



Corte d'Appello di Milano

BILANCIO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE 2025



Ministero della Giustizia



Università Cattolica del Sacro Cuore

Corte d'Appello di Milano

Bilancio di Responsabilità Sociale 2025

Sommario

Lettera del Presidente della Corte d'Appello	4
Nota metodologica e presentazione del Bilancio di Responsabilità Sociale	6
1 La Corte d'Appello di Milano, il Distretto e la domanda di giustizia	8
1.1 Missione, valori e visione	9
1.2 Le attività e i risultati conseguiti nel settore civile e lavoro	10
1.2.1 Premessa.....	10
1.2.2 Articolazioni e competenze.....	12
1.2.3 Pendenze e sopravvenienze.....	13
1.2.4 Composizione delle pendenze (sotto il profilo temporale)	15
1.2.5 Composizione delle pendenze (profilo materie)	17
1.2.6 Durata dei processi e stabilità delle decisioni.....	20
1.2.7 La sezione Famiglia e Minori	21
1.2.8 Il settore lavoro	23
1.2.9 Prospettive di sviluppo e consolidamento del settore civile e lavoro	26
1.3 Le attività e i risultati conseguiti nel settore penale.....	27
1.3.1 Premessa.....	27
1.3.2 Articolazioni e competenze.....	29
1.3.3 Pendenze e sopravvenienze.....	31
1.3.4 Le tipologie di reato trattate dalla Corte.....	35
1.3.5 Prescrizioni e inammissibilità.....	47
1.3.6 Le sentenze di concordato sui motivi d'appello ex art. 599-bis c.p.p.	47
1.3.7 Stabilità delle pronunce della Corte.....	48
1.3.8 Gli indici di produttività e di ricambio della Corte d'Appello: valutazione.....	48
1.3.9 Durata dei processi	49
1.3.10 Durata dei processi con imputati detenuti.....	50
1.3.11 Analisi delle pendenze per anno di iscrizione.....	50
1.3.12 Valutazioni finali, comparazioni e prospettive	51
1.4 L'innovazione	52
1.5 L'organizzazione	54
1.6 Il personale.....	56
1.6.1 Il personale amministrativo della Corte d'Appello	56
1.7 Il PNRR e l'ufficio per il processo	58
1.8 Le risorse informatiche.....	59

1.9	Le spese di funzionamento	60
1.9.1	Spese di funzionamento e per il funzionamento degli uffici giudiziari.....	60
1.9.2	L'attività amministrativa dell'Area Affari Generali	62
1.10	Le spese di giustizia	63
1.10.1	Spese relative alla legge Pinto.....	63
1.10.2	Funzionario delegato per le spese di giustizia.....	65
2	Gli stakeholder	67
2.1	Gli stakeholder interni	67
2.2	Gli stakeholder esterni	71
3	Le iniziative strategiche	73
3.1	Progetti di digitalizzazione dematerializzazione dei processi	73
3.1.1	Creazione di siti Share Point	73
3.1.2	Sostituzione delle tessere Ministeriali CMG con Chip Cosmo 7.....	73
3.1.3	GPOP - Applicativo Gestione Giudici Popolari Corti di Assise.....	74
3.1.4	Progetto PNRR di digitalizzazione dei fascicoli civili	74
3.2	Sviluppo di partnership	75
3.3	Comunicazione e trasparenza	76
3.4	L'edilizia giudiziaria e la sostenibilità ambientale	77
3.4.1	Il progetto di ristrutturazione generale e riqualificazione energetica del Palazzo di Giustizia di Milano	77
3.4.2	Altri interventi di edilizia giudiziaria	78
3.5	Pari opportunità	79
3.6	La formazione del personale	80
4	Sintesi finale e prospettive e gli obiettivi per il futuro	83

Lettera del Presidente della Corte d'Appello

Dopo ben sei anni dall'ultima edizione, la Corte di Appello di Milano ha deciso di riprendere la consuetudine di presentare il bilancio sociale delle proprie attività certificato da soggetti terzi proprio per dare la massima trasparenza a quanto realizzato al servizio della collettività, sia in termini quantitativi che qualitativi, e a come sono state utilizzate le risorse materiali e umane assegnate dallo Stato alla Corte. La circostanza, poi, che siano terze persone a redigere il bilancio sociale testimonia la volontà della Corte di sottoporsi ad un'attenta e severa analisi dei dati al fine non solo di rendersi conto di qual è l'andamento del servizio offerto ma soprattutto di accertare se la Giustizia nel Distretto trovi effettiva realizzazione nell'interesse dei cittadini e a tutela dei diritti fondamentali. Il tutto secondo lo sguardo del fruitore del sistema giustizia sia esso imprenditore o consumatore, indagato o imputato, proprietario o danneggiato.

E proprio quest'ultima circostanza rende evidente la peculiarità del bilancio di responsabilità sociale che non è, quindi, da vedere come un inutile duplicato della relazione sullo stato della Giustizia nel Distretto che annualmente questo presidente deve redigere e presentare nella cerimonia di inaugurazione dell'anno giudiziario.

La Corte d'Appello di Milano, del resto, si colloca all'interno di uno dei distretti giudiziari più rilevanti del territorio nazionale, contraddistinto da una significativa densità demografica e da una marcata presenza di attività produttive, finanziarie e imprenditoriali. Tale contesto determina una richiesta di giustizia elevata e complessa sotto il profilo qualitativo. In questa realtà, la funzione della giustizia civile e penale supera l'ambito strettamente giurisdizionale, configurandosi come infrastruttura fondamentale per la stabilità dei rapporti economici e sociali, nonché come strumento essenziale per la tutela dei diritti e la garanzia della legalità e della sicurezza collettiva.

In questo peculiare contesto la scelta di rendicontazione a terzi esperti, che hanno valutato con la dovuta severità i dati loro forniti, assume una forte rilevanza se si considera che così il contesto sociale potrà verificare non solo - come sopra rilevato - i risultati conseguiti in termini di attività, i tempi di definizione e gli indici di produttività ma anche le scelte organizzative e gestionali che la Corte ha messo in opera per conseguire risultati di rilievo nonostante la scarsità delle risorse sia materiali che personali. La lettura contestuale di tali dati, poi, consente di apprezzare oltre al livello di produttività della Corte anche in modo trasparente il rapporto tra le prestazioni erogate, la qualità del servizio e i costi sostenuti dalla collettività nonché la capacità di adattamento e di resilienza dell'istituzione.

La Corte ha sempre interpretato la sua "missione" istituzionale come un servizio declinato nel rispetto dei valori costituzionali che fondano il nostro sistema giustizia ossia l'indipendenza e l'imparzialità del giudice, il rispetto di tutte le persone coinvolte nei processi, la valorizzazione del contraddittorio e l'uso responsabile delle risorse pubbliche. E ciò per rendere la Giustizia accessibile, tempestiva, prevedibile e affidabile; insomma, una Giustizia che possa godere della fiducia dei cittadini, vero cardine fondativo della legittimazione dell'attività dei giudici.

Il nostro intento è quello di proseguire in questo cammino virtuoso per garantire alla popolazione del Distretto una Giustizia che possa non solo porsi in termini paritari con quella degli altri Paesi europei ma competere con la stessa. Per conseguire tale risultato abbiamo introdotto in modo innovativo l'adozione di modelli avanzati di *case management*, l'utilizzo strutturato degli indicatori di performance, la sperimentazione di nuovi modelli di lavoro e il ricorso a *partnership* istituzionali e pubblico-private.

Ma la sfida più dura che si prospetta nell'imminente futuro è quella di saper affrontare lo "tsunami" dell'intelligenza artificiale in modo da poterlo governare e sfruttare nel modo più efficace sapendo coglierne gli aspetti positivi ed evitarne quelli negativi. E sul punto ci stiamo attrezzando. La nostra ambizione è quella di poter rispondere con orgoglio: noi ci siamo!

Colgo, infine, l'occasione per ringraziare sentitamente i Presidenti coordinatori dei settori civile e penale – Presidenti Laura Tragni e Vincenzo Tutinelli – per aver con grande competenza e abnegazione seguito la redazione del presente bilancio sociale nonché la Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore professoressa Elena Beccalli, la Preside della Facoltà di Economia professoressa Antonella Occhino e il professor Paolo Russo – professore ordinario di Analisi di bilancio – per aver aderito con entusiasmo alla richiesta di redazione del bilancio sociale e per avervi provveduto con encomiabile competenza.

Un ringraziamento particolare va anche al Dirigente amministrativo della Corte, Dott. Nicola Stellato, alle Direttrici, Dott.ssa Grazia Dallara e Dott.ssa Roberta Nicoletta Roselli, per il rilevante contributo organizzativo e di raccolta dati utili per la stesura del Bilancio.

Nota metodologica e presentazione del Bilancio di Responsabilità Sociale

Il Bilancio di Responsabilità Sociale della Corte d'Appello di Milano si colloca in un contesto istituzionale, territoriale e organizzativo di particolare complessità, nel quale la funzione giurisdizionale non può essere letta esclusivamente attraverso la dimensione tecnica dell'attività giudicante, ma deve essere valutata anche per i suoi effetti giuridici, economici, sociali e culturali sulla comunità di riferimento.

In questa prospettiva, il Bilancio si propone come strumento di *accountability* avanzata, volto a rendere intelligibile ai cittadini, agli operatori del diritto, alle istituzioni e agli *stakeholder* nel loro complesso il modo in cui la Corte esercita le proprie funzioni, utilizza le risorse pubbliche e contribuisce alla generazione di valore pubblico.

La Corte d'Appello di Milano opera all'interno di uno dei distretti giudiziari più estesi, popolosi e dinamici del Paese, caratterizzato da un'elevata densità demografica, da una forte concentrazione di attività produttive, finanziarie e imprenditoriali, nonché da una domanda di giustizia strutturalmente elevata e qualitativamente complessa. In tale contesto, la giustizia civile e quella penale assumono un ruolo che trascende la dimensione meramente giurisdizionale: esse costituiscono, da un lato, un'infrastruttura immateriale essenziale per la stabilità dei rapporti economici e sociali e, dall'altro, uno strumento fondamentale di tutela dei diritti, di garanzia della legalità e di presidio della sicurezza collettiva.

Dati e valutazioni afferenti al settore penale e al settore civile, pertanto, devono essere lette come parti integrate di un'unica rappresentazione sistemica.

Esse rendono conto non solo dei risultati conseguiti in termini di volumi di attività, tempi di definizione dei procedimenti e indicatori di produttività, ma anche delle scelte organizzative, gestionali e culturali che hanno consentito alla Corte di affrontare carichi di lavoro rilevanti in condizioni di persistente scarsità di risorse, di forte pressione normativa e di profondo mutamento del quadro di riferimento, anche in connessione con l'attuazione del PNRR e con le riforme di sistema degli ultimi anni.

Elemento trasversale all'attività dei due settori è il tema dell'innovazione, intesa non come mera digitalizzazione o come sommatoria di progetti, ma come capacità istituzionale di adattamento e di resilienza. L'introduzione e il consolidamento dell'Ufficio per il Processo, l'adozione di modelli avanzati di *case management*, l'utilizzo strutturato degli indicatori di *performance*, la sperimentazione di nuovi modelli di lavoro e il ricorso a *partnership* istituzionali e pubblico-private configurano un'amministrazione che utilizza i dati e le collaborazioni come leve di governo, in una logica pienamente coerente con i principi del bilancio sociale.

Particolare rilievo assume, in questa chiave, la scelta di affiancare alla rendicontazione dei risultati anche la rappresentazione delle condizioni organizzative in cui tali risultati sono stati conseguiti: significative scoperture di organico amministrativo, elevato turnover del personale, criticità infrastrutturali e tecnologiche. La lettura congiunta di risultati e risorse consente di apprezzare il livello di produttività organizzativa della Corte e di valutare in modo trasparente il rapporto tra prestazioni erogate, qualità del servizio e costi sostenuti dalla collettività.

Nel settore penale, la Corte è chiamata a misurarsi con un contenzioso ad alta complessità qualitativa, che include reati contro il patrimonio e la persona, criminalità economica, reati contro la pubblica amministrazione, criminalità organizzata e procedimenti di particolare rilievo sociale. La risposta della Corte si articola lungo direttrici che coniugano l'esigenza di garantire una giustizia tempestiva – nel rispetto del principio del tempo ragionevole del processo – con la necessità di assicurare qualità, stabilità e prevedibilità delle decisioni, presupposto imprescindibile della fiducia dei cittadini nelle istituzioni. In tale ambito, il Bilancio mette in evidenza come il contenimento dei tempi, la riduzione strutturale delle pendenze e il controllo delle prescrizioni non siano il frutto di interventi occasionali, ma il risultato di un

governo consapevole dei processi, fondato su pratiche di programmazione, monitoraggio e innovazione organizzativa.

Nel settore civile, la funzione della Corte si configura in modo ancora più marcato come fattore abilitante dello sviluppo economico e della coesione sociale. La prevedibilità delle decisioni, la stabilità degli orientamenti giurisprudenziali e la riduzione dei tempi di definizione dei procedimenti incidono direttamente sulla riduzione del rischio legale sistemico, sulla capacità delle imprese di pianificare investimenti e sull'effettività dei diritti dei cittadini nei rapporti familiari, lavorativi e patrimoniali. Il Bilancio documenta come l'efficienza nella gestione dei flussi, l'elevato indice di ricambio e la significativa riduzione dell'arretrato abbiano prodotto benefici non solo interni all'organizzazione giudiziaria, ma anche esterni, in termini di competitività territoriale, attrattività del Distretto e rafforzamento della fiducia nel sistema giustizia.

Il Bilancio, nella sua interezza, intende dunque offrire al lettore una chiave di lettura unitaria delle due relazioni settoriali, evidenziando il filo conduttore che collega giustizia penale e giustizia civile alla nozione di valore pubblico. In questa prospettiva, la Corte d'Appello di Milano si presenta non solo come luogo di decisione dei conflitti, ma come organizzazione complessa che contribuisce, attraverso le proprie performance e le proprie scelte strategiche, alla tutela dei diritti, alla sicurezza, allo sviluppo economico e al benessere sociale del territorio, assumendo pienamente la responsabilità di rendere conto del proprio operato alla comunità di riferimento.

Coerentemente con tale impostazione, il Bilancio propone una lettura integrata dei risultati conseguiti nei settori civile e penale — in termini di riduzione delle pendenze, miglioramento dei tempi di definizione, stabilità delle decisioni, contenimento delle prescrizioni e diminuzione degli oneri indiretti connessi alla durata irragionevole dei processi — ponendoli in relazione con il contesto organizzativo e finanziario nel quale essi sono maturati. In particolare, i dati vengono interpretati tenendo conto delle significative scoperture di organico amministrativo, dell'elevato turnover del personale, delle criticità infrastrutturali e tecnologiche, nonché degli interventi di innovazione organizzativa e digitale attuati, anche nell'ambito del PNRR.

Il Bilancio non si propone, pertanto, di determinare il costo dei singoli procedimenti o delle singole decisioni, ma di rappresentare la capacità istituzionale complessiva della Corte d'Appello di Milano di generare risultati misurabili e sostenibili in un contesto realistico di risorse limitate. Da questa angolazione, l'efficienza organizzativa, la riduzione degli sprechi, il contenimento delle spese indirette — come quelle derivanti dalla legge Pinto — e il miglioramento della tempestività nei pagamenti e nella gestione delle risorse costituiscono parte integrante del valore pubblico prodotto, e concorrono al rafforzamento della fiducia dei cittadini nel funzionamento del sistema giustizia.

1 La Corte d'Appello di Milano, il Distretto e la domanda di giustizia

La Corte d'Appello di Milano esercita la propria giurisdizione all'interno di uno dei distretti giudiziari più vasti e complessi del Paese, comprendente un territorio con circa sei milioni di abitanti e caratterizzato da una forte concentrazione demografica, produttiva ed economico-finanziaria. Il Distretto include i circondari dei Tribunali ordinari di Busto Arsizio, Como, Lecco, Lodi, Milano, Monza, Pavia, Sondrio e Varese, nonché il Tribunale per i Minorenni, il Tribunale di Sorveglianza, i relativi Uffici di Sorveglianza e gli Uffici del Giudice di Pace.

La Corte svolge prevalentemente funzioni di giudice di secondo grado, chiamato a esercitare un controllo "a critica vincolata" sulle decisioni dei Tribunali del Distretto, sia in materia civile che penale. Accanto a tale funzione, essa è altresì giudice di primo e unico grado in una serie di materie di significativa rilevanza, tra cui, in ambito civile, i procedimenti di equa riparazione ai sensi della legge n. 89 del 2001, le impugnazioni di lodi arbitrali, il riconoscimento delle sentenze straniere e ulteriori controversie attribuite direttamente dalla legge; in ambito penale, le domande di riparazione per ingiusta detenzione ed errore giudiziario, nonché procedimenti di natura specialistica e internazionale.

Il contesto territoriale nel quale la Corte opera incide in modo diretto sulla struttura e sulla qualità della domanda di giustizia. La Lombardia, infatti, rappresenta la prima regione italiana per numero di imprese e per peso del settore manifatturiero e finanziario; l'area metropolitana milanese costituisce uno dei principali poli economici e giuridici del Paese, con una elevata densità di rapporti contrattuali, attività bancarie e finanziarie, operazioni societarie e contenzioso complesso. Tale realtà si riflette in una domanda significativa di giustizia civile, che investe ambiti quali il diritto dell'impresa, la contrattualistica bancaria e commerciale, gli appalti, il lavoro, le controversie familiari e patrimoniali, nonché le materie di competenza della Sezione specializzata in materia di impresa.

Parallelamente, il territorio è caratterizzato da una domanda penale rilevante e articolata. I dati disponibili evidenziano un'elevata incidenza di reati contro il patrimonio e contro la persona, una presenza significativa di procedimenti in materia di diritto penale dell'economia e dell'impresa e di reati contro la pubblica amministrazione, nonché una persistente pressione derivante dai fenomeni di criminalità diffusa e organizzata, particolarmente concentrati nell'area metropolitana. La Corte è, dunque, chiamata a confrontarsi con un contenzioso penale che presenta, oltre a volumi consistenti, un elevato grado di complessità qualitativa e di impatto sociale.

La domanda di giustizia che perviene alla Corte d'Appello di Milano è, nel suo complesso, eterogenea e bifronte: da un lato, essa attiene alla tutela della legalità e della sicurezza collettiva; dall'altro, incide in modo diretto sulla stabilità dei rapporti economici, sulla prevedibilità delle relazioni giuridiche e sulla protezione dei diritti fondamentali dei cittadini. Ne deriva un carico di lavoro che non può essere letto esclusivamente attraverso una delle due tradizionali categorie — civile o penale — ma che richiede una visione integrata della funzione giurisdizionale, delle competenze esercitate e degli effetti prodotti sul territorio.

Si è cercato di offrire una visione integrata delle due relazioni settoriali, mettendo in rilievo il legame concettuale che unisce la giustizia penale e quella civile al concetto di valore pubblico. In quest'ottica, la Corte d'Appello di Milano emerge non solo come luogo deputato alla risoluzione dei conflitti, ma anche come una struttura complessa che, attraverso le proprie performance e strategie, contribuisce attivamente alla tutela dei diritti, alla sicurezza, allo sviluppo economico e al benessere sociale del territorio, assumendo con responsabilità il compito di rendere conto del proprio operato alla collettività di riferimento.

In linea con questa impostazione, vi è un approccio integrato nell'analisi dei risultati raggiunti nei settori civile e penale, valutando la riduzione delle pendenze, il miglioramento dei tempi di definizione, la stabilità

delle decisioni, il contenimento delle prescrizioni e la diminuzione degli oneri indiretti dovuti alla durata irragionevole dei processi, sempre in relazione al contesto organizzativo e finanziario in cui tali risultati sono maturati. I dati vengono quindi esaminati considerando le significative carenze di organico amministrativo, l'alto tasso di turnover del personale, le criticità infrastrutturali e tecnologiche, nonché gli interventi di innovazione organizzativa e digitale, anche nell'ambito del PNRR.

Il Bilancio, pertanto, non mira a quantificare il costo di singoli procedimenti o decisioni, ma intende rappresentare la capacità istituzionale complessiva della Corte d'Appello di Milano di produrre risultati tangibili e sostenibili in un contesto caratterizzato da risorse limitate. In quest'ottica, l'efficienza organizzativa, la riduzione degli sprechi, il contenimento delle spese indirette – come quelle connesse alla legge Pinto – e il miglioramento della tempestività nei pagamenti e nella gestione delle risorse rappresentano elementi fondamentali del valore pubblico generato, contribuendo a rafforzare la fiducia dei cittadini nel sistema giustizia.

1.1 Missione, valori e visione

La Corte d'Appello di Milano interpreta la propria **missione istituzionale** come servizio pubblico essenziale volto a garantire una tutela effettiva dei diritti, il rispetto della legalità e la stabilità dei rapporti giuridici, in coerenza con i principi costituzionali e convenzionali che presidiano l'esercizio della funzione giurisdizionale.

La Corte è chiamata non solo ad assicurare la correttezza formale delle decisioni, ma anche a rendere la giustizia **accessibile, tempestiva e affidabile**, in un contesto territoriale caratterizzato da una domanda elevata e strutturalmente complessa.

La **missione** della Corte si declina, sul piano operativo, nell'equilibrio tra due esigenze complementari: da un lato, la qualità tecnica e la stabilità delle decisioni; dall'altro, il rispetto del principio della ragionevole durata del processo, quale presupposto imprescindibile dell'effettività della tutela giurisdizionale. Tale equilibrio attraversa in modo trasversale l'attività dei settori civile e penale e costituisce il criterio di fondo al quale vengono ricondotte le scelte organizzative, la programmazione dei ruoli, l'impiego delle risorse e l'adozione di prassi di lavoro condivise.

I **valori** cui si ispira l'azione della Corte non assumono una dimensione meramente dichiarativa, ma trovano concreta espressione nei comportamenti organizzativi e nei risultati conseguiti. Tra questi, assumono rilievo centrale l'indipendenza e l'imparzialità del giudice, la responsabilità nell'uso delle risorse pubbliche, la trasparenza nei confronti dei cittadini e degli *stakeholder* istituzionali, nonché il rispetto delle persone coinvolte nei procedimenti — parti, difensori, testimoni, personale — inteso come attenzione ai tempi, alla chiarezza delle decisioni e alla comprensibilità dell'azione amministrativa. In questa chiave, la qualità del servizio giustizia viene letta non solo come esito dell'attività giurisdizionale in senso stretto, ma anche come prodotto di un'organizzazione capace di funzionare in modo ordinato, prevedibile e coerente.

La **visione** che orienta l'azione della Corte d'Appello di Milano è, dunque, quella di un'istituzione giudiziaria che, pur nella piena consapevolezza dei limiti strutturali e delle criticità di contesto, sia in grado di rafforzare nel tempo la propria capacità di risposta alla domanda di giustizia del territorio. Ciò implica una concezione della giurisdizione non statica, ma inserita in un sistema dinamico, nel quale l'innovazione organizzativa, l'utilizzo consapevole dei dati, la cooperazione con gli altri attori istituzionali e il dialogo con la comunità professionale e civile costituiscono leve per migliorare la qualità complessiva del servizio reso.

In questa prospettiva, la Corte si riconosce come **organizzazione complessa**, chiamata a coniugare l'autonomia e la responsabilità della funzione giudicante con forme evolute di governo dei processi, di valorizzazione del capitale umano e di rendicontazione dei risultati. La visione di lungo periodo che emerge dal presente Bilancio è quella di una giustizia che contribuisca in modo misurabile al valore pubblico, incidendo sulla sicurezza, sulla coesione sociale e sulla competitività del territorio, e che sappia

consolidare la fiducia dei cittadini non solo attraverso le decisioni adottate, ma anche attraverso le modalità con cui il servizio giustizia viene organizzato e reso.

1.2 Le attività e i risultati conseguiti nel settore civile e lavoro

1.2.1 Premessa

a. Obiettivo economico-istituzionale del settore civile e lavoro

Nel settore civile e lavoro, la Corte d'Appello di Milano svolge una funzione che può essere qualificata come infrastruttura immateriale essenziale per lo sviluppo economico, la stabilità sociale e il corretto funzionamento del sistema produttivo del territorio e, più in generale, dell'intero sistema Paese.

La giustizia civile concorre infatti a creare un contesto di affidabilità nei rapporti di natura patrimoniale, personale e familiare, mentre la giustizia del lavoro presidia la stabilità delle relazioni occupazionali, l'equilibrio tra le parti sociali e la prevedibilità dei costi e dei diritti connessi al rapporto di lavoro. Insieme, tali funzioni incidono direttamente sulla qualità dell'ambiente nel quale operano cittadini, imprese e istituzioni.

In questa prospettiva, l'obiettivo strategico del settore civile e lavoro può essere ricondotto a quattro direttrici fondamentali:

- garantire rapporti economici e lavorativi prevedibili attraverso una tutela giurisdizionale tempestiva e di qualità;
- ridurre il rischio legale sistemico che influenza le decisioni di investimento, finanziamento, organizzazione e localizzazione delle imprese dovendosi comunque tenere presente la necessità di coniugare il profilo qualitativo con la necessaria tempestività dell'intervento giurisdizionale;
- sostenere la competitività del territorio assicurando tempi di risposta coerenti con gli standard europei;
- contribuire alla coesione sociale, offrendo stabilità ai rapporti di lavoro, familiari e patrimoniali e prevenendo situazioni di conflitto protratto.

Il Bilancio evidenzia come tali finalità siano perseguite non solo attraverso l'attività della Sezione specializzata in materia di impresa, ma mediante l'azione complessiva dell'intero settore civile e lavoro della Corte, la cui efficacia dipende dall'equilibrio tra tutte le articolazioni che lo compongono.

b. Giustizia civile, giustizia del lavoro e crescita economica: una relazione strutturale

In un'ottica di bilancio sociale, la giustizia civile e quella del lavoro possono essere considerate fattori produttivi indiretti, assimilabili alle infrastrutture materiali, alla qualità del capitale umano e alla solidità delle istituzioni.

Il settore civile della Corte d'Appello di Milano contribuisce alla crescita economica riducendo l'incertezza nei rapporti contrattuali e patrimoniali, abbreviando i tempi di immobilizzazione delle risorse economiche e rafforzando la fiducia degli operatori nella capacità del sistema di risolvere i conflitti in modo efficace e affidabile.

Parimenti, la giustizia del lavoro svolge una funzione stabilizzatrice di sistema: essa incide sulla qualità delle relazioni industriali, sulla prevedibilità dei costi del lavoro e sulla tenuta dei rapporti occupazionali, contribuendo a contenere il conflitto sociale e a favorire un contesto economico più equilibrato e sostenibile.

c. Efficienza nella gestione dei flussi come leva economica e sociale

La capacità della Corte di governare in modo efficace i flussi del contenzioso civile e del lavoro rappresenta un fattore diretto di riduzione dei costi di transazione per imprese e cittadini.

I dati del Bilancio mostrano una significativa diminuzione delle pendenze civili e del lavoro nel quadriennio 2021/2025, ulteriormente confermata nel periodo più recente, accompagnata da indici di ricambio superiori a 100, indicativi di un sistema in grado di definire un numero di procedimenti superiore a quelli sopravvenuti.

In termini economici, ciò equivale a una riduzione dello stock di contenzioso improduttivo, a una più rapida riallocazione delle risorse e a un contenimento del rischio di svalutazione dei crediti, degli asset e delle posizioni lavorative. Un sistema civile e del lavoro che smaltisce più procedimenti di quanti ne riceva produce certezza sui tempi, condizione essenziale per la pianificazione imprenditoriale, finanziaria e occupazionale e per creare i presupposti di ridurre ai minimi termini il rischio imprenditoriale e negoziale e – di pari passo – la relativa percezione.

d. Tempi di definizione e competitività del sistema territoriale

Il Bilancio mette in evidenza risultati particolarmente significativi sul fronte della durata dei procedimenti civili e del lavoro, parametro centrale anche nelle valutazioni internazionali dell'efficienza dei sistemi di giustizia.

In un contesto come quello milanese — caratterizzato da elevata densità imprenditoriale, forte presenza di servizi ad alta specializzazione, attività finanziarie e contrattualistica complessa — tempi di risposta contenuti rappresentano un vantaggio competitivo di sistema. Una giustizia civile e del lavoro tempestiva riduce il rischio percepito, favorisce l'insediamento e la permanenza delle imprese, sostiene l'occupazione qualificata e rafforza il ruolo di Milano come polo economico-giuridico di rilievo nazionale e internazionale.

e. La Sezione Imprese e il settore lavoro come nodi di un sistema integrato

La Sezione specializzata in materia di impresa costituisce un punto di eccellenza del settore civile, ma il suo valore si colloca all'interno di un ecosistema complessivo che comprende anche il settore lavoro e le altre materie civili.

Analogamente, la funzione svolta dalla Sezione lavoro trova la propria efficacia non solo nei risultati settoriali, ma nella capacità del sistema complessivo di assicurare stabilità, coerenza interpretativa e prevedibilità delle decisioni, incidendo positivamente sulla qualità delle relazioni economiche e sociali.

f. Le altre materie civili e del lavoro come fattori di crescita diffusa

Le controversie bancarie, finanziarie, contrattuali e in materia di appalti rappresentano una quota rilevante del contenzioso civile e incidono direttamente sul costo del credito, sulla liquidità delle imprese e sulla certezza dei rapporti tra pubblico e privato.

Nel settore lavoro, pur in presenza di fasi congiunturali complesse e di segnali di tensione, la Corte mantiene una gestione capace di evitare l'accumulo di arretrati risalenti, contribuendo alla stabilizzazione dei rapporti occupazionali e alla riduzione del conflitto sociale.

Anche nei settori famiglia e minori, la rapidità e la qualità della risposta giudiziaria producono effetti economici indiretti ma rilevanti riducendo la pressione sui sistemi di welfare.

g. Qualità e stabilità delle decisioni come capitale istituzionale

I dati relativi ai ricorsi per Cassazione e al contenuto tasso di annullamento attestano un elevato livello di qualità e stabilità delle decisioni civili e del lavoro.

In termini economici e sociali, un basso livello di revisione dei provvedimenti equivale a un prodotto affidabile, con minori costi di rielaborazione e maggiore certezza delle regole. La stabilità delle decisioni rappresenta un capitale istituzionale immateriale che rafforza la fiducia nel sistema giuridico quale cornice di riferimento dell'attività economica e delle relazioni lavorative.

L'obiettivo è, dunque, quello di rafforzare il ruolo della Corte d'Appello di Milano come istituzione solida, trasparente e autorevole, capace di essere un punto di riferimento non solo per gli operatori giuridici, ma anche per la più vasta community di cittadini, imprese e soggetti che, pur non direttamente coinvolti nelle decisioni, sono comunque influenzati dall'attività giudiziaria. La Corte, con la qualità e la stabilità delle proprie decisioni, rafforza la fiducia collettiva nel sistema giuridico, contribuendo a creare un clima di certezza e sicurezza che permea il tessuto economico e sociale. In tal modo, l'operato della Corte si riflette nell'immaginario condiviso della comunità, promuovendo valori di equità, responsabilità e credibilità istituzionale, e consolidando il proprio ruolo di presidio della legalità e di promotrice dello sviluppo civile e sociale.

h. Risultati in condizioni di scarsità di risorse: resilienza organizzativa

I risultati conseguiti nel settore civile e lavoro assumono particolare rilievo se considerati alla luce delle persistenti criticità di organico e delle pressioni organizzative. In una prospettiva di bilancio sociale, la Corte dimostra una elevata produttività organizzativa, una significativa capacità di adattamento dei modelli di lavoro e un utilizzo efficace del capitale umano disponibile.

i. Conclusioni: la giustizia civile e del lavoro come fattore di sviluppo

Nel suo complesso, l'attività civile e del lavoro della Corte d'Appello di Milano si configura come fattore abilitante della crescita economica, garanzia di stabilità dei mercati e dei rapporti occupazionali e infrastruttura istituzionale della competitività territoriale.

I dati del Bilancio mostrano come la Corte non si limiti ad amministrare giustizia, ma contribuisca in modo concreto alla creazione di valore pubblico, secondo una logica coerente con quella di una grande organizzazione responsabile, orientata alla sostenibilità economica, sociale e civile.

1.2.2 Articolazioni e competenze

Il settore civile della Corte è articolato in quattro sezioni ordinarie (I/IV). Nell'ambito della I Sezione è inserita la Sezione specializzata in materia d'Impresa; vi sono poi la Sezione V, Status delle Persone, Minori e Famiglia (promiscua, civile e penale) e la Sezione Lavoro. Le Sezioni ordinarie prevedono attualmente un organico di 12 Consiglieri la I, 11 Consiglieri la II, la III e la IV, ciascuna con 2 Presidenti; la Sezione V ha invece un organico di 7 Consiglieri e 1 Presidente e la Sezione Lavoro di 10 Consiglieri e 1 Presidente. Occorre, infine, menzionare anche il Tribunale Regionale delle Acque Pubbliche (TRAP) e la Sezione Agraria: il TRAP è inserito nell'ambito della Sezione III e la Sezione Agraria in quello della Sezione IV.

Le Sezioni civili hanno competenza tabellare sui seguenti gruppi di materie:

- a. **Sezione Prima:** diritti della personalità, diritto societario e della concorrenza non di competenza della Sezione Impresa; contratti di borsa e di intermediazione finanziaria, controversie bancarie e di diritto amministrativo, altri istituti speciali di competenza della Corte di Appello quale giudice di primo grado. Come **Sezione Specializzata in materia di Impresa** è altresì competente a decidere le controversie di proprietà industriale e intellettuale (marchi, brevetti, disegni e modelli, diritto d'autore, ecc.), concorrenza sleale interferente con l'esercizio dei diritti di proprietà industriale e concorrenza sul mercato (*antitrust*), la maggior parte delle controversie in materia commerciale/societaria e quelle relative ai contratti pubblici di appalti di rilevanza comunitaria. Sino al settembre 2024 anche titoli di credito, arricchimenti senza causa, querele di falso, opposizioni a sanzioni amministrative, cessione di crediti e *factoring*, mediazioni immobiliari, indebiti, promesse di pagamento e ricognizioni di debito.
- b. **Sezione Seconda:** proprietà, usufrutto, servitù e altri diritti reali; cause possessorie, responsabilità professionali e prestazioni d'opera intellettuale; responsabilità civile extracontrattuale, successioni e donazioni, contratti di agenzia, spedizioni e trasporti. Dal settembre 2024 anche titoli di credito, arricchimenti senza causa, querele di falso.
- c. **Sezione Terza:** condominio, locazioni, *leasing*, subfornitura, somministrazione, giudizio di opposizione a precetto e all'esecuzione, giudizi di opposizione del terzo, controversie afferenti al

Tribunale Regionale delle Acque Pubbliche. Dal settembre 2024 anche opposizioni a sanzioni amministrative con rito lavoro, cessione di crediti e *factoring*.

d. **Sezione Quarta:** appalti pubblici e privati, contratti di compravendita, diritti di elettorato attivo e passivo, contratti di assicurazione, fallimento e procedure concorsuali, controversie afferenti alla **Sezione specializzata Agraria.** Dal settembre 2024 anche mediazioni immobiliari, indebiti, promesse di pagamento e ricognizioni di debito.

e. **Sezione Quinta:** Status delle Persone, Minori e Famiglia, volontaria giurisdizione.

f. **Sezione Lavoro:** controversie in materia di lavoro e di previdenza e assistenza obbligatoria.

Nelle tabelle sottostanti si riportano i dati PNRR aggiornati al 30 giugno 2025

Tab. 1 - indici di ricambio (IR), *Disposition Time* (DT) e pendenze Corte di Appello di Milano, settore civile, I semestre 2025 dati PNRR

Sede di Corte di appello	I semestre 2025						
	iscritti	definiti	IR	pendenti CEPEJ	var pendenti vs 2019	DT	var DT vs 2019
MILANO	3.080	3.384	1,10	4.205	-46,5%	225	-32,1%
<i>Totale nazionale</i>	<i>47.075</i>	<i>57.256</i>	<i>1,22</i>	<i>147.848</i>	<i>-37,4%</i>	<i>467</i>	<i>-28,5%</i>

Tab. 2 – Obiettivo di smaltimento al 30 giugno 2025 Corte di Appello di Milano, settore civile, dati PNRR

Sede di Corte di appello	var % I sem25 vs 2022
MILANO	-99,5%
<i>Totale nazionale</i>	<i>-80,0%</i>

L'indice di ricambio (IR) è il rapporto tra definiti e sopravvenuti. Si attesta su valori positivi se maggiori di 1,00: ciò significa che l'ufficio riesce a definire più di quanto non sopravvenga.

La durata prognostica o *Disposition Time* (DT) misura in giorni il tempo medio prevedibile di definizione dei procedimenti, confrontando lo stock di pendenze alla fine dell'anno con il flusso dei procedimenti definiti nell'anno. È l'indicatore utilizzato a livello europeo, ai fini della pubblicazione del Rapporto della Commissione europea per l'efficienza della giustizia (Cepej) e dello *EU Justice Scoreboard* della Commissione europea.

Nell'aggregato civile Cepej sono considerati i procedimenti di affari civili contenziosi (tranne che i divorzi e le separazioni consensuali), le controversie agrarie, quelle in materia di lavoro, previdenza e assistenza obbligatoria (inclusi gli speciali e gli ATP), le istanze di fallimento/liquidazione giudiziale e, per la Corte, l'equa riparazione).

1.2.3 Pendenze e sopravvenienze

L'esame dei rilievi statistici relativi all'anno giudiziario trascorso - rilievi riguardanti il settore civile e quello del lavoro nel loro insieme - evidenzia un numero di pendenze in netta riduzione, sia nel quadriennio (-27%), sia nell'ultimo anno (-9%). In diminuzione risultano anche, nel quadriennio, sopravvenienze e

definizioni, queste ultime, peraltro, sempre superiori alle prime. Di conseguenza, anche l'indice di ricambio è superiore alla soglia di 100 e nell'a.g. 2024/25 si attesta a quota 107.

Tab. 3 - Corte di Appello di Milano – Settore civile e lavoro – Flusso dei procedimenti (a.g. 2021/22-2024/25)

Materia civile + lavoro e previdenza	A.G. 2021/2022	A.G. 2022/2023	A.G. 2023/2024	A.G. 2024/2025	Variazione nel quadriennio	Variazione ultimo anno
Pendenti iniziali	6.983	6.053	5.099	4.808	-31%	-6%
Sopravvenuti	6.435	6.381	6.299	6.278	-2%	0%
Definiti	7.419	7.330	6.599	6.733	-9%	2%
Pendenti finali	5.999	5.104	4.799	4.353	-27%	-9%
Indice di ricambio*	115	115	105	107	-7%	2%
Indice di smaltimento*	0,55	0,59	0,58	0,61	10%	5%

* **L'indice di ricambio** è ottenuto rapportando, nell'unità di tempo considerata, i procedimenti definiti ai sopravvenuti e moltiplicando il risultato per 100.

* **L'indice di smaltimento** è ottenuto rapportando, nell'unità di tempo considerata, i procedimenti definiti alla somma delle pendenze iniziali e dei sopravvenuti.

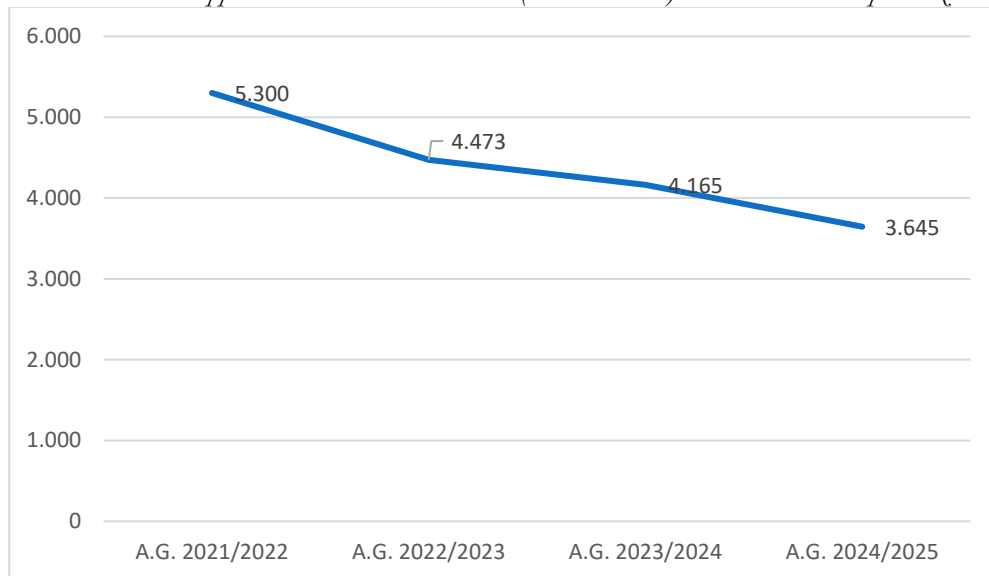
Quanto ai dati del solo settore civile ordinario (escluso il settore lavoro), essi vengono sostanzialmente a confermare la situazione complessiva già sopra esposta.

Tab. 4 - Corte di Appello di Milano – Settore civile (escluso Lavoro) - Flusso dei procedimenti (a.g. 2021/22-2024/25)

Materia civile	A.G. 2021/2022	A.G. 2022/2023	A.G. 2023/2024	A.G. 2024/2025	Variazione nel quadriennio	Variazione ultimo anno
Pendenti iniziali	6.053	5.348	4.470	4.173	-31%	-7%
Sopravvenuti	4.998	4.949	4.934	4.879	-2%	-1%
Definiti	5.751	5.824	5.239	5.407	-6%	3%
Pendenti finali	5.300	4.473	4.165	3.645	-31%	-12%
Indice di ricambio*	115	118	106	111	-4%	4%
Indice di smaltimento*	0,52	0,57	0,56	0,60	15%	7%

L'esame del complessivo andamento delle pendenze dall'1.7.2021 al 30.6.2025 – rappresentato nel grafico sottostante – evidenzia una decisa riduzione delle pendenze, ragionevolmente riconducibile a un numero di definizioni superiore alle nuove iscrizioni, il che giustifica il risultato positivo dell'indice di ricambio.

Tab. 5 - Corte di Appello di Milano - Settore civile (escluso Lavoro) - Andamento delle pendenze



Valutando i risultati riportati nella tabella soprastante alla luce delle variazioni nell'organico degli ultimi anni, emerge che la riduzione delle pendenze e il miglioramento dell'indice di smaltimento sono stati raggiunti nonostante una disponibilità di personale che è rimasta sostanzialmente invariata o ha subito solo lievi incrementi. In particolare, l'indice di smaltimento è passato da 0,52 a 0,60 nel periodo analizzato, mentre la percentuale di definizioni rispetto alle nuove iscrizioni si è attestata al 15% e al 7%, confermando una tendenza positiva. Questo evidenzia come il risultato positivo sia attribuibile principalmente a una maggiore efficienza organizzativa e gestionale, piuttosto che a un aumento significativo del numero dei giudici o del personale amministrativo. In altre parole, il servizio reso al cittadino si è rafforzato grazie a processi più snelli e a una migliore distribuzione delle risorse, confermando l'importanza dell'ottimizzazione interna rispetto alla semplice crescita numerica dell'organico.

1.2.4 Composizione delle pendenze (sotto il profilo temporale)

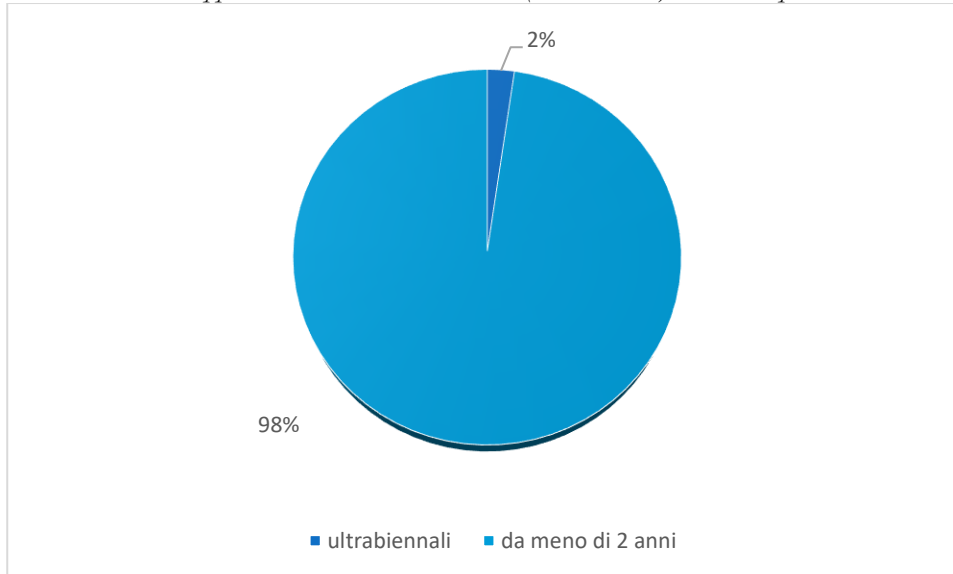
Al 30.6.2025 i procedimenti pendenti nel settore civile ordinario (escluso lavoro) erano 3.645 (contro i 4.165 dell'anno precedente). Di questi, è importante evidenziarlo, il 98% si riferisce a fascicoli iscritti nell'ultimo biennio (dal 1° luglio 2023 al 30 giugno 2025), mentre il residuo 2% si compone di fascicoli iscritti in precedenza. Il dato risulta, quindi, complessivamente in linea con le indicazioni del *giusto processo*.

Le indicazioni del *giusto processo* si riferiscono all'insieme di principi e garanzie volti ad assicurare che ogni procedimento giudiziario si svolga nel rispetto dell'imparzialità, della ragionevole durata e del diritto di difesa delle parti. In particolare, la Costituzione italiana e la Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo prevedono che ogni persona abbia diritto a un processo equo, pubblico e celebrato entro un termine ragionevole, con la possibilità di essere ascoltata e di presentare le proprie ragioni davanti a un giudice terzo e imparziale. Questi principi mirano a tutelare la fiducia dei cittadini nella giustizia e a garantire l'effettività della tutela giurisdizionale.

Per quanto poi riguarda le cause che la Corte conosce come giudice di merito in primo e unico grado (indennità espropriative, impugnazioni di lodi rituali nazionali e internazionali, riconoscimento di sentenze straniere e relative opposizioni, opposizioni a sanzioni Consob e Banca d'Italia, cause di competenza del Tribunale Regionale delle Acque Pubbliche, ecc.), il tempo ragionevole di trattazione deve quindi ritenersi di tre anni.

Quest'anno è stata operata un'elaborazione sull'effettiva data di iscrizione del fascicolo e da essa risulta che i fascicoli ultrabiennali pendenti sono il 2% delle pendenze. Se si analizza il solo dato delle ultratriennali essi rappresentano lo 0,4%.

Tab. 6 - Corte di Appello di Milano – Settore civile (escluso lavoro) - Fascicoli pendenti al 30.6.2025 per anzianità di iscrizione



Nell'attività di smaltimento dell'arretrato, la Corte ha tempestivamente tenuto presenti le indicazioni del c.d. Progetto Strasburgo 2, procedendo poi secondo le indicazioni ministeriali e del C.S.M., giungendo così, nell'anno 2024-2025, a definire prioritariamente le cause più risalenti in base al sistema c.d. *first in first out* e tenendo nel contempo sotto controllo i tempi di durata dei procedimenti di nuovo ingresso. Il **Progetto Strasburgo 2**, in particolare, è stato avviato per ridurre in modo significativo l'arretrato dei procedimenti civili pendenti e assicurare il rispetto delle tempistiche previste dalla Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo. Attraverso una gestione centralizzata delle pratiche più datate e l'adozione di strategie mirate per la trattazione prioritaria dei fascicoli, il progetto punta a garantire una risposta più rapida ed efficiente ai cittadini, rafforzando così la tutela del diritto al processo entro un termine ragionevole.

I risultati ottenuti, senz'altro positivi, sono frutto di un assiduo monitoraggio dei dati relativi alle pendenze mediante attività di 'targatura dell'arretrato' e conseguente adozione di strumenti organizzativi idonei a garantire la trattazione prioritaria delle cause di data di iscrizione più risalente (procedendo, ove necessario, alla riorganizzazione dei ruoli dei singoli consiglieri mediante l'anticipazione della data di udienza per le cause più risalenti). Tale *case management* viene realizzato nell'ambito delle singole sezioni e in costante riferimento alla Presidenza della Corte. Si è preferito adottare il meccanismo di controllo all'interno di ciascuna sezione per rendere più agile il monitoraggio, essendovi presso la Corte una specifica divisione delle materie tra ciascuna sezione.

Proprio tali controlli hanno permesso di accertare che, negli ultimi tempi, una delle sezioni civili della Corte, e precisamente la sezione prima/impresa, riceveva in media molte più cause delle altre e vedeva aumentare le proprie sopravvenienze, in controtendenza rispetto alla diminuzione pressoché generalizzata che interessava le altre sezioni; per converso, nella prima sezione il numero dei magistrati presenti diminuiva progressivamente (per effetto dei pensionamenti, trasferimenti, ultradecennalità, applicazioni, ecc.). Si è quindi deciso, con provvedimento approvato sia dal Consiglio giudiziario all'unanimità che dal Consiglio Superiore della magistratura (C.S.M.), di 'trasferire' varie materie, a far tempo dal settembre 2024, dalla prima alle altre tre sezioni ordinarie (seconda, terza e quarta) e di riconoscere priorità alla sezione prima/impresa per le assegnazioni dei nuovi consiglieri a partire dal gennaio 2025. E i risultati, come dimostra l'analisi delle statistiche, non si sono fatti attendere, con la progressiva riduzione del numero delle sopravvenienze/pendenze della prima sezione e con la contrazione dei tempi di definizione (compatibilmente con la complessità delle cause assegnate, di norma superiore alla media).

L'obiettivo attualmente perseguito è, dunque, rappresentato dal consolidamento dei positivi risultati raggiunti attraverso l'impiego dei meccanismi sopra descritti e, in parte, anche attraverso l'utilizzo delle procedure accelerate di cui agli artt. 348 bis, 350 e 350 bis c.p.c. (post cd riforma Cartabia).

Tale obiettivo, peraltro, deve tener conto di vari fattori e, in particolare, degli effetti conseguenti ai trasferimenti e alle applicazioni ad altre sedi, nonché al raggiungimento dell'età pensionabile da parte di diversi magistrati: tra la fine del 2025 e il primo semestre 2026 è infatti previsto il pensionamento di 6 presidenti di sezione e di 4 consiglieri. Né possono trascurarsi gli effetti, certamente non favorevoli, della prossima cessazione della collaborazione degli addetti all'Ufficio per il processo (30.6.2026), dei Giudici Ausiliari (31.10.2026) e della permanenza in Corte (18.4.2026) dei magistrati ordinari in tirocinio, qui inviati per favorire il raggiungimento degli obiettivi del PNRR.

1.2.5 Composizione delle pendenze (profilo materie)

Passando all'analisi qualitativa delle cause pendenti in Corte (escluso lavoro e previdenza), si ritrovano *in primis* i procedimenti riguardanti i rapporti bancari, i mutui e gli appalti. Nella tabella sottostante sono riportate le descrizioni dei codici oggetto più utilizzati tra i fascicoli pendenti al 30.6.2025.

Tab. 7 – Corte di Appello di Milano, settore civile (escluso lavoro) - I codici oggetto più frequenti nelle pendenze al 30/6/2025

CONTENZIOSO					
Anno giudiziario			Anno giudiziario		
2023/2024			2024/2025		
Oggetto	N°	Peso sul totale	Oggetto	N°	Peso sul totale
	Pendenti	Pendenti		Pendenti	Pendenti
Bancari (deposito bancario, cassetta di sicurezza, apertura di credito bancario)	280	7,12%	Bancari (deposito bancario, cassetta di sicurezza, apertura di credito bancario)	242	7,11%
Appalto: altre ipotesi ex art. 1655 e ss c.c. (ivi compresa l'azione ex 1669 cc)	192	4,88%	Mutuo	180	5,28%
Mutuo	185	4,70%	Appalto: altre ipotesi ex art. 1655 e ss. cc (ivi compresa l'azione ex 1669cc)	149	4,37%
Fideiussione - Polizza fideiussoria	134	3,41%	Fideiussione - Polizza fideiussoria	145	4,26%
Somministrazione	112	2,85%	Altre ipotesi di responsabilità extracontrattuale non ricomprese nelle altre mat	95	2,79%
Responsabilità professionale	106	2,69%	Altre controversie di diritto amministrativo	86	2,52%
Vendita di cose immobili	99	2,52%	Responsabilità professionale	83	2,44%
Leasing	97	2,47%	Cessione dei crediti	83	2,44%
Altre controversie di diritto amministrativo	97	2,47%	Vendita di cose immobili	77	2,26%
Vendita di cose mobili	93	2,36%	Somministrazione	77	2,26%

Occorre poi ricordare la Sezione specializzata in materia d'impresa, che si occupa delle cause proprie del contenzioso industrialistico (brevetti, marchi, modelli e disegni, ecc.), concorrenziale (in particolare antitrust, intese, abuso di posizione dominante e operazioni di concentrazione), autorale e societario/commerciale, con estensione ai contratti pubblici di appalto di lavori, servizi o forniture di rilevanza comunitaria.

Quanto alla tipologia e composizione del contenzioso, la Sezione ha fatto fronte alla ripresa post Covid delle nuove iscrizioni, che ha segnato un generale incremento delle sopravvenienze nell'anno 2022/23.

Il contenzioso è caratterizzato da cause di particolare complessità, quali le cause brevettuali (specie in materia di brevetti farmaceutici), le cause di responsabilità contro gli organi amministrativi di controllo e in materia di antitrust (con necessità di istruttoria laddove non svolta in primo grado).

La peculiarità di tali cause si esprime nella spiccata complessità delle questioni che esse pongono, in fatto e in diritto, e delle fonti normative che le regolano, oltreché nella loro rilevanza economica, con ogni conseguenza in termini di impegno e durata necessari alla loro trattazione e definizione (specie in materia antitrust).

Dall'allegato prospetto si evince la significativa riduzione della durata media (da 538 gg. a 401 gg.) e della durata prognostica (da 622 a 340 gg.) dei procedimenti trattati dalla Sezione Impresa dovuta alla stabilizzazione, negli ultimi due anni, dell'organico della Sezione anche grazie all'assegnazione alla stessa di magistrati in sostituzione di quelli trasferiti o andati in pensione.

Tab. 8 – Corte di Appello di Milano, Sezione specializzata Imprese – Durata media e disposition time (DT) a.g. 2021/22-2024/25

Durata media procedimenti

Sezione	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Tribunale delle Imprese	542	536	538	401
Totale settore civile + lavoro	434	360	302	290

Durata prognostica dei procedimenti (DT)

Sezione	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Tribunale delle Imprese	577	641	622	340
Totale settore civile + lavoro	298	256	268	237

Come si può desumere dai dati della tabella che segue, il *trend* è stazionario rispetto al precedente a.g.: a fronte di sopravvenienze in continua crescita (+74% nel quadriennio e +60% nell'ultimo anno), le pendenze aumentano nel quadriennio (+15%), ma rimangono sostanzialmente costanti rispetto al 2023/2024 (-1%); l'indice di ricambio finalmente raggiunge il livello di equilibrio (pari a 100) e le definizioni aumentano considerevolmente (+95% nel quadriennio; +81% rispetto all'a.g. 2023/2024).

Tab. 9 - Corte di Appello di Milano, Sezione specializzata Imprese, ex Proprietà industriale – Flusso a.g. 2021/22-2024/25

Sezione specializzata Imprese, ex Proprietà industriale –	A.G. 2021/2022	A.G. 2022/2023	A.G. 2023/2024	A.G. 2024/2025	Variazione nel quadriennio	Variazione ultimo anno
Pendenti iniziali	174	188	202	217	25%	7%
Sopravvenuti	133	129	144	231	74%	60%
Definiti	119	115	128	232	95%	81%
Pendenti finali	188	202	218	216	15%	-1%
Indice di ricambio	89	89	89	100	13%	13%

Non sembra, peraltro, trascurabile la probabilità di un significativo aumento, in futuro, del contenzioso in materia *antitrust*, posto che con il D. Lgs. n. 3/2017, di recepimento della Direttiva 2014/104, la competenza per le azioni risarcitorie in materia *antitrust* è stata concentrata in sole tre sedi giudiziarie, Milano per il Nord d'Italia, Roma per il Centro e Napoli per il Sud.

Un ulteriore e significativo aumento delle pendenze si potrebbe poi registrare a seguito dell'entrata in vigore della L. n. 31/2019 (19.5.2021 *ex art.* 26 DL n. 149 del 9.11.2020), che attribuisce alla sezione Impresa tutte le azioni di classe e, dunque, le azioni risarcitorie e restitutorie conseguenti a lesioni di diritti individuali omogenei, a prescindere dalla materia in concreto trattata. Il che, considerata l'estrema varietà dei loro possibili oggetti, giustifica non pochi dubbi sull'effettivo permanere del fattore 'specializzazione' della sezione in materia d'impresa, per queste cause ridotto al rito.

Passando ora ai dati relativi ai procedimenti di **volontaria giurisdizione** dell'intera Corte (esclusa la materia della *equa riparazione*, cd. legge Pinto), si registra un andamento positivo nel quadriennio (pendenze -70%), ma in peggioramento rispetto all'a.g. precedente (+27%). Si tratta di un incremento estemporaneo che ha determinato un immediato intervento finalizzato a compensare tale situazione; intervento i cui effetti risultano tuttavia estendersi al periodo successivo rispetto a quello di interesse del presente bilancio.

Tab. 10 - Corte di Appello di Milano– Flusso dei procedimenti di volontaria giurisdizione (escluso Equa Riparazione e Opposizioni *ex art.* 5 ter L. 89/2001) a.g. 2021/22-2024/25

Procedimenti di volontaria giurisdizione (escluso Equa Riparazione e Opposizioni <i>ex art.</i> 5 ter L. 89/2001)	A.G. 2021/2022	A.G. 2022/2023	A.G. 2023/2024	A.G. 2024/2025	Variazione nel quadriennio	Variazione ultimo anno
Pendenti iniziali	531	449	243	92	-83%	-62%
Sopravvenuti	585	539	246	419	-28%	70%
Definiti	686	742	388	383	-44%	-1%
Pendenti finali	430	246	101	128	-70%	27%
<i>Indice di ricambio</i>	117	138	158	91	-22%	-42%

Discorso diverso va fatto per i procedimenti di *equa riparazione*, già trattati in via esclusiva dal Presidente della Corte (nella fase monitoria) e dalla Sezione seconda (nella eventuale fase di opposizione). Si ricorda che il notevole incremento di sopravvenienze registrato negli anni precedenti (cfr. tabella sottostante) aveva indotto a ritenere necessaria una modifica tabellare con la distribuzione dei relativi procedimenti tra tutte le quattro sezioni civili ordinarie della Corte; per altro verso, la modifica non appariva idonea a soddisfare pienamente l'esigenza - ineludibile - di omogeneità nelle decisioni. E ciò, nonostante il fatto che, per la redazione di tali provvedimenti, fosse stata predisposta, anche grazie anche alla collaborazione di alcuni validi tirocinanti, una *guida operativa* destinata a favorire proprio l'uniformità degli indirizzi. Di qui la decisione, recepita nelle tabelle 2020-2023 della Corte, di attribuire tali controversie in via esclusiva, nella fase monitoria, alle sezioni prima e seconda civile e, nella eventuale fase di opposizione, sempre e soltanto alla sezione seconda civile. Tale decisione ha permesso una più agile gestione delle cause medesime tramite il raggruppamento per questioni omogenee.

In ogni caso, l'incidenza di tali procedimenti rimane, in termini numerici, piuttosto modesta, a dimostrazione del fatto che il perseguimento dell'obiettivo della riduzione dei tempi di definizione è in grado di determinare ricadute positive anche in termini di risparmio di spesa.

Tab. 11 - Corte di Appello di Milano– Flusso dei procedimenti di equa riparazione e Opposizioni ex art. 5 ter L. 89/2001 (a.g. 2021/22-2024/25)

Equa riparazione	A.G. 2021/2022	A.G. 2022/2023	A.G. 2023/2024	A.G. 2024/2025	Variazione nel quadriennio	Variazione ultimo anno
Pendenti iniziali	123	119	197	136	11%	-31%
Sopravvenuti	647	866	905	731	13%	-19%
Definiti	655	788	964	779	19%	-19%
Pendenti finali	115	197	138	88	-23%	-36%
Indice di ricambio	101	91	107	107	6%	0%

1.2.6 Durata dei processi e stabilità delle decisioni

La valutazione di efficienza del settore civile presuppone l'analisi di ulteriori indicatori di *performance*, anche di tipo qualitativo, tra quelli generalmente utilizzati - anche nella letteratura e nella prassi economica e internazionale - nell'analisi del servizio giustizia. Ci si riferisce, in particolare, ai parametri della durata dei processi e della stabilità/prevedibilità delle decisioni, cui la Corte d'appello rivolge la massima attenzione, trattandosi di parametri fondamentali per misurare il grado di civiltà di un Paese, con importanti ricadute per gli investimenti nazionali ed esteri.

Nella tabella sottostante sono calcolati due indicatori per valutare la **durata** dei procedimenti civili.

Il primo, la *Durata Effettiva* (DE), misura il tempo medio che è stato necessario per la definizione dei procedimenti conclusi nell'anno di riferimento. La durata è calcolata come differenza tra la data di iscrizione a ruolo e la data in cui viene pubblicata la sentenza o il provvedimento di definizione.

La durata prognostica o *Disposition Time* (DT) misura, invece, il tempo medio prevedibile di definizione dei procedimenti, confrontando lo *stock* di pendenze alla fine dell'anno con il flusso dei procedimenti definiti nell'anno. È l'indicatore utilizzato a livello europeo, ai fini della pubblicazione del Rapporto della Commissione europea per l'efficienza della giustizia (*Cepej*)¹ e dello *EU Justice Scoreboard* della Commissione europea.

La durata media effettiva (DE) di definizione dei procedimenti, già sensibilmente diminuita nel precedente anno giudiziario rispetto a quelli anteriori, continua a diminuire nel settore civile, attestandosi nell'a.g. 2024/25 a 10,4 mesi, mentre rimane pressoché costante nel settore lavoro (5,9 mesi).

La durata prognostica (DT) per il settore civile scende decisamente (8,2 mesi) nel raffronto sul quadriennio, mentre aumenta leggermente nel settore lavoro (6,4 mesi).

Tab. 12 - Durata media dei procedimenti civili della Corte d'Appello di Milano (in mesi) (a.g. 2021/22-2024/25)

Settore	Durata	2021/22	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Procedimenti Civili	Durata Effettiva (DE)	14,9	13,2	11	10,4
	Durata prognostica (DT)	11,1	9,2	9,6	8,2

¹ Nell'aggregato civile Cepej sono considerati i procedimenti di affari civili contenziosi (tranne che i divorzi e le separazioni consensuali), le controversie agrarie, quelle in materia di lavoro, previdenza e assistenza obbligatoria (inclusi gli speciali e gli ATP), le istanze di fallimento/liquidazione giudiziale e, per la Corte, l'equa riparazione)

Lavoro e Previdenza	Durata Effettiva (DE)	6,8	6,4	5,8	5,9
	Durata prognostica (DT)	5	5	5,6	6,4

La durata effettiva è calcolata come differenza tra la data di definizione e la data di iscrizione del fascicolo; la durata prognostica (DT) è calcolata come segue: $\text{pendenti finali} / \text{definiti} * 365$.

Quanto alla **stabilità/prevedibilità** delle decisioni, altro parametro di particolare rilevanza, esso ha riguardo sia alla percentuale di sentenze impugnate rispetto a quelle emesse, sia alla percentuale dei casi in cui la decisione impugnata venga confermata o meno nel successivo grado di giudizio. Si tratta di un parametro di assoluto rilievo, in quanto l'efficacia della giurisdizione pretende efficienza e, insieme, qualità: la semplice efficienza 'aritmetica', senza profili di qualità, si rivela, nella sostanza, priva di reale efficacia.

Nei casi in cui l'impugnazione viene proposta, è rilevante quantificare il tasso di conferma (c.d. *reversal rate*) nel successivo grado di giudizio: il valore di tale indice rafforza, ove elevato, l'idea della prevedibilità della decisione, disincentivando impugnazioni manifestamente infondate e consentendo ai giudici del gravame di dedicare un tempo maggiore allo studio e all'approfondimento delle questioni giuridiche più impegnative e realmente controverse.

Per quanto concerne l'impugnazione mediante **ricorso per cassazione** di sentenze civili pronunciate dalla Corte d'appello, occorre evidenziare che nel periodo 1.7.2024 – 30.6.2025 risultano essere stati iscritti, presso la Suprema Corte di cassazione, n. 1.274 procedimenti provenienti dalla Corte d'appello di Milano, la quale, nello stesso periodo, ne ha definiti 6.733. Ne segue che la percentuale delle impugnazioni proposte avverso i provvedimenti di questa Corte nel periodo di riferimento può indicarsi nel 18,92%, percentuale pressoché identica a quella rilevata lo scorso anno giudiziario.

Per quanto poi riguarda l'esito, i ricorsi sono stati accolti nella misura del 20% (320 su 1.599 definiti nello stesso periodo dalla Suprema Corte) e dunque di poco inferiore alla percentuale dello scorso anno (21,6%).

Tale valore, se rapportato al totale delle definizioni della Corte d'Appello (appunto 6.733), risulta pari al 4,75%, percentuale lievemente inferiore rispetto a quella dello scorso anno (5,6%) e tale da dimostrare una sostanziale "tenuta" dei provvedimenti definitivi della Corte d'appello di Milano.

Con riferimento ai Tribunali e ai Giudici di Pace del Distretto di Milano, i ricorsi diretti per cassazione contro sentenze di primo grado hanno registrato tassi di accoglimento nell'anno giudiziario 2024/2025, pari rispettivamente al 26,8% e al 57,1%. Trattasi peraltro di percentuali calcolate sul totale di definizioni della Cassazione e non sui definiti dei rispettivi uffici.

1.2.7 La sezione Famiglia e Minori

Tab. 13 – Indici sezione famiglia e minori

Flussi sez. V civile	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	Variazione nel quadriennio	Variazione ultimo anno
Pendenti Iniziali	1.105	799	371	246	-78%	-34%
Iscritti	693	646	541	630	-9%	16%
Definiti	999	1.032	658	587	-41%	-11%
Pendenti Finali	799	413	254	289	-64%	14%
Indice di Ricambio	144	160	122	93	-35%	-23%
Indice di Smaltimento	0,56	0,71	0,72	0,67	21%	-7%

Durata Prognostica	292	146	141	180	-38%	28%
--------------------	-----	-----	-----	-----	------	-----

Nella tabella sottostante, si riportano i dati relativi alle convalide al 30.9.2025

Tab. 14 – Corte d'Appello di Milano - Movimento dei procedimenti di convalida del provvedimento di trattenimento o proroga del trattenimento Anno 2025 (al 30 settembre)

Procedimenti di convalida del provvedimento di trattenimento	Anno 2025 (al 30.9)
Pendenti iniziali	0
Sopravvenuti	127
Definiti	124
Pendenti finali	3

Vi è da osservare che dal 30.6.2023 la Sezione opera con pieno organico dei magistrati e così è a dirsi, dal 30.6.2024, anche per gli A.U.P.P. (Addetti all'Ufficio per il Processo che sono stati assegnati alla sezione V nel numero di 10). Ciò ha consentito di azzerare l'arretrato relativo agli anni 2019 e 2020. Anche il confronto tra i flussi dell'ultimo triennio evidenzia buoni risultati nel settore civile, con definizioni sempre superiori alle nuove iscrizioni, salvo che nell'ultimo anno, ove uno spiccato aumento delle sopravvenienze (+16%) non è stato adeguatamente fronteggiato dalle definizioni, che hanno registrato un brusco calo (-11%), cui verosimilmente non sono rimaste estranee le modifiche normative (in tema di immigrazione, con la convalida e la proroga dei trattenimenti disposti dal Questore nei confronti di soggetti richiedenti la protezione internazionale e privi di titolo per entrare nel territorio dello Stato, nonché con i reclami sulle sospensive del Tribunale, oltre che di trattazione e definizione degli affari urgenti in termini assai stretti), modifiche che hanno imposto una nuova e più impegnativa organizzazione della sezione. A tali fini – e dunque per affrontare efficacemente il quadro di riferimento normativo in parte mutato, per coniugare qualità e quantità delle decisioni, per contenere gli effetti negativi della durata non ragionevole dei processi – sono stati adottati i provvedimenti di seguito brevemente descritti.

1) L'adozione dei calendari, per l'anno 2025, implementati attraverso la creazione di turni su base settimanale a rotazione tra tutti i magistrati della sezione, compreso il presidente.

I turni prevedono un magistrato titolare e un supplente, considerato lo stretto termine di legge per procedere alla convalida o non convalida del provvedimento impugnato. Il magistrato supplente svolge l'ordinario lavoro giudiziario inserito nei collegi e assume la qualità di relatore nei procedimenti di reclamo avverso le richieste di sospensione dell'esecutività del provvedimento in materia di immigrazione della C.T. (Commissione Territoriale); si tratta di un istituto di creazione assolutamente nuova, perché la Corte d'appello pronuncia contro il provvedimento del Tribunale, che, a sua volta, pronuncia in ordine alla provvisoria esecutività delle decisioni della C.T. In particolare, è da rilevare l'inclusione operata dalla giurisprudenza di legittimità, e oramai pacifica, del trattenimento dello straniero clandestino nella categoria costituzionalmente garantita dalla disposizione di cui all'art. 13 cost., cioè la privazione della libertà personale, cui conseguono gli automatismi di massima tutela e garanzia della persona.

2) L'introduzione delle modifiche organizzative di cui al punto che precede è stata coordinata con il mantenimento delle precedenti competenze della sezione e ha richiesto una particolare cura per poter consentire il funzionamento in concomitanza con le udienze civili e penali costituenti le materie di elezione (famiglia e minorenni, civile e penale, nonché *status* delle persone).

Tali soluzioni sono risultate efficaci e idonee al rispetto dei ristretti termini concessi al giudice per provvedere in via d'urgenza all'adozione dei provvedimenti sopra indicati, dal momento che non si sono registrate perdite di efficienza produttiva nell'ambito dei settori civili e penali già di competenza. I nuovi modelli organizzativi hanno coinvolto tutto il personale, di magistratura e amministrativo; in particolare, in questo quadro organizzativo complesso e articolato, gli AUPP hanno dimostrato una particolare capacità di adattarsi ai mutamenti esecutivi e una significativa prontezza nel fornire supporto in fase di

studio e predisposizione dei provvedimenti, nonché in fase di redazione di atti illustrativi e riassuntivi delle procedure civili e penali di competenza della sezione.

In conclusione, la tabella illustra chiaramente l'andamento progressivo della sezione e, se le pendenze finali risultano in aumento rispetto all'a.g. precedente (+14%), il confronto con il quadriennio dimostra in ogni caso una riduzione significativa (-64%), mentre il quadro degli indici (di ricambio, smaltimento e durata prognostica) si presenta in termini del tutto corrispondenti.

In sintesi, nell'arco di un quinquennio, la sezione è riuscita ad abbattere l'arretrato e a portarsi in posizione di vantaggio lavorando sui flussi annuali continui e ciò significa che vengono trattate e definite cause introdotte mediamente cinque mesi prima del momento della definizione. Quest'ultimo dato è tra l'altro tendenziale, nel senso che, risultando smaltite tutte le cause introitate nell'anno precedente, la sezione si trova a pronunciare su procedimenti appena introdotti e quindi, come si suol dire, rende giustizia ai cittadini *in tempo reale*. E non sembra inutile ricordare come tra gli obiettivi dichiarati della riforma vi fosse quello di contenere i tempi delle decisioni giudiziarie nella materia che riguarda le famiglie e in particolare i soggetti minorenni coinvolti: in essi, infatti, la tempestività della risposta del giudice adito per la risoluzione della controversia è essenziale ai fini della concretezza ed effettività della tutela, dal momento che, nella maggioranza dei casi, una risposta tardiva risulterebbe di fatto *inutiliter data*.. Per quanto riguarda la Corte di appello di Milano, tale obiettivo si può considerare raggiunto.

1.2.8 Il settore lavoro

La Sezione lavoro ha raggiunto e mantenuto negli anni tempi di durata media e prognostica dei procedimenti particolarmente virtuosi in quanto di gran lunga inferiori alla durata ultrabiennale indicata dalla Legge Pinto.

Nell'ultimo anno si è viceversa registrato un aumento sia della durata media che di quella prognostica dei procedimenti con conseguente riduzione delle *performance* dovuta a:

➤ Turn over e carenze di organico.

Il numero dei consiglieri togati (a causa del pensionamento della Presidente di Sezione) è diminuito di una unità (tuttora vacante nelle file dei Consiglieri) e i Giudici Ausiliari sono diminuiti di 2 unità (rimanendo in 8).

➤ Riduzione del numero delle udienze settimanali

Anche in previsione della cessazione al 31.10.2025 dell'incarico dei Giudici Ausiliari (solo in seguito prorogati), a partire dal gennaio 2025 il numero delle udienze settimanali è stato ridotto da 4 a 3 e ciò anche causa della vacanza di un posto nell'organico dei consiglieri togati, del progressivo venir meno dei Giudici Ausiliari e della situazione critica della cancelleria che, anche con l'ausilio degli AUPP (non utilizzabili se non in misura ridotta in attività di cancelleria), non riusciva a reggere 4 udienze settimanali. All'epoca, infatti, la cancelleria aveva 1 funzionario responsabile, 1 cancelliere esperto, 1 assistente (applicato dall'UNEP) e 4 Addetti all'U.P.P.

➤ Composizione e tipologia del contenzioso

Il contenzioso ha perso buona parte dei c.d. filoni seriali e ha registrato, da un lato, un incremento quantitativo soprattutto in materia di licenziamenti (passati da 6 a 56), dall'altro lato un carattere di maggior complessità (specie in materia di trasferimento di azienda, discriminazioni, appalto di manodopera) obbligando spesso i Collegi a farsi carico delle istanze istruttorie (testimoni e CTU) non ammesse in primo grado, con conseguente inevitabile aumento dei tempi di definizione.

In particolare, nel 2025 le circa 20 cause promosse da un centinaio di dipendenti delle Cooperative addette all'appalto di Stradella di CEVA Logistics, dirette alla costituzione di un rapporto di lavoro subordinato in capo al committente CEVA Logistics (in presenza di un appalto non genuino e, quindi, di una illecita

somministrazione di manodopera), sono giunte in secondo grado senza alcuna istruttoria: attività complessa che si è dovuta sobbarcare interamente la Corte di Appello, prolungando le udienze sino a tardo pomeriggio.

Si deve altresì segnalare che la Corte costituzionale – investita dalla Sezione nel 2022 di una questione di incostituzionalità relativa al requisito della residenza decennale imposto dalla legge ai cittadini europei per poter beneficiare del Reddito di Cittadinanza – ha risposto (accogliendo l'eccezione) solo nel 2025, impedendo così la pronta decisione di una serie di cause analoghe.

Oltre a ciò, si evidenzia che le cause previdenziali incardinate nel distretto di Milano (e pari al 14,9% delle definizioni della Sezione nell'ultimo anno) non comprendono alcun filone seriale a differenza di quanto accade nel Sud Italia dove le cause previdenziali - relative, ad es., ai braccianti agricoli e all'accertamento della percentuale di invalidità - presentano numeri assolutamente debordanti ma ripetitivi nelle questioni giuridiche affrontate. Il contenzioso milanese, invece, afferisce a questioni tecnicamente complesse, con valori molto elevati (si pensi alle cause milionarie afferenti ai contributi rivendicati per gli indossatori e modelli) e che spesso abbisognano di supplementi istruttori.

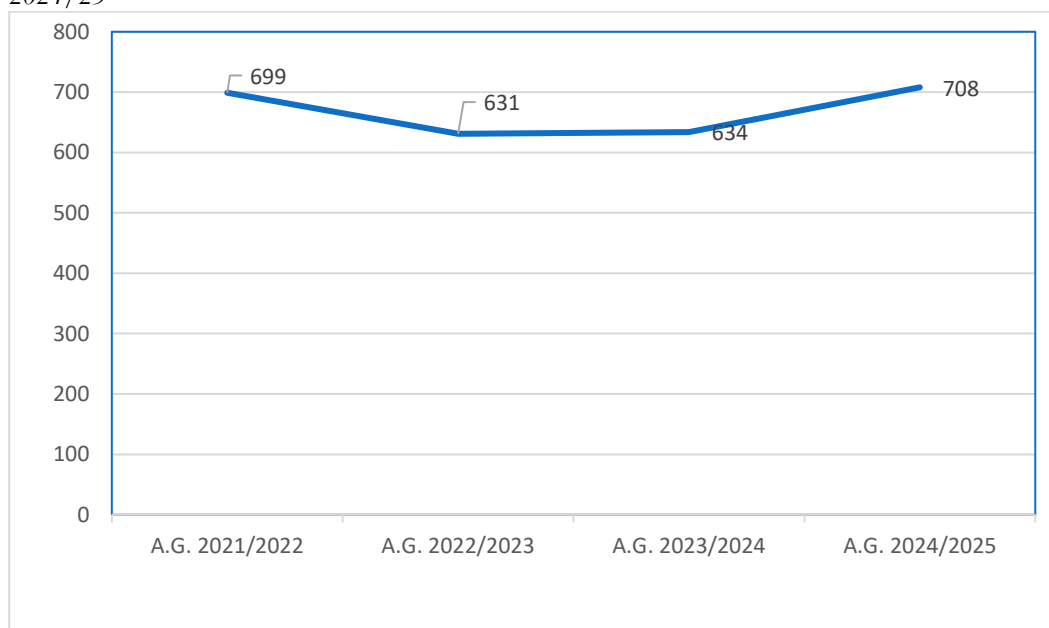
Nel settore Lavoro e Previdenza si è quindi registra per la prima volta un aumento delle pendenze (+1% nel quadriennio; +12% rispetto all'anno precedente) e l'indice di ricambio si è attestato su valori inferiori alla stabilità (95).

Tab. 15 - Corte di Appello di Milano – Lavoro e Previdenza - Flusso dei procedimenti a.g. 2021/22-2024/25

Lavoro e previdenza	A.G. 2021/2022	A.G. 2022/2023	A.G. 2023/2024	A.G. 2024/2025	Variazione nel quadriennio	Variazione ultimo anno
Pendenti iniziali	930	705	629	635	-32%	1%
Sopravvenuti	1.437	1.432	1.365	1399	-3%	2%
Definiti	1.668	1.506	1.360	1326	-21%	-3%
Pendenti finali	699	631	634	708	1%	12%
Indice di ricambio	116	105	100	95	-18%	-5%
Indice di smaltimento	0,70	0,70	0,68	0,65	-7%	-4%

Il grafico che segue evidenzia l'andamento delle pendenze.

Tab. 16 - Corte di Appello di Milano - Lavoro e Previdenza - Andamento delle pendenze finali dei procedimenti a.g. 2021/22-2024/25



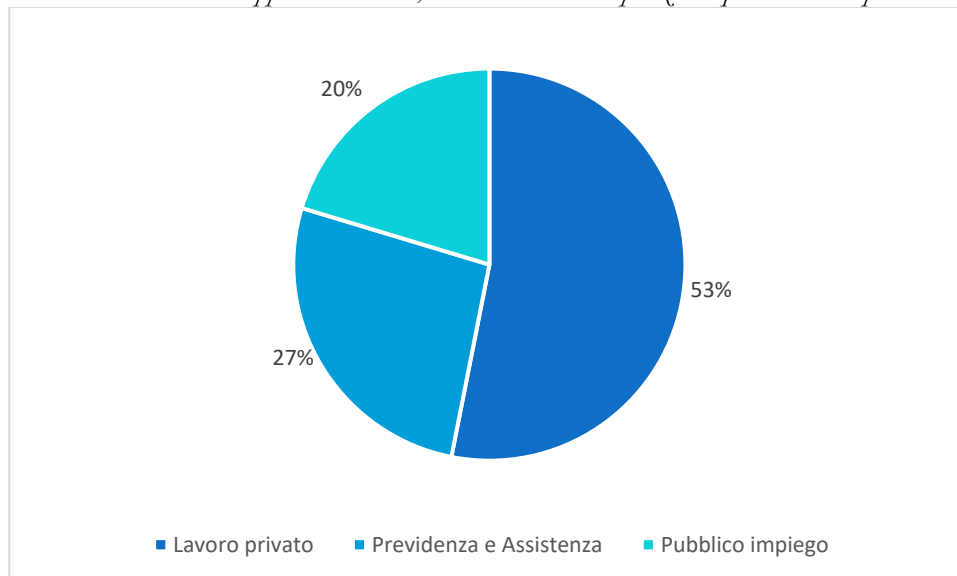
Nella tabella sottostante sono riportate le descrizioni denominative dei codici oggetto più frequenti tra le pendenze del settore lavoro al 30 giugno 2025.

Tabella 17 – Corte di Appello di Milano, settore lavoro - I codici oggetto più frequenti nelle pendenze al 30/6/2025

LAVORO					
A.G. 2023/2024			A.G. 2024/2025		
Oggetto	N° Pendenti	Peso sul totale Pendenti	Oggetto	N° Pendenti	Peso sul totale Pendenti
Retribuzione	172	27,13%	Retribuzione	178	25,25%
Altre ipotesi	84	13,25%	Altre ipotesi	140	19,86%
Altre controversie in materia di previdenza obbligatoria	80	12,62%	Altre controversie in materia di previdenza obbligatoria	104	14,75%
Qualificazione	27	4,26%	Impugnazione licenziamento con domanda di reintegrazione	30	4,26%
Licenziamento individuale per giusta causa	25	3,94%	qualificazione	22	3,12%
Risarcimento danni: altre ipotesi	23	3,63%	Altre controversie in materia di assistenza obbligatoria	22	3,12%
Impugnazione licenziamento con domanda di reintegrazione	22	3,47%	Risarcimento danni: altre ipotesi	21	2,98%
trasferimento di azienda	21	3,31%	Licenziamento individuale per giusta causa	21	2,98%
Altre controversie in materia di assistenza obbligatoria	18	2,84%	Prestazione: pensione - assegno di invalidità INPS - Inpdai - Enpals, etc.	20	2,84%
Licenziamento individuale per giust. motivo oggettivo	16	2,52%	appalto di manodopera	19	2,70%

Con riferimento alla composizione qualitativa dei procedimenti, come evidenziato dal grafico sottostante, le cause relative al lavoro privato sono pari al 53% del totale, quelle relative al lavoro pubblico al 20% e quelle del settore previdenziale (spesso caratterizzate da serialità) al 27%.

Tabella 18 – Corte di Appello di Milano, settore lavoro – composizione qualitativa dei procedimenti



Quanto alle **misure organizzative adottate** per fare fronte alle segnalate criticità, a partire dal 2026, con l'acquisizione di 2 nuovi AUPP e la proroga dei Giudici Ausiliari sino ad ottobre 2026, la Sezione ha ripristinato la quarta udienza, con l'obiettivo di aumentare la produttività ed abbreviare ulteriormente i tempi di definizione.

1.2.9 Prospettive di sviluppo e consolidamento del settore civile e lavoro

Le evidenze illustrate nei paragrafi che compongono la presente sezione delineano un settore civile e lavoro che ha raggiunto, negli ultimi anni, un livello di funzionamento complessivamente solido, misurabile e coerente con gli *standard* di efficienza e qualità attesi per un Distretto di grandi dimensioni e di elevata complessità. Le prospettive future non si collocano, pertanto, in una logica di mera espansione quantitativa dell'attività, ma si orientano verso il **consolidamento strutturale dei risultati conseguiti** e il loro progressivo rafforzamento in termini di sostenibilità organizzativa.

I dati contenuti nel presente bilancio sono, tra l'altro, confermati dai rilevamenti acquisiti relativi al successivo trimestre che confermano il *trend* positivo ed evidenziano un'ulteriore riduzione delle pendenze, passate da 4.158 al 31.12.2025 a 3.997 al 31.3.2026 (-3,9%), e del *disposition time*, passato da 224 a 187 gg. (-16,2%).

In questa direzione, un primo ambito di sviluppo riguarda la **stabilizzazione dei modelli di governo dei flussi e delle pendenze**, con particolare attenzione alla capacità di mantenere indici di ricambio positivi e tempi di definizione contenuti anche in presenza di variazioni cicliche della domanda di giustizia o di mutamenti del quadro normativo. L'esperienza maturata nel settore civile e lavoro consente di valorizzare ulteriormente strumenti di programmazione, monitoraggio e distribuzione equilibrata dei carichi, preservando la recente riduzione dell'arretrato e prevenendo il riformarsi di sacche di contenzioso risalente.

Una seconda prospettiva riguarda il **rafforzamento della qualità e della prevedibilità delle decisioni** come fattore di fiducia istituzionale. I risultati già conseguiti sotto il profilo della stabilità degli esiti e del contenimento delle impugnazioni costituiscono una base solida per proseguire nel percorso di consolidamento degli orientamenti giurisprudenziali e di omogeneità interpretativa, elemento particolarmente rilevante in settori a forte impatto economico e sociale, quali l'impresa, il lavoro, la famiglia e i rapporti patrimoniali complessi.

Per quanto concerne il **settore lavoro**, le prospettive si collocano nel segno della continuità e della vigilanza organizzativa. In un contesto economico e occupazionale caratterizzato da possibili fasi di

tensione, la capacità della Corte di evitare l'accumulo di arretrati strutturali e di garantire tempi di risposta compatibili con la natura dei diritti in gioco rappresenta un obiettivo prioritario, strettamente connesso alla funzione di prevenzione del conflitto sociale e di stabilizzazione delle relazioni industriali.

Ulteriore ambito di sviluppo concerne la **sostenibilità dei risultati in rapporto alle risorse disponibili**. I dati esaminati mostrano come i miglioramenti conseguiti siano maturati in un contesto di persistenti criticità di organico e di rilevante pressione organizzativa; ne discende la necessità di orientare le prospettive future verso il consolidamento dei modelli di lavoro più efficaci, la valorizzazione del capitale umano e l'integrazione strutturale delle innovazioni organizzative introdotte, in particolare quelle connesse all'Ufficio per il Processo.

Nel loro complesso, le prospettive del settore civile e lavoro si delineano dunque come un percorso di **maturazione organizzativa**, volto non tanto all'incremento episodico delle performance, quanto alla capacità della Corte di mantenere nel tempo livelli elevati di affidabilità, efficienza e qualità del servizio reso. In questa chiave, il settore civile e lavoro è chiamato a rafforzare ulteriormente il proprio contributo alla sicurezza giuridica, alla coesione sociale e alla competitività del territorio, in coerenza con la missione istituzionale della Corte d'Appello di Milano e con la logica di responsabilità sociale che ispira il presente Bilancio.

1.3 Le attività e i risultati conseguiti nel settore penale

1.3.1 Premessa

a. Obiettivo istituzionale e valore pubblico generato

Nel quadro del Bilancio di Responsabilità Sociale, la *mission* della Corte d'Appello di Milano, con specifico riferimento al settore penale, si articola lungo alcune direttrici fondamentali che definiscono il contributo dell'istituzione alla creazione di valore pubblico.

L'azione della Corte è orientata, in primo luogo, a garantire una giustizia penale tempestiva, attraverso la riduzione dei tempi di definizione dei procedimenti e il rispetto del principio del "tempo ragionevole" del processo. A tale obiettivo si affianca l'esigenza di assicurare qualità, stabilità e prevedibilità delle decisioni, presupposto essenziale della fiducia dei cittadini, degli operatori economici e delle istituzioni nel sistema giudiziario. Un ulteriore profilo centrale riguarda la capacità di gestire con competenza la complessità del contenzioso penale, comprese le forme più gravi e strutturate di criminalità, nonché il contributo alla coesione sociale e alla sicurezza del territorio, attraverso una risposta giudiziaria efficace e credibile ai fenomeni criminali più rilevanti.

Il Bilancio dimostra come tali *mission* non restino enunciazioni di principio, ma trovino attuazione concreta in risultati misurabili, documentati e comparabili nel tempo. In questa prospettiva, assumono un ruolo significativo anche i profili di innovazione promossi e gestiti dalla Corte, che costituiscono un elemento trasversale di rafforzamento dell'azione istituzionale.

b. Riduzione dei tempi di definizione dei procedimenti

Il Bilancio evidenzia un progressivo e significativo miglioramento dei tempi di durata dei procedimenti penali. La durata effettiva media si è ridotta dai 14,2 mesi dell'anno giudiziario 2021/2022 ai 9,8 mesi del 2024/2025, mentre la durata prognostica ha registrato una riduzione del 43,3% rispetto al 2019. Nei procedimenti con imputati detenuti la durata media si mantiene stabilmente intorno ai quattro mesi. A questi risultati hanno contribuito in maniera non trascurabile la conformazione del lavoro delle sezioni a un modello di collaborazione estesa con il personale di supporto, la promozione di strumenti informatici che hanno permesso l'ottimizzazione del ciclo di lavoro tramite condivisione di dati e file, la realizzazione e l'affinamento di strumenti di monitoraggio dei dati statistici e di rendimento volti a ridurre inefficienze che potessero risultare non rilevate in precedenza.

In chiave economica, la prevedibilità dei tempi giudiziari rappresenta un fattore abilitante per gli investimenti, soprattutto in un territorio a forte vocazione produttiva. Sul piano sociale, la rapidità nei procedimenti con detenuti rafforza la tutela dei diritti fondamentali e la legittimazione dell'intervento punitivo.

c. Efficienza nella gestione dei flussi e riduzione delle pendenze

Uno dei principali punti di forza del settore penale è costituito dalla capacità di governo dei flussi e dalla riduzione strutturale dell'arretrato. Dal 2019 al primo semestre 2025 le pendenze penali complessive si sono ridotte del 49,5%, mentre nelle sezioni penali ordinarie la riduzione nel quadriennio 2021/2022–2024/2025 ha raggiunto il 50%. L'indice di ricambio per l'anno 2024/2025 si attesta a 111, a conferma di un numero di definizioni superiore alle sopravvenienze.

Tali risultati sono riconducibili sia al mantenimento di un elevato tasso di produttività nel periodo pre-COVID, sia alla gestione efficiente del contenzioso successiva alle modifiche normative introdotte in periodo pandemico e post-pandemico. La riforma Cartabia e i correttivi introdotti dalla legge Nordio hanno determinato, da un lato, una riduzione delle sopravvenienze e, dall'altro, un incremento della qualità e complessità dei fascicoli pervenuti in Corte, richiedendo lo sviluppo di nuove competenze professionali.

Nel linguaggio dell'impresa, tali risultati corrispondono a una riduzione strutturale del *backlog*, a un miglioramento del *throughput* e a un uso più efficiente delle risorse disponibili. Nel contesto sociale, essi si traducono in maggiore certezza dei tempi, minore esposizione alla prescrizione e maggiore credibilità dell'azione repressiva dello Stato.

d. Qualità e stabilità delle decisioni

Accanto all'efficienza quantitativa, il settore penale evidenzia elevati livelli di qualità del prodotto giudiziario. La percentuale di sentenze impugnate in Cassazione si attesta al 31,6%, il tasso di accoglimento dei ricorsi è pari a circa il 14% e gli annullamenti rapportati al totale delle sentenze emesse si collocano stabilmente intorno al 4,8%. Si tratta di dati in graduale sebbene non epocale miglioramento rispetto ai già buoni risultati relativi alle annualità precedenti che si ritiene imputabili in gran parte alla ottimizzazione dei flussi.

In termini di bilancio sociale, questi dati indicano affidabilità, coerenza interpretativa e qualità tecnica delle decisioni, con una conseguente riduzione dei costi indiretti del contenzioso e un rafforzamento della fiducia nel sistema giustizia, analogamente a quanto avviene in un'organizzazione con bassi livelli di *rework*.

e. Capacità di gestione della complessità penale

Il settore penale della Corte affronta una elevata complessità qualitativa, come dimostrato dalla composizione dei reati trattati, che comprende una significativa incidenza di reati contro il patrimonio, contro la persona, in materia di diritto penale dell'economia e dell'impresa e di reati contro la pubblica amministrazione e la giustizia.

La specializzazione delle sezioni penali e la gestione dei maxi-processi consentono di affrontare tali fenomeni con competenze dedicate e continuità organizzativa. La capacità di trattare efficacemente reati economici, contro la persona e contro la pubblica amministrazione contribuisce alla tutela della concorrenza e del mercato, alla protezione dei soggetti vulnerabili e al rafforzamento della legalità come bene collettivo.

f. Contenimento delle prescrizioni e responsabilità processuale

Il Bilancio evidenzia un contenimento stabile delle prescrizioni, che si attestano tra il 5 e il 6% dei procedimenti definiti, nonché una riduzione delle ordinanze di inammissibilità successiva all'entrata a regime della riforma Cartabia. In una prospettiva di responsabilità sociale, il contenimento delle

prescrizioni equivale alla riduzione delle perdite di valore e degli esiti inefficaci del processo, con benefici diretti per la collettività.

g. Performance organizzativa e resilienza istituzionale

I risultati conseguiti assumono particolare rilievo se letti alla luce delle rilevanti scoperture di organico amministrativo e dell'elevato *turnover* degli Addetti all'Ufficio per il Processo. In termini sistemici, la Corte dimostra una elevata capacità organizzativa, un solido capitale umano e professionale e un uso efficace di partnership e prassi innovative per compensare la scarsità di risorse, come in seguito si avrà modo di puntualizzare meglio.

h. Conclusioni

Nel suo complesso, il settore penale della Corte d'Appello di Milano presenta livelli di efficienza misurabile superiori alla media nazionale, una qualità stabile delle decisioni, una significativa capacità di incidere sui fenomeni criminali più rilevanti e un contributo concreto alla fiducia istituzionale e al benessere sociale.

I dati contenuti nel Bilancio consentono pertanto di affermare che il settore penale realizza in modo coerente la propria mission, generando valore pubblico in termini giuridici, economici, sociali e culturali, secondo una logica pienamente assimilabile a quella di una grande organizzazione orientata alla sostenibilità e alla responsabilità sociale.

1.3.2 Articolazioni e competenze

La Corte d'appello di Milano, secondo la pianta organica vigente, si compone, nel settore penale, di cinque Sezioni, formate, ciascuna, da due Presidenti e otto Consiglieri (ad eccezione della I sezione, che dal settembre 2018 ha nove consiglieri); vi sono poi due Sezioni d'Assise: la I è composta da un Presidente e da un consigliere e la II da un Presidente e da un consigliere a secondo incarico, oltre ai supplenti.

Le sezioni sono tutte specializzate per materia, oltre a una comune competenza per i cosiddetti "maxi-processi", relativi a delitti di associazione mafiosa, di associazione finalizzata al narcotraffico e, in genere, per gli appelli concernenti processi con quindici imputati o con quaranta imputazioni oggetto d'impugnazione.

Esiste poi una competenza "generica" per i reati di minore rilevanza.

L'attribuzione di questi processi, comuni a tutte le Sezioni, è predefinita in sede tabellare.

Le specializzazioni per materia sono articolate come segue:

- la **I sezione** tratta gli appelli in materia di delitti contro la libertà sessuale e la famiglia, nonché relativi agli atti persecutori (c.d. *stalking*);
- la **II sezione** tratta gli appelli in materia di delitti contro la pubblica amministrazione, di delitti fallimentari, societari e tributari;
- la **III sezione** tratta gli appelli in materia di delitti di rapina ed estorsione, di sfruttamento dell'altrui prostituzione, anche minorile, di pedopornografia, nonché di delitti tentati di omicidio e lesioni personali volontarie aggravate;
- la **IV sezione** tratta gli appelli in materia di delitti di truffa, appropriazione indebita e indebito utilizzo e falsificazione di carte di credito o di pagamento; di delitti di riciclaggio, autoriciclaggio e trasferimento fraudolento di valori; di delitti di falsità (documentali, nummarie, personali, ecc.);
- la **V sezione** tratta gli appelli in materia di delitti (escluso quello associativo) di traffico di sostanze stupefacenti, di delitti di omicidio colposo e lesioni personali colpose, di delitti a mezzo stampa, di delitti informatici e si occupa, inoltre, di appelli rispetto ai provvedimenti della sezione autonoma del Tribunale in tema di misure di prevenzione, mandati d'arresto europeo e riparazioni per ingiusta detenzione.

In questi ultimi anni sono state adottate da tutte le Sezioni le **migliori prassi** finalizzate ad ottimizzare i tempi di decisione e lo smaltimento delle pendenze.

Queste prassi consistono in:

- esame preliminare del “magazzino”, con la “pesatura” dei fascicoli appena assegnati alla Sezione e la loro suddivisione per tempi di prescrizione;
- predisposizione immediata del decreto di citazione, salvo indicazione successiva della data d'udienza;
- calendarizzazione virtuale di tutte le pendenze;
- inserimento dei procedimenti nei ruoli, anche attraverso strumenti informatici quali fogli “Excel”, per il controllo automatico e costante delle assegnazioni, dei rinvii e della distribuzione dei carichi tra i Consiglieri;
- diversificazione delle tipologie di udienza;
- programmazione a medio termine delle udienze dei fascicoli di peso più elevato;
- adozione di un “format” standardizzato di motivazione, costituito dal riassunto della sentenza appellata, con elencazione puntuale dei motivi di appello e lo spazio per i motivi della decisione di appello;
- dal 2022, indicazione su ogni fascicolo del termine d'improcedibilità *ex art. 344-bis c.p.p.* per consentire al Presidente di Sezione di dare la precedenza alle scadenze più prossime;
- l'esecuzione di tali operazioni con il supporto degli A.U.P. addetti all'Ufficio del Presidente di Sezione.

Tenendo conto della qualità e del peso dei processi che vengono trattati dalla Corte, inoltre, si è cercato di strutturare i collegi giudicanti in modo da non mutare la composizione da mese a mese, per consentire il rinvio di non più di un mese qualora la discussione non si possa esaurire in una sola udienza. La creazione di collegi “fissi” consente di organizzare i lavori, dando le opportune precedenza agli affari urgenti e diluendo in più udienze i casi più complessi.

Oltre a ciò, per organizzare il lavoro nei processi di particolare complessità e ripartire equamente gli affari fra i Consiglieri, si è provveduto a predisporre un programma di smaltimento semestrale con la indicazione del relatore e del collegio da ripetere per tre o quattro udienze, al fine di favorire la massima concentrazione dei tempi processuali.

Le relazioni, nei processi più delicati, vengono preparate con adeguato anticipo e vengono inviate a tutte le parti nei giorni precedenti all'udienza per evitare la relazione orale a inizio udienza.

Per evitare o comunque limitare i rinvii in caso di richiesta di sanzioni sostitutive, viene applicato il Protocollo, sottoscritto con la P.G. e l'Ordine degli Avvocati, che prevede la richiesta e la produzione della documentazione necessaria prima dell'udienza di discussione.

L'impatto delle nuove norme sul concordato è stato, in parte, assorbito dando modo alla P.G. di studiare i processi con due o tre mesi di anticipo e così favorire l'interlocuzione con gli appellanti per un'eventuale richiesta concordata.

Da sottolineare, ancora, che la riduzione dei tempi di durata media dei processi è intervenuta nonostante le rinnovazioni dibattimentali, che non di rado si rendono necessarie ai sensi dell'art. 603, comma 3-bis, c.p.p. (come modificato con L. 30/12/2022 n.199), nei casi di appello del PM avverso sentenze di proscioglimento aventi a oggetto reati relativi ai soggetti deboli (violenza sessuale e maltrattamenti in famiglia).

Per quanto riguarda gli incidenti d'esecuzione, vengono individuati il relatore e l'udienza di trattazione. In tale materia, anche per i procedimenti definibili senza sentire le parti, *ex art. 676 c.p.p.*, viene fissata l'udienza in cui il relatore dovrà riferire al Collegio per provvedere sulle istanze, così da monitorare i tempi di definizione dell'incidente.

La verifica dell'efficacia di queste prassi standardizzate di lavoro è stata confermata dai risultati conseguiti nel 2024 e nel primo semestre 2025 in termini di riduzione delle pendenze e di tempi di decisione, che verranno illustrati nei capitoli che seguono.

1.3.3 Pendenze e sopravvenienze

Nella tabella sottostante sono riportati i dati dei flussi penali della Corte di Appello di Milano per le sezioni ordinarie, l'assise e la sezione minorenni.

Tab. 19 - Corte di Appello di Milano – Flussi dei procedimenti penali nelle sezioni penali ordinarie, assise e minorenni (aa. gg. 2021/2022 – 2024/2025)

A.G.	Flussi	Sezione Penale ordinaria	Sezione Assise	Sezione Minorenni
A.G. 2021/2022	Sopravvenuti	8.545	31	186
	Esauriti	8.441	48	209
	Pendenti Finali	7.942	9	166
A.G. 2022/2023	Sopravvenuti	8.463	42	206
	Esauriti	9.441	26	193
	Pendenti Finali	6.979	25	179
A.G. 2023/2024	Sopravvenuti	5.951	31	182
	Esauriti	8.237	46	224
	Pendenti Finali	4.641	10	124
A.G. 2024/2025	Sopravvenuti	5.859	32	211
	Esauriti	6.527	29	179
	Pendenti Finali	3.952	12	150

La prima evidenza che si nota dall'analisi dei dati è quella relativa al **costante e consistente calo delle sopravvenienze** dal 2023 ad oggi, e cioè, dall'entrata in vigore, a regime, della riforma Cartabia. La riduzione delle sopravvenienze è dovuta in gran parte a istituti che hanno favorito l'acquiescenza alle decisioni di primo grado tramite riduzioni di pena ovvero che hanno limitato la possibilità di appellare le decisioni del Tribunale. Ciò ha determinato un innalzamento della complessità media dei fascicoli che giungono in Corte.

A fronte di tale situazione, si registra una capacità di definizione che, seppur inferiore in numeri assoluti a quella dell'anno precedente, ha comportato un deciso e costante abbattimento delle pendenze finali.

A partire dal 2024 e 2025 il *trend* dei processi d'appello pare avere imboccato una certa regolarità, consentendo ai giudici d'appello un lavoro più accurato e concentrato sui diversi aspetti delle impugnazioni.

Nella tabella sottostante sono riportati i soli flussi delle sezioni penali ordinarie che evidenziano il decremento delle pendenze rispetto allo scorso anno (-15%) e nel quadriennio (-50%). L'indice di ricambio si attesta a 111.

Tab. 20 - Corte di Appello di Milano – Andamento dei procedimenti (aa. gg. 2021/2022 – 2024/2025)

Materia penale ordinario	A.G. 2021/2022	A.G. 2022/2023	A.G. 2023/2024	A.G. 2024/2025	Variazione nel quadriennio	Variazione ultimo anno

Pendenti iniziali	7.838	7.957	6.927	4.620	-41%	-33%
Sopravvenuti	8.545	8.463	5.951	5.859	-31%	-2%
Definiti	8.441	9.441	8.237	6.527	-23%	-21%
Pendenti finali	7.942	6.979	4.641	3.952	-50%	-15%
Indice di ricambio*	99	112	138	111	13%	-20%
Indice di smaltimento*	0,52	0,57	0,64	0,62	20%	-3%

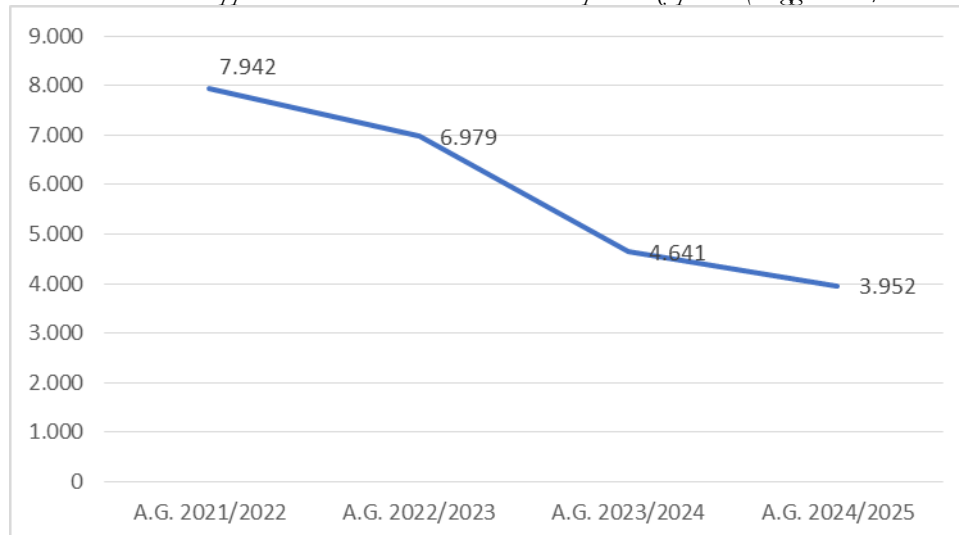
* L'indice di ricambio è ottenuto rapportando, nell'unità di tempo considerata, i procedimenti definiti ai sopravvenuti e moltiplicando il risultato per 100.

L'indice di smaltimento è ottenuto rapportando, nell'unità di tempo considerata, i procedimenti definiti alla somma delle pendenze iniziali e dei sopravvenuti.

Nel settore penale, gli obiettivi prefissati per il periodo di riferimento si sono concentrati principalmente sulla riduzione delle pendenze, sull'ottimizzazione dei tempi di fissazione delle udienze e sul contenimento della durata dei procedimenti. I dati evidenziano che la Corte di Appello di Milano ha rispettato i tempi stabiliti, raggiungendo una quasi completa definizione dei procedimenti più risalenti e mantenendo costanti gli indici di smaltimento e di ricambio. Il confronto tra gli obiettivi e i risultati mostra una *performance* positiva, con risultati superiori alle attese e una produttività in crescita, anche rispetto al dato nazionale. Il raggiungimento di questi traguardi è stato possibile grazie all'adozione di iniziative mirate, quali la riorganizzazione interna delle risorse, l'utilizzo di sistemi informatici più efficienti e una maggiore specializzazione del personale nelle diverse funzioni, in linea con le recenti riforme normative. In sintesi, il settore penale ha saputo cogliere le sfide poste dal PNRR e dalla riforma Cartabia, dimostrando capacità di adattamento e miglioramento continuo.

Nel grafico sottostante viene rappresentato l'andamento delle pendenze negli ultimi quattro anni giudiziari.

Tab. 21 - Corte di Appello di Milano – Andamento delle pendenze penali (aa. gg. 2020/2021 – 2024/2025)



I dati che seguono illustrano ancor meglio l'aumento della produttività della Corte per il raggiungimento degli obiettivi del PNRR dal 2019 ad oggi. Il dato della seconda riga della tabella è il dato nazionale.

Tab. 22 – pendenze Settore penale della Corte di Appello di Milano rispetto al dato nazionale dell'anno 2019

Distretto	Anno 2019

	Sede di Corte di appello	pendenti totale	di cui: sezione ordinaria	di cui: sezione assise	di cui: sezione minorenni
MILANO	MILANO	8.151	7.925	48	178
Totale nazionale		263.319	260.946	659	1.714

Tab. 23 – pendenze Settore penale della Corte di Appello di Milano rispetto al dato nazionale I semestre 2025

Distretto	Sede di Corte di appello	I Semestre 2025							
		pendenti totale	di cui: sezione ordinaria	di cui: sezione assise	di cui: sezione minorenni	var pendenti tot vs 2019	var sezione ordinaria vs 2019	var sezione assise vs 2019	var sezione minorenni vs 2019
MILANO	MILANO	4.114	3.952	12	150	-49,50%	-50,10%	-75,00%	-15,70%
Totale nazionale		168.096	166.860	404	832	-36,80%	-36,70%	-38,70%	-51,50%

Come si può rilevare, dal 2019 ad oggi le pendenze sono diminuite del 49,5%, molto più della media nazionale, pari al -36,8%.

Ad oggi i dati più aggiornati PNRR sono al 30/6/2025

Tab. 24 – Iscrizioni, definizioni e IR Settore penale della Corte di Appello di Milano rispetto al dato nazionale dell'anno 2019

Distretto	Sede di Corte di appello	Anno 2019			I semestre 2025		
		iscritti	definiti	IR	iscritti	definiti	IR
MILANO	MILANO	8.595	8.872	1,03	2.912	3.715	1,28
Totale nazionale		113.528	115.393	1,02	42.218	63.862	1,51

Altri dati significativi si possono trarre dalla analisi dell'andamento del "Disposition time", che è l'indicatore utilizzato a livello europeo, ai fini della pubblicazione del Rapporto della Commissione europea per l'efficienza della giustizia (CEPEJ) e dello EU Justice Scoreboard della Commissione europea.

Tale indice – usato sia per la giustizia civile, sia per quella penale – fornisce una stima del tempo medio atteso di definizione dei procedimenti, mettendo a confronto il numero dei pendenti alla fine del periodo di riferimento con il flusso dei definiti nel periodo.

L'andamento del D.T. nella Corte, dal 2019 ad oggi, è il seguente:

Tab. 25 – Andamento della DT della Corte di Appello di Milano

Distretto	Sede di Corte di appello	Anno 2019	Anno 2020		Anno 2021		Anno 2022		Anno 2023		Anno 2024		I semestre 2025	
		DT	DT	var DT vs 2019	DT	var DT vs 2019	DT	var DT vs 2019	DT	var DT vs 2019	DT	var DT vs 2019	DT	var DT vs 2019
MILANO	MILANO	335	580	73,10%	354	5,60%	335	-0,20%	215	-35,90%	245	-27,10%	200	-40,20%
Totale nazionale		841	1.188	41,30%	906	7,80%	755	-10,20%	649	-22,80%	607	-27,80%	476	-43,30%

Come si può constatare, nel primo semestre del 2025 il D.T. è stato significativamente abbattuto (-40,2% rispetto all'anno 2019), superando in via definitiva il picco di aumento del DT innescato dalla pandemia.

Nel corso del 2025, come si è già detto, è risultato evidente un deciso calo degli appelli in concomitanza con l'entrata in vigore, dall'inizio dell'anno 2023, delle norme più significative del D. Lgs. n. 150/2022.

Si tratta, in particolare, delle norme sulla inammissibilità *ex art.* 581 comma 1-*quater* c.p.p.² e di quelle che incentivano la rinuncia all'appello.

Anche il nuovo regime delle sanzioni sostitutive, e in particolare dei lavori di pubblica utilità che rendono inappellabile la sentenza di condanna, ha continuato a incidere significativamente sull'afflusso dei nuovi procedimenti.

La Corte d'Assise, che tiene normalmente una o due udienze alla settimana, ha mantenuto la programmazione prevista e, nel complesso del quadriennio, ha definito un numero di casi notevolmente superiore ai sopravvenuti: la tabella che segue ne descrive nel dettaglio i flussi di lavoro.

Tab. 26 – Corte di Assise di Appello di Milano - Flussi (aa.gg. 2021/2022 – 2024/2025)

Assise Appello	A.G. 2021/2022	A.G. 2022/2023	A.G. 2023/2024	A.G. 2024/2025	Variazione nel quadriennio	Variazione ultimo anno
Pendenti iniziali	26	9	25	9	-65%	-64%
Sopravvenuti	31	42	31	32	3%	3%
Definiti	48	26	46	29	-40%	-37%
Pendenti finali	9	25	10	12	33%	20%
Indice di ricambio*	155	62	148	91	-42%	-39%

* rapporto fra definiti e sopravvenuti in percentuale: se maggiore di 100 indica che le definizioni sono maggiori delle pendenze

La Quinta Sezione ha proseguito e tenuto udienze per gli affari internazionali con imputati detenuti, nonché per i procedimenti con appellanti in stato di detenzione che avevano chiesto la celebrazione del processo. Questa Sezione non accumula pendenze, in quanto la materia è caratterizzata da procedimenti da definire per legge in termini molto brevi, ulteriormente ridotti per i mandati di arresto europei dal D.Lgs. n. 10/2021.

I dati relativi alle materie specialistiche tabellarmente assegnate alla V Sezione (Riparazione per ingiusta detenzione, Misure di Prevenzione, Delibazioni, Trasferimenti, Ricusazioni, Mae/Estradizioni (AGI), Errori Giudiziari, Protezione internazionale) sono presentati nella seguente tabella.

Tab. 27 – Corte di Appello di Milano, Sezione Quinta Penale - Flussi materie specialistiche (aa.gg. 2022/23-2024/25)

Sezione specialistica	Anno Giudiziario 2022/2023			Anno Giudiziario 2023/2024			Anno Giudiziario 2024/2025		
	Sopravvenuti	Definiti	Indice di ricambio	Sopravvenuti	Definiti	Indice di ricambio	Sopravvenuti	Definiti	Indice di ricambio
Ingiusta detenzione	77	45	58	72	70	97	92	70	76

² Il comma 1-ter è stato abrogato con la Legge 19 del 2024, ma si può ritenere che il vero effetto disincentivante sia costituito dall'obbligo di allegare specifico mandato al difensore in casi di imputato assente e difeso d'ufficio.

Misure di prevenzione	39	48	123	45	42	93	46	48	104
Delibazioni	217	217	100	369	263	71	510	385	75
Trasferimenti	4	4	100	3	4	133	3	0	0
Ricusazioni	34	29	85	17	17	100	26	26	100
Mae/Estr (AGI)	157	131	83	174	148	85	204	172	84
Errori giudiziari	0	1	-	1	2	-	1	1	-
Protezione internazionale	0	1	-	0	0	-	5	2	-
Totale	528	476	90	681	546	80	887	704	79

In merito alle **materie specialistiche** di competenza della Corte d'Appello, si registra un andamento costante delle Misure di Prevenzione e delle Ricusazioni.

Si è avuta invece un'impennata delle sopravvenienze nella materia internazionale (MAE-Estradizioni), passate da 157 nell'a.g. 2022/2023 a 174 nell'anno successivo e a 204 quest'anno: i termini cogenti imposti dalla normativa per la trattazione di questi procedimenti hanno costretto i magistrati in servizio nella V Sezione a un notevole sforzo per mantenere, per quanto possibile, l'indice di ricambio registrato nell'A.G. 2023/2024 (85), indice che, malgrado il significativo aumento delle sopravvenienze, è solo leggermente diminuito (84).

Analoga impennata si è registrata nelle richieste di riparazione per ingiusta detenzione, passate da 72 a 92 (e trattasi di procedimenti caratterizzati spesso da notevole complessità), nonché nelle delibazioni delle sentenze penali straniere, che, rispetto all'a.g. 2022 - 2023, risultano più che raddoppiate, essendo lievitate a ben 510 fascicoli.

Riguardo alle Cancellerie, va segnalato che tutte hanno ormai istituito, da quasi quattro anni, il cd. "front-office", dimostratosi un'ottima scelta organizzativa, dal momento che ha permesso di tenere separata l'attività interna da quella di contatto con il pubblico.

1.3.4 Le tipologie di reato trattate dalla Corte

Si riportano di seguito i dati relativi alle categorie di reato sottoposte a giudizio dalla Corte di Appello di Milano nell'anno giudiziario 2024-2025.

La tabella mostra un confronto dell'incidenza dei reati trattati nei fascicoli iscritti nell'A.G. 24/25 con quelli del precedente anno giudiziario per le principali macrocategorie di reato classificate dal CSM, sia in termini di quantità assolute, sia di percentuali sul totale dei reati, con l'indicazione della variazione percentuale tra i due anni giudiziari.

Tab. 28 - Corte di Appello di Milano – Reati presenti nei fascicoli iscritti (valori assoluti e percentuali) per le principali Macrocategorie di reato CSM negli a.g. 2023/24 e 2024/25 con differenza percentuale.

Classificazione dei reati per Macroarea – Confronto A.G. 2023/2024 - 2024/2025					
DESCRIZIONE MACROAREA	Anno Giudiziario 2023 - 2024		Anno Giudiziario 2024 - 2025		DIFF %
	QUANTITA'	% SUL TOTALE DEI REATI	QUANTITA'	% SUL TOTALE DEI REATI	
Delitti contro il patrimonio	2.901	27,40%	2.606	25,18%	-2,22%

Delitti contro la persona	1.857	17,50%	1.992	19,25%	1,75%
Diritto penale dell'economia e dell'impresa	1.204	11,40%	1.182	11,42%	0,02%
Reati contro la Pubblica Amministrazione e l'amministrazione della Giustizia	1.200	11,30%	1.136	10,98%	-0,32%
Reati in materia di sostanze stupefacenti	841	7,90%	946	9,14%	1,24%
Delitti contro la famiglia	507	4,80%	526	5,08%	0,28%
Delitti contro la fede pubblica	451	4,30%	449	4,34%	0,04%
Reati in materia di armi ed esplosivi	361	3,40%	297	2,87%	-0,53%
Sicurezza della circolazione stradale	225	2,10%	219	2,12%	0,02%
Criminalità organizzata	167	1,60%	175	1,69%	0,09%

Nel confronto tra gli anni giudiziari 2023–2024 e 2024–2025, il quadro complessivo mostra una leggera diminuzione del totale dei reati, che appare distribuito in modo omogeneo, con alcune macrocategorie in flessione e altre in crescita, con incrementi significativi in alcune aree sensibili, come i reati contro la persona e quelli legati agli stupefacenti.

In queste due categorie l'aumento dell'incidenza percentuale sul totale dei reati supera l'1%; negli altri settori gli scostamenti dell'incidenza percentuale sul totale fra un anno e l'altro sono minimi, a dimostrazione del fatto che non si notano specifici fenomeni da analizzare.

In particolare, i delitti contro il patrimonio e quelli contro la persona rappresentano insieme quasi il 45% del totale, confermando la loro centralità nel sistema penale.

I reati contro il patrimonio, pur restando la categoria più numerosa, mostrano una diminuzione significativa: passano da 2.901 (27,40%) a 2.606 (25,18%), con una flessione dell'incidenza percentuale sul totale del 2,22%. In linea con la tendenza già osservata lo scorso anno (che evidenziava una diminuzione dell'incidenza percentuale sul totale del 4% rispetto all'annualità precedente).

Al contrario, i delitti contro la persona registrano un aumento dell'incidenza percentuale sul totale dell'1,75%, passando da 1.857 a 1.992 casi. Si tratta di reati gravi, come omicidio, lesioni personali, violenza sessuale e maltrattamenti in famiglia, che richiedono particolare attenzione per la tutela delle vittime vulnerabili, data la loro elevata gravità tanto in termini di pena, quanto di impatto sociale.

Anche i reati in materia di stupefacenti sono in crescita (+1,24% dell'incidenza percentuale sul totale), passando da 841 a 946 casi.

Spesso collegati alla criminalità organizzata, questi reati sono considerati gravi per le ripercussioni sulla salute pubblica e sulla sicurezza urbana.

Il dato deve essere considerato la spia di un diffuso disagio psicologico che colpisce i soggetti più fragili e i giovani.

Per il futuro spetta agli organi di prevenzione rivolgere una articolare attenzione a questo fenomeno, anche per evitare che giungano nel nostro Paese le nuove droghe (il Fentanil e le droghe sintetiche in genere) che si stanno diffondendo in altre Nazioni.

Anche la criminalità organizzata, pur rappresentando una quota minore (1,69%), mostra un lieve incremento (+0,09%).

La categoria include reati come associazione mafiosa e traffico di stupefacenti e merita attenzione per la sua pericolosità sistemica.

I reati contro la Pubblica Amministrazione e la Giustizia, registrano una leggera flessione (da 1.200 a 1.136 casi, -0,32%), ma restano rilevanti per la lesione della fiducia nelle istituzioni.

I reati in materia di sicurezza stradale restano stabili e sono leggermente diminuiti in termini assoluti, ma va considerato che la gran parte di questi processi viene trattata e definita in primo grado, anche per l'interesse delle assicurazioni a non aumentare le spese di giudizio.

Analoghe considerazioni possono essere svolte per i reati in materia di sicurezza del lavoro (che restano comunque bassi, in percentuale, rispetto ad altre tipologie di reati analoghi).

Tab. 29 - Corte di Appello di Milano – Reati presenti nei fascicoli iscritti nell'anno 2024/25 (valori assoluti e percentuali) per le categorie di reato CSM, suddivisi per macroarea.

Anno Giudiziario 2024 - 2025 Classificazione Reati per Macroarea		
DESCRIZIONE MACROAREA	QUANTITA'	% SUL TOTALE DEI REATI
Delitti contro il patrimonio	2.606	25,18%
Delitti contro la persona	1.992	19,25%
Diritto penale dell'economia e dell'impresa	1.182	11,42%
Reati contro la Pubblica Amministrazione e l'amministrazione della Giustizia	1.136	10,98%
Reati in materia di sostanze stupefacenti	946	9,14%
Delitti contro la famiglia	526	5,08%
Delitti contro la fede pubblica	449	4,34%
Reati in materia di armi ed esplosivi	297	2,87%
Sicurezza della circolazione stradale	219	2,12%
Criminalità organizzata	175	1,69%
Altri reati	158	1,53%
Sicurezza nei luoghi di lavoro, sanità, alimenti e tutela del consumatore	90	0,87%
Delitti contro l'ordine pubblico	90	0,87%
Beni ambientali e culturali, edilizia e urbanistica	88	0,85%
Contravvenzioni concernenti la Polizia di Sicurezza	83	0,80%
Immigrazione	63	0,61%
Delitti contro l'incolumità pubblica	44	0,43%
Tutela della riservatezza	28	0,27%
Reati previsti dal Testo Unico di Pubblica Sicurezza	11	0,11%
Delitti contro il sentimento per gli animali	10	0,10%
Delitti contro la moralità pubblica e il buon costume	7	0,07%
Contravvenzioni concernenti la polizia amministrativa locale	3	0,03%
Delitti contro il sentimento religioso e la pietà dei defunti	3	0,03%

Terrorismo ed eversione dell'ordine democratico	2	0,02%
Reati in materia di scommesse clandestine	0	0,00%
TOTALE	10.350	100,00%

Tab. 30 - Corte di Appello di Milano – Reati presenti nei fascicoli iscritti (valori assoluti e percentuali) per le principali Microcategorie di reato CSM negli a.g. 2023/24 e 2024/25 con differenza percentuale.

Classificazione dei reati per Microarea – Confronto A.G. 2023/2024 – 2024/2025					
DESCRIZIONE MICROAREA	Anno Giudiziario 2023 - 2024		Anno Giudiziario 2024 - 2025		DIFF %
	QUANTIT A'	% SUL TOTAL E DEI REATI	QUANTIT A'	% SUL TOTAL E DEI REATI	
Delitti contro il patrimonio mediante violenza alle cose o alle persone	1.639	15,50%	1503	14,52%	-0,98%
Delitti contro il patrimonio mediante frode	1.225	11,60%	1058	10,22%	-1,38%
Delitti contro la vita e l'incolumità individuale	893	8,40%	972	9,39%	0,99%
Delitti contro la libertà individuale	916	8,60%	968	9,35%	0,75%
Reati in materia di sostanze stupefacenti	841	7,90%	946	9,14%	1,24%
Delitti contro la Pubblica Amministrazione	805	7,60%	766	7,40%	-0,20%
Reati societari e finanziari	696	6,60%	646	6,24%	-0,36%
Delitti contro il matrimonio	507	4,80%	526	5,08%	0,28%
Reati tributari	481	4,50%	514	4,97%	0,47%
Delitti contro la fede pubblica	451	4,30%	449	4,34%	0,04%
Reati contro l'amministrazione della Giustizia	395	3,70%	370	3,57%	-0,13%
Reati in materia di armi ed esplosivi	361	3,40%	297	2,87%	-0,53%
Contravvenzioni previste dal codice della strada	225	2,10%	219	2,12%	0,02%
Criminalità organizzata	167	1,60%	175	1,69%	0,09%

Tab 31 - Corte di Appello di Milano – Reati presenti nei fascicoli iscritti nell'anno 2024/25 (valori assoluti e percentuali) per le categorie di reato CSM, suddivisi per microarea.

Anno Giudiziario 2024 - 2025 Classificazione Reati		
DESCRIZIONE MICROAREA	QUANTITA'	% SUL TOTALE DEI REATI
Delitti contro il patrimonio mediante violenza alle cose o alle persone	1503	14,52%
Delitti contro il patrimonio mediante frode	1058	10,22%
Delitti contro la vita e l'incolumità individuale	972	9,39%
Delitti contro la libertà individuale	968	9,35%
Reati in materia di sostanze stupefacenti	946	9,14%

Delitti contro la Pubblica Amministrazione	766	7,40%
Reati societari e finanziari	646	6,24%
Delitti contro il matrimonio	526	5,08%
Reati tributari	514	4,97%
Delitti contro la fede pubblica	449	4,34%
Reati contro l'amministrazione della Giustizia	370	3,57%
Reati in materia di armi ed esplosivi	297	2,87%
Contravvenzioni previste dal codice della strada	219	2,12%
Criminalità organizzata	175	1,69%
Sicurezza nei luoghi di lavoro	87	0,84%
Altri delitti previsti da leggi speciali	85	0,82%
Contravvenzioni concernenti l'ordine pubblico e la tranquillità pubblica	81	0,78%
Altre contravvenzioni previste dal Codice penale e da leggi speciali	73	0,71%
Delitti contro l'ambiente	65	0,63%
Reati in materia di immigrazione	63	0,61%
Associazione per delinquere	52	0,50%
Delitti contro l'onore	45	0,43%
Contravvenzioni concernenti la prevenzione di delitti contro il patrimonio	45	0,43%
Altri delitti contro l'ordine pubblico	38	0,37%
Delitti contro l'incolumità pubblica	37	0,36%
Tutela della riservatezza	28	0,27%
Reati in materia di edilizia e di urbanistica	18	0,17%
Delitti contro l'industria e il commercio	12	0,12%
Reati previsti dal Testo Unico di Pubblica Sicurezza	11	0,11%
Delitti contro il sentimento per gli animali	10	0,10%
Delitti contro l'economia pubblica	7	0,07%
Contravvenzioni concernenti la pubblica incolumità	7	0,07%
Delle offese al pudore e all'onore sessuale	7	0,07%
Delitti contro i beni culturali	5	0,05%
Altri delitti contro la persona	5	0,05%
Contravvenzioni concernenti la polizia dei costumi	3	0,03%
Delitti contro il sentimento religioso e la pietà dei defunti	3	0,03%
Reati di contrabbando	3	0,03%
Reati in materia alimentare e in materia di tutela del consumatore	2	0,02%
Contravvenzioni concernenti taluni tipi di reati	2	0,02%

Delitti contro la personalità dello Stato	2	0,02%
Reati in materia sanitaria	1	0,01%
Colpa professionale	1	0,01%
Delitti contro la maternità	1	0,01%
Reati in materia di scommesse clandestine	0	0,00%
TOTALE	10350	100,00%

Di seguito il prospetto relativo al numero di reati oggetto dei fascicoli iscritti nei Tribunali del Distretto, suddivisi per singolo ufficio giudiziario.

Più della metà dei reati analizzati (quasi il 56%) proviene dal tribunale di Milano.

Tab. 32 - Corte di Appello di Milano – Reati presenti nei fascicoli iscritti nell'a.g. 24/25 per tribunale di provenienza (valori assoluti e percentuali)

SEDE DISTRETTUALE	N° REATI	%
BUSTO ARSIZIO	512	4,95%
COMO	471	4,55%
LECCO	268	2,59%
LODI	488	4,71%
MILANO	5790	55,94%
MONZA	1480	14,30%
PAVIA	684	6,61%
SONDRIO	236	2,28%
VARESE	421	4,07%
Totale complessivo	10350	100,00%

Si riportano ora i dati inerenti ai reati presenti nei fascicoli iscritti nei Tribunali del Distretto, suddivisi per categoria. In tabella compaiono sia i valori assoluti (numero di reati), sia quelli percentuali, che indicano l'incidenza della specifica categoria di reato rispetto al totale dei reati commessi nella sede giudiziaria corrispondente.

Tab. 33 - Corte di Appello di Milano – Fascicoli iscritti nell'a.g. 24/25 per macrocategoria di reato CSM e tribunale di provenienza (valori assoluti e percentuali)

ANNO GIUDIZIARIO 2024 - 2025 DATI PROVENIENTI DAL DISTRETTO			
MACROCATEGORIA CSM	TRIBUNALE DI PROVENIENZA	N° REATI	
		V.A.	%
Delitti contro il patrimonio	BUSTO ARSIZIO	131	25,59%
	COMO	100	21,23%
	LECCO	85	31,72%
	LODI	109	22,34%

	MILANO	1520	26,25%
	MONZA	352	23,78%
	PAVIA	182	26,61%
	SONDRIO	37	15,68%
	VARESE	90	21,38%
	TOTALE complessivo	2.606	25,18%
Delitti contro la persona	BUSTO ARSIZIO	116	22,66%
	COMO	122	25,90%
	LECCO	59	22,01%
	LODI	134	27,46%
	MILANO	912	15,75%
	MONZA	308	20,81%
	PAVIA	148	21,64%
	SONDRIO	82	34,75%
	VARESE	111	26,37%
	TOTALE complessivo	1.992	19,25%
Diritto penale dell'economia e dell'impresa	BUSTO ARSIZIO	55	10,74%
	COMO	33	7,01%
	LECCO	12	4,48%
	LODI	43	8,81%
	MILANO	814	14,06%
	MONZA	146	9,86%
	PAVIA	37	5,41%
	SONDRIO	12	5,08%
	VARESE	30	7,13%
	TOTALE complessivo	1.182	11,42%
Reati contro la Pubblica Amministrazione e l'amministrazione della Giustizia	BUSTO ARSIZIO	49	9,57%
	COMO	54	11,46%
	LECCO	32	11,94%
	LODI	38	7,79%
	MILANO	586	10,12%
	MONZA	221	14,93%
	PAVIA	80	11,70%
	SONDRIO	28	11,86%

	VARESE	48	11,40%
	TOTALE complessivo	1.136	10,98%
Reati in materia di sostanze stupefacenti	BUSTO ARSIZIO	33	6,45%
	COMO	9	1,91%
	LECCO	13	4,85%
	LODI	35	7,17%
	MILANO	693	11,97%
	MONZA	87	5,88%
	PAVIA	44	6,43%
	SONDRIO	14	5,93%
	VARESE	18	4,28%
	TOTALE complessivo	946	9,14%
Delitti contro la famiglia	BUSTO ARSIZIO	29	5,66%
	COMO	32	6,79%
	LECCO	17	6,34%
	LODI	34	6,97%
	MILANO	243	4,20%
	MONZA	89	6,01%
	PAVIA	34	4,97%
	SONDRIO	8	3,39%
	VARESE	40	9,50%
	TOTALE complessivo	526	5,08%
Delitti contro la fede pubblica	BUSTO ARSIZIO	24	4,69%
	COMO	27	5,73%
	LECCO	13	4,85%
	LODI	13	2,66%
	MILANO	238	4,11%
	MONZA	72	4,86%
	PAVIA	47	6,87%
	SONDRIO	7	2,97%
	VARESE	8	1,90%
	TOTALE complessivo	449	4,34%
Reati in materia di armi ed esplosivi	BUSTO ARSIZIO	10	1,95%
	COMO	13	2,76%

	LECCO	9	3,36%
	LODI	18	3,69%
	MILANO	146	2,52%
	MONZA	37	2,50%
	PAVIA	39	5,70%
	SONDRIO	9	3,81%
	VARESE	16	3,80%
	TOTALE complessivo	297	2,87%
Sicurezza della circolazione stradale	BUSTO ARSIZIO	8	1,56%
	COMO	19	4,03%
	LECCO	5	1,87%
	LODI	23	4,71%
	MILANO	83	1,43%
	MONZA	43	2,91%
	PAVIA	16	2,34%
	SONDRIO	12	5,08%
	VARESE	10	2,38%
	TOTALE complessivo	219	2,12%
Criminalità organizzata	BUSTO ARSIZIO	4	0,78%
	LODI	1	0,20%
	MILANO	101	1,74%
	MONZA	29	1,96%
	PAVIA	10	1,46%
	SONDRIO	14	5,93%
	VARESE	16	3,80%
	TOTALE complessivo	175	1,69%
Altri reati	BUSTO ARSIZIO	7	1,37%
	COMO	2	0,42%
	LECCO	7	2,61%
	LODI	4	0,82%
	MILANO	109	1,88%
	MONZA	20	1,35%
	PAVIA	5	0,73%
	SONDRIO	1	0,42%

	VARESE	3	0,71%
	TOTALE complessivo	158	1,53%
Delitti contro l'ordine pubblico	COMO	1	0,21%
	LECCO	1	0,37%
	LODI	2	0,41%
	MILANO	75	1,30%
	MONZA	8	0,54%
	PAVIA	3	0,44%
	TOTALE complessivo	90	0,87%
Sicurezza nei luoghi di lavoro, sanità, alimenti e tutela del consumatore	BUSTO ARSIZIO	17	3,32%
	COMO	11	2,34%
	LECCO	3	1,12%
	LODI	10	2,05%
	MILANO	19	0,33%
	MONZA	3	0,20%
	PAVIA	8	1,17%
	SONDRIO	8	3,39%
	VARESE	11	2,61%
	TOTALE complessivo	90	0,87%
Beni ambientali e culturali, edilizia e urbanistica	BUSTO ARSIZIO	1	0,20%
	COMO	15	3,18%
	LECCO	2	0,75%
	LODI	1	0,20%
	MILANO	37	0,64%
	MONZA	20	1,35%
	PAVIA	5	0,73%
	VARESE	7	1,66%
	TOTALE complessivo	88	0,85%
Contravvenzioni concernenti la Polizia di Sicurezza	BUSTO ARSIZIO	4	0,78%
	COMO	7	1,49%
	LECCO	5	1,87%
	LODI	6	1,23%
	MILANO	37	0,64%
	MONZA	16	1,08%

	PAVIA	3	0,44%
	SONDRIO	1	0,42%
	VARESE	4	0,95%
	TOTALE complessivo	83	0,80%
Immigrazione	BUSTO ARSIZIO	6	1,17%
	COMO	11	2,34%
	LECCO	1	0,37%
	LODI	2	0,41%
	MILANO	37	0,64%
	MONZA	1	0,07%
	PAVIA	3	0,44%
	VARESE	2	0,48%
	TOTALE complessivo	63	0,61%
Delitti contro l'incolumità pubblica	BUSTO ARSIZIO	3	0,59%
	COMO	5	1,06%
	LODI	3	0,61%
	MILANO	20	0,35%
	MONZA	7	0,47%
	PAVIA	4	0,58%
	SONDRIO	1	0,42%
	VARESE	1	0,24%
	TOTALE complessivo	44	0,43%
Tutela della riservatezza	COMO	1	0,21%
	LODI	1	0,20%
	MILANO	24	0,41%
	MONZA	1	0,07%
	PAVIA	1	0,15%
	TOTALE complessivo	28	0,27%
Reati previsti dal Testo Unico di Pubblica Sicurezza	COMO	1	0,21%
	MILANO	5	0,09%
	MONZA	1	0,07%
	PAVIA	1	0,15%
	VARESE	3	0,71%
	TOTALE complessivo	11	0,11%

Delitti contro il sentimento per gli animali	BUSTO ARSIZIO	1	0,20%
	COMO	1	0,21%
	LODI	1	0,20%
	MILANO	3	0,05%
	MONZA	2	0,14%
	PAVIA	2	0,29%
	TOTALE complessivo	10	0,10%
Delitti contro la moralità pubblica e il buon costume	BUSTO ARSIZIO	1	0,20%
	LECCO	3	1,12%
	MILANO	2	0,03%
	MONZA	1	0,07%
	TOTALE complessivo	7	0,07%
Contravvenzioni concernenti la polizia amministrativa locale	MILANO	2	0,03%
	MONZA	1	0,07%
	TOTALE complessivo	3	0,03%
Delitti contro il sentimento religioso e la pietà dei defunti	COMO	2	0,42%
	MILANO	1	0,02%
	TOTALE complessivo	3	0,03%
Terrorismo ed eversione dell'ordine democratico	MILANO	1	0,02%
	MONZA	1	0,07%
	TOTALE complessivo	2	0,02%
Totale complessivo		10.350	100,00%

Dai dati riportati nelle precedenti tabelle emergono vari dati significativi che appare opportuno evidenziare.

1. In Corte di Appello, presso le sezioni penali ordinarie, sono pervenuti 5.859 fascicoli penali per un totale di 10.350 reati (I tabella).
2. La loro suddivisione per sede di provenienza e per categorie risulta dalla seconda tabella; si tratta, quindi del carico di lavoro effettivo da smaltire, raggruppato per macroaree e microaree;
3. I reati contro il patrimonio (25,18%) sono, come sempre, i più numerosi, seguiti, ma a una certa distanza, da quelli contro la persona (19,25%).
4. Fra i reati contro il patrimonio prevalgono quelli di natura violenta (14,52%) mentre le frodi risultano superiori a tutti gli altri. (10,22% sul totale).
5. Il fenomeno delle frodi è certamente da collegare a quelle commesse via internet o telefoniche.
6. Analizzando i dati territoriali, si nota che i reati contro il patrimonio, eccetto il caso a sé di Milano, sono molto diffusi nel territorio di Lecco, in quanto luogo di villeggiatura o di "seconde case", spesso oggetto di furto da parte di bande provenienti dalla metropoli milanese.
7. I reati economici colpiscono maggiormente Milano e Busto Arsizio (non a caso si tratta della zona della Malpensa), in quanto territori di grande attività imprenditoriale.
8. La piaga dello spaccio di stupefacenti colpisce di più, ovviamente, il territorio di Milano.

9. Diversamente risultano diffusi i reati in tema di sicurezza del lavoro: la città di Milano, Monza e in generale l' hinterland milanese hanno registrato un processo di riduzione degli insediamenti industriali e questi reati sono più diffusi nelle città in cui le attività manifatturiere si presentano con un maggior grado di diffusione (Busto A., Lodi, Varese e anche Sondrio).
10. Le altre tipologie di reato appaiono equamente distribuite fra i diversi territori.

1.3.5 Prescrizioni e inammissibilità

Tab. 40 - Corte di Appello di Milano - Prescrizioni e inammissibilità

Settore Penale	Anno Giudiziario 2021/2022	Anno Giudiziario 2022/2023	Anno Giudiziario 2023/2024	Anno Giudiziario 2024/2025
Fascicoli definiti	8473	9475	8273	6537
Prescrizioni	477	595	402	385
% prescrizioni su totale definiti	6%	6%	5%	6%
Ordinanze dichiarative di inammissibilità	105	218	345	111
Accoglimento del concordato	108	160	229	184

Le sentenze di estinzione del reato per prescrizione, spesso determinate da ritardi nel primo grado, continuano a essere una percentuale minima delle definizioni.

Le ordinanze di inammissibilità, invece, che nel 2023/2024 erano sensibilmente aumentate a seguito delle nuove norme introdotte dall'art. 581, commi 1-ter e 1-quater, c.p.p., si sono sensibilmente ridotte per effetto del funzionamento a regime delle regole processuali, ormai ben recepite dai difensori degli imputati.

1.3.6 Le sentenze di concordato sui motivi d'appello ex art. 599-bis c.p.p.

Dai dati relativi all'anno giudiziario 2024/2025 risultano emesse 184 sentenze di concordato, pari al 2,8% del totale, in linea con l'anno precedente.

Sembra quindi evidente che l'istituto, pur dopo le modifiche della riforma del processo penale ex D. lgs. n. 150/2022, non viene utilizzato dalle parti, se non nei casi in cui il motivo d'appello consiste essenzialmente nella misura della pena. L'istituto, invero, risulta spesso utilizzato nei processi per spaccio di stupefacenti, anche in casi di condanna per il reato associativo ex art. 74 DPR 390/90.

Il numero dei concordati, comunque, resta in linea con quello dell'anno precedente e si è ridotto perché in termini assoluti, come già più volte ripetuto, il numero di procedimenti che giungono alla fase d'appello è sensibilmente diminuito.

Sul punto si fa presente che la prassi della Corte è quella di favorire il concordato fra le parti, pur in presenza del termine a pena di decadenza stabilito dall'art. 599-bis, comma 1, c.p.p., anche accordando un rinvio per consentire la definizione della trattativa fra imputato e P.G.

Nel caso di processi con più imputati, di cui solo alcuni accedono al concordato, la Corte non procede a separazione, si riserva di provvedere sulle richieste di concordato e ordina la prosecuzione del giudizio soltanto per le parti non concordanti.

All'esito della discussione, la Corte emette un'unica sentenza comprendente le posizioni di chi ha concordato e di chi ha definito il giudizio in forma ordinaria.

1.3.7 Stabilità delle pronunce della Corte

Si è già detto che un dato importante per verificare la qualità dell'attività svolta dagli Uffici giudiziari è quello della stabilità delle pronunce, che rappresenta l'indice della loro resistenza all'ulteriore impugnazione.

Dai dati disponibili al 30.6.2025 risulta che la Corte d'Appello di Milano ha emesso 6.387 sentenze e la Corte d'Assise d'Appello 27. Presso la Corte di cassazione risultano iscritti n. 2.017 procedimenti provenienti dalla Corte di Milano e 20 provenienti dalla Corte di Assise d'Appello (totale 2.037). Ciò significa che, nel periodo di riferimento, la percentuale delle impugnazioni proposte avverso le sentenze penali di questa Corte può indicarsi nel 31,6%, a fronte del 74% per le pronunce della Corte d'Assise d'Appello (rispettivamente 31% e 60% nell'A.G. precedente).

Risulta, altresì, che la Corte di cassazione, nello stesso periodo, ha definito 2.184 procedimenti provenienti dalla Corte di appello e 24 dalla Corte d'assise d'appello (per un totale di 2.208 sentenze).

Quanto all'esito delle impugnazioni, va rilevato che gli annullamenti con rinvio sono stati 191 per la Corte di Appello e 2 per la Corte d'assise d'appello, quelli senza rinvio 118 per la Corte di Appello e 0 per la Corte d'assise d'appello.

Dal lato delle conferme risulta che 260 ricorsi sono stati rigettati per la Corte di Appello e 17 per la Corte d'assise d'appello; 1.610 sono stati dichiarati inammissibili per la Corte di Appello e 4 per la Corte d'assise d'appello.

Ne discende che i ricorsi sono stati accolti nella misura del 14% (309 annullamenti, con o senza rinvio, su 2.184 definiti nello stesso periodo dalla Suprema Corte). Dato che appare costante negli ultimi tre anni. È, quindi, confermata la **stabilità delle sentenze emesse dalla Corte**.

Infine, il numero di annullamenti (309 CA e 3 CAA), se rapportato al totale delle definizioni della Corte d'Appello e della Corte di Assise di Appello (6.566), risulta pari al 4,8%.

Anche questo dato risulta costante negli ultimi tre anni e indica una percentuale sensibilmente elevata di stabilità delle sentenze della Corte, a dimostrazione, al di là dei numeri di sentenze emesse, della qualità del prodotto giudiziario.

1.3.8 Gli indici di produttività e di ricambio della Corte d'Appello: valutazione

La Corte d'Appello di Milano, nonostante una significativa diminuzione delle sopravvenienze, ha registrato un indice di ricambio complessivo gradualmente in crescita.

Gli obiettivi del PNRR che hanno ispirato e conformato l'attività della Corte nel periodo 2020/2025 imponevano una graduale riduzione degli arretrati, il miglioramento della composizione degli arretrati tramite la definizione dei procedimenti più risalenti e – in particolare – dei procedimenti instaurati prima del biennio.

Come evidenziato dai dati sopra esposti, i risultati ottenuti sono superiori agli stessi *target* di produttività imposti dal PNRR.

Tab. 34 – Corte di Appello di Milano, Settore Penale – Indici di ricambio e di smaltimento (aa. gg. 2021/22-2024/25)

Materia penale ordinario	A.G. 2021/2022	A.G. 2022/2023	A.G. 2023/2024	A.G. 2024/2025	Variazione nel quadriennio	Variazione ultimo anno

Indice di ricambio*	99	112	138	111	13%	-20%
Indice di smaltimento*	0,52	0,57	0,64	0,62	20%	-3%

Come si può notare, l'indice di ricambio è stato pari a 111 nell'a.g. 2024/2025.

Anche l'indice di smaltimento è sostanzialmente in linea con quello del precedente anno, a conferma delle considerazioni già esposte circa il fatto che la Corte non ha abbassato il suo *standard* di produttività e resta in linea con gli obiettivi del PNRR.

1.3.9 Durata dei processi

La tabella sottostante propone due indicatori per valutare la durata dei procedimenti penali.

Tab. 35 - Corte di Appello di Milano - Durata media dei procedimenti penali (in mesi)

Durata		A.G. 2021/2022	A.G. 2022/2023	A.G. 2023/2024	A.G. 2024/2025
Procedimenti penali	Durata Effettiva (DE) (in mesi)	14,2	11,8	10,4	9,8
	Durata prognostica (DT) (in mesi)	11,3	8,9	6,8	7,3

Il primo, la *durata effettiva* (D.E.), misura il tempo medio che è stato necessario per la definizione dei procedimenti conclusi nell'anno di riferimento. La durata è calcolata come differenza tra la data di iscrizione e la data in cui viene pubblicata la sentenza o il provvedimento di definizione.

Il secondo, la *durata prognostica* (o *Disposition Time* D.T.), misura, invece, come già accennato, il tempo medio prevedibile di definizione dei procedimenti, confrontando lo *stock* di pendenze alla fine dell'anno con il flusso dei procedimenti definiti nell'anno.

La durata effettiva è in miglioramento rispetto agli anni precedenti (9,8 mesi nell'a.g. 2024/2025), mentre quella prognostica aumenta solo leggermente rispetto all'anno precedente (7,3 mesi).

Appare particolarmente soddisfacente il fatto che il D.T., così importante per la valutazione del lavoro con uno *standard* europeo, risulti tuttora in linea con gli obiettivi del PNRR, consentendo di prevedere il raggiungimento dell'obiettivo finale stabilito per fine giugno 2026 (riduzione del 25% rispetto al 2019).

Già oggi, rispetto al 2019, il DT della Corte nel suo complesso risulta ridotto del 40,2%, come evidenziato nella tabella che segue:

Tab. 36 - Corte di Appello di Milano - Durata prognostica dei procedimenti penali (in giorni) – raffronto con baseline 2019

Distretto	Sede di corte di appello	Anno 2019	Anno 2020		Anno 2021		Anno 2022		Anno 2023		Anno 2024		I semestre 2025	
		DT	DT	var DT vs 2019	DT	var DT vs 2019	DT	var DT vs 2019	DT	var DT vs 2019	DT	var DT vs 2019	DT	var DT vs 2019
MILANO	MILANO	335	580	73,1%	354	5,6%	335	-0,2%	215	-35,9%	245	-27,1%	200	-40,2%
Totale nazionale		841	1.188	41,3%	906	7,8%	755	-10,2%	649	-22,8%	607	-27,8%	476	-43,3%

L'ottimo andamento della Corte negli ultimi cinque anni risulta pure da questa ulteriore tabella, che prende in considerazione anche il numero di giudici.

I leggeri scostamenti rispetto alla tabella precedente derivano dal fatto che questa analisi è fatta su base di anno “solare” e non di anno giudiziario (1° luglio - 30 giugno dell'anno successivo).

Tab. 37 - Corte di Appello di Milano – Flussi settore penale aa. 2020-2025

INDICATORI	2020	2021	2022	2023	2024	2025P
I dati trimestrali sono progressivi nell'anno (T4=Anno); P=dato previsionale annuo)						
Togati	44,6	44,1	42,9	45,9	43,2	49
Pendenti iniziali	7.871	9.129	8.253	8.067	5.652	4.801
Sopravvenuti	6.811	7.593	8.505	7.179	6.315	5.412
Definiti	5.561	8.470	8.733	9.599	7.164	6.098
Pendenti finali	9.121	8.252	8.025	5.647	4.803	4.114
Indice di ricambio	82	112	103	134	113	113
Indice di smaltimento	0,38	0,51	0,52	0,63	0,60	0,60
Durata prognostica	599	356	335	215	245	247

1.3.10 Durata dei processi con imputati detenuti

Tab. 38 - Corte di Appello di Milano. Durata effettiva dei processi penali (con detenuti)

Anno di definizione	Durata processi con detenuti (in mesi)
A.G. 2021/2022	3,6
A.G. 2022/2023	3,8
A.G. 2023/2024	4,3
A.G. 2024/2025	4,4

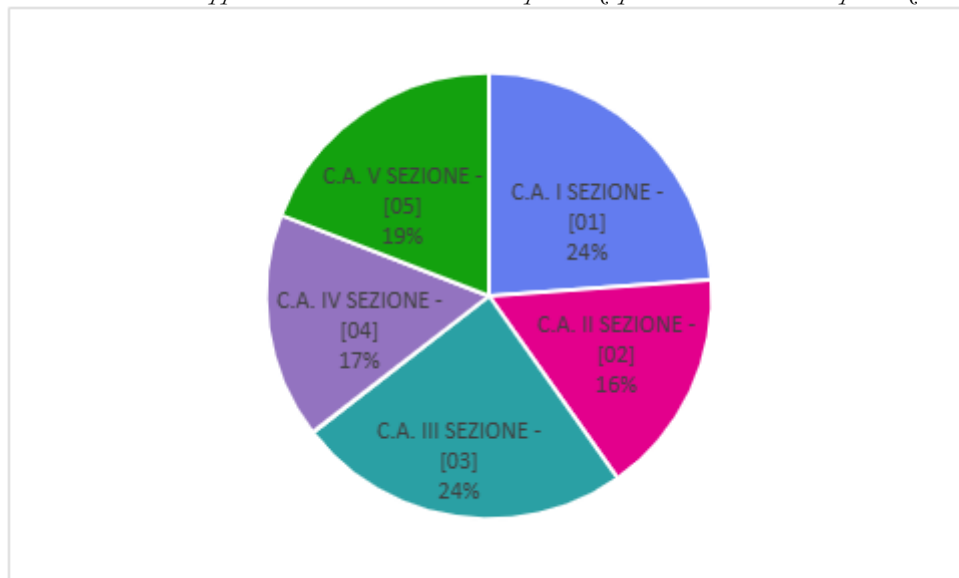
Come risulta dalla tabella che precede, la durata media dei processi con imputati detenuti si aggira intorno ai quattro mesi ed è in linea con la media degli anni precedenti.

I tempi di celebrazione sono sempre stati contenuti e tali da non superare il termine di fase di custodia cautelare di cui all'art. 303 c.p.p. (non sono noti casi di scarcerazioni per questa causa).

1.3.11 Analisi delle pendenze per anno di iscrizione

Nell'A.G. 2024/2025 i fascicoli ultra-biennali sono l'1% delle pendenze, gli ultra-triennali lo 0,3%.

Tab. 39 - Corte d'Appello di Milano - Analisi delle pendenze penali al 30.06.2025 per Sezione



L'analisi delle pendenze per sezione evidenzia alcune lievi differenze tra le sezioni della Corte.

Un confronto tra i dati delle pendenze per sezione e la dinamica dell'organico dei magistrati evidenzia una correlazione significativa tra la variazione del personale e la distribuzione delle pendenze. In particolare, la **I Sezione**, caratterizzata da una maggiore quantità di istruttorie e da una stabilità nell'organico, ha mantenuto tempi di definizione delle cause in linea con la media generale, senza particolari rallentamenti. Al contrario, la **III Sezione** ha subito negli ultimi anni una riduzione dell'organico dovuta a trasferimenti e cessazioni, come segnalato, che ha inciso negativamente sull'efficienza della gestione delle pendenze, causando un lieve aumento dei fascicoli pendenti rispetto alle altre sezioni.

Analizzando l'andamento dell'organico nei singoli anni, si nota che nei periodi in cui si sono verificati cambiamenti significativi nella composizione del personale – in particolare per la III Sezione – si è registrato un incremento delle pendenze ultra-biennali e ultra-triennali, seppur contenuto. Al contrario, nelle sezioni in cui il personale è rimasto stabile, la percentuale di fascicoli pendenti di lunga durata è rimasta bassa, confermando l'importanza della continuità dell'organico per assicurare tempi di definizione rapidi e contenuti.

In conclusione, la dinamica del personale magistratuale incide direttamente sulla capacità delle sezioni di smaltire le pendenze, e il mantenimento di un organico stabile rappresenta un fattore determinante per la gestione efficace dei procedimenti, come dimostrato dai dati relativi agli ultimi anni giudiziari.

1.3.12 Valutazioni finali, comparazioni e prospettive

I dati come sopra richiamati evidenziano come il circolo virtuoso in atto ormai da anni presso la Corte di appello di Milano abbia permesso di giungere a un abbattimento di pendenze e tempi di definizione. In particolare, quanto ai tempi di definizione, risulta che la Corte di appello di Milano si distacca ormai dai tempi medi delle altre Corti di appello italiane. Il *disposition time* registrato per l'anno 2025 a Milano si attesta – come visto – su circa 200 gg, sensibilmente al di sotto dei valori forniti dalla Dashboard della Direzione Generale di Statistica e Analisi Organizzativa del Ministero della Giustizia (<https://datistatistiche.giustizia.it/page/it/disposition-time-vista-per-singola-sede>) e relativi alla media nazionale (524 giorni) e alle principali Corti di appello omologhe, quali Bologna (520 giorni), Roma (774 giorni), Napoli (564 giorni), Palermo (435 giorni) e rimane in linea con le Corti di appello più virtuose ed in particolare Torino (219 giorni).

Più difficile è la comparazione in ambito Europeo. Al proposito va però segnalato come possa ritenersi che i tempi della Corte milanese siano ormai al di sotto della media Europea, posto che, dai dati CEPEJ che - va specificato - fanno riferimento a periodi precedenti, risulta che la media europea si colloca intorno ai 360–720 giorni nel grado di appello. Il confronto è favorevole anche rispetto ai dati delle Corti di appello francesi (350–420 giorni) e spagnole (oltre 360 giorni) e in linea con realtà virtuose quali la Germania.

Va inoltre rilevato che – al momento – i dati della Corte nel 2025 appaiono confermati dalle rilevazioni del primo trimestre 2026 che registrano un miglioramento nella riduzione delle pendenze (3.782 rispetto a 4.801 con riduzione del 37% circa) e nel *disposition time* (138 giorni rispetto a 207 con riduzione del 33%). Si tratta di dati parziali ma che comunque testimoniano la prosecuzione del percorso intrapreso.

1.4 L'innovazione

a. L'innovazione come capacità di adattamento istituzionale

Nel Bilancio di Responsabilità Sociale 2025 l'innovazione non è rappresentata come una sommatoria di interventi episodici, ma come una competenza strutturale dell'organizzazione, sviluppata per rispondere a un contesto caratterizzato da una crescente complessità dei procedimenti, da una forte pressione sui carichi di lavoro, da significative carenze di organico amministrativo e da rapide trasformazioni normative e digitali, connesse in particolare al PNRR e alle riforme Cartabia.

In tale quadro, la Corte d'Appello di Milano ha interpretato l'innovazione come uno strumento di continuità del servizio pubblico, finalizzato a garantire efficienza, qualità e affidabilità dell'azione giudiziaria anche in condizioni non ottimali di risorse, trasformando le criticità strutturali in occasioni di ripensamento organizzativo.

b. Innovazione organizzativa e governo dei processi

Una prima e decisiva dimensione dell'innovazione riguarda il ripensamento dei modelli organizzativi e delle modalità di governo dei processi, con riferimento sia al settore civile sia al settore penale. Dal Bilancio emerge l'introduzione di pratiche di *case management* avanzato, fondate su un monitoraggio sistematico delle pendenze, delle anzianità e dei flussi, nonché l'utilizzo strutturato degli indicatori di performance – quali indice di ricambio, indice di smaltimento e *Disposition Time/CEPEJ* – come strumenti di gestione e non come meri adempimenti rendicontativi.

A ciò si affianca l'adozione di meccanismi di redistribuzione delle materie tra le sezioni, finalizzati al riequilibrio dei carichi di lavoro e delle competenze. Tali scelte configurano una vera e propria innovazione manageriale, assimilabile a quella delle organizzazioni complesse orientate ai risultati: la Corte utilizza i dati come base per decisioni organizzative dinamiche e consapevoli, rafforzando la capacità di governo del sistema. Tali dati vengono infatti utilizzati in un'ottica non solo finalizzata alla gestione delle risorse ma più specificamente alla sensibilizzazione del capitale umano con una particolare attenzione ai profili di sostenibilità nel tempo della attività lavorativa e alla creazione dei presupposti per la realizzazione effettiva di un "benessere organizzativo" che coniughi – nel medio e lungo periodo – impegno, professionalità e qualità della vita.

c. Innovazione nei modelli di lavoro giudiziario

Nel settore penale, il Bilancio documenta un insieme di pratiche che delineano una innovazione operativa dei modelli di lavoro e decisionali. In particolare, risulta centrale la calendarizzazione virtuale di tutte le pendenze, la programmazione a medio termine delle udienze nei procedimenti più complessi, la stabilizzazione dei collegi giudicanti al fine di evitare discontinuità istruttorie e l'adozione di format standardizzati per la motivazione delle sentenze.

Queste prassi contribuiscono a ridurre la dispersione di tempo, a migliorare la qualità del prodotto giudiziario e ad aumentare la prevedibilità del processo. In termini sistemici, esse segnano il passaggio da un modello prevalentemente reattivo a un modello proattivo di gestione del contenzioso penale.

d. Innovazione digitale: dematerializzazione e strumenti informatici

Il Bilancio offre una rappresentazione realistica dei diversi livelli di maturità digitale tra settore civile e settore penale, senza celare le criticità ancora presenti. Nel settore civile risulta pienamente integrato il Processo Civile Telematico, con una dotazione informatica diffusa per magistrati, Addetti all'Ufficio per il Processo e personale amministrativo, nonché un utilizzo sistematico degli strumenti Microsoft 365 per la condivisione documentale e il lavoro collaborativo.

Nel settore penale, pur permanendo la presenza di fascicoli cartacei, sono state avviate attività di razionalizzazione e riallocazione delle risorse informatiche, accompagnate da un attento controllo dell'inventario dei beni IT e dall'impiego di strumenti digitali a supporto della gestione dei ruoli. L'innovazione digitale viene così gestita come un processo graduale e sostenibile, fondato sulla consapevolezza che la digitalizzazione è realmente efficace solo se accompagnata da adeguati strumenti e competenze.

e. Innovazione attraverso il PNRR e l'Ufficio per il Processo

Un elemento centrale della strategia di innovazione è rappresentato dall'Ufficio per il Processo, introdotto nell'ambito del PNRR. Il Bilancio evidenzia l'assunzione complessiva di 213 Addetti all'Ufficio per il Processo, pur in presenza di un significativo turnover, e il loro impiego non solo come supporto quantitativo, ma come risorsa qualificata.

Gli AUPP sono coinvolti nello studio dei fascicoli, nella predisposizione di schemi di provvedimento, nel supporto all'analisi giurisprudenziale e nelle attività di sintesi e monitoraggio. Il modello UPP costituisce una innovazione organizzativa profonda, che avvicina il funzionamento della Corte a quello delle giurisdizioni europee più avanzate, basate su team multidisciplinari e cooperazione strutturata.

f. Innovazione relazionale e apertura al territorio

Il Bilancio dedica ampio spazio allo sviluppo di *partnership* istituzionali e pubblico-private, che rappresentano una forma avanzata di innovazione relazionale. Nel biennio 2024–2025 sono stati sottoscritti sedici accordi, coinvolgendo oltre ventisette *stakeholder* esterni, tra cui Regione Lombardia, Ordine degli Avvocati, Università, Agenzie statali e Terzo Settore.

Tali collaborazioni sono orientate, tra l'altro, alla digitalizzazione, alla riduzione dei tempi di trattazione, alla gestione dei beni confiscati e al supporto all'accoglienza e ai servizi. La Corte si configura così come un'organizzazione aperta, capace di co-progettare soluzioni e di attivare risorse esterne senza oneri finanziari aggiuntivi, secondo una logica di innovazione collaborativa.

g. Innovazione nella gestione del capitale umano

Il Bilancio mette in evidenza iniziative volte al benessere organizzativo, alla flessibilità del lavoro e alla valorizzazione delle competenze. Particolare attenzione è dedicata all'accoglienza strutturata dei nuovi assunti, all'utilizzo di strumenti di flessibilità oraria e di *smart working* e alla motivazione del personale in un contesto caratterizzato da forte pressione organizzativa.

In un'amministrazione contraddistinta da un'elevata età media e da scoperture significative di organico, tali scelte rappresentano una innovazione culturale, orientata alla sostenibilità del lavoro e alla responsabilizzazione sui risultati.

1.5 L'organizzazione

Il settore amministrativo della Corte d'Appello di Milano è ripartito in **41 microstrutture**: uffici, segreterie o cancellerie. Queste sono in gran parte inserite in **Aree o macrostrutture**:

- **Area Amministrativa** (8 uffici ed 1 segreteria);
- **Affari Generali** (5 uffici);
- **Area Statistico Informatica** (2 uffici);
- **Area Civile** (8 cancellerie);
- **Area Penale** (7 cancellerie e 5 uffici).

Ci sono poi sette microstrutture direttamente in Staff con la Presidenza/Dirigenza.

Quattro funzioni sono aggregate a microstrutture più complesse:

Segreteria del Dirigente (oggi all'interno dell'Ufficio Personale);

Segreteria Magistrati;

Segreteria del Consiglio Giudiziario all'interno della **Segreteria di Presidenza**;

Ufficio Elettorale all'interno dell'Ufficio del Distretto/Protocollo (pur con personale assegnato specifico).

Attualmente, in fase transitoria, la Corte d'Appello gestisce inoltre le strutture e il personale del **Tribunale Unico dei Brevetti** (UPC – Ufficio giudiziario dell'Unione Europea), sia della **Divisione Locale** italiana, di prima istanza, sia la **sezione italiana della Divisione Centrale del TUB**.

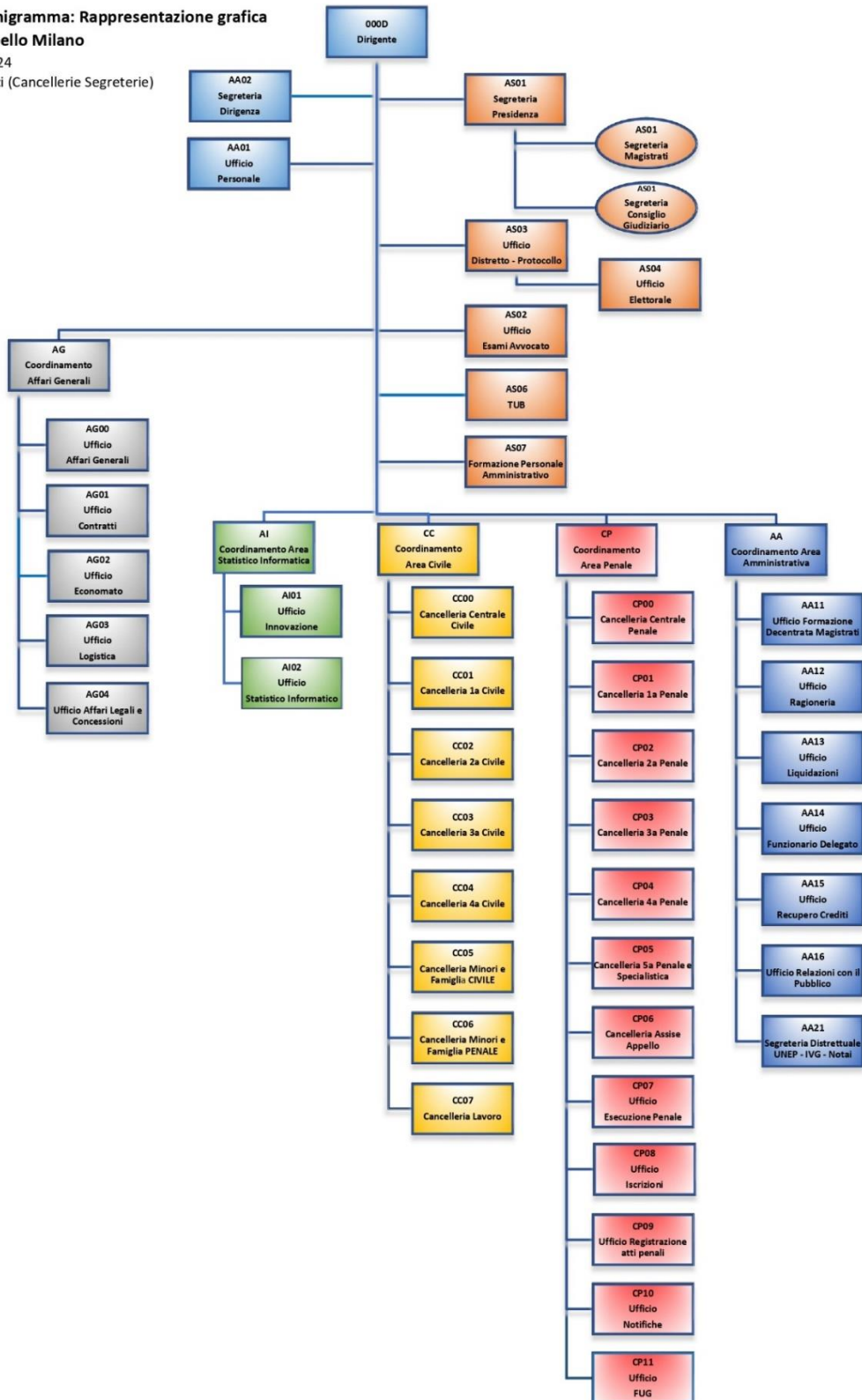
In tutti i casi al vertice di un Ufficio/Cancelleria/Segreteria c'è un dipendente di ruolo con contratto a tempo indeterminato di terza area.

Tab. 41 - Corte di Appello di Milano - Organigramma

**All.1 - Organigramma: Rappresentazione grafica
Corte d'Appello Milano**

Novembre 2024

Struttura Uffici (Cancellerie Segreterie)



1.6 Il personale

1.6.1 Il personale amministrativo della Corte d'Appello

La Corte d'Appello di Milano, sulla base delle piante organiche ampliate da ultimo con D.M. 18.4.2019, dispone al 30 giugno 2025 di **244 unità di personale** (pianta organica ad oggi comunque non variata), oltre al Dirigente, con **tasso di scopertura** alla medesima data **del 37,30%** e una presenza, in termini assoluti, di n. 153 unità compreso il personale non in servizio in quanto applicato o in assegnazione provvisoria presso altri Uffici Giudiziari. Al netto di tale personale e del personale in applicazione alla Corte proveniente da altri Uffici Giudiziari, il totale ammonta a **144 unità** con una scopertura del 40,98%. Si è tentato in questi anni di supplire alle progressive carenze con applicazioni di personale da altri uffici del Distretto (allo stato attuale risultano distaccate 20 unità) ma si tratta di personale applicato periodicamente, che deve essere formato, inserito *ex novo* nelle cancellerie e infine sostituito con nuovo personale da individuare in base all'accordo di mobilità del 15 luglio del 2020, che prevede l'obbligo di interpello e la rotazione dopo 6 mesi o 1 anno.

Tab. 42 - Corte di Appello di Milano – Organico amministrativo

ORGANICO GIUGNO 2025

PROFILO	organico	presenze	vacanza	% vacanza	presenze effettive escluso personale applicato da altri uff. giudiziari e applicato presso altri uff. giudiziari	vacanza effettiva	% vacanze effettive
DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	1	1	0	0,00%	1	0	0,00%
DIRETTORE	21	15	6	28,57%	14	7	33,33%
FUNZIONARIO GIUDIZIARIO	55	41	14	25,45%	38	17	30,91%
FUNZIONARIO BIBLIOTECARIO	1	0	1	100,00%	0	1	100,00%
FUNZIONARIO CONTABILE	7	3	4	57,14%	3	4	57,14%
FUNZIONARIO STATISTICO	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
FUNZIONARIO TECNICO	2	0	2	100,00%	0	2	100,00%
ASSISTENTE TECNICO	7	0	7	100,00%	0	7	100,00%
CANCELLIERE ESPERTO	28	12	16	57,14%	12	16	57,14%
CONTABILE	5	1	4	80,00%	1	4	80,00%
ASSISTENTE ALLA VIGILANZA	1	0	1	100,00%	0	1	100,00%
ASSISTENTE GIUDIZIARIO	54	26	28	51,85%	23	31	57,41%
OPERATORE GIUDIZIARIO	34	46	-12	-35,29%	44	-10	-29,41%
CONDUCENTE AUTOMEZZI	4	3	1	25,00%	3	1	25,00%
AUSILIARI	25	6	19	76,00%	6	19	76,00%
Totale personale di cancelleria (escluso dirigente)	244	153	91	37,30%	144	100	40,98%

L'esodo di personale verificatosi negli anni, dovuto principalmente a trasferimenti e pensionamenti, ha comportato, da un lato, la **perdita di competenze** consolidate e **professionalità** essenziali, dall'altro, la **necessità di riorganizzare interi settori** dell'Ufficio. Questa situazione ha imposto al personale rimasto di adattarsi a nuove modalità operative, spesso accolte con difficoltà, sia per una naturale resistenza al

cambiamento, sia per l'assenza di figure professionali adeguate a supportare il processo. Inoltre, considerata l'**età anagrafica avanzata** di buona parte del personale in servizio, si prevede che tali defezioni continueranno nei prossimi anni, aggravando ulteriormente la situazione.

Oltre alle assunzioni di Addetti all'Ufficio per il Processo tramite i fondi P.N.R.R. (trattati al paragrafo 1.5), possono essere menzionate le **assunzioni a tempo determinato** con scadenza 30 giugno 2026 (novembre 2022 – giugno 2023 e giugno 2024) **di tecnici** (di amministrazione, contabilità, edilizia e *data entry*): figure professionali, pure previste dal P.N.R.R., create per soddisfare la specifica esigenza di dotare l'amministrazione di personale avente peculiari competenze tecniche e in particolare per completare il processo di digitalizzazione dei processi civili e penali e dei servizi amministrativi di supporto. Si deve riscontrare che anche per questi profili il fenomeno delle dimissioni ha portato il totale iniziale di 62 unità ad un totale, al 30 giugno 2025, di 35 unità. Le ulteriori 6 dimissioni da luglio a dicembre 2025 riducono il **totale dei tecnici a 29 unità**.

Nonostante le citate assunzioni, a causa delle numerose uscite per pensionamenti, dimissioni o trasferimenti, prevalenti rispetto alle entrate, **le unità lavorative disponibili risultano**, comunque, ancora **non adeguate rispetto alle esigenze**, quantomeno per ciò che riguarda il personale in servizio a tempo indeterminato, struttura portante dell'Ufficio.

Va ricordato che oltre il 30% del personale è destinato esclusivamente alle numerose attività di natura strettamente amministrativa che coinvolgono la Corte come ufficio distrettuale di vertice: così è, ad esempio, per gli esami di avvocato, gli indennizzi ex legge Pinto, Unep, il Collegio di garanzia elettorale e tutta la pesante attività per la gestione degli Uffici che, a seguito della Legge di stabilità 2015, ricade esclusivamente nella sfera di competenza della Corte.

Dal 15 maggio 2023, peraltro, come sopra evidenziato, gli Uffici Amministrativi della Corte hanno in carico anche la fornitura delle strutture e del personale per il **Tribunale Unico Brevetti** (sia per la divisione locale che per la sezione italiana della divisione centrale).

Sulle notevoli scoperture incidono poi altri fattori consolidati, quali la scarsa appetibilità di Milano come sede di lavoro per l'alto **costo della vita**, nonché la forte presenza di personale proveniente dal Sud Italia, spesso con interesse al **riavvicinamento alla sede di partenza**. Tanto che si assiste addirittura a una seria difficoltà di reperimento del personale in entrata: le graduatorie vanno rapidamente esaurite senza che si siano coperti i posti disponibili, nemmeno per le assunzioni a tempo indeterminato. Il pubblico impiego non risulta attrattivo a Milano e ancor meno il settore Giustizia, posto che anche attingere a graduatorie di altri distretti non risolve il problema. Non si riesce, inoltre, ad attingere a graduatorie concorsuali di altri enti e amministrazioni che parimenti hanno difficoltà a reclutare e di conseguenza a cedere soggetti idonei all'amministrazione della Giustizia. Alcune iniziative per cercare di rimediare al quadro sopra descritto sono state intraprese da questa Corte: di recente vi sono stati sia la stipulazione di un **accordo quadro con la Regione Lombardia** sia **protocolli attuativi** relativi al **reclutamento del personale** e al **reperimento di alloggi**, ma, purtroppo, si è trattato di attività che, allo stato, non hanno portato risultati di rilievo.

La fluttuazione di personale non è compensata da una adeguata programmazione: **le immissioni sono del tutto scollegate dalle dimissioni**. L'arrivo del personale, che avviene per flussi incostanti, si contrappone a uscite costanti e progressive, determinando un continuo processo di riassetto delle assegnazioni e rendendo complesso consolidare equilibri duraturi. Sarebbe molto d'aiuto una programmazione delle immissioni collegate alle dimissioni, con eventuale formazione in entrata mediante affiancamento, come accade nelle organizzazioni complesse e più avanzate.

A tali fattori di natura strutturale e territoriale si aggiunge un ulteriore elemento di demotivazione del personale: **la lentezza** con cui vengono approvati i **contratti integrativi di attuazione del CCNL Funzioni Centrali**, in particolare quello relativo al nuovo ordinamento professionale e alle famiglie

professionali. Tale ritardo incide in modo particolare sul personale con incarichi di responsabilità, che non vede ancora riconosciuta la propria posizione organizzativa.

Nel contesto considerato, la Corte d'Appello ha valorizzato elementi connessi alla motivazione del personale, sia sotto il profilo del riconoscimento legato all'appartenenza a un ufficio di primaria rilevanza nazionale, sia attraverso iniziative rivolte al benessere organizzativo.

All'ingresso i nuovi dipendenti vengono sempre accolti con una o più giornate nelle quali si presenta il modello organizzativo della Corte e si indagano le loro aspirazioni e le loro esperienze pregresse. Già nei giorni precedenti all'assunzione, con la somministrazione di un questionario, si raccolgono informazioni idonee sia a velocizzare le procedure di "presa di possesso" ed immissione in ruolo, sia a capire meglio come inserire il lavoratore nell'organizzazione. A tal fine vengono utilizzate le potenzialità dei nuovi software ministeriali di Microsoft Office 365.

Si utilizzano anche gli **strumenti contrattuali** come l'**elasticità dell'orario lavorativo** e lo **smart working**, con il chiaro intento di concentrarsi sul monitoraggio della *performance*. Con questa visione complessiva risulta anche evidente la necessità di abituarsi a "misurare" i risultati del lavoro prestato, necessità assoluta in caso di SW.

Per le qualifiche dell'area prima del nuovo contratto, sino ad oggi ancora indispensabili alla gestione dei processi, soprattutto penali, si va verso una sostanziale riqualificazione, non ancora, però, ben preparata. Non si può prescindere ancora dallo spostare fascicoli e carrelli fino a che si avrà a che fare con materiale cartaceo. La soluzione indicata nel distico "*informatizzazione e dematerializzazione*" sembra percorribile nel processo civile, ma ancora di là da venire nel processo penale, con pesanti ricadute organizzative. A ciò si aggiungono le resistenze a dare incarichi, fossero anche di semplice movimentazione, a ditte esterne, o a personale che non è incardinato nei ruoli ministeriali.

1.7 Il PNRR e l'ufficio per il processo

Presso la Corte d'Appello sono stati **assunti**, con contratto a tempo determinato fino al 30 giugno 2026, diversi **Addetti all'Ufficio per il Processo** (A.U.P.P.). Le assunzioni sono avvenute attraverso un concorso pubblico per 8.171 posti, bandito con Gazzetta Ufficiale n. 62 del 6 agosto 2021, e un successivo concorso pubblico per ulteriori 3.946 unità, resosi necessario a seguito della rideterminazione del contingente complessivo a 9.560 posti, stabilita dal Decreto n. 16-2024.

Nel dettaglio, sono state **assunte 124 unità** di personale nel **2022**, **66 unità** nel giugno **2024** e ulteriori **22 unità** nel giugno **2025**. Tenuto conto anche di una unità trasferita da altro ufficio giudiziario il **totale** degli A.U.P.P. assunti in Corte d'Appello è **di 213 unità**.

Tuttavia, dal febbraio 2022 vi sono state **dimissioni** per vincita di concorso presso altre Amministrazioni Pubbliche e trasferimento presso altri Uffici Giudiziari per **79 unità** di personale. Il che ha ridotto gli A.U.P.P., al 30.6.2025, a sole 134 unità. Tra l'altro, da luglio a dicembre si riscontrano **ulteriori dimissioni per 20 unità**, che portano il totale, a fine anno 2025, a **114 A.U.P.P.**

Il che, data la situazione del mercato del lavoro sia privato, sia pubblico, porta a una costante **emorragia di personale e di competenze** che vanno disperse. Per quanto riguarda il lavoro nella pubblica amministrazione, come noto, tra il 2022 ed il 2025 sono stati banditi oltre 169.000 posti di lavoro a tempo indeterminato, circostanza che rende poco appetibile rimanere al Ministero della Giustizia con incertezza di continuità lavorativa.

Alle sopra esposte criticità deve aggiungersi anche quella della dispersione di un'enorme quantità di lavoro, per la necessità di formazione in affiancamento.

Il meccanismo descritto — ossia la fuoriuscita del personale dall'Amministrazione della Giustizia per l'assunzione in altro ente a tempo indeterminato — rischia di produrre un ulteriore effetto distorsivo,

mantenendo in servizio soggetti che, non essendo riusciti nel frattempo a ricollocarsi altrove, possono manifestare una minore motivazione e una ridotta prospettiva di permanenza nell'Amministrazione.

Le ipotesi di stabilizzazione del personale precario P.N.R.R. non frenano certo le migliori professionalità, mentre hanno l'effetto di **trattenere chi ha meno motivazione o competenze da mettere in gioco**.

1.8 Le risorse informatiche

Per far fronte alle esigenze del settore penale, dove sussiste una penuria di dispositivi informatici di ultima generazione, è stata avviata un'attività di **controllo dell'inventario dei beni mobili di natura informatica** al fine di monitorare eventuali opportunità di riassegnazione in occasione degli avvicendamenti d'organico (cosiddetto *turnover*).

Le postazioni di lavoro fisse risultano **insufficienti** in termini numerici e spesso **obsolete** e incompatibili con i nuovi software in corso di sviluppo. La lentezza operativa di numerosi dispositivi informatici cagiona disallineamenti di sincronizzazione dei documenti caricati in *Microsoft OneDrive, Teams* e *Share Point*. Ne consegue una crescente disaffezione da parte degli utenti per queste applicazioni del pacchetto Microsoft Office 365 che il Ministero della Giustizia ha, invece, concepito come risorsa basilare per la condivisione di documenti informatici e ancor prima per il loro salvataggio in sede sicura, accessibile anche da remoto.

Numerosi dispositivi fissi sono stati dotati di scheda esterna di memoria, ma a distanza di uno o due anni da tale adempimento, i problemi preesistenti si sono ripresentati. Si ritiene pertanto **necessario e urgente un potenziamento delle assegnazioni di beni mobili informatici**, particolarmente stazioni di lavoro fisse e stampanti multifunzione in considerazione del fatto che nel settore penale la dematerializzazione dei fascicoli è ancora in divenire.

Nel settore civile, invece, la dotazione degli strumenti informatici è soddisfacente. Con l'avvento e lo sviluppo del Processo civile telematico (PCT) le attrezzature informatiche a disposizione sono state rinnovate: tutti i Consiglieri e i Presidenti sono dotati di personal computer. È stata data ampia e ripetuta diffusione alla prassi di compilare il form del Ministero per la rilevazione dei Presidenti e Consiglieri che non siano stati destinatari di forniture di PC portatili negli ultimi tre anni. Anche i Giudici Onorari e gli AUP sono dotati di personal computer portatili, così come il personale di cancelleria che accede, maggiormente rispetto al settore penale, allo *smart working*.

L'Ufficio dell'Economato dispone di **un elenco completo e aggiornato** periodicamente delle dotazioni informatiche di Consiglieri, Giudici Onorari, AUP, cancellieri, oltre che del materiale informatico dedicato alle aule di udienza. Allo stato attuale si segnala la ormai prossima consegna di personal computer fissi destinati a sostituire le dotazioni più datate del personale amministrativo e giudiziario.

È sostanzialmente **esaurito il magazzino per le stampanti**, con azzeramento delle stampanti multifunzione e degli *scanner*, per cui è necessario ed urgente richiedere un'assegnazione di tali ultimi strumenti. Le emergenze sono state colmate mediante riassegnazioni svolte grazie all'analisi delle esigenze dei singoli assegnatari, sentiti gli stessi.

Le **risorse di rete** del Palazzo di Giustizia appaiono non più adeguate alle esigenze della Corte e prossime a saturazione. In particolar modo nei giorni in cui si tengono le udienze e vi è un maggior numero di accesso di persone e pubblico, si registrano **notevoli rallentamenti**, specialmente per quanto riguarda la consolle di udienza e l'applicazione *Teams* del pacchetto Microsoft Office 365 e del Sistema informativo della cognizione penale SICP.

Interventi di modernizzazione e potenziamento del cablaggio sono stati svolti ai piani superiori, ma **non ai primi tre livelli** dell'edificio, di maggiore interesse per gli uffici della Corte.

Nonostante tali – oggettive – difficoltà, gli interventi e le scelte organizzative in materia di risorse informatiche hanno prodotto **risultati concreti e misurabili**, che trovano riscontro diretto negli indicatori di performance riportati nel presente Bilancio, in particolare con riferimento ai tempi di definizione dei procedimenti e alla capacità complessiva di smaltimento del contenzioso.

Nel **settore civile e lavoro**, la piena integrazione del Processo Civile Telematico, unitamente a una dotazione informatica diffusa per magistrati, addetti all'Ufficio per il Processo e personale amministrativo e all'utilizzo strutturato di strumenti di lavoro collaborativo, ha contribuito a rendere più lineari i flussi di lavorazione dei fascicoli e a ridurre i tempi tecnici di gestione documentale, sostenendo il progressivo miglioramento dei tempi di definizione, che nel 2024/2025 si attestano su valori medi pari a 10,4 mesi in termini effettivi e 8,2 mesi in termini prognostici.

Nel **settore penale**, pur permanendo una digitalizzazione non ancora pienamente omogenea e la necessità di gestire una quota significativa di fascicoli cartacei, le attività di razionalizzazione delle risorse informatiche, il monitoraggio sistematico delle dotazioni e l'impiego di strumenti digitali a supporto della programmazione delle udienze e della gestione dei ruoli hanno favorito una più ordinata organizzazione del lavoro giudiziario, contribuendo indirettamente alla riduzione della durata media dei procedimenti, stabilmente inferiore ai dieci mesi e, nei procedimenti con imputati detenuti, contenuta intorno ai quattro mesi.

L'evoluzione delle risorse informatiche ha inoltre sostenuto in modo significativo l'operatività dell'Ufficio per il Processo, riducendo i tempi di accesso alle informazioni, facilitando l'analisi dei fascicoli e la condivisione dei materiali di lavoro e rafforzando la capacità della Corte di programmare e monitorare l'andamento dei procedimenti. In questo quadro, le dotazioni tecnologiche e la loro gestione coordinata si confermano non solo come strumenti di supporto, ma come **fattori abilitanti della riduzione dei tempi di definizione, della stabilizzazione dei risultati raggiunti e della produttività organizzativa complessiva**, contribuendo a compensare, almeno in parte, le persistenti criticità di organico e a rafforzare la resilienza istituzionale della Corte nell'affrontare una domanda di giustizia quantitativamente e qualitativamente elevata.

1.9 Le spese di funzionamento

1.9.1 Spese di funzionamento e per il funzionamento degli uffici giudiziari

Per **spese di funzionamento** si intendono gli oneri derivanti dalla gestione degli immobili sede degli uffici giudiziari del distretto.

Le **spese per il funzionamento** danno origine ai **debiti verso i fornitori** per l'acquisto di beni, servizi e forniture necessari per garantire la funzionalità degli uffici giudiziari.

Per **spese afferenti all'edilizia giudiziaria e spese per l'acquisizione di beni, macchine, attrezzature e sistemi, apparecchiature** si intendono le **spese in conto capitale** per l'acquisto e l'installazione di opere prefabbricate, nonché per l'acquisto, l'ampliamento, la ristrutturazione, il restauro e la manutenzione straordinaria di immobili e le spese per acquisti, installazioni, ampliamento, adeguamenti tecnici e manutenzione straordinaria di strutture, impianti e interventi connessi per gli uffici dell'Amministrazione centrale e per quelli degli Uffici giudiziari.

L'attività di gestione delle spese, unitariamente considerata, si articola in alcune fasi necessariamente interconnesse:

- **programmazione** dei fabbisogni di spesa degli uffici giudiziari dell'intero distretto;
- **verifica** della correttezza del procedimento contabile con la liquidazione della stazione appaltante;
- **emissione dell'ordinativo secondario** in favore del beneficiario.

In merito al primo profilo, **rileva la dimensione distrettuale** dell'Ufficio Ragioneria.

In sede di programmazione questo si traduce nella necessità di organizzare in un unico quadro coerente le esigenze di spesa manifestate da una realtà giudiziaria articolata e complessa, che comprende dodici uffici del Giudice di Pace, nove Tribunali, il Tribunale di Sorveglianza e due Uffici di Sorveglianza ed il Tribunale per i Minorenni.

La fase di liquidazione si concretizza poi nella predisposizione dei mandati di pagamento.

L'obiettivo prioritario dell'Ufficio Ragioneria è, in questa sede, di assicurare la continuità dei pagamenti entro i termini di scadenza, fissati in via ordinaria dalla normativa europea (direttiva 2011/7/UE) in 30 giorni dall'emissione della fattura, il cui mancato rispetto comporta la responsabilità contabile in capo al Funzionario Delegato, responsabile della spesa.

Una sintetica panoramica dei capitoli di spesa in discorso permette di apprezzare la dimensione degli oneri gravanti sulla Corte d'Appello di Milano.

Tab. 43 - Corte di Appello di Milano – Capitoli di spesa II semestre 2024 – I semestre 2025

	CAPITOLO	IMPORTO DISPOSTO NEL CORSO DEL II SEMESTRE 2024 E I SEMESTRE 2025
SPESE DI FUNZIONAMENTO	Capitolo 1550	24.486.912,34 €
SPESE PER IL FUNZIONAMENTO	Capitolo 1451 p.g. 14, 18, 20, 21, 22, 24, 30 (Toner, drum, materiale igienico sanitario, carta, servizi di manutenzione archivi e dispositivi mobili, spese di cancelleria ecc.)	1.984.086,06 €
SPESE AFFERENTI ALL'EDILIZIA GIUDIZIARIA - SPESE PER L'ACQUISIZIONE DI BENI, MACCHINE E ATTREZZATURE	Capitolo 7200 pg. 3 e pg. 4; Capitolo 7211 pg. 2	1.307.678,58 €

Come è noto, il tema del **tempestivo pagamento dei crediti commerciali** in capo a ciascun Ufficio, o meglio a ciascuna Unità organizzativa, rappresenta non solo un obiettivo strategico del Ministero della giustizia, come riportato dal Piano integrato di attività e organizzazione, in particolare al paragrafo dedicato alla riduzione dei tempi di pagamento (2.2.2.1 pag. 15 del documento pubblicato sul sito del Ministero della Giustizia, che richiama peraltro sia l'art. 4 bis del d.l. n.13 del 2023, legge 41 del 2023 nonché la circolare del Mef del 03 gennaio 2024 n.1) ma anche un **rilevante traguardo nell'ambito degli obiettivi PNNR**.

L'art.1, comma 867 della legge 145/2018, stabilisce che sono tenute alla comunicazione dello *stock* del debito tutte le amministrazioni pubbliche, individuate dalla legge 196/2009, art.1, comma 2.

Nell'area Ragioneria Generale dello Stato sul sito del MEF è possibile consultare **l'ammontare complessivo dello stock di debiti commerciali residui**, scaduti e non pagati. Il debito, di cui di seguito viene indicato l'ammontare, attiene a fatture trasferite dagli uffici del distretto, i cui fondi non sono stati ancora assegnati dall'amministrazione centrale.

Tab. 44 - Corte di Appello di Milano – tempi medi di pagamento e ritardo

PERIODO	Importo documenti ricevuti nell'esercizio	Tempo medio ponderato di pagamento	Importo scaduto e non pagato	Tempo medio ponderato di ritardo
ANNO 2024	28.375.419,14 €	12,98 gg.	21.711,07 €	-17,02 gg.

I SEM 2025	14.738.315,12 €	19,03 gg.	449.575,41 €	-10,97 gg.
------------	-----------------	-----------	--------------	------------

Altre spese riguardano:

- gli **emolumenti accessori del personale amministrativo** gestiti tramite il portale NoiPa, come da decreti di riparto assegnati. Nel corso del II semestre 2024 sono stati disposti i pagamenti delle indennità 2022 a tutto il personale interessato ed è stato corrisposto il FDR 2022 a favore di una platea di 2.674 dipendenti. Nel corso del I semestre 2025 sono state assegnate le risorse destinate al Fondo risorse decentrate 2023 le cui contrattazioni sono in corso e la liquidazione interesserà una platea di 2.449 dipendenti;
- **liquidazione onorari membri commissioni di valutazione ed uffici elettorali**;
- **liquidazione di spese di missione**. Nel secondo semestre 2024 sono stati emessi in favore di beneficiari per missione 106 ordinativi, per un totale di € 37.034,82; nel primo semestre 2025 sono stati emessi 172 ordinativi, per un totale di € 34.800,00;
- **liquidazione di borse di studio** in favore dei laureati che partecipino ai progetti formativi previsti. Nel secondo semestre 2024 sono stati pagati 97 tirocinanti, per un totale di € 315.873,51 inclusivi di oneri fiscali e Irap.

1.9.2 L'attività amministrativa dell'Area Affari Generali

All'interno di quest'area gli uffici Affari Generali, Contratti e Acquisti, Economato, Logistica e Affari legali e concessioni espletano tutta la complessa attività amministrativa necessaria al funzionamento della Corte d'Appello, fornendo altresì supporto agli Uffici del Distretto giudiziario.

L'Ufficio Distrettuale per i Contratti si occupa della gestione della maggior parte degli affidamenti di servizi e forniture e delle esecuzioni dei relativi contratti per la Corte d'Appello e dei contratti che sono stati centralizzati per tutti gli Uffici del Distretto, in applicazione del principio di economicità ed efficienza, unitamente all'Ufficio Affari generali, che coordina la pianificazione e la valutazione dei fabbisogni per gli edifici e alla Logistica che supporta tutta la fase esecutiva.

Nell'ambito del Distretto, sia le forniture energetiche (Convenzione Consip SIE 4) che i servizi relativi all'ordinaria manutenzione degli immobili, inclusi i servizi di pulizia e accessori (Convenzione Consip per il *Facility Management* FM4), poiché contratti particolarmente onerosi, sia in termini economici che di gestione, per le dimensioni degli Uffici giudiziari, vengono affidati ed eseguiti in maniera accentrata dalla Corte.

In particolare, l'adesione alla convenzione FM4, per la gestione e la manutenzione ordinaria degli immobili, per tutti gli Uffici del Distretto, ha consentito di poter accentrare per un periodo medio-lungo (2022/2028) i servizi di pulizia, igiene ambientale, tutti i servizi di manutenzione per gli impianti elettrici, idrico-sanitari, di raffrescamento, degli impianti elevatori, antincendio, di piccola manutenzione edile, oltre ai servizi accessori di portierato (fondamentale per il pubblico che accede agli Uffici giudiziari e ha necessità di essere orientato) e di facchinaggio, di rilevante importanza per la mole di materiale cartaceo che gli Uffici sono necessitati a movimentare da e verso gli archivi esterni.

Per dare un'idea del carico economico di forniture e servizi, se si esaminano i dati pubblicati sulla piattaforma ministeriale SIGEG, che adempie agli obblighi di trasparenza imposti per i contratti pubblici, nell'ultimo quinquennio la spesa media ordinaria annuale della Corte d'Appello di Milano per gli affidamenti si attesta nell'ordine di **€ 7.264.000,00 circa**, oltre al contratto FM4, che incide per una spesa complessiva per la durata contrattuale di **€ 67.566.322,08**, oltre IVA (oltre ai cosiddetti servizi "*extra canone*", servizi accessori richiedibili in caso di necessità) che copre le esigenze di tutto il Distretto.

L'attuazione del processo di digitalizzazione delle procedure, che ha acquisito piena efficacia con il D. Lgs 36/2023, nuovo codice dei contratti pubblici, ha comportato un costante aggiornamento e studio delle novità normative e tecnico-applicative, con uno sforzo continuo del personale impiegato in tali

settori (la generale carenza di organico e le ragioni della stessa riguarda tutti i settori della Corte) per poter far fronte alle attività necessarie.

All'interno della medesima Area opera anche l'ufficio Affari Legali e concessioni, che oltre a seguire gli affidamenti e le concessioni per i servizi della Corte, collaborando con le Amministrazioni proprietarie degli immobili adibiti ad Uffici giudiziari in uso alla Corte (Demanio, Comune di Milano) e con la Soprintendenza per gli edifici con vincolo storico-architettonico, supporta la Corte e gli uffici del Distretto per gli adempimenti relativi a qualificazione della Stazione appaltante, adempimenti per la trasparenza e controlli anticorruzione.

1.10 Le spese di giustizia

1.10.1 Spese relative alla legge Pinto

La L. 24/03/2001, n. 89, c.d. **legge Pinto**, ha introdotto nel nostro ordinamento un procedimento per il **risarcimento dei danni**, patrimoniali e non patrimoniali, derivanti **dall'irragionevole durata del processo** (art. 1-bis, L. 24/03/2001, n. 89). La ratio di tale previsione si rinviene nella necessità di tutelare il principio di ragionevole durata dei processi sancito dall'art. 6 CEDU (Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo) e costituzionalizzato all'art. 111 Cost. quale corollario del principio del c.d. giusto processo.

La Corte d'Appello di Milano, a partire dal 1° gennaio 2025, aveva **solo 48 decreti quiescenti** per un debito di € 218.397,81. Appare opportuno precisare che la quiescenza dei decreti nasce da una inerzia dei ricorrenti nel deposito delle dichiarazioni di liquidazione.

Tab. 45 - Corte di Appello di Milano – decreti quiescenti Legge Pinto

ANNO DI EMISSIONE DEI DECRETI	DECRETI QUIESCENTI	AMMONTARE DEL DEBITO QUIESCENTI (Indennizzi + spese di lite)
2019	1	€ 7.134,00
2020	4	€ 36.386,00
2021	17	€ 78.991,02
2022	26	€ 95.886,79
TOTALE	48	€ 218.397,81

Come previsto dalla normativa vigente, l'Ufficio Ragioneria è sempre riuscito a provvedere all'emissione degli ordini di pagamento entro 6 (sei) mesi dalla data di ricezione della documentazione di cui all'articolo 5 sexies della legge n. 89/2001, e, pertanto, allo stato **tutte le richieste correttamente depositate risultano evase**.

Tab. 46 - Corte di Appello di Milano – somme liquidate a.g. 2024/25

ANNO	DECRETI 2022	DECRETI 2023	DECRETI 2024	DECRETI 2025	TOTALE DECRETI PAGATI	TOTALE SOMME LIQUIDATE (INDENNIZZO+SPESE DI LITE+INTERESSI)
II SEM. 2024	6	146	309	0	461	€ 3.311.524,22
I SEM. 2025	0	39	151	113	303	€ 1.213.890,73

Nelle tabelle che seguono si riportano i dati relativi ai Decreti adottati dalla Corte ex legge Pinto, con indicazione dell'ufficio giudiziario presso il quale è stato trattato il procedimento presupposto e

dell'ammontare complessivo, per ciascun ufficio, delle somme per le quali è stata pronunciata condanna a carico del Ministero della Giustizia.

Tab. 47 - Corte di Appello di Milano – Decreti ex Legge Pinto

ANNO	DECRETI EMESSI	INDENNIZZO	SPESE DI LITE	TOTALE
II SEM. 2024	326	949.583,75	143.236,56	1.092.820,31
I SEM. 2025	370	1.662.119,88	177.170,62	1.839.290,50

N. decreti	Ufficio giudiziario del procedimento presupposto	Indennizzo	Spese di giudizio	TOTALE
II SEM 2024				
27	BUSTO ARSIZIO	83.101,69	12.810,18	95.911,87
23	COMO	46.621,23	8.547,41	55.168,64
16	LECCO	56.748,89	7.729,50	64.478,39
13	LODI	63.900,00	6.849,51	70.749,51
152	MILANO	374.221,13	61.564,20	435.785,33
61	MONZA	210.904,05	30.142,64	241.046,69
8	PAVIA	25.100,00	3.839,07	28.939,07
18	VARESE	55.700,00	8.284,38	63.984,38
8	VIGEVANO	33.286,76	3.469,67	36.756,43
326		949.583,75	143.236,56	1.092.820,31
I SEM 2025				
14	BUSTO ARSIZIO	25.800,00	5.088,30	30.888,30
29	COMO	98.350,80	12.783,95	111.134,75
10	LECCO	12.900,00	3.486,52	16.386,52
8	LODI	17.750,00	4.086,78	21.836,78
186	MILANO	1.046.512,21	95.858,16	1.142.370,37
83	MONZA	328.515,37	38.759,57	367.274,94
11	PAVIA	20.032,36	4.210,30	24.242,66
9	SONDRIO	38.339,62	5361,34	43.700,96
11	VARESE	49.769,52	4.389,14	54.158,66
9	VOGHERA	24.150,00	3146,56	27.296,56
370		1.662.119,88	177.170,62	1.839.290,50

I dati numerici sono la risultante di diversi e molteplici fattori economico sociali, collegati al territorio, nonché alla struttura organizzativa dei singoli uffici giudiziari del distretto.

Se si analizzano i dati del secondo semestre 2024 si può osservare che, dei 326 decreti liquidati, quasi la metà proviene dal tribunale di Milano (47%) con circa il 40% delle somme pagate; analoga tendenza si osserva per il I semestre 2025: Milano con 186 decreti rappresenta da sola la metà dei decreti liquidati (50%) ed in termini di indennizzo, copre il 62% degli importi pagati.

Dopo Milano, l'ufficio giudiziario da cui provengono più procedimenti connessi ai decreti ex legge Pinto, è Monza (144 nell'a.g. 24/25); seguono Como (52) e Busto Arsizio (41) seppur con volumi decisamente più bassi.

Il numero dei decreti è molto diverso tra gli uffici giudiziari, in linea con i differenti volumi di cause trattate dai tribunali del Distretto. Realtà come Milano e Monza hanno una popolazione molto elevata rispetto agli altri tribunali del Distretto e in questi territori si intentano più cause rispetto a circondari più piccoli (vedi Sondrio con soli 9 decreti nell'a.g. 24/25), conseguentemente anche il numero di cause ex legge Pinto è maggiore.

1.10.2 Funzionario delegato per le spese di giustizia

L'ufficio distrettuale **assicura il pagamento delle spese di giustizia** a carico dell'erario in tempi **ragionevoli**, agendo secondo i principi di legalità, imparzialità, efficienza, innovazione.

La **dotazione organica** consta di 1 responsabile, 1 tecnico contabile senior, 1 Funzionario giudiziario, 3 operatori giudiziari, 1 cancelliere esperto, 1 unità di supporto esterna (Ordine degli avvocati), 1 volontario.

Per il periodo di tempo considerato il **budget complessivo** gestito dall'ufficio è stato pari a 27.898.061,53 €, ripartito come segue:

Tab. 48 - Corte di Appello di Milano – pagamento spese di giustizia

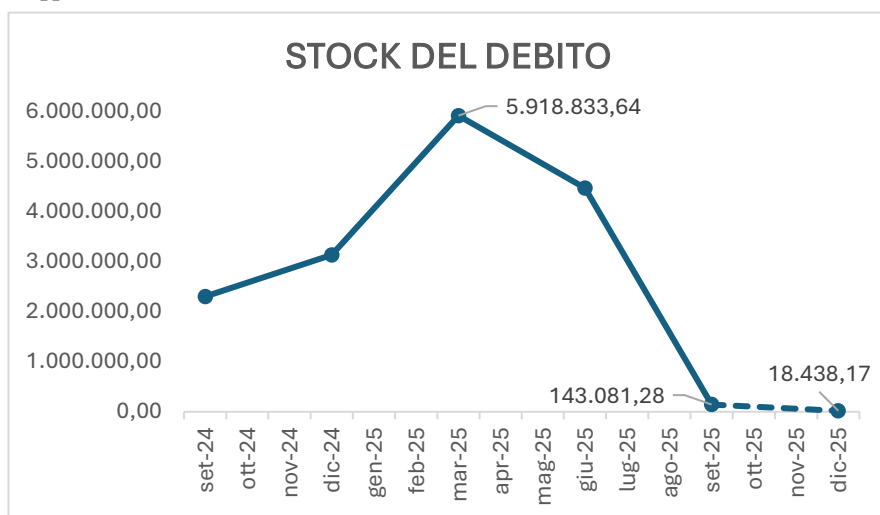
	II SEM 2024	I SEM 2025	
CAP. 1360	13.369.885,68 €	12.675.505,94 €	
CAP. 1362	927.399,15 €	925.270,76 €	
TOT	14.297.284,83 €	13.600.776,70 €	27.898.061,53 €

Il periodo di osservazione va dal 01/07/2024 al 30/06/2025. Si precisa che il Cap 1360 comprende le spese per i difensori, ausiliari del magistrato e rimborso delle spese postali.

Il 90% dei fascicoli è stata **gestita digitalmente**, attraverso la piattaforma telematica dedicata al ricevimento documenti contabili, contabilizzazione e pagamento.

L'ufficio si pone come obiettivo la **riduzione dello stock del debito** e dei **tempi medi di pagamento**.

Tab. 49 - Corte di Appello di Milano – stock del debito



Nel primo semestre del 2025 l'indice di tempestività dei pagamenti risultava pari a 29,51 giorni. Nel secondo semestre dello stesso anno l'indice migliora fino a -0,67 giorni, segnalando un **significativo miglioramento dell'obiettivo prefissato** "Pagare le fatture entro **30 giorni** dalla ricezione, rispettando la normativa europea (Direttiva 2011/7/UE)".

Gli **stakeholder** interni sono gli uffici spese del distretto, mentre gli esterni includono difensori, ausiliari del magistrato, giudici popolari, giudici onorari e ausiliari, esperti, poste.

Il **valore pubblico e l'impatto sociale** dell'operato dell'ufficio si configurano nel miglioramento dell'accesso alla giustizia con servizi online, anche attraverso la collaborazione con Ordine degli Avvocati e Alpini. La riduzione dei tempi di pagamento, infatti, porta a una maggiore fiducia nei percettori dei compensi a carico dell'erario.

Per quanto riguarda **comunicazione e trasparenza**, l'ufficio ha attivato una *chatbot* che fornisce informazioni utili. L'utenza interna può reperire le informazioni rispetto alle procedure di maggior interesse, mentre l'utenza esterna (percettori di compensi a carico dell'erario) può monitorare autonomamente lo stato dei pagamenti degli elenchi trasmessi dagli uffici spese e acquisire informazioni utili sulle risorse finanziarie a disposizione dell'ufficio del funzionario delegato.

In conclusione, la riduzione dello *stock* del debito e dei tempi di pagamento rappresenta **una delle riforme abilitanti del PNRR**, in linea con le raccomandazioni europee. Nel corso del 2025, **il debito si è ridotto** grazie all'impegno degli uffici nel controllo delle obbligazioni e nella gestione più rapida dei documenti contabili, nonostante la carenza di personale nel distretto di Milano.

I tempi di pagamento hanno registrato un miglioramento significativo: attualmente gli elenchi vengono pagati entro una settimana dall'arrivo. Tuttavia, il rispetto del termine di 30 giorni rimane complesso per le spese di giustizia, che richiedono procedure più articolate e dipendono da variabili non sempre controllabili (es. accreditamenti tardivi, fatture trasmesse dagli uffici già scadute). Nonostante ciò, nel primo semestre 2025 l'ufficio è riuscito a rispettare il termine di 30 giorni per il pagamento delle fatture. **Nel secondo semestre i tempi sono ulteriormente migliorati**, grazie anche a un flusso di documenti inferiore rispetto al primo semestre. A tali risultati ha contribuito in modo significativo l'attività di costante **comunicazione e collaborazione** con gli uffici spese. In particolare, è stato avviato un dialogo continuativo volto a promuovere una **trasmissione regolare delle fatture**, con cadenza almeno settimanale, così da evitare accumuli e invii tardivi.

Parallelamente, è stato rafforzato il **monitoraggio** delle **posizioni debitorie pregresse** e rimaste sospese, attraverso un confronto diretto con gli uffici interessati. Tale approccio, improntato alla cooperazione, ha consentito di migliorare la gestione dei flussi documentali e di contenere possibili rallentamenti nei tempi di pagamento.

2 Gli stakeholder

Con il termine di *stakeholder* - o “**portatori di interesse**” - si intendono quelle categorie di soggetti, gruppi o istituzioni che influenzano e/o sono influenzati dalle attività di un'organizzazione, dai suoi prodotti o servizi e dai relativi risultati di performance.

La Corte d'Appello si trova al centro di una complessa rete di relazioni con *stakeholder* interni ed esterni.

I portatori di interessi **interni** sono rappresentati da:

- **Personale di magistratura** dei diversi settori (civile, penale, ecc.);
- **Personale delle cancellerie**, impegnato nel supporto alle attività giudiziarie;
- Altro **personale amministrativo** che gestisce le attività necessarie al funzionamento operativo della Corte d'Appello.

In secondo luogo, è possibile individuare una varietà di **soggetti esterni**, coinvolti a diverso titolo e in diversa misura nelle sue attività:

- **Comunità del Distretto**, composta da cittadini, imprese e loro organizzazioni, che rappresentano la “domanda potenziale” di giustizia proveniente dal territorio e su cui le attività della Corte possono avere ricadute socioeconomiche;
- **Istituzioni e “partner”** con consolidate relazioni di collaborazione con la Corte d'Appello, che contribuiscono in diversa misura alla realizzazione di processi operativi: Ministero della Giustizia, Consiglio Superiore della Magistratura, Corte di Cassazione, altri Uffici giudiziari del Distretto, etc.;
- **Interlocutori diretti** che svolgono un ruolo attivo e continuativo nelle attività giudiziarie: Avvocati e loro associazioni, Consulenti Tecnici d'Ufficio, etc.;
- **Destinatari delle attività e dei servizi della Corte**: parti in causa nei processi civili, imputati e parti lese dei processi penali, testimoni, utenti che accedono a servizi di altro tipo, etc.

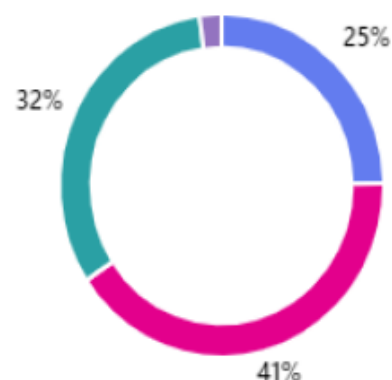
Per sondare l'opinione generale dei portatori d'interessi sull'operato della Corte e per raccogliere suggerimenti e istanze, sono stati predisposti e resi disponibili online **due questionari**, dedicati rispettivamente agli *stakeholder* esterni e interni. Gli interessati hanno potuto rispondere in forma anonima. Quella che segue è **un'analisi quantitativa e qualitativa delle risposte** pervenute.

2.1 Gli stakeholder interni

Hanno risposto al sondaggio **137 persone**, di cui 35 AUPP, 4 direttori, 40 funzionari, 11 magistrati ed altre 44 unità di personale amministrativo. **La grande maggioranza** di coloro che hanno risposto (106 su 137) afferisce alla **Corte d'Appello di Milano**; il 41% lavora nel settore penale, il 32% nell'area amministrativa e il 25% nel settore civile.

Tab. 50 – questionario sull'operato della Corte di Appello di Milano

● Civile	34
● Penale	56
● Amministrativa	44
● Economico-Finanziaria	3
● Altro	0



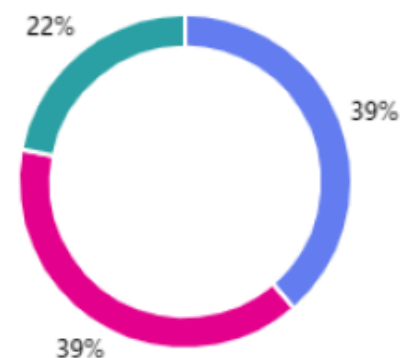
Su una scala da 1 a 5, l'efficacia della collaborazione tra magistrati e personale amministrativo è stata valutata mediamente **3,45/5** (sufficiente/buona), mentre la chiarezza delle procedure organizzative è stata valutata **3,20/5** (sufficiente).

Organizzazione interna

Per il 39% di coloro che hanno risposto, l'ambiente di lavoro favorisce collaborazione e motivazione, o lo fa parzialmente (39%).

Tab. 51 – questionario sull'operato della Corte di Appello di Milano

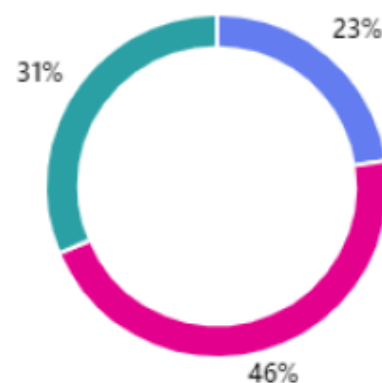
● Sì	53
● Parzialmente	54
● No	30



Tra le risposte al quesito “Quali interventi suggeriresti per favorire una migliore organizzazione interna?”, ricorre con preminenza il tema della “**distribuzione più equa dei carichi di lavoro**”; sono soprattutto gli AUP a lamentare carichi eccessivi e disparità nel trattamento rispetto al personale assunto a tempo indeterminato. La distribuzione del carico del lavoro è giudicata **parzialmente equilibrata** dal 46% del campione, non equilibrata dal 31%, ed è pienamente equilibrata soltanto per il 23%.

Tab. 52 – questionario sull'operato della Corte di Appello di Milano

● Sì, pienamente	31
● Parzialmente	63
● No	43



Dalle risposte emerge una diffusa **percezione della carenza di organico**, a fronte della quale i ruoli vacanti vengono riassegnati in maniera poco chiara e trasparente, con scarso rispetto per ruoli e mansioni previste dal contratto e **mancato riconoscimento di “competenze e merito”**.

Alcuni esprimono **situazioni di vero disagio**, denunciando “nonnismo da caserma”, casi in cui vengono “ignorati [...] i diritti [...] all’orario di lavoro, permessi, ferie”, nonché “atteggiamenti di prevaricazione diffusi”. Un funzionario suggerisce inoltre una “redistribuzione del personale nei vari uffici al fine di sgomberare cattive prassi ormai consolidate”.

I rispondenti chiedono una **maggiore e più efficace comunicazione**, con più momenti di confronto, condivisione di *know how* e buone pratiche tra gli uffici.

Sistemi informatici

L'**adeguatezza dei sistemi informatici** viene valutata con una media di 3,35/5 (sufficiente). **I nuovi strumenti digitali** (PEC, SIGP, Teams, etc.), **hanno semplificato il lavoro** “molto” per il 36% dei rispondenti, “abbastanza” per il 47%, “poco” o “per nulla” per il restante 18%.

Tab. 53 – *questionario sull’operato della Corte di Appello di Milano*



Alla domanda “Quali criticità tecniche o organizzative riscontri nell’uso dei sistemi informatici?”, molti rispondono indicando **l’inadeguatezza e l’obsolescenza** degli strumenti informatici, la **scarsa intuitività ed efficienza delle applicazioni** (in particolare del software APP 0.2), **la lentezza nella connessione**, e la **mancata digitalizzazione** dei procedimenti. Si sottolineano inoltre le lacune nelle competenze informatiche del personale.

A fronte dei malfunzionamenti dei sistemi informatici, i tecnici dell’assistenza sono definiti poco numerosi e in alcuni casi anche poco preparati e aggiornati.

Un funzionario indica inoltre la *“carenza di analisi dei processi di lavoro”* a monte della digitalizzazione, comunque percepita come parziale, e spesso a doppio binario, con le conseguenti ridondanze nella gestione in contemporanea della documentazione in digitale e in cartaceo.

“I server sono inadeguati, la connessione internet è scadente e molti uffici pretendono ancora l’invio di copie cartacee di atti che poi vengono cestinati”, è un commento che riassume i malumori di buona parte degli interpellati.

Attività formativa

Il 97% del campione dichiara di aver avuto **accesso ad attività di formazione** o aggiornamento professionale negli ultimi 12 mesi.

Rispetto a eventuali fabbisogni formativi o competenze da potenziare, la richiesta più ricorrente riguarda **le competenze in ambito informatico e di digitalizzazione**. Alcune risposte citano specifici *software* ministeriali come Sies e Sisp.

Si registrano anche varie richieste di **aggiornamento giuridico** sulle riforme e i loro effetti. I rispondenti inoltre aggiungerebbero al piano formativo “**corsi di etica pubblica** e di comunicazione istituzionale” e altre *soft-skills*.

Per quanto riguarda le **modalità di svolgimento** dei corsi, un funzionario suggerisce di “*superare la classica modalità di formazione con ascolto passivo del relatore favorendo esperienze sul campo, ad. es. con trasferte verso altre realtà organizzative o allargando la platea di persone che possono accedere ai corsi di alta formazione. Auspicabile anche una formazione più settoriale e mirata in linea con le mansioni svolte*”.

Molti rispondenti chiedono un **approccio** formativo **più pratico e concreto** e più aderente alle mansioni svolte. Alcuni commenti negativi riguardano l’offerta sulla piattaforma *Syllabus*, percepita come generica e poco aderente all’operatività effettiva.

Non mancano i **commenti positivi**: “*offerta formativa, allo stato, davvero ampia e interessante, risultata ancora più utile con gli ultimi corsi dal taglio più tecnico*”.

Trasparenza e aspetti organizzativi meritevoli

I rispondenti valutano in media 4/5 (buono), la **misura in cui l’ufficio persegue i principi di trasparenza e servizio al cittadino**.

Al quesito “Quali **aspetti dell’organizzazione consideri più meritevoli di valorizzazione nel Bilancio Sociale?**” rispondono solo 39 utenti su 114. Tra gli aspetti nominati ricorrono la **collaborazione tra colleghi** e con *stakeholder* esterni, come Università ed enti locali. Diversi citano tra gli aspetti virtuosi la priorità dell’interesse del cittadino e l’erogazione dei servizi.

Un magistrato elogia “*Il grande lavoro qualitativo e quantitativo fatto dai Magistrati per eliminare tutti gli arretrati. La capacità formativa dei Presidenti di sezione nella formazione degli Addetti dell’U.P.P., che ora sono diventati un vero contributo per ogni sezione*”.

Un altro magistrato cita tra le iniziative meritevoli “*l’attivazione in sede locale del **Centro di Giustizia riparativa**, che ha coinvolto magistrati, avvocati, il Comune di Lecco e l’Università dell’Insubria*”.

Suggerimenti o osservazioni aggiuntive

L’11% del campione risponde all’ultimo quesito riproponendo temi già sviscerati, *in primis il miglioramento della digitalizzazione e della qualità delle dotazioni informatiche*, nonché l’introduzione dell’intelligenza artificiale per “ridurre i tempi di lavorazione all’interno degli uffici giudiziari ed assistere l’utenza”.

Altri utenti si focalizzano invece sul **benessere organizzativo**, auspicando la “*piena applicazione delle novità contrattuali in merito alla giornata lavorativa su quattro giorni, e l’ulteriore sviluppo applicativo dello smart working*”.

Le risultanze dei questionari somministrati agli *stakeholder* interni – magistrati, personale amministrativo e addetti all’Ufficio per il Processo – sono assunte dalla Corte d’Appello di Milano come **strumento strutturato di conoscenza organizzativa** e non come mera rilevazione percettiva. Le informazioni raccolte, lette in modo integrato con i dati oggettivi del Bilancio, saranno utilizzate per orientare le scelte future in materia di organizzazione del lavoro, allocazione delle risorse e definizione delle priorità operative, con particolare attenzione agli equilibri interni tra carichi assegnati, complessità delle materie trattate e sostenibilità delle prestazioni richieste alle diverse professionalità.

In questa prospettiva, la Corte intende rafforzare il collegamento tra ascolto degli *stakeholder* interni e governo consapevole dei carichi di lavoro, nella consapevolezza che quantità e qualità del lavoro risultano inevitabilmente correlate e incidono congiuntamente sia sul benessere organizzativo sia sulla qualità del servizio giustizia reso all’esterno.

Le evidenze emerse dai questionari consentiranno di affinare l'analisi dei carichi non solo in termini numerici, ma anche alla luce della complessità procedimentale, delle esigenze di coordinamento, delle modalità di lavoro adottate e delle condizioni operative concrete, favorendo interventi di riequilibrio mirati e coerenti con le effettive capacità organizzative dell'ufficio.

In tal modo, il coinvolgimento degli *stakeholder* interni si configura come una leva essenziale di responsabilità sociale interna, funzionale a perseguire nel medio periodo un equilibrio più stabile tra produttività, qualità delle decisioni e sostenibilità del lavoro, rafforzando la capacità della Corte di mantenere elevati livelli di affidabilità e continuità dell'azione istituzionale anche in un contesto di risorse limitate e di domanda di giustizia strutturalmente elevata.

2.2 Gli stakeholder esterni

La Corte d'Appello di Milano intende sviluppare ulteriormente il rapporto con gli *stakeholder* esterni, superando una dimensione prevalentemente informativa o meramente formale del confronto e orientandosi verso **modalità di interlocuzione più strutturate e continuative**. In tale prospettiva, gli strumenti di rendicontazione, i dati sui tempi e sui flussi del contenzioso e le esperienze maturate attraverso protocolli e collaborazioni già attive costituiscono una base conoscitiva utile per promuovere un dialogo più consapevole e fondato su elementi oggettivi, nel pieno rispetto dell'autonomia e dell'indipendenza della funzione giurisdizionale.

Accanto agli interlocutori istituzionali e professionali tradizionali, la Corte riconosce come *stakeholder* esterni anche una pluralità di **formazioni sociali e gruppi di interesse collettivo** che, pur non partecipando direttamente ai procedimenti, sono incisi in modo significativo dagli effetti dell'amministrazione della giustizia. Possono essere considerati, in questa prospettiva, *stakeholder* esterni della Corte d'Appello le associazioni rappresentative del mondo produttivo e imprenditoriale, le organizzazioni sindacali, gli enti del Terzo settore, le associazioni impegnate nella tutela dei diritti e delle persone vulnerabili, i soggetti attivi nei settori della famiglia, dei minori e della disabilità, nonché il mondo accademico e della ricerca giuridica ed economica.

Un ruolo peculiare è inoltre riconosciuto ai **mezzi di informazione** e, più in generale, ai gruppi di opinione qualificata, che contribuiscono a formare la percezione pubblica dell'efficienza, dell'affidabilità e della credibilità del sistema giudiziario. In questo ambito, una comunicazione istituzionale fondata su dati, indicatori e risultati misurabili rappresenta una leva essenziale per favorire una comprensione più equilibrata del funzionamento della giustizia e dei vincoli entro cui essa opera.

Il rafforzamento del coinvolgimento degli *stakeholder* esterni si inserisce, dunque, in una logica di **accountability responsabile**, volta non a condizionare l'esercizio della giurisdizione, ma a rendere più trasparente e intelligibile l'azione della Corte e a consolidare il rapporto di fiducia con la comunità di riferimento. In questa prospettiva, il dialogo con gli *stakeholder* esterni si configura come componente strutturale della responsabilità sociale dell'istituzione, funzionale a migliorare la qualità complessiva del servizio giustizia e la sua percezione nel contesto economico e sociale del territorio.

In passato, la Corte d'Appello ha già sondato l'opinione sul proprio operato da parte degli *stakeholder* esterni, diffondendo un questionario via e-mail e tramite pubblicazione sul proprio sito istituzionale. Il tempo a disposizione per la raccolta delle risposte e la limitata circolazione del questionario non hanno consentito di raccogliere un numero significativo di risposte. Occorre inoltre tenere presente che parte dell'utenza interpellata, come l'Ordine degli Avvocati di Milano e altre categorie di settore, può non essersi sentita stimolata a partecipare al sondaggio, in quanto dispone già di canali di comunicazione diretti con la Corte. L'intento che ci si prefigge è quello di continuare il rilevamento, attuando diverse strategie per raggiungere e coinvolgere il massimo numero di interessati, al fine di un miglioramento continuo.

Si riporta di seguito un'analisi delle risposte pervenute nel 35 giorni di campionamento.

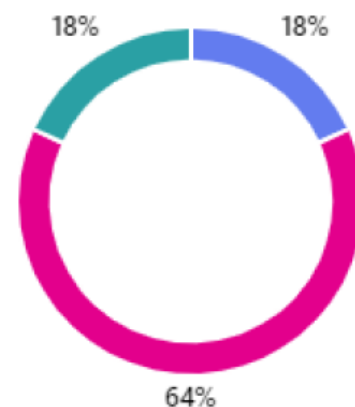
Il limitato campione è composto per lo più da **avvocati dell'Ordine di Milano e di Varese**, e in misura più limitata da enti pubblici e del terzo settore.

Il 55% dei rispondenti dichiara di avere **interazioni frequenti con gli uffici giudiziari** e valuta la **chiarezza dei servizi e delle informazioni** rese dalla Corte e degli altri uffici distrettuali con una media di 3,64/5 (**più che sufficiente/buono**).

L'82% dei rispondenti **non ha avuto difficoltà nella comunicazione** con gli uffici giudiziari e il 54% **valuta come positivo l'impatto della digitalizzazione** sui servizi giudiziari.

Tab. 54 – *questionario sull'operato della Corte di Appello di Milano*

● Molto Positivo	2
● Positivo	7
● Neutro	2
● Negativo	0



Per il 36% dei rispondenti, **l'uso di piattaforme online ha migliorato tempi e trasparenza**, mentre l'ha fatto solo parzialmente secondo il 64%.

Tra i **suggerimenti per migliorare efficienza e fruibilità** dei servizi digitali troviamo “creare interfacce intuitive e di facile accessibilità” e la richiesta di un accesso “meno farraginoso”.

L'imparzialità e la trasparenza dell'operato della Corte sono valutati in media 4,36/5 (più che buono). Tra i possibili miglioramenti su questi temi, un utente suggerisce la “riduzione dei tempi di attesa, soprattutto nel settore penale”, oltre all’“aggiornamento dei Magistrati e del personale amministrativo nel settore tecnologico”.

La **collaborazione tra la Corte d'Appello** e gli *stakeholder* istituzionali esterni è valutata in media 4,27/5 (più che buono). “Comunicazione”, “formazione” e “innovazione” sono le aree di collaborazioni che i rispondenti ritengono potrebbero essere migliorate.

Al quesito “**quali aspetti della giustizia** nel Distretto della Corte d'Appello di Milano ritiene **più positivi o significativi?**”, i rispondenti indicano la “*costruttiva collaborazione con l'ordine professionale*”, i “*tempi sufficientemente rapidi delle decisioni e puntualità nelle motivazioni dei provvedimenti*”, nonché “*l'inserimento di sezioni specializzate*”.

Tutti i rispondenti dichiarano che le loro organizzazioni sono **disponibili a partecipare a tavoli o iniziative di confronto periodico**.

Per **migliorare il rapporto tra giustizia, cittadini e imprese**, gli utenti suggeriscono “*maggior accessibilità e trasparenza*”, “*incontri periodici aperti al pubblico su temi di interesse condiviso*”, il “*potenziamento delle risorse umane*”, l’“*istituzione di sezioni distaccate dei Tribunali sui territori, soprattutto quando sono a carattere montano*” e la creazione di “*sportelli di prossimità*”.

3 Le iniziative strategiche

3.1 Progetti di digitalizzazione dematerializzazione dei processi

3.1.1 Creazione di siti Share Point

Negli ultimi anni l'ufficio Innovazione ha maturato l'esigenza di **dematerializzare e semplificare i processi lavorativi**, adottando strumenti tecnologici che coniugano sicurezza, efficienza ed economicità.

È stata testata l'efficacia di condividere dati, documenti e informazioni su piattaforme che consentono l'accesso a più utenti, mettendo in pratica il principio dell'*only one*.

Sono state progressivamente sperimentate le **soluzioni di condivisione in cloud offerte dal pacchetto Office 365**: *OneDrive, Teams e SharePoint*, contribuendo allo sviluppo di modalità operative più agili e collaborative.

Su *SharePoint*, prediletto per la sua flessibilità, sono stati creati molti **siti a servizio di uffici, cancellerie o progetti**.

Sono state automatizzate diverse procedure, tra cui:

- per **l'ufficio del personale**, l'invio dei report relativi alle giornate di *Smart Working*, la trasmissione degli attestati di partecipazione ai corsi di formazione, l'invio dei giustificativi di assenza. Sono stati messi a disposizione strumenti utili: raccolta note di servizio, modulistica, FAQ, rubrica telefonica. È stato creato un archivio di notizie di interesse generale: sicurezza, iniziative culturali, convegni, convenzioni;
- per la **formazione del personale amministrativo**, è stata strutturata una raccolta dei corsi di formazione effettuati dal personale amministrativo della Corte negli anni 2024 e 2025;
- **richiesta copia di sentenze penali**: attraverso i moduli form e sia *Share Point*, i difensori legittimati possono richiedere all'ufficio il rilascio di copie di sentenze penali;
- **raccolta delle sentenze penali della Corte** accessibili ai Magistrati e Personale Amministrativo del Distretto per attività giurisdizionali di loro interesse (statistico, esiti dei provvedimenti impugnati, etc.);
- **uffici e cancellerie** per la condivisione di documentazione, agende, modulistica, manuali degli applicativi, ruoli di udienza e calendari di udienza.

È in corso di sviluppo un **progetto per la creazione di un hub Share Point** che servirà a **raccogliere e connettere tutti i siti** creati per la Corte, permettendone l'accesso in maniera centralizzata. L'obiettivo è quello di realizzare una piattaforma che raccolga contenuti di interesse generale rendendo agevole la consultazione a tutte le utenze ADN in servizio in Corte.

3.1.2 Sostituzione delle tessere Ministeriali CMG con Chip Cosmo 7

È stata attivata, su disposizione dell'autorità di regolazione europea, la procedura di **sostituzione** che coinvolge tutte le carte rilasciate a Magistrati e Personale Amministrativo in data precedente a 1° gennaio 2024, in quanto dotate di **chip denominato Cosmo 7, deprecato** dall'autorità di regolamentazione europea.

La procedura **coinvolge circa 4.500** persone tra Magistrati, Amministrativi e Giudici Onorari. L'attività, iniziata il 18 dicembre 2024, si è conclusa il 20 novembre 2025.

3.1.3 GPOP - Applicativo Gestione Giudici Popolari Corti di Assise

È stato introdotto l'applicativo GPOP per l'**estrazione dei giudici popolari** dei comuni del distretto di Corte di Appello di Milano, previo censimento degli utenti abilitati per gli uffici del distretto e trasmissione alla DGSIA Area Penale.

3.1.4 Progetto PNRR di digitalizzazione dei fascicoli civili

Nell'ambito degli investimenti previsti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), il Ministero della Giustizia è stato identificato dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio quale soggetto attuatore per l'investimento 1.6.2. "Digitalizzazione del Ministero della Giustizia", che include la **digitalizzazione dei fascicoli giudiziari ibridi e cartacei, dei processi civili di merito, di primo e di secondo grado, di Tribunali e Corti d'Appello** presenti sull'intero territorio nazionale (esclusi gli atti degli affari di volontaria giurisdizione).

La Corte d'Appello di Milano ha dato inizio all'attività di digitalizzazione il 27 febbraio 2023.

Al fine di tenere monitorato l'andamento dei lavori è stato creato **un form per registrare le attività** espletate dalle cancellerie e le attività espletate dalla ditta fornitrice. Nello specifico sono stati registrati:

- Tutti i **fascicoli esaminati dalle cancellerie** al fine di individuare gli atti cartacei (in numero superiore alle 10 pagine) **da affidare per la scansione** al fornitore esterno, con la specifica indicazione delle righe di storico a cui agganciare gli atti scansionati;
- Tutti i **fascicoli contenenti atti cartacei al di sotto delle 10 pagine**, scansionati e certificati dal personale di cancelleria;
- Tutti i **fascicoli digitalizzati dal fornitore esterno** e poi oggetto di attestazione da parte della cancelleria.

L'Ufficio ha affrontato con entusiasmo e spirito di sacrificio il lavoro proposto considerata l'importanza degli obiettivi strategici delineati nelle riunioni organizzative:

1. consentire la **consultazione telematica integrale dei fascicoli**: la digitalizzazione avrebbe dovuto contribuire in modo determinante all'erogazione sicura ed efficiente di servizi della Giustizia più evoluti e sostenibili, consentendo un più rapido accesso alle informazioni, ai dati e ai documenti, garantendo un considerevole numero di accessi a tutti gli utenti del sistema giustizia e ai cittadini;
2. **l'eliminazione degli archivi cartacei**: la dematerializzazione unitamente alla continua implementazione degli applicativi, avrebbe dovuto condurre al definitivo abbandono dell'atto analogico e alla distruzione degli atti contenuti negli archivi di deposito.

Nel corso del 2024, considerato l'andamento dell'attività di digitalizzazione sull'intero territorio nazionale, al fine di porre rimedio a situazioni di criticità emerse, sono state assunte, a livello nazionale, varie **azioni correttive**, tra cui quella di rimodulare gli obiettivi degli Uffici più virtuosi. La Corte d'Appello di Milano, **attestandosi al settimo posto della classifica nazionale e al primo posto nel lotto di riferimento**, ha visto man mano crescere gli obiettivi assegnati.

L'Ufficio, infatti, ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo nazionale, **raggiungendo al 31 dicembre 2024 il target del 179,13%**, avendo provveduto a certificare 43.189 fascicoli a fronte dei richiesti 24.110 (target comunicato il 06/02/2024 e già rimodulato rispetto al precedente pari a 17.108).

Al 15 ottobre 2025, la Corte d'Appello di Milano ha **digitalizzato 52.703** fascicoli a fronte dell'obiettivo fissato al 31 dicembre 2025 di 57692.

Le iniziative strategiche di digitalizzazione dei processi civili, illustrate nei paragrafi precedenti, sono destinate a generare una serie di miglioramenti significativi e concreti, sia nell'efficienza operativa degli uffici sia nell'esperienza degli utenti. In particolare, ci si attende una maggiore rapidità nell'accesso e nella

consultazione dei fascicoli, grazie alla possibilità di usufruire di documentazione integrale e aggiornata in formato digitale, senza più vincoli legati alla presenza fisica degli atti cartacei. La dematerializzazione degli archivi consentirà non solo di liberare risorse e spazi, ma anche di ridurre i rischi di smarrimento o deterioramento dei documenti. Inoltre, la digitalizzazione favorirà una migliore interoperabilità tra i diversi uffici e sistemi informatici, permettendo una gestione coordinata e trasparente dei procedimenti, con vantaggi in termini di efficienza, monitoraggio, controllo e reporting delle attività. Dal punto di vista dei cittadini e degli operatori della giustizia, il processo digitale garantirà una maggiore accessibilità alle informazioni, una trasparenza rafforzata e una riduzione dei tempi di attesa, contribuendo a una giustizia più equa, moderna e vicina alle esigenze della società.

In sintesi, il passaggio alla gestione digitale è fatto nell'ottica di un investimento sul futuro, capace di migliorare l'efficienza, la sostenibilità e la qualità del servizio giustizia, in linea con gli obiettivi di innovazione e responsabilità sociale della Corte d'Appello di Milano.

3.2 Sviluppo di partnership

La Corte d'Appello di Milano ha consolidato nel biennio 2024–2025 una rete di **partnership pubblico-private** che rappresenta un vero punto di forza dell'istituzione giudiziaria sul territorio. In totale, sono state sottoscritte **16 intese** (11 nel 2024 e 5 nel 2025), articolate fra **convenzioni** (5), **protocolli d'intesa** (7), **protocolli tecnici** (2) e un **accordo quadro** inter-istituzionale.

Al mese di gennaio **2026**, oltre la metà delle iniziative risulta **attiva (9)**, mentre **7** sono **scadute** in coerenza con la naturale conclusione dei progetti; nei casi con scadenza definita, la **durata media** è pari a **24 mesi**, indice di una pianificazione non episodica ma strutturata nel tempo.

Il valore di queste collaborazioni è testimoniato anche dalla **eterogeneità dei partner**: si contano **almeno 27 stakeholder esterni unici**, tra cui **Regione Lombardia, Ministero della Giustizia** (con i suoi Dipartimenti), **Ordine degli Avvocati di Milano** e altre associazioni forensi (es. **AGI–Avvocati Giuslavoristi Italiani, Camere Penali**), **Università** (Milano-Bicocca, Firenze, **Università Cattolica**), amministrazioni e agenzie statali (es. **Agenzia del Demanio, Agenzia delle Entrate, Guardia di Finanza**) e realtà del **Terzo Settore** (es. **Associazione Nazionale Alpini, Prospera – Progetto Speranza**).

Particolarmente meritevole è la traiettoria di **innovazione digitale**, con **almeno 4 iniziative** orientate alla trasformazione dei processi: dalla concessione in uso di **strumenti informatici** per le udienze da remoto (Sezione Lavoro), alla **regolamentazione dell'invio telematico** degli atti all'Agenzia delle Entrate (Settore civile), fino alla **migrazione e messa in sicurezza** del portale informativo **scopripalazzo.digiustizia.it** su un sito appositamente creato dall'Ordine degli Avvocati di Milano e al **Data Transfer Agreement** con l'Università di Milano-Bicocca per favorire la produzione e l'uso di **open government data**. Tali iniziative non hanno comportato per la Corte di Appello (e il Ministero della Giustizia) alcun onere finanziario, ricadendo gli eventuali costi sui partner delle iniziative.

Di forte impatto sociale sono inoltre le collaborazioni con **Regione Lombardia** per l'assegnazione temporanea di personale, che hanno sostenuto l'efficienza organizzativa degli uffici; le intese con il **mondo forense** per l'assegnazione di risorse dedicate alla **riduzione dei tempi** di trattazione; i protocolli con **Procura Generale, Guardia di Finanza e Agenzia del Demanio** per la **gestione e valorizzazione dei beni confiscati**, a beneficio della legalità e del riuso pubblico; e la presenza di **volontariato qualificato** (Associazione Nazionale Alpini) a supporto dell'accoglienza e della funzionalità dei servizi.

Nel complesso, la distribuzione dei *partner* evidenzia una filiera di collaborazione **multilivello** (Ordini/associazioni forensi, università, amministrazioni centrali e locali, enti fiscali e patrimoniali, ETS), segno di una **Corte inclusiva e aperta**, capace di co-progettare soluzioni con interlocutori diversi. Guardando ai prossimi anni, gli obiettivi strategici che emergono da questo portafoglio di accordi—**trasparenza e accessibilità dei servizi, modernizzazione digitale, rafforzamento dell'UPP e della**

formazione sul campo, snellimento dei tempi e valorizzazione dei beni pubblici—confermano la **vocazione di responsabilità sociale** della Corte d'Appello di Milano e ne rafforzano la **credibilità** presso cittadini e operatori del diritto, generando **valore condiviso** e fiducia nell'amministrazione della giustizia.

Convenzioni

- **AGI – Avvocati Giuslavoristi Italiani** Concessione in uso di strumenti informatici per udienze da remoto (Sezione Lavoro). (2024–2025);
- **Aldia Cooperativa Sociale** Posti convenzionati in scuole e asili per figli di dipendenti degli uffici giudiziari. (*Anno educativo 2024/2025*);
- **Ordine degli Avvocati di Milano** Assegnazione di personale presso gli uffici giudiziari per progetti di riduzione tempi processuali. (*Accordi 2024, 2025 e 2026*)
- **Università Cattolica del Sacro Cuore** Convenzione per tirocini curriculari presso uffici giudiziari. (2025–2028);

Protocolli d'Intesa

- **Regione Lombardia e Ministero della Giustizia** Accordo quadro per cooperazione istituzionale. Assegnazione temporanea di personale agli uffici giudiziari. (2024–2027);
- **Guardia di Finanza e Agenzia del Demanio** Gestione e valorizzazione dei beni confiscati. (2024–2027);
- **Corte di Cassazione e Ministero della Giustizia** Servizio sperimentale di trasporto fascicoli tra Corti d'Appello e Cassazione. (2024);
- **Associazione Nazionale Alpini** Attività di volontariato a supporto dei servizi amministrativi. (2025–2027);
- **Ordine dei Giornalisti della Lombardia** Utilizzo della sala stampa della Corte per finalità di ricerca e scrittura dei testi (2023-2026);
- **Prospera – Progetto Speranza (ETS)** Stage formativi e progetti di innovazione organizzativa. (2025–2027).

Protocolli Tecnici e Innovazione

- **Agenzia delle Entrate** Invio telematico di atti e provvedimenti per registrazione. (2024, *rinnovo automatico*);
- **Ordine degli Avvocati di Milano** Trasferimento e gestione del sito *scopripalazzodigiustizia.it*. (2025–2028);
- **Università Bicocca – Dip. Sociologia** Data Transfer Agreement per progetto “Open Government Data”. (2024–2027).

3.3 Comunicazione e trasparenza

Il principale strumento di comunicazione della Corte d'Appello verso l'utenza esterna è il **portale istituzionale** (<https://ca-milano.giustizia.it/>), che nel corso del biennio 2024/2025 è stato completamente rinnovato nell'aspetto grafico e nei contenuti, adeguandolo alle linee guida per la sicurezza e l'accessibilità del Ministero della Giustizia e dell'AGID. Il sito offre informazioni sugli uffici e i procedimenti e l'accesso diretto ai servizi online. La redazione del sito cura l'inserimento e l'aggiornamento dei contenuti, gestisce le richieste da avvocati, professionisti e cittadini.

La Corte d'Appello ha inoltre realizzato, in collaborazione con il Ministero della Cultura e l'Ordine degli Avvocati di Milano, **il sito Scopripalazzodigiustizia.it** (<https://scopripalazzodigiustizia.it/>), incentrato sul patrimonio architettonico e artistico del Palazzo di Giustizia. Il sito mette a disposizione del cittadino

immagini ad alta definizione e schede di approfondimento sulle numerose opere d'arte all'interno del Palazzo, molte delle quali recentemente restaurate.

Nel 2025 la Corte d'Appello ha, inoltre, rinnovato la propria **Carta dei Servizi**³, uno strumento di trasparenza che, conformemente alla direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri del 27 gennaio 1994 ed al Decreto Legislativo n. 286/1999, fornisce ai portatori d'interessi informazioni sui servizi offerti, le modalità di fruizione e gli uffici competenti, evidenziando per ciascuno le tempistiche e gli eventuali costi.

Un'altra importante iniziativa relativa alla trasparenza ha visto il completo **rinnovo della sezione Amministrazione Trasparente** del sito web della Corte secondo le indicazioni della Delibera ANAC n. 330 del 30 luglio 2025. In ottemperanza al Decreto legislativo 33/2013 e alle successive integrazioni, quest'area del portale contiene le informazioni relative all'organizzazione, all'attività e all'utilizzo delle risorse pubbliche da parte dell'Amministrazione. La Corte coordina e supervisiona inoltre l'adeguamento delle relative sezioni da parte degli Uffici giudiziari del Distretto.

3.4 L'edilizia giudiziaria e la sostenibilità ambientale

3.4.1 Il progetto di ristrutturazione generale e riqualificazione energetica del Palazzo di Giustizia di Milano

Il progetto è a cura del Provveditorato Interregionale alle Opere Pubbliche, cofinanziato, relativamente al **primo lotto** che sarà portato a termine **entro il mese di marzo 2026**, dal PNRR e dal Ministero della Giustizia.

Il cantiere ha avuto inizio nel luglio 2024; gli interventi riguardano i **serramenti esterni**, le **corti interne**, le **coperture**, **alcuni spazi interni**, gli **impianti**, il **restauro della facciata principale** e di altri elementi di pregio, a cui si aggiungono **lavori edili e strutturali** a supporto dell'**efficientamento energetico**.

L'intervento di **riqualificazione energetica** rappresenta un passo fondamentale verso la **sostenibilità** e il **contenimento dei consumi** dell'edificio, in linea con le più recenti normative nazionali e comunitarie in tema di efficienza energetica.

Secondo la relazione stilata da United Consulting Engineering del 26 novembre 2025, gli interventi previsti comporteranno una **netta diminuzione dei fabbisogni energetici** per tutti i principali servizi:

- Riscaldamento ambienti (EP_h): 57,37 kWh/m² anno;
- Acqua calda sanitaria (EP_w): 4,46 kWh/m² anno;
- Raffrescamento estivo (EP_c): 13,08 kWh/m² anno;
- Ventilazione meccanica (EP_v): 13,73 kWh/m² anno;
- Illuminazione artificiale (EP_l): 20,23 kWh/m² anno;

L'energia primaria totale (EP_{gl,tot}) stimata post-intervento è di 108,87 kWh/m² anno, mentre l'energia primaria non rinnovabile (EP_{gl,nren}) si attesta a 83,75 kWh/m² anno: **valori significativamente migliorativi** rispetto allo stato ante-operam e conformi agli standard richiesti per gli edifici pubblici.

La razionalizzazione dei sistemi impiantistici e l'**incremento delle fonti rinnovabili** permetteranno una **riduzione** stimata **delle emissioni** di CO₂, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione europei. Parallelamente si prevede una notevole **diminuzione della spesa energetica** annuale, con conseguente liberazione di risorse per altri servizi e attività.

I lavori, nel periodo di riferimento, sono **proceduti regolarmente secondo il cronoprogramma** predisposto dall'impresa appaltatrice, con particolare riguardo alla sostituzione dei serramenti, elementi

³ https://ca-milano.giustizia.it/it/servizi_erogati.page

chiave per ridurre i consumi e migliorare il comfort ambientale, e all'adeguamento degli impianti di raffrescamento.

Trattandosi di **immobile tutelato** ai sensi della Parte II del D.Lgs. n. 42/2004 e s.m.i. con provvedimento ministeriale DDR 15 maggio 2008, è stata necessaria una costante interlocuzione con la **Soprintendenza Archeologia, Belle arti e Paesaggio** per la città metropolitana di Milano, al fine di individuare le soluzioni più appropriate per ottenere un equilibrio tra conservazione del patrimonio e sicurezza strutturale.

L'attività dell'appalto finanziato dal PNRR ha anche richiesto un costante **coordinamento con altri cantieri** aperti nel Palazzo di Giustizia, al fine di prevenire possibili rischi interferenziali.

Si segnala che dalle analisi eseguite per preservare il rapporto tra **esposizione all'amianto e sicurezza sul lavoro** è emersa la presenza di asbesto, ma non di fibre disperse, in alcuni manufatti posti al piano interrato dell'edificio, rendendo necessario dare inizio all'attività di bonifica dell'area interessata secondo un piano concordato con ATS Milano. Inoltre, la Corte di Appello ha proceduto alla nomina del Responsabile del Rischio Amianto (RRA), per coordinare le attività di gestione e controllo garantendo la sicurezza delle persone.

Il secondo lotto del Progetto di ristrutturazione, che avrà inizio nel 2027, riguarderà invece gli interventi di **adeguamento delle parti interne** del palazzo e sarà finanziato direttamente dal Ministero della Giustizia.

3.4.2 Altri interventi di edilizia giudiziaria

Si riportano di seguito gli altri principali interventi in ambito di edilizia giudiziaria discussi dalla Conferenza Permanente e volti **al miglioramento della sicurezza, dell'accessibilità e della sostenibilità ambientale** degli altri edifici di competenza della Corte d'Appello:

- Il **rifacimento dell'anello antincendio** del Palazzo di Giustizia – I lavori, iniziati in data 18 settembre 2023 a cura del Provveditorato alle Opere Pubbliche in virtù di apposito finanziamento stanziato dal Ministero della Giustizia, riguardano la parte maggiormente ammalorata dell'impianto antincendio, che si sviluppa al piano interrato del Palazzo di Giustizia ed è soggetta a frequenti perdite di acqua. L'intervento è stato tuttavia temporaneamente sospeso a causa della rilevazione, come sopra evidenziato, di manufatti contenenti amianto per cui è in atto l'attività di bonifica;
- Il **rifacimento di 37 bagni** del Palazzo di Giustizia – A cura del Provveditorato alle Opere Pubbliche, in virtù dell'ottenimento di apposito finanziamento tramite il sistema del c.d. "Manutentore Unico" dell'Agenzia del Demanio, hanno avuto inizio i lavori di ristrutturazione di n. 37 servizi igienici dell'edificio, individuati in collaborazione con il Provveditorato alle Opere Pubbliche tra quelli in condizioni di maggiore criticità.
- **Progetto di cablaggio strutturato** del Palazzo di Giustizia – Le attività, eseguite dal CISIA di Milano, comprendono l'ammodernamento della rete LAN del Palazzo di Giustizia che, anche in considerazione delle novità normative in materia di Processo Penale Telematico, sarà resa più efficiente e veloce;
- **Bonifica dell'area del 7° piano del Palazzo di Giustizia** danneggiata dall'incendio verificatosi il 28 marzo 2020 – Eseguita a cura del Provveditorato alle Opere Pubbliche;
- **Lavori di somma urgenza per la messa in sicurezza e il ripristino del tetto dell'atrio principale** di Corso di Porta Vittoria del Palazzo di Giustizia – A seguito di abbondanti precipitazioni atmosferiche, si sono verificate copiose infiltrazioni di acqua piovana nell'atrio dell'ingresso principale di corso di Porta Vittoria, per cui si è resa necessaria, per motivi di sicurezza, la chiusura dell'accesso e dell'androne ove ha sede l'Ufficio Relazioni con il Pubblico. Ciò anche a seguito di verifica effettuata dai Vigili del Fuoco, che ha evidenziato un diffuso stato di degrado della copertura e la necessità di interventi di ripristino nel breve periodo, per evitare ulteriori danni e rischi per l'incolumità degli utenti del Palazzo di Giustizia. In conseguenza delle

criticità emerse, è stato eseguito un intervento con procedura di “somma urgenza” da parte del Provveditorato alle Opere Pubbliche, con posa di **nuove lastre in policarbonato** in sostituzione della precedente copertura in vetroresina ormai deteriorata dal tempo e dalla grandine, attività indispensabile per rimuovere lo stato di pregiudizio della pubblica e privata incolumità. È stata altresì avviata una campagna di indagini strutturali con l'obiettivo di approfondire la situazione statica delle capriate e degli altri elementi della copertura al fine di redigere un progetto complessivo per la sistemazione generale del tetto;

- **Intervento su scala esterna dell'ingresso principale** di Corso di Porta Vittoria del Palazzo di Giustizia di Milano per **adeguamento dell'illuminazione della facciata** – L'intervento, che sarà eseguito a cura del Provveditorato alle Opere Pubbliche con finanziamento del Ministero delle Infrastrutture, ha l'obiettivo di eliminare fonti di rischio per l'incolumità delle persone determinate dalla carenza di idonea illuminazione e di adeguate **misure anticaduta** sulla scalinata di accesso dell'ingresso principale dell'edificio, in ossequio alla normativa relativa a salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Inoltre, la realizzazione del progetto, nelle ore serali esalterà i dettagli della pregevole facciata del Palazzo di Giustizia – di particolare valore storico, artistico e culturale – edificato tra il 1932 e il 1940 sotto la direzione dell'architetto Marcello Piacentini;
- **Sostituzione di due gruppi frigo** a servizio di varie zone dei piani 5°, 6° e 7° del Palazzo di Giustizia – L'intervento, indispensabile per continuare a garantire idonee condizioni di benessere lavorativo, è stato curato dal Provveditorato alle Opere Pubbliche;
- **Intervento sulla copertura dell'Aula informatica** sita nell'edificio di via San Barnaba n. 29 – L'intervento sarà eseguito dal Provveditorato alle Opere Pubbliche e riguarda lavori urgenti relativi all'eliminazione dello stato di pericolo determinato da infiltrazioni piovane inficanti gli impianti dei controsoffitti dell'aula informatica della Corte di Appello, ubicata al secondo piano dello stabile di via San Barnaba, 29. Si procederà alla rimozione e allo smaltimento delle vetrate pericolanti del tetto piano e alla chiusura vano/pozzo luce con appositi pannelli, rendendo nuovamente fruibile l'aula, utilizzata per corsi di formazione.

3.5 Pari opportunità

Il **Comitato per le Pari Opportunità in Magistratura** presso il Consiglio Giudiziario di Milano è un organismo decentrato in funzione ausiliaria propositiva e consultiva non vincolante nei confronti del Consiglio giudiziario che formula proposte a quest'ultimo, ai Dirigenti degli Uffici, ai formatori decentrati e al Comitato per le Pari Opportunità presso il C.S.M. **per la promozione di azioni positive** e la **rimozione degli ostacoli** che impediscono la piena realizzazione di **pari opportunità tra uomini e donne** nella formazione e nello svolgimento del lavoro giudiziario.

In materia tabellare, esprime al Consiglio Giudiziario pareri non vincolanti sul rispetto delle disposizioni sul **benessere organizzativo, tutela della genitorialità** e della **salute** contenute nelle circolari sulla “Formazione delle Tabelle degli Uffici Giudicanti” e sull’”organizzazione degli Uffici di Procura” e ove richiesto esprime pareri nelle altre materie di competenza del consiglio giudiziario.

Il Comitato è presieduto da un componente del Consiglio Giudiziario, nominato tra i magistrati eletti.

È **composto da quattro magistrati** ordinari, di cui almeno la metà donne, svolgenti preferibilmente funzioni tra loro diversificate e cioè quelle civili, penali e requirenti, designati congiuntamente dalla Giunta Distrettuale dell'ANM e dall'ADMI. Il Regolamento del Consiglio approvato nella seduta plenaria del 1° aprile 2025 ha previsto che il CPO è composto da due magistrati onorari designati dalle Associazioni dei Magistrati Onorari maggiormente rappresentative nell'ambito del distretto, valutate come tali in caso di disaccordo, dal Consiglio Giudiziario in composizione ordinaria, eventualmente anche tramite istruttoria. I Comitati per le Pari Opportunità istituiti presso il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Milano, la Regione Lombardia, la Direzione del Personale amministrativo degli Uffici Giudiziari presso la Corte d'Appello di Milano o l'organismo di Rappresentanza unitaria del personale previsto dall'art. 43 CPO con

rinvio all'art. 42 D.lgs n. 165/2001 possono nominare un proprio rappresentante quale componente del CPOCG.

Il Comitato si impegna a garantire l'esigenza di intervenire per assicurare un'effettiva **tutela della maternità e della paternità**, anche ai fini di una reale parità fra uomini e donne nell'organizzazione delle attività giudiziarie.

Il Comitato viene investito delle **problematiche di genere** su richiesta dei singoli magistrati, su segnalazione dei Componenti del Consiglio Giudiziario o per iniziativa dello stesso C.P.O. sulla base di dati comunque pervenuti alla sua conoscenza. All'esito di indagini conoscitive, il Comitato valuta se inviare una segnalazione al Consiglio Giudiziario, eventualmente chiedendo approfondimenti istruttori.

L'attuale Comitato si è insediato il 17 giugno 2025 ed è stato investito dell'esame dei Progetti Organizzativi delle Procure e delle Tabelle dei Tribunali del distretto formulando per ciascun Ufficio Giudiziario per il quadriennio 2026-2029 un parere non vincolante sottoposto al Consiglio Giudiziario in ordine alla conformità delle disposizioni organizzative contenute nei documenti programmatici con le circolari.

Inoltre, il Comitato ha esaminato, su richiesta di interlocuzione dei dirigenti, ai sensi dell'art. 260 della circolare sulla "Formazione delle Tabelle degli Uffici Giudicanti" ed ai sensi degli artt. 82 della circolare sull'"organizzazione degli Uffici di Procura" le misure organizzative predisposte dai Dirigenti degli Uffici del distretto a tutela della genitorialità al momento del rientro dal periodo di astensione obbligatoria o facoltativa.

Il 25 novembre 2025 il Comitato è stato coinvolto dal Comitato per le Pari Opportunità presso il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati in un **convegno** organizzato in occasione della giornata internazionale per eliminare la violenza di genere "**Superare il Silenzio: diritti, dignità e protezione delle vittime di violenza di genere**" al quale ha partecipato con le sue consigliere.

3.6 La formazione del personale

Nel corso dell'anno 2025, la **Scuola di Formazione di Milano** ha registrato un importante rinnovamento nella propria struttura organizzativa e nella designazione dei vertici: un chiaro segnale della volontà di rafforzare l'assetto organizzativo, in piena adesione alle linee guida e agli obiettivi del Ministero della Giustizia delineati nel PIAO e in sintonia con la strategia di riforma e investimento promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

La **promozione della formazione** è considerata lo strumento principale per lo sviluppo del capitale umano nelle pubbliche amministrazioni e, in particolare, nel distretto della Corte d'Appello di Milano.

In conformità alle direttive della Direzione Generale del Personale e della Formazione – Ufficio II del Ministero della Giustizia, la Scuola di Formazione di Milano ha provveduto a **definire il Piano della Formazione del Personale** per l'anno 2025, nel rispetto delle modalità e dei tempi stabiliti dall'art. 8 del D.P.R. n. 70/2013.

Nell'ambito dell'attuazione del PIAO, la Scuola ha attribuito particolare rilievo alla **rilevazione del fabbisogno formativo del Distretto**, attraverso l'acquisizione e l'analisi dei dati, la comparazione delle esigenze emerse e la definizione delle priorità, al fine di pianificare con tempestività iniziative formative mirate.

Tra le priorità individuate è stata evidenziata la necessità di "presidiare" la formazione del personale neoassunto, proveniente da concorsi pubblici, scorrimenti di graduatorie o procedure di mobilità.

Tra le principali attività formative realizzate nel 2025, ricordiamo:

- formazione distrettuale sul **nuovo applicativo per la gestione delle Spese di Giustizia – SPEdiGIUS**, introdotto con iniziativa congiunta tra la Direzione Generale per i Sistemi

- Informativi Automatizzati e la Direzione Generale del Personale e della Formazione. Il corso, svoltosi dal 10 al 12 febbraio 2025 presso l'Aula Magna della Corte d'Appello, con docenti esperti interni nominati dal Ministero, ha visto la partecipazione di 360 discenti;
- avvio a livello distrettuale del **percorso formativo nazionale per il personale UNEP**, finalizzato all'aggiornamento professionale e all'approfondimento delle ricerche telematiche ex art. 492 bis c.p.c. Partecipanti n. 271 dipendenti UNEP;
 - percorsi dedicati alla riforma Cartabia: "L'impatto della Riforma Cartabia sulle cancellerie civili: dal D.Lgs. 149/2022 al D.Lgs. 164/2024" – partecipanti n. 325; "La Riforma Cartabia in ambito penale – Impatto sulle Segreterie del Pubblico Ministero e sulle Cancellerie degli Uffici Giudicanti" (D.Lgs. 150/2022 e 164/2024) – partecipanti n. 450;
 - il **corso di formazione per Cancellieri Esperti, Assistenti Giudiziari e Operatori Giudiziari neoassunti**, relativo al Modulo 4 – "Gestione di gruppi di lavoro, progettazione per obiettivi e team work", che ha registrato la partecipazione di 39 dipendenti;
 - il corso "**Addestramento all'utilizzo del Sistema Informativo automatizzato del Casellario Giudiziale**", destinato al personale amministrativo impegnato in attività connesse all'utilizzo del sistema. L'attività didattica ha coinvolto n. 150 unità di personale;
 - **formazione sull'applicativo TMMG – Time Management**, al fine di favorire la piena conoscenza e l'utilizzo del software da parte del personale, in particolare dei nuovi assunti. Il programma ha interessato n. 1.082 dipendenti del distretto;
 - il Seminario "**I contratti pubblici nel nuovo codice: principi, digitalizzazione, indicazioni operative e controlli**", che si è tenuto su due giornate, con un taglio pratico-operativo e l'obiettivo di favorire il confronto e la collaborazione tra gli operatori degli uffici giudiziari. Hanno aderito all'iniziativa circa 150 dipendenti;
 - formazione nel settore della **sicurezza sui luoghi di lavoro** (D.Lgs. n. 81/2008), assicurando non solo la programmazione dei corsi, ma anche il monitoraggio della partecipazione;
 - l'organizzazione, in collaborazione con l'Ufficio II della Direzione Generale del Personale e della Formazione del Ministero della Giustizia e Formez PA, del Corso di Alta Formazione per i Dirigenti della Pubblica Amministrazione dal titolo "**Le competenze di leadership per la valutazione delle performance**", promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con avvio in data 11 novembre 2025 e termine il 16 dicembre 2025, presso la sede della Scuola di Milano, coinvolgente non solo Dirigenti della Giustizia ma Dirigenti provenienti anche da altre amministrazioni.

Per l'espletamento delle attività didattiche, a partire da quest'anno la Scuola si è avvalsa in modo sistematico di moderne **tecnologie informatiche**, adottando una **doppia modalità di erogazione** di ogni corso:

- in presenza;
- in modalità *webinar* sincrono, tramite piattaforma Microsoft Teams, con possibilità di interazione in tempo reale tra docenti e discenti.

Questa scelta ha risposto a un duplice obiettivo:

1. Garantire la **piena inclusività formativa** in un distretto caratterizzato da migliaia di dipendenti amministrativi, superando le difficoltà logistiche e organizzative che avrebbero potuto ostacolare la partecipazione del personale degli uffici periferici;
2. Assicurare criteri di **economicità e razionalizzazione della spesa** pubblica, riducendo i costi di missione per il personale non dislocato nella città di Milano.

L'utilizzo della didattica mista ha inoltre consentito un innalzamento della qualità, continuità e capillarità della formazione erogata.

Il 16 dicembre 2025 è stata inaugurata la **nuova sede** della Scuola di Formazione, sita in Via San Barnaba n. 50, 3° piano. La sede è composta da:

- **due aule didattiche** con capienza complessiva di circa 80 posti;
- **due locali destinati alla Segreteria** della Scuola.

Le aule sono dotate di **strumentazione informatica e multimediale** di ultima generazione, inclusi:

- sistemi **audio** professionali;
- **videoproiettori** ad alta definizione;
- dispositivi per **collegamento da remoto in modalità sincrona** sia per discenti sia per docenti;
- **infrastrutture digitali** che garantiscono la massima stabilità e interazione.

Tali dotazioni consentiranno di potenziare l'efficacia, l'efficienza e l'accessibilità dell'attività formativa, rendendo la Scuola un vero polo didattico di riferimento nel distretto.

All'inaugurazione sono intervenuti i vertici degli Uffici giudiziari, nonché la prof.ssa Silvana Sciarra, Presidente Scuola Superiore Magistratura, la dott.ssa Antonella Ciriello, Capo Dipartimento Innovazione Tecnologica – Giustizia, la pres. Rosa Patrizia Sinisi, Vice Capo del Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, Personale e Servizi – Giustizia, la dott.ssa Mariaisabella Gandini, Direttore Generale del Personale e della Formazione – Giustizia, l'avv. Antonino Lalumia Presidente dell'Ordine degli Avvocati di Milano, e altre autorità istituzionali del territorio tra le quali il Sindaco di Milano.

Le iniziative così descritte rimangono un investimento nell'ottica di un significativo rafforzamento delle competenze operative, di una maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti normativi e organizzativi, nonché di un miglioramento della qualità e dell'efficienza dei processi gestionali. L'offerta formativa potenziata potrà favorire l'aggiornamento continuo del personale, la diffusione di buone pratiche e la costruzione di una cultura professionale condivisa, elementi essenziali per garantire la sostenibilità e l'innovazione dell'attività amministrativa. In prospettiva, si auspica che tali interventi contribuiscano a consolidare il ruolo della Scuola come polo di riferimento nel distretto, promuovendo una gestione più efficace delle risorse umane e una maggiore capacità di risposta alle sfide future, in linea con gli obiettivi di trasparenza, responsabilità e qualità del servizio pubblico.

4 Sintesi finale e prospettive e gli obiettivi per il futuro

Le risultanze del presente Bilancio delineano un'amministrazione giudiziaria che, pur operando in un contesto caratterizzato da persistenti criticità strutturali, ha dimostrato una **solida capacità di governo dei processi**, di adattamento organizzativo e di generazione di valore pubblico.

Le prospettive per il futuro si collocano, pertanto, in una linea di continuità con i risultati conseguiti, orientata al consolidamento dei livelli di efficienza raggiunti, al rafforzamento della qualità e della stabilità delle decisioni e a una sempre più consapevole integrazione tra obiettivi di performance e responsabilità sociale.

In tale quadro, il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** ha rappresentato un fattore di impulso straordinario, consentendo, attraverso risorse dedicate e target misurabili, di incidere in modo significativo sulla riduzione dell'arretrato, sul miglioramento dei tempi di definizione dei procedimenti e sulla modernizzazione dei modelli organizzativi, anche grazie all'apporto determinante dell'Ufficio per il Processo.

Proprio per questo, il venir meno, a decorrere dal 30 giugno 2026, degli obiettivi quantitativi e dei finanziamenti connessi al PNRR impone una valutazione attenta dei rischi connessi alla fase successiva. In assenza di un adeguato rifinanziamento delle risorse ordinarie e di un rafforzamento strutturale degli organici, non può escludersi un **fenomeno di "rimbalzo"** delle pendenze e dei tempi di definizione, già registrato in passato in occasione di precedenti interventi straordinari, quando il venir meno del supporto aggiuntivo non è stato compensato da misure stabili.

La **stabilizzazione** nel ruolo amministrativo di una parte degli Addetti all'Ufficio per il Processo, inizialmente assunti con contratti a termine, costituisce un elemento positivo di continuità e un presidio essenziale per evitare la dispersione delle competenze maturate, ma rappresenta solo una risposta parziale rispetto alla cessazione del contributo straordinario assicurato dal Piano, sia in termini quantitativi sia sotto il profilo della flessibilità operativa garantita dal modello PNRR.

In questo scenario, la sostenibilità dei risultati conseguiti non può essere data per acquisita, ma richiede un governo particolarmente consapevole della fase di transizione, fondato su un monitoraggio costante dei flussi di lavoro, sull'uso responsabile degli indicatori di produttività e di durata e su un'attenta prevenzione della formazione di nuovo arretrato, evitando che l'incremento delle sopravvenienze o la contrazione delle risorse producano effetti regressivi sulle performance complessive.

La Corte intende, pertanto, orientare le proprie **scelte future** alla stabilizzazione delle innovazioni organizzative e digitali introdotte negli anni del PNRR, trasformandole progressivamente da strumenti emergenziali a prassi ordinarie, compatibili con le risorse disponibili.

Contestualmente si conferma l'impegno a garantire **trasparenza e rendicontazione** verso la comunità di riferimento, nella consapevolezza che una corretta informazione sui vincoli organizzativi e finanziari rappresenta essa stessa una forma di responsabilità sociale.

Il futuro della Corte si configura, dunque, come una fase decisiva di consolidamento e di equilibrio, nella quale la sfida principale consisterà nel prevenire effetti di rimbalzo post PNRR e nel rendere durevoli, in un contesto di risorse ordinarie, i risultati ottenuti in una stagione straordinaria, salvaguardando qualità della giurisdizione, efficienza dell'azione amministrativa e fiducia dei cittadini nelle istituzioni.