



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

## **ESTRATTO STATISTICHE 2022 - SEZIONE III PENALE**

L'inserimento degli AUP e i flussi statistici della Sezione III 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 III PENALE .....	15
Analisi organizzativa.....	15
Gli AUP nella Sezione III 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 <b>registrato per la Sezione a dicembre 2019</b> ; 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) .....	9
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 <b>delle sezioni civili di Corte d’Appello</b> 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 III 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 III penale (Elaborazioni su dati forniti dall’Ufficio Statistico, Corte d’Appello di Milano) .....	17
Figura 4. Pendenze finali totali – Sezione III 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 III 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 III 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 analisi<sup>1</sup> 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.

---

<sup>1</sup> 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.

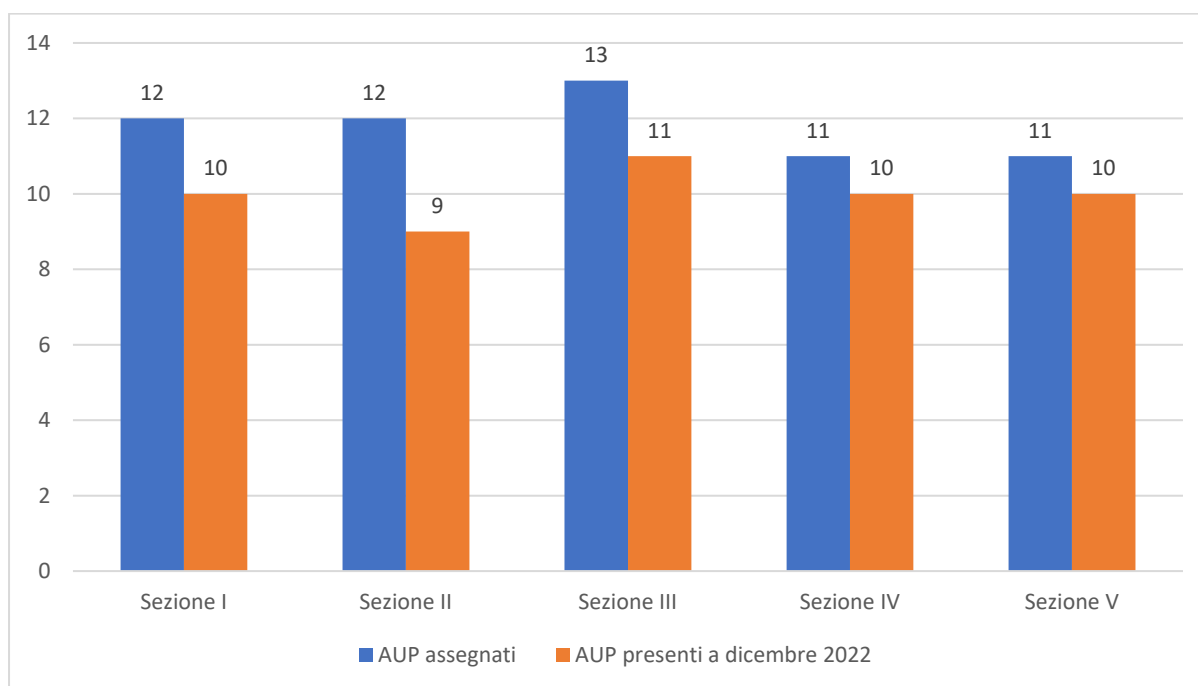
A dicembre 2022, la distribuzione tra le sezioni e gli uffici degli addetti che hanno preso effettivamente servizio è la seguente:

*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
<b>TOTALE</b>	<b>127</b>	<b>24</b>	<b>103</b>

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 tuttotondo 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)

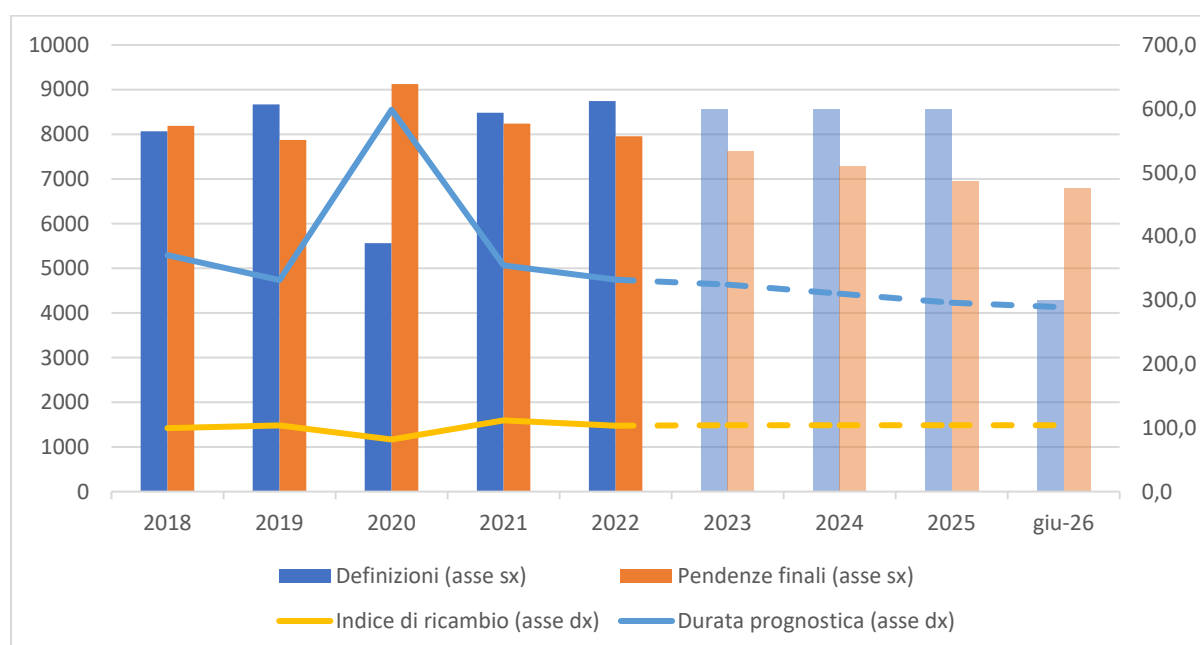


Tabella 2. Dati di flusso e indicatori di efficienza, storico e previsionale - Materie penali

	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 sopravvenuti<sup>2</sup>, 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






---














<sup>2</sup> 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>&lt;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>&lt;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><b>N. AUP previsto:</b> 10 (ne sono arrivati 12 di cui 2 ritirati poiché vincitori di altro concorso)</p> <p><b>Modello organizzativo previsto:</b> 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><b>Mansioni previste:</b> 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><b>N. AUP rilevato:</b></p> <p><b>Modello organizzativo:</b> 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><b>Mansioni:</b> 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><b>N. AUP previsto:</b> 12</p> <p><b>Modello organizzativo previsto:</b> 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><b>Mansioni previste:</b> (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><b>N. AUP rilevato:</b> 9</p> <p><b>Modello organizzativo:</b> 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><b>Mansioni:</b> 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><b>N. AUP previsto:</b> 13</p> <p><b>Modello organizzativo previsto:</b> divisione in due gruppi: (a) 2 AUP per la organizzazione della Sezione; (b) 11 AUP per lo studio dei fascicoli.</p> <p><b>Mansioni previste:</b> 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><b>N. AUP:</b> 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><b>Modello organizzativo:</b> 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><b>Mansioni:</b> 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><b>N. AUP previsto: 10</b>  <b>Modello organizzativo previsto:</b>          Il modello di assegnazione prevede la creazione di gruppi di lavoro: 3 addetti supportano il Presidente; 7 addetti supportano la Sezione nel suo complesso.  <b>Mansioni previste:</b>          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><b>N. AUP: 10</b>  <b>Modello organizzativo:</b> 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.  <b>Mansioni:</b>          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><b>N. AUP previsto: 13</b></p> <p><b>Modello organizzativo previsto:</b></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><b>Mansioni previste:</b></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><b>N. AUP: 10</b></p> <p><b>Modello organizzativo:</b></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><b>Mansioni:</b></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 III PENALE

### Analisi organizzativa

La Sezione III tratta i reati di furto, rapina, estorsione, tentato omicidio, reati ex legge 75/1958, diffamazione a mezzo stampa, e ha una pianta organico di 11 Magistrati addetti di cui 9 Consiglieri e 2 Presidenti. A settembre 2022 la Sezione era mancante di 1 Consigliere per cui si sta svolgendo il concorso e del secondo Presidente, di imminente nomina. Gli AUP originariamente assegnati alla Sezione erano 13, ma tra febbraio e settembre 2022 ben 2 unità hanno rinunciato all'incarico. Una unità AUP partecipa dell'Ufficio Studi. La Cancelleria è composta da un direttore, un funzionario giudiziario, due Cancellieri di cui uno esperto, due assistenti giudiziari e due operatori giudiziari. La Sezione dispone anche di diversi tirocinanti.

Si rileva che il supporto fornito dai tirocinanti è di qualità superiore in virtù della più rigida selezione dei tirocinanti e della loro più pressante motivazione: i giovani tirocinanti, infatti, scelgono il proprio percorso con l'obiettivo di entrare in Magistratura, a differenza degli AUP che orientano la loro carriera con motivazioni eterogenee.

### Gli AUP nella Sezione III penale

Il modello di gestione degli AUP è mutuato dal modello di gestione dei tirocinanti, ossia secondo il principio dell'**assegnazione *ad personam***, ad eccezione della presidenza che gode del supporto di 2 AUP<sup>3</sup>. Questa scelta è stata perseguita in virtù del fatto che l'affiancamento costante e in presenza (i) aumenta la produttività degli addetti poiché sottoposti a supervisione continua e sempre disponibili; (ii) consente la produzione di prodotto perfettamente conformi alle attese dei Giudici, responsabili unici delle sentenze. Tra febbraio e settembre 2022 le mansioni degli AUP sono state interamente allineate a quelle dei tirocinanti e nei mesi successivi integrate:

Gli AUP sostengono il lavoro dei Consiglieri attraverso:

1. redazione della **scheda del processo**, che sintetizza le caratteristiche principali del fascicolo (sentenza di primo grado, motivi del ricorso in appello, ...)
2. redazione, a sostegno della Cancelleria che si è occupata di formarli a questa mansione, dello **statino d'udienza**
3. redazione della **relazione in camera di consiglio**
4. partecipazione all'udienza per la redazione delle **bozze di sentenza** non ché ai fini dell'addestramento alla **verbalizzazione in udienza** (per la assunzione del compito in via stabile a partire da gennaio 2023).

Gli AUP assegnati alla presidenza sono anche stati formati a svolgere mansioni aggiuntive e più verticali:

1. redazione del **decreto di fissazione**, che è fornito dalla Cancelleria all'interno del fascicolo. Gli AUP indicano sul decreto la tipologia di notifica, sintetizzano la sentenza cui ci si appella,

---

<sup>3</sup> A settembre 2022, un totale di 4 AUP sono stati assegnati alla presidenza, due dei quali in fase di formazione in attesa della nomina del secondo Presidente



verificano la correttezza della data della sentenza del primo grado e lasciano libera la data dell'udienza, che è decisa dal Presidente. I decreti di fissazione delle udienze per i ricorsi in appello che contengono misure cautelari sono particolarmente rilevanti poiché vengono prodotti su base settimanale e in tempi rapidissimi (circa 4 giorni).

2. lavorazione delle **liquidazioni**
3. redazione degli **incidenti di esecuzione semplici**: morte del reo, errori materiali, estinzione della pena, ... In questo modo lo staff della presidenza rimuove dal flusso di lavoro questo tipo di istanze, che è facile elaborare senza errori.
4. **tenuta ordinata dei fascicoli** pervenuti alla Sezione a carico di soggetti liberi
5. rilevazione della **prescrizione/improcedibilità e peso** del fascicolo
6. redazione/ compilazione dei **decreti di citazione**
7. redazione delle **schede del processo** a carico dei soggetti detenuti (con indicazione termine di fase e scadenza provvisoria della pena)

In occasione di assenze, malattie o aspettative per dare gli esami, la Sezione ha già **sperimentato la turnazione** degli AUP a sostegno di diversi Consiglieri, in particolare gli AUP assegnati alla presidenza coprono le vacanze temporanee. L'approccio al coordinamento degli AUP prevede in ogni caso flessibilità, per cui la micro-organizzazione del lavoro è monitorata e eventualmente rivista su base quotidiana.

### 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 una riduzione significativa del DT rispetto al valore di riferimento di fine 2019, tale da indirizzare la Sezione verso il pieno raggiungimento nei prossimi anni degli obiettivi di *performance* sezionali (quantomeno in assenza di shock imprevisti del numero di sopravvenuti e della capacità della Sezione di definizione).

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

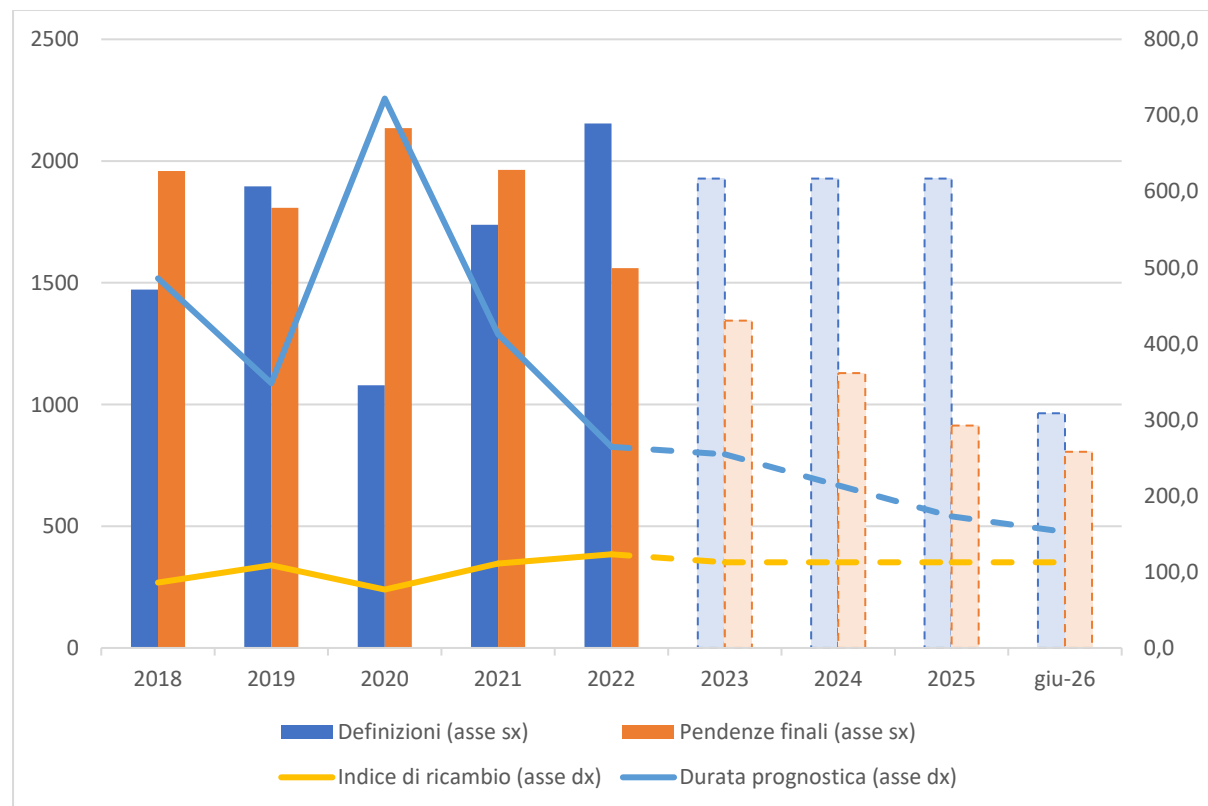
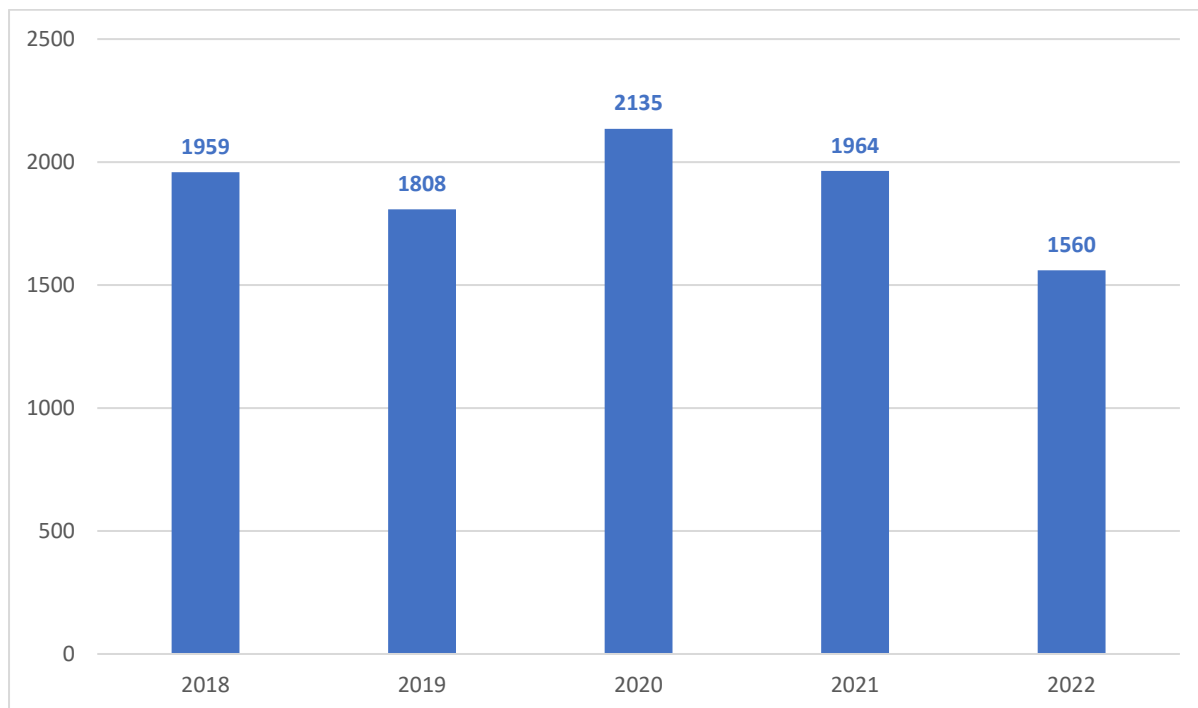


Tabella 6. Dati di flusso e indicatori di efficienza, storico e previsionale – Sezione III penale (Elaborazioni su dati forniti dall'Ufficio Statistico, Corte d'Appello di Milano)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	giu-26
Definiti	1472	1896	1079	1738	2154	1928	1928	1928	964
Pendenze finali	1959	1808	2135	1964	1560	1345	1129	914	806
Sopravvenuti	1.713	1.745	1.406	1.567	1.750	1.713	1.713	1.713	1.713
Indice di ricambio	85,9	108,7	76,7	110,9	123,1	112,6	112,6	112,6	112,6
Durata prognostica	485,8	348,1	722,2	412,5	264,3	254,5	213,7	172,9	152,5

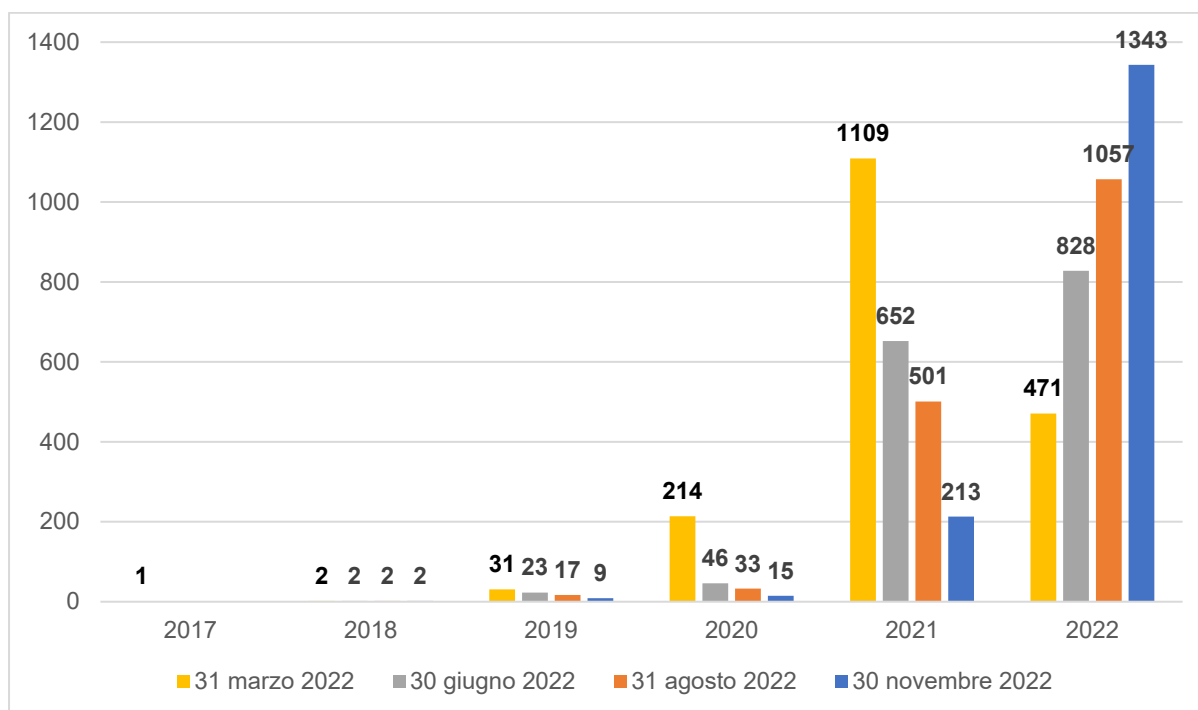
Le tendenze registrate sembrano suggerire un deciso aumento dei procedimenti definiti nel 2022 sia rispetto all'anno 2021 che ai valori pre-pandemici. Un efficace inserimento degli AUP all'interno della Sezione III, nonostante il previsto impegno di tempo nella formazione delle risorse accolte e le potenziali difficoltà di integrazione delle stesse, ha contribuito al raggiungimento di un elevato numero di definizioni. Si può 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 procedimenti in entrata tornasse ai livelli medi pre-2022.

