

L'innovazione giudiziaria tra monopolio ministeriale e creatività locale*

di *Claudio Castelli*
già presidente della Corte di appello di Brescia

L'articolo esamina l'evoluzione dell'innovazione tecnologica e organizzativa nella giustizia italiana, evidenziando il persistente confronto tra centralizzazione ministeriale e iniziative locali. Dopo una fase pionieristica e una stagione di intensa sperimentazione (2006–2014), culminata nel Processo Civile Telematico e nella diffusione di numerose *best practices* territoriali, le politiche successive hanno progressivamente riassorbito l'innovazione in modelli centralizzati. Il PNRR Giustizia ha avviato una nuova fase caratterizzata da obiettivi misurabili, dall'implementazione strutturale dell'Ufficio per il processo e dallo sviluppo di progetti basati su dati e intelligenza artificiale. Tuttavia, la mancata valorizzazione e diffusione delle sperimentazioni più efficaci rappresenta un'occasione parzialmente perduta. Il recente monopolio ministeriale nella gestione dell'IA, se non accompagnato da adeguate risorse e da un dialogo strutturato con gli uffici giudiziari, rischia di rallentare l'innovazione. Si propone, infine, un modello cooperativo "centro-periferia" per coordinare e valorizzare le migliori esperienze locali.

1. Centralizzare o valorizzare i cento fiori locali? / **2.** L'inizio pionieristico e la stagione 2006-2014 di innovazione giudiziaria / **3.** Diffusione di *best practices* negli uffici giudiziari italiani e il PCT / **4.** Le possibilità date dal PNRR Giustizia / **5.** I progetti elaborati nel PON *Governance* / **6.** I progetti in corso con l'IA / **7.** Gli altri progetti / **8.** Verso un inverno tecnologico?

1. Centralizzare o valorizzare i cento fiori locali?

La giustizia italiana ha conosciuto negli anni fasi diverse nel suo rapporto con l'informaticizzazione e con l'innovazione, caratterizzate dall'alternativa/conflitto tra il monopolio ministeriale e le mille iniziative locali ricchissime, ma a volte incontrollate e scoordinate.

Un rapporto che deriva dalla tradizione italiana – siamo pur sempre il Paese dei cento Comuni – e dallo stesso quadro costituzionale e normativo, che affida al Ministero il governo dei servizi da dedicare alla giustizia, ma nel contempo assicura autonomia e personalità giuridica ai singoli uffici giudiziari.

Il contrasto si è rivelato particolarmente vivace, pur con alterne fasi temporali, per l'informatica giudiziaria e l'innovazione, sia per la sua novità sia per l'impatto formidabile, per non dire cruciale, e per le potenzialità trasformative che ha avuto, ha e può avere sulla stessa organizzazione degli uffici giudiziari.

Un contrasto ancora irrisolto e che, anzi, con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale generativa e delle sue applicazioni, sta scrivendo un nuovo capitolo il cui esito è ancora da definire.

* Il presente articolo è stato elaborato dall'A. a partire da propri scritti e documenti, utilizzando il sistema di IA "Perplexity Pro".

2. L'inizio pionieristico e la stagione 2006-2014 di innovazione giudiziaria

Va ricordato che dopo l'inizio pionieristico affidato a qualche esperienza locale (la Pretura di Borgomanero di Renzo Lombardi) e alla geniale creazione del *Centro elettronico di documentazione della Corte di cassazione*, si è arrivati alla creazione di strutture ministeriali (l'URSIA) dovute alla tenacia e all'intelligenza di pochi magistrati (Floretta Rolleri su tutti). Il punto di partenza, che non si può che condividere, era che l'informatizzazione richiedeva omogeneità nazionale e una centralizzazione dei sistemi per consentire comunicazione tra gli stessi, applicazioni esportabili e risparmi di spesa. Si erano difatti avute esperienze negative di sistemi eccellenti introdotti localmente a iniziativa di magistrati o personale con grande talento, ma che si rivelavano non più gestibili una volta che l'autore se ne andava, o di impossibile esportazione e diffusione.

L'impatto dell'informatizzazione, ma ancor più le forti esigenze di innovazione e adeguamento degli uffici giudiziari ai tempi presenti nella società e tra gli operatori del diritto, producevano negli anni 2006-2014 una grande stagione di innovazione, riconosciuta anche a livello europeo, che sfociava nel *Processo Civile Telematico*, nella sperimentazione dell'*Ufficio per il processo* (UPP) e nel *Progetto Strasburgo*, finalizzato a eliminare l'arretrato civile. Si evidenziava un fermento e una disponibilità a cambiare diffusa, sia pure non generalizzata. Si trattava della maturazione di una serie di processi paralleli in parte di origine ministeriale, che alla fine sfociavano in progetti e che provocavano un salto di qualità.

Parallelamente all'ideazione e alla sperimentazione del PCT nato a livello nazionale, poi sperimentata in alcuni uffici e attuata a livello legale a Milano nel 2009, sorgevano altri progetti a livello locale, che andavano oltre l'informatica per cercare altri terreni di innovazione quali l'Ufficio per il processo e le banche dati giurisprudenziali locali.

I progetti locali trovavano fondