

CRUSCOTTO DIREZIONALE

Un'ipotesi per la Corte d'Appello di Milano

Data rilascio: 30/09/23

Indice

1	Introduzione.....	1
1.1	Che cos'è un cruscotto direzionale.....	1
1.2	Un cruscotto direzionale per la Corte d'Appello di Milano	1
2	Proposta di indicatori.....	2
3	Proposta di visualizzazioni	6
3.1	Pendenti e stato di lavorazione dei pendenti.....	6
3.2	Definiti	7
3.3	Indice di ricambio	8
3.4	Caveat tecnici.....	8
4	Fattibilità gestionale e tecnologica.....	9

1 Introduzione

1.1 Che cos'è un cruscotto direzionale

Il [CEPEJ](#), la Commissione Europea per la valutazione dei sistemi di giustizia del [Consiglio d'Europa](#) definisce in modo generico il cruscotto di indicatori come una “rappresentazione visiva dei dati sotto forma di tabelle, diagrammi, grafici, codificati con scale di colori che mira a tracciare, analizzare e visualizzare dati sul livello di prestazione di un'organizzazione o di un processo [...] per comprendere, gestire e migliorare le prestazioni di una determinata organizzazione, sistema o processo concentrandosi sugli indicatori di prestazione rilevanti”¹.

Un cruscotto direzionale assolve quattro funzioni, sovrapponibili e intersecabili tra loro:

- funzione operativa: descrive lo stato delle cose e le performance dell'organizzazione nel tempo
- funzione analitica: analizza i dati e li presenta nel modo più chiaro, intuitivo e leggibile per l'utente destinatario
- funzione tattica: consente di filtrare i dati e combinare i filtri dei dati per consentire un'interpretazione più precisa dello stato dell'arte e delle dinamiche storiche dei dati
- funzione strategica: porta attenzione agli obiettivi di medio e lungo termine e consente di valutare quali interventi dispiegare per raggiungerli.²

La messa a disposizione di un cruscotto direzionale agli uffici territoriali di amministrazione della giustizia è senz'altro utile al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento delle prestazioni stabiliti dal PNRR. Tuttavia, uno sguardo più lungimirante suggerisce una messa a regime stabile di tale sistema di monitoraggio, affinché diventi parte integrante degli strumenti ordinari di gestione e controllo della lavorazione dei fascicoli, dell'organizzazione dei Tribunali e delle Corti e del carico di lavoro del personale di magistratura e amministrativo³.

1.2 Un cruscotto direzionale per la Corte d'Appello di Milano

La Corte d'Appello di Milano (CdA) ha già raggiunto più della metà degli obiettivi stabiliti dal PNRR (di riduzione del disposition time e degli arretrati ultra-biennali) fissati per fine giugno 2026. Su 23 obiettivi interni, infatti, 13 sono stati già raggiunti nel secondo semestre del 2023 e altri 6 sono prossimi a essere raggiunti. La produttività reale delle sezioni, calcolata sulla base della capacità di definizione tenendo conto del *full-time equivalent* di ciascuna, è aumentata nel 64% dei casi nel primo semestre del 2023 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, durante il quale fu istituito l'UPP. Se si considera il dettaglio del primo trimestre del 2022 (i.e. periodo iniziale di formazione e di inserimento dell'UPP) e del 2023, l'aumento di produttività reale delle sezioni è addirittura dell'82%. Le performance della Corte godono dunque di ottima salute e l'obiettivo di un cruscotto direzionale sarà dunque di monitorare l'andamento e mantenere le condizioni di questa tendenza molto positiva.

Per essere davvero al servizio dell'operatività della Corte d'Appello di Milano sul lungo periodo, un cruscotto direzionale deve contemplare gli indicatori considerati rilevanti nel sistema di giustizia europeo, ossia: conteggio e analisi delle pendenze, durata dei procedimenti, indici relativi alla lavorazione dei fascicoli (ricambio e smaltimento), *disposition time* (indicatore principe per gli obiettivi del PNRR) e esito dei procedimenti. Affinché lo strumento risulti poi efficace per la Corte, dovrà

¹ *Handbook on court dashboards*, adottato dal CEPEJ nell'ambito del 36esimo incontro plenario (giugno 2021), p.5. Il documento è consultabile e scaricabile dal sito web del Consiglio d'Europa. Traduzione a cura del PoliMi.

² *Handbook on court dashboards*, p.6.

³ Lo stesso piano di dispiegamento del PNRR *Italia domani* ambisce nell'ambito della [riforma della giustizia](#) a un “reale processo di innovazione organizzativa destinato a stabilizzarsi”.

contenere una selezione di indicatori che rappresentino un linguaggio comune nel contesto italiano, dunque correntemente interpretabili, leggibili da tutti gli attori coinvolti nella gestione organizzativa e amministrativa della giustizia e utili al personale di magistratura responsabile del coordinamento dei lavori. A questo fine la soluzione tecnologica è quella di estrarre i dati direttamente dal sistema informativo SICID (oppure da altro sistema informativo, es. PCT), con quotidiano aggiornamento (si veda a questo proposito il Cruscotto realizzato per la Corte Suprema di Cassazione).

La caratteristica principale di un cruscotto direzionale è rappresentata dalla disponibilità dei dati aggiornata quotidianamente (approssimando la disponibilità in “tempo reale”), con utilizzo da parte dei responsabili (magistrati, direzione amm.va) senza ricorso a intermediari (esperti informatici, ufficio statistico, ecc.). In altre parole, il cruscotto deve essere disponibili su qualsiasi device (computer, tablet, smartphone) e consultabile in ogni momento con il solo accesso da un'icona; una volta aperto, anche l'accesso alle diverse schermate deve essere semplice attraverso un menù intuitivo,

I destinatari del cruscotto ipotizzato per la Corte sono infatti: anzitutto, la Presidenza della Corte, che deve avere visione delle dinamiche di ingresso, flusso di lavorazione, capacità produttiva della Corte nel suo complesso e delle diverse Sezioni allo stato delle corse presente (sempre aggiornato) e nel tempo; in secondo luogo, le Presidenze delle Sezioni, che devono poter osservare la distribuzione dei fascicoli sulle materie di competenza e, su questa base, i tempi di lavorazione dei procedimenti.

A questo fine il presente documento contiene: (i) una selezione preliminare di indicatori, presentata nel capitolo 2; (ii) una proposta di visualizzazione, simulata sulla base dei dati della Corte nella finestra temporale marzo 2022-marzo 2023; (iii) le condizioni generali fondamentali per la riuscita del progetto.

2 Proposta di indicatori

Nel seguito, sono illustrati singolarmente gli indicatori che si suggerisce di inserire in un cruscotto direzionale per la Corte d'Appello di Milano. Sono presentati secondo lo schema seguente:

Indicatore	Riporta la denominazione dell'indicatore
Unità di misura	Specifica l'unità di misura impiegata o le possibili unità di misura utilizzabili per la rappresentazione dell'indicatore
Significato	Chiarisce cosa l'indicatore misura o rileva, come leggerlo, quale sia la sua rilevanza.
Formula	Specifica, laddove presente, la formula standard per il calcolo dell'indicatore.

Gli indicatori sono organizzati in categorie:

- indicatori di stock, che rappresentano lo stato delle cose in un momento puntuale nel tempo
- indicatori di performance, che rilevano e prestazioni in un arco di tempo dato e sono a loro volta organizzati in:
 - misure di performance relative allo stato di lavorazione dei fascicoli (verifica retrospettiva e possibilmente storica)
 - misure di performance relative allo stato di lavorazione dei fascicoli (verifica predittiva delle prestazioni attese)
 - misure di performance relative alla celebrazione delle udienze (verifica retrospettiva e possibilmente storica)
- indicatori di gestione delle risorse, relativi alla capacità produttiva della Corte.

Indicatori di stock

Indicatore	Pendenti
Unità di misura	#
Significato	Conta il totale di fascicoli da trattare al tempo t.
Formula	--

Indicatore	Pendenti ultrabiennali
Unità di misura	# , %
Significato	Conta, tra i fascicoli da trattare, quelli più vecchi di 2 anni al tempo t.
Formula	--

Indicatore	Sopravvenuti
Unità di misura	#, %
Significato	Conta i fascicoli iscritti al registro della Cancelleria Centrale (rispettivamente civile e penale) in un arco di tempo t_0 - t_1 . Rappresenta il volume di lavoro in entrata della Corte.
Formula	--

Indicatore	Definiti
Unità di misura	#, %
Significato	Conta i fascicoli che hanno raggiunto la fine del processo di lavoro.
Formula	--

Indicatori di performance: lavorazione dei fascicoli (retrospettiva\storica)

Indicatore	Disposition time
Unità di misura	# (giorni)
Significato	Indica la capacità di smaltimento dell'arretrato in un arco di tempo t_0 - t_1 . È l'indicatore di riferimento del PNRR.
Formula	$(\text{Pendenti finali} \div \text{Definiti}) * \# \text{ giorni}$

Indicatore	Durata media dei procedimenti
Unità di misura	# (giorni)
Significato	Indica la durata media dei procedimenti definiti in un in un arco di tempo t_0 - t_1 .
Formula	$\sum_{(1-n)} (\text{data pubblicazione} - \text{data iscrizione}) \div n$

Indicatore	Indice di ricambio
Unità di misura	%
Significato	Indica la capacità produttiva dell'UO in un arco di tempo t_0 - t_1 in riferimento ai ricorsi iscritti nello stesso arco di tempo. Se l'indicatore è =1 l'UO non avrà prodotto arretrato, se >1 l'UO avrà addirittura iniziato a smaltire l'arretrato.
Formula	$\text{Definiti} \div \text{Sopravvenuti}$

Indicatore	Indice di smaltimento
Unità di misura	%

Significato	Indica la capacità produttiva dell'UO in un arco di tempo t_0 - t_1 in riferimento ai ricorsi pendenti al tempo t_1 . Consente di osservare, soprattutto sullo storico, se la produttività corrisponda al volume di lavoro da svolgere.
Formula	Calcolato (Definiti ÷ Pendenti)

Indicatori di performance: lavorazione dei fascicoli (predittiva\attesa)

Indicatore	Fascicoli in stato critico
Unità di misura	# (fascicoli in stato critico)
Significato	Indica il numero (con allegato elenco) dei fascicoli in uno stato critico al tempo t
Formula	$count(\text{fascicolo con } (\text{tempo in stato } s_i > (\text{media durata stato } s_i + \text{varianza stato } s_i)))$ media e varianza riferibili alla materia

Indicatore	Fascicoli con durata prevista critica
Unità di misura	# (fascicoli con durata prevista critica)
Significato	Indica il numero (con allegato elenco) dei fascicoli la cui durata prevista è superiore ai due anni
Formula	$count(\text{fascicolo con durata prevista} > 730 \text{ gg})$ durata prevista calcolata da un predittore costruito sulla base dello storico

Indicatori di performance: celebrazione delle udienze (retrospettiva\storica)

Indicatore	Udienze
Unità di misura	# (udienze)
Significato	Indica quante udienze sono state celebrate in un arco di tempo t_0 - t_1 .
Formula	--

Indicatore	Fascicoli medi per udienza
Unità di misura	# (ricorsi)
Significato	Indica il numero medio di ricorsi portati in udienza in un arco di tempo t_0 - t_1
Formula	(Definiti ÷ Udienze)

Indicatore	Valore ponderale medio delle udienze
Unità di misura	# (valore ponderale)
Significato	Con riferimento al peso associato ai fascicoli al momento della celebrazione dell'udienza, indica il peso medio per udienza in un arco di tempo t_0 - t_1
Formula	(Valore ponderale totale dei definiti ÷ Udienze)

Indicatore	Udienze medie per magistrato
Unità di misura	# (udienze)
Significato	Indica quante udienze sono state mediamente celebrate da ogni magistrato dell'UO in un arco di tempo t_0 - t_1 .
Formula	Udienze ÷ Presenze in udienza

Indicatori di gestione delle risorse

Queste misure sono calcolabili esclusivamente data informazione strutturata e affidabile sulle unità di personale di magistratura in forze e i relativi esoneri, aggiornati in tempo reale. Un'ulteriore precisazione dovrebbe idealmente tenere conto dei periodi di assenza ordinari e straordinari (ferie, malattia, etc...).

Indicatore	Forza lavoro magistrati
Unità di misura	#
Significato	Rileva il numero di magistrati disponibili al tempo t in <i>full time equivalent</i> , una misura più precisa della semplice conta dell'organico, che tiene conto degli esoneri e dunque della capacità produttiva effettiva dell'UO.
Formula	--

Indicatore	Produttività media per magistrato
Unità di misura	#
Significato	Indica il valore ponderale medio dei ricorsi mediamente processati da un magistrato in un arco di tempo t_0 - t_1 . Questo indicatore non misura il valore ponderale lavorato dal singolo magistrato, bensì dal magistrato medio all'interno di una UO.
Formula	(Valore ponderale totale dei definiti ÷ FTE dell'UO)

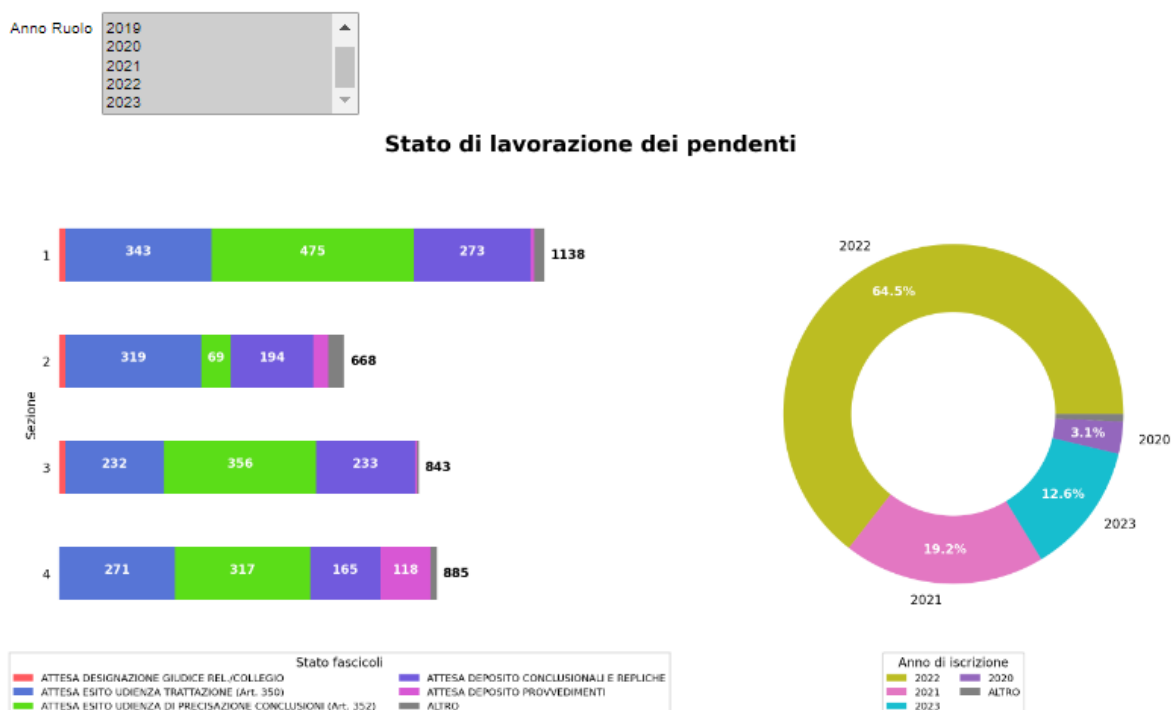
Questo secondo indicatore, fin quando non sia disponibile il valore ponderale dei fascicoli, può essere semplificato e calcolato utilizzando il semplice numero di procedimenti definiti. Dovrà dunque essere interpretato con i dovuti *caveat* relativi al diverso impegno profuso per fascicoli più o meno semplici.

Similmente, laddove non sia possibile calcolare l'FTE, si può far riferimento al numero di magistrati dell'UO e anche in questo caso l'interpretazione dell'indicatore dovrà tenere conto della potenziale disomogeneità di impiego del personale dell'UO.

Entrambe le modalità di calcolo del volume di lavoro (numero di ricorso o valore ponderale totale) possono poi essere applicate al singolo magistrato.

3 Proposta di visualizzazioni

3.1 Pendenti e stato di lavorazione dei pendenti

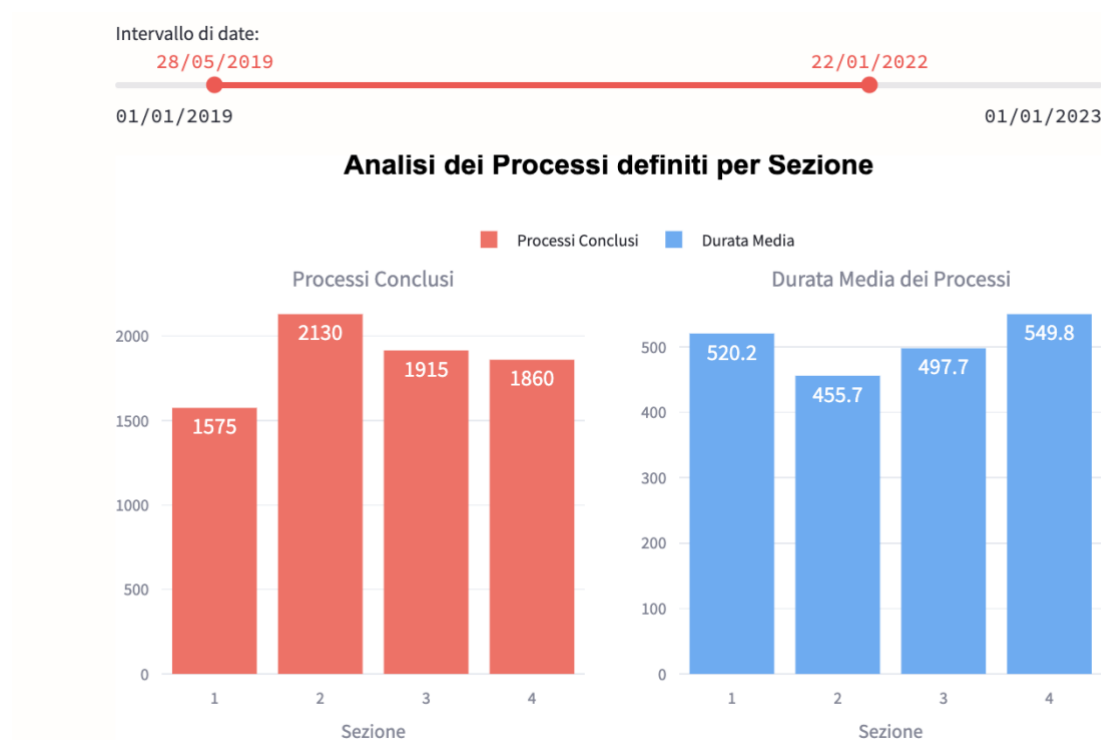


Questa prima grafica mostra una sintesi dello stato di lavorazione dei fascicoli pendenti all'interno della Corte. La grafica è composta a sinistra da un istogramma a barre orizzontali: ciascuna barra rappresenta il numero di fascicoli pendenti per ciascuna sezione. La lunghezza orizzontale complessiva delle barre corrisponde al numero totale complessivo di pendenze per la relativa sezione. Le barre sono suddivise al loro interno in sotto-barre, ciascuna relativa allo stato in cui si trovano i fascicoli pendenti. Le sotto-barre sono ordinate orizzontalmente secondo la sequenza degli stati che compongono l'iter processuale ordinario. Tramite la legenda posta nella parte inferiore del grafico è possibile riconoscere gli stati corrispondenti.

A destra si trova invece un grafico ad anello (equivalente a un diagramma a torta o *pie chart*) che mostra la composizione dei pendenti complessivi rispetto all'anno di iscrizione dei fascicoli. Si noti che per motivi estetici e di leggibilità, le sottosezioni e le fette che contengono un numero troppo basso di fascicoli nel grafico di sinistra e di destra rispettivamente, vengono classificati come "altro".

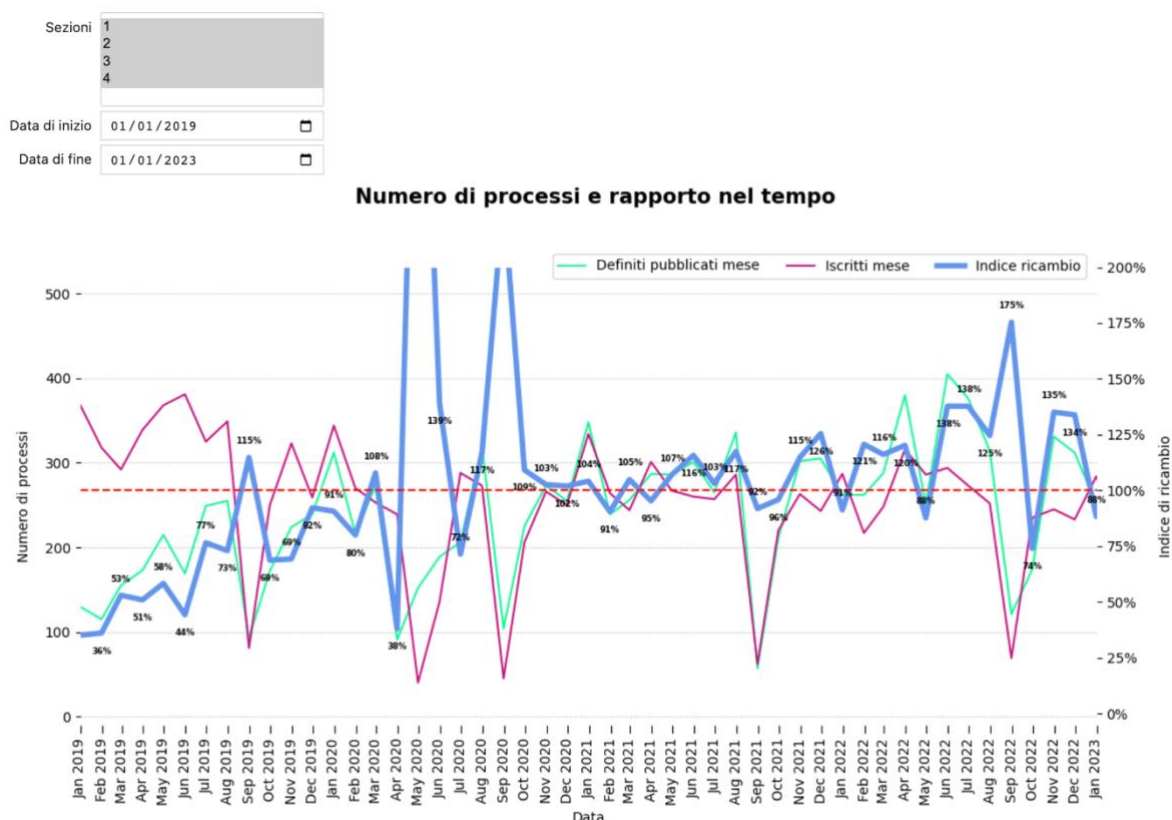
Il pannello in alto a sinistra consente di filtrare i grafici sottostanti rispetto all'anno di iscrizione a ruolo, così da poter consultare la composizione dei pendenti relativi a tale periodo di iscrizione. È inoltre possibile selezionare più anni di ruolo contemporaneamente.

3.2 Definiti



Questo grafico illustra le performance relative ai processi conclusi e alla loro durata media, suddivise per sezioni. Nel primo istogramma, possiamo osservare il numero di processi che sono stati conclusi in ogni sezione, con una colorazione rossa per ciascuna barra. Nel secondo Istogramma, vengono presentate le durate medie, in giorni, dei processi per ciascuna sezione, rappresentate con barre di colore blu. Sopra al grafico, è presente uno slider che consente agli utenti di selezionare e personalizzare l'intervallo temporale di interesse, permettendo così di focalizzare l'analisi su periodi specifici. Questa funzionalità rende il grafico uno strumento dinamico e adattabile, facilitando un'analisi temporale dettagliata e mirata delle performance dei processi nelle diverse sezioni.

3.3 Indice di ricambio



Questo grafico rappresenta una visione temporale dettagliata dell'evoluzione dei processi nel tempo, evidenziando sia il numero di processi definiti mensilmente sia il numero di processi iscritti ogni mese, oltre a mostrare un indice di ricambio calcolato come il rapporto tra i due. Questo grafico dinamico si estende lungo un asse temporale definito da una data di inizio e una data di fine, selezionabili tramite due filtri per la selezione della data situati sopra al grafico. Oltre a ciò, la selezione della data di inizio e fine può essere combinata con l'applicazione di un filtro per sezione. Il grafico si aggiornerà e restituirà una rappresentazione del periodo di tempo e della sezione selezionata.

Le tendenze dei processi definiti e iscritti sono visualizzate tramite linee continuative di colore verde e rosso rispettivamente, mentre l'indice di ricambio è rappresentato da una linea azzurra spessa, con annotazioni percentuali in punti specifici per fornire una comprensione immediata delle variazioni nel tempo. I due assi Y separati facilitano una visualizzazione parallela e correlata del numero di processi e dell'indice di ricambio, permettendo un'interpretazione integrata dei dati presentati. L'asse temporale X, che mostra i mesi e gli anni, consente una navigazione facilitata attraverso l'intervallo temporale selezionato.

3.4 Caveat tecnici

I dati utilizzati per creare l'esempio di grafica di cui sopra fanno riferimento a un'estrazione del SICID del mese di marzo 2023. Tale estrazione contiene le tabelle stor, defi, fasc, udie, stati, oggetti, materie, eventi contenente i dati aggiornati fino alla data di estrazione. Le principali tabelle utilizzate per ottenere i grafici sono stor (contenente lo storico dei fascicoli composto da stati ed eventi) e la tabella fasc (contenente un registro dei fascicoli, utilizzata per ricostruire gli identificativi dei fascicoli). I dati utilizzati per produrre i grafici:

1. appartengono al rito 40 (rito ordinario);
2. sono stati trattati dalle sezioni 01, 02, 03, 04
3. fanno riferimento ad anno di iscrizione posteriore al 2017
4. non hanno come ultimo stato nello storico uno dei seguenti: 'CANCELLATO', 'RIUNITO', 'INTERROTTO', 'ESTINTO', 'IMPROCEDIBILE', 'PASSATO IN ARCHIVIO', 'INAMMISSIBILE', 'ANNULLATO', 'SOSPESO', 'CONCILIATO', 'ARCHIVIATO', 'PROCEDIMENTO DEFINITO'. Gli stati elencati sono stati individuati come “definitivi” e quindi non pendenti.

Per ottenere un database adeguato allo svolgimento delle analisi sono state eseguite ulteriori operazioni di pulizia dei dati quali ad esempio l'esclusione delle righe con date di eventi o date di registrazione errate.

4 Fattibilità gestionale e tecnologica

La realizzazione un cruscotto direzionale della Corte d'Appello di Milano e più in generale per tutte le Corti d'Appello e sedi territoriali di amministrazione della giustizia richiederebbe un importante dispiegamento di forze e un profondo impegno alla collaborazione da parte della Corte stessa e della Direzione Generale per i Sistemi informativi automatizzati del Ministero della Giustizia. In particolare, ai fini dello sviluppo del cruscotto occorrono:

- le autorizzazioni necessarie per strutturare un accesso sicuro e continuativo al database della Corte ai fini dell'aggiornamento costante dei dati e dell'affidabilità delle rappresentazioni
- la disponibilità da parte del personale di competenza allo svolgimento delle verifiche di natura più strettamente tecnologica (architettura del database, completezza dei dati, affidabilità, aggiornamento del database, ...)
- la disponibilità da parte del personale di competenza alla definizione degli aspetti “di merito” per assicurare un corretto calcolo degli indicatori (es. definizione di una lista consolidata e condivisa delle materie di attribuzione dei fascicoli; la definizione di fasi standard della lavorazione dei fascicoli e/o l'identificazione di una procedura condivisa di interpretazione dei dati; etc...)
- la disponibilità degli utenti finali del cruscotto a partecipare alle fasi di prototipazione e test del cruscotto
- decisioni rispetto all'acquisto o sviluppo di soluzioni tecnologiche adatte alla realizzazione del prodotto finale, nel rispetto delle linee guida per la digitalizzazione di tutto il settore pubblico.