo.
3. Alcuni Giudici stanno sperimentando l'utilizzo degli AUP nella **stesura delle sentenze** e in particolare per le verifiche giurisprudenziali più semplici e/o la verifica della correttezza dei riferimenti citati dagli avvocati nell'appello. La responsabilità delle sentenze resta comunque dei Giudici, unici titolari del contenuto. Il lavoro degli AUP consente uno sgravio sugli aspetti strettamente operativi.
4. Infine, gli AUP forniscono **supporto alla Cancelleria nella gestione dell'udienza**, poiché anche intorno alla celebrazione dell'udienza c'è una quantità importante di mansioni squisitamente operative che possono essere delegate senza inficiare l'indipendenza e la responsabilità dei Cancellieri.

Maturata però la prima fase formativa, la Sezione ha virato verso un sistema di mini-*pool* in cui tre gruppi di AUP, già formati e addestrati alla redazione delle relazioni, affiancano triadi di Presidenti e Consiglieri. **La corrispondenza tra gruppi è fissa (non è prevista rotazione)** e i magistrati gestiscono la redazione delle relazioni da parte di ciascun gruppo di AUP in autonomia, secondo la loro convenienza e per il raggiungimento del massimo risultato possibile.

In caso di processi particolarmente complessi, come si è dato nel 2022 per il fascicolo MPS, si prevede di destinare un gruppo selezionato di AUP (una "task force" eccezionale) per lo studio degli atti e la predisposizione della relazione.

Riepilogo flussi statistici ed elaborazioni sugli indicatori rilevanti

Gli obiettivi della Sezione legati al progetto dell'UPP sono stati estratti dai documenti di programmazione della Corte d'Appello e sono elencati nel seguito:

- Eliminazione dei processi ultra-biennali o quanto meno la riduzione degli stessi a un fisiologico 2% del totale delle pendenze
- Riduzione del 28% del *disposition time*.

Le proiezioni a giugno 2026, data ultima per il raggiungimento degli obiettivi definiti nel PNRR, indicano un aumento del DT rispetto al valore di riferimento di fine 2019: ciò implica che ulteriori sforzi saranno necessari nei prossimi anni per raggiungere gli obiettivi di *performance* sezionali.

Figura 3. Dati di flusso e indicatori di efficienza, storico e previsionale – Sezione II penale (Elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Statistico, Corte d'Appello di Milano)

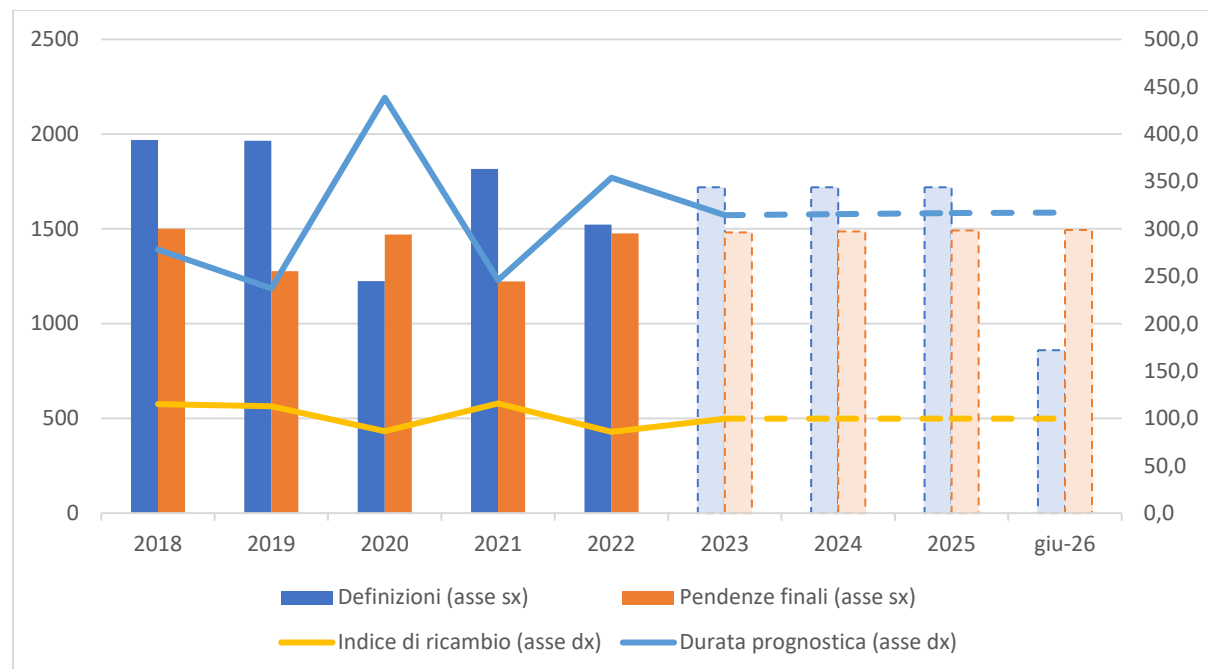
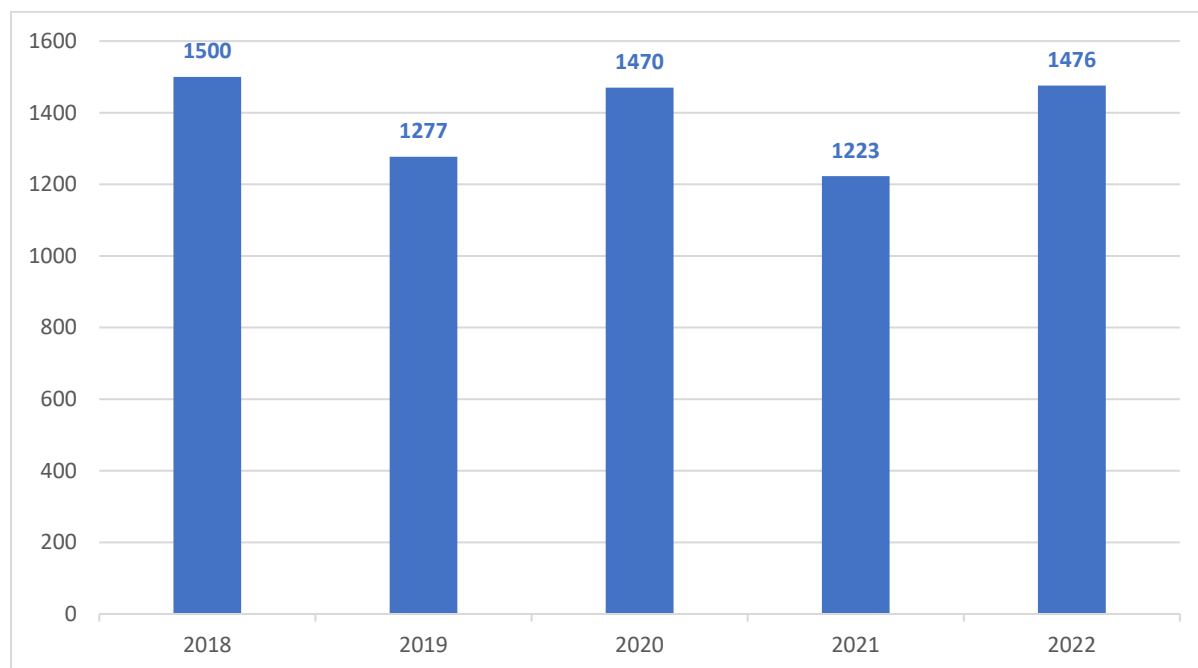


Tabella 6. Dati di flusso e indicatori di efficienza, storico e previsionale – Sezione II penale (Elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Statistico, Corte d'Appello di Milano)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	giu-26
Definiti	1.969	1.965	1.224	1.816	1.522	1.719	1.719	1.719	860
Pendenze finali	1.500	1.277	1.470	1.223	1.476	1.481	1.486	1.492	1.494
Sopravvenuti	1.711	1.742	1.417	1.569	1.775	1.725	1.725	1.725	1.725
Indice di ricambio	115,1	112,8	86,4	115,7	85,7	99,7	99,7	99,7	99,7
Durata prognostica	278,1	237,2	438,4	245,8	354,0	314,4	315,5	316,6	317,2

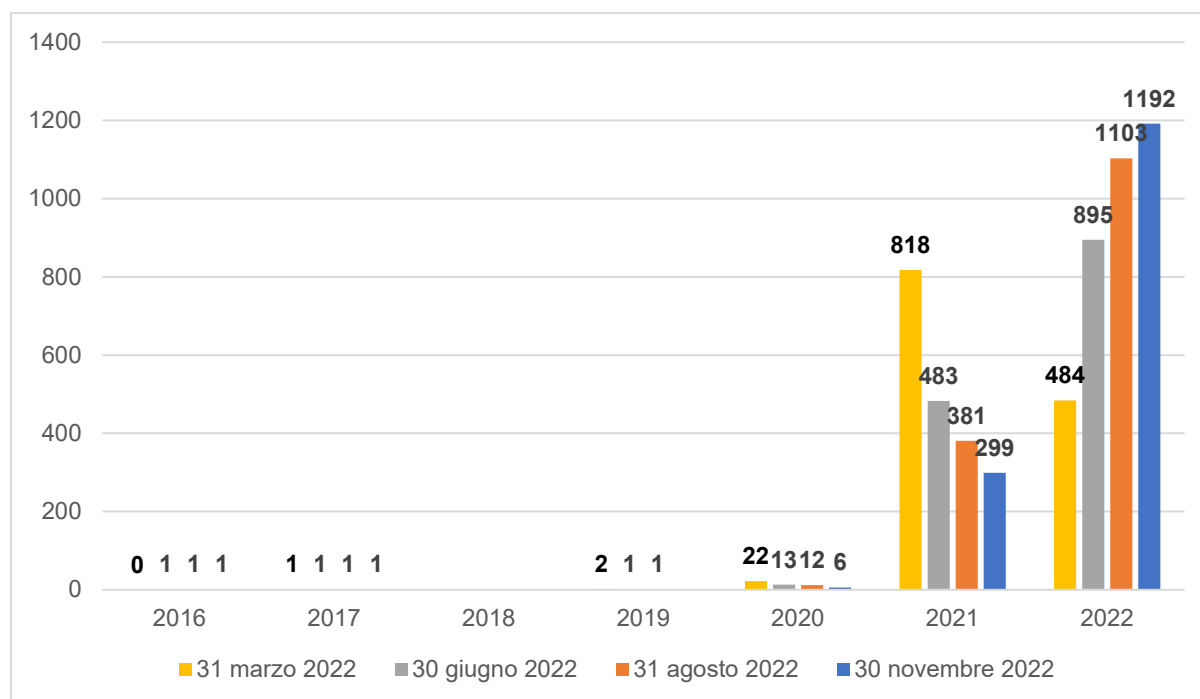
Le tendenze registrate sembrano suggerire un aumento dei procedimenti definiti nel 2021 che, tuttavia, non si è ripetuto nel 2022 mantenendo valori inferiori rispetto a quelli pre-pandemici. Un efficace inserimento degli AUP all'interno della Sezione II, nonostante il previsto impegno di tempo nella formazione delle risorse accolte e le potenziali difficoltà di integrazione delle stesse, può contribuire al raggiungimento di un numero superiore di definizioni. Come nel caso di altre Sezioni della Corte, si può infatti ipotizzare che, a regime e opportunamente integrate, le risorse possano fornire un apporto importante nella definizione dei processi e consentire alla Sezione di raggiungere l'obiettivo di riduzione della durata prognostica, soprattutto nel caso in cui il numero di definizioni tornasse ai livelli medi pre-pandemici.

Figura 4. Pendenze finali totali – Sezione II penale (Elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Statistico, Corte d'Appello di Milano)



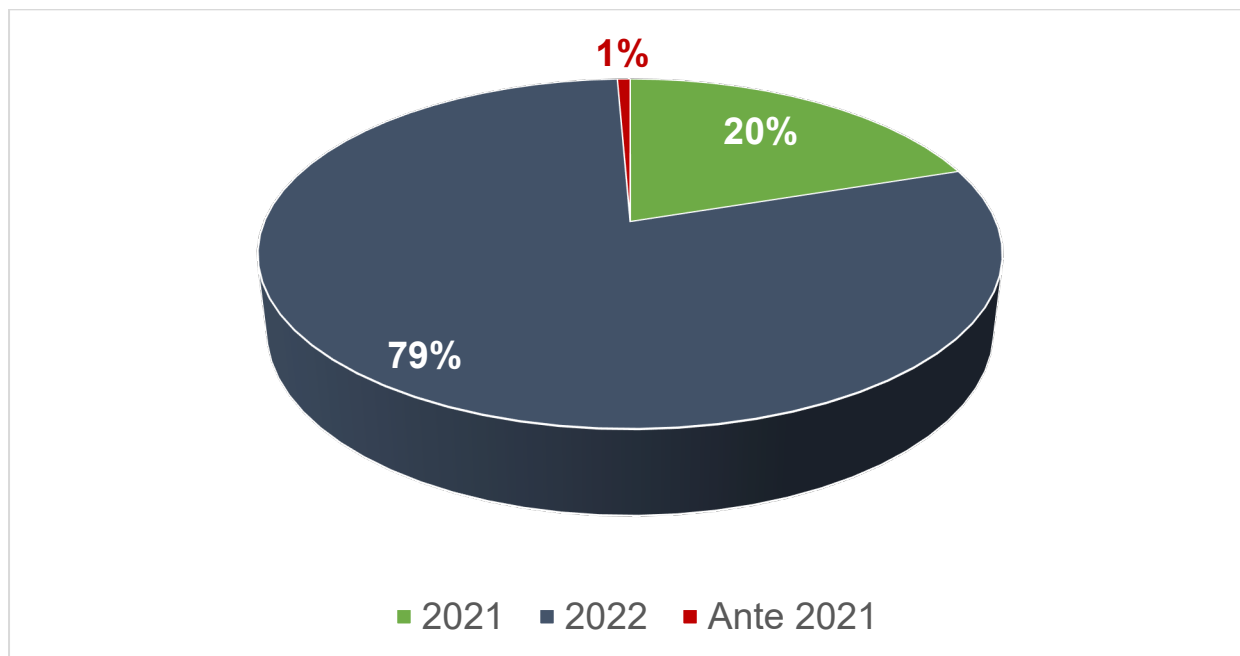
Per quanto riguarda lo smaltimento delle pendenze e la relativa anzianità di iscrizione, la figura che segue mostra come nel 2022 siano state progressivamente aggredite quelle caratterizzate da un grado di anzianità maggiore. Si nota infatti la progressiva riduzione del carico di procedimenti pendenti iscritti negli anni precedenti al 2022, a partire dal primo trimestre e fino a fine alla fine di novembre 2022.

Figura 5. Procedimenti pendenti per anno di iscrizione, 30 novembre 2022 – Sezione II penale (Elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Statistico, Corte d'Appello di Milano)



La riduzione dell'arretrato ultra-biennale al 2% o meno del totale dei pendenti è stata già raggiunta (al 30 novembre 2022 si attestava all'1% per la Sezione II); un eventuale incremento dei procedimenti definiti ai livelli pre-pandemici dovrebbe permettere alla Sezione il raggiungimento di tale obiettivo entro giugno 2026.

Figura 6. Anzianità di iscrizione delle pendenze, 30 novembre 2022 – Sezione II penale (Elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Statistico, Corte d'Appello di Milano)



**Nota: questo grafico riporta i valori registrati fino al 30 novembre 2022*

3 NOTA METODOLOGICA

3.1 Indicatori utilizzati

Nel seguito vengono riportati i principali indicatori utilizzati per monitorare la performance delle Sezioni civili e penali della Corte d'Appello, nonché le formule utilizzate per calcolarli.

$$\text{Indice di ricambio o "Simple CR"} = \frac{\text{definiti (anno, Sezione)}}{\text{sopravvenuti (anno, Sezione)}} * 100$$

$$\text{Durata Prognostica o "Disposition Time"} = 365 * (\text{pendenti a fine periodo (anno, Sezione)} / (\text{definiti nel periodo (anno, Sezione)}))$$

3.2 Analisi previsionale

L'analisi previsionale riguarda i valori dei procedimenti sopravvenuti, definiti e pendenti e gli indicatori di efficienza che è possibile derivare da tali valori.

Il valore dei pendenti finali è calcolato seguendo la formula:

$$\begin{aligned} N^{\circ} \text{pendenti (anno, Sezione)} = \\ N^{\circ} \text{pendenti (anno -1, Sezione)} + N^{\circ} \text{sopravvenuti (anno, Sezione)} - \text{definiti (anno, Sezione)} \end{aligned}$$

Il valore dei sopravvenuti delle annualità successive al 2022 è calcolato come media ponderata delle rilevazioni precedenti, dando maggior peso al 2022 in quanto rilevazione più recente e dunque più fedele nel rappresentare la situazione attuale ed escludendo il 2020 per evitare distorsioni nel calcolo dovute alla pandemia:

$$\begin{aligned} N^{\circ} \text{Sopravvenuti (2023, Sezione)} = \\ 1/2 * N^{\circ} \text{Sopravvenuti (2022, Sezione)} + 1/6 * \text{sopravvenuti (2021, Sezione)} + 1/6 * \text{sopravvenuti} \\ (2019, Sezione) + 1/6 * \text{sopravvenuti (2018, Sezione)} \end{aligned}$$

La stima dei definiti nei periodi successivi al 2022 segue la stessa logica dei sopravvenuti, ossia è calcolata come media ponderata degli anni precedenti con la formula sopra (sempre escludendo il 2020, *outlier* statistico).

Vale la pena precisare in questa fase che il calcolo di tali valori così specificato non può dirsi robusto a eventuali cambiamenti ambientali o a shock esogeni (es. nuove leggi sul rito, inserimento di nuove risorse, defezione di tutti gli AUP, ...). L'obiettivo finale del lavoro sarà in ogni caso quello di creare un controfattuale basato esclusivamente sulla performance pre-

insediamento degli AUP per compararla con quella attuale, nel tentativo di stimare il reale impatto delle nuove risorse inserite in Corte d'Appello.