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



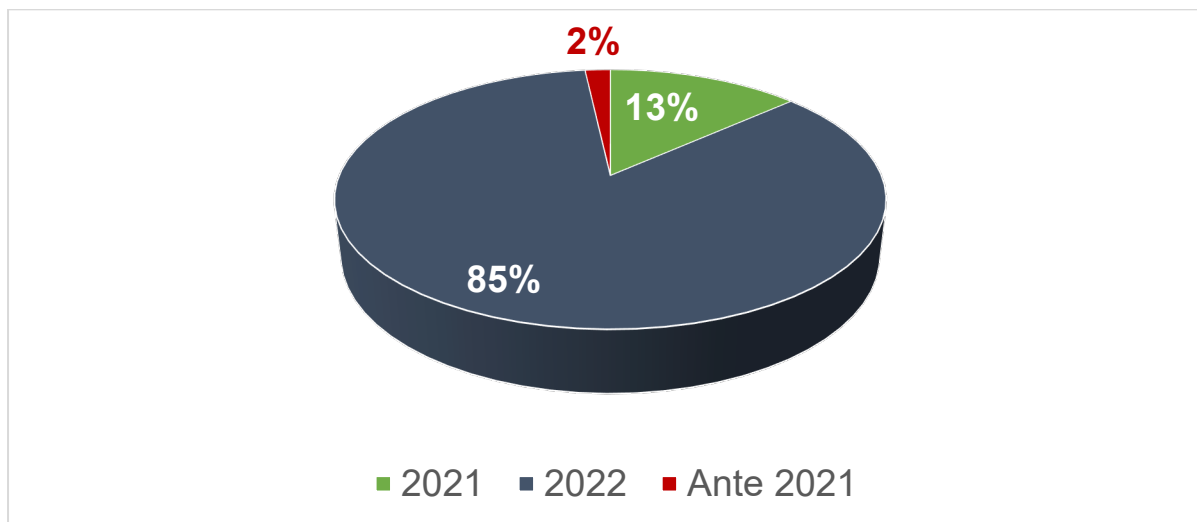
Per quanto riguarda lo smaltimento delle pendenze e la relativa anzianità di iscrizione, la figura che segue mostra come nel 2022 siano state progressivamente aggredite quelle caratterizzate da un grado di anzianità maggiore. Si nota infatti la progressiva riduzione del carico di procedimenti pendenti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

Figura 5. Procedimenti pendenti per anno di iscrizione, 30 novembre 2022 – Sezione III 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 raggiunta (al 30 novembre 2022 si attestava esattamente al 2% per la Sezione III); l'incremento significativo dei procedimenti definiti e, in generale, della *performance* della Sezione rende ottimisti circa il mantenimento di tale obiettivo entro giugno 2026.

*Figura 6. Anzianità di iscrizione delle pendenze, 30 novembre 2022 – Sezione III 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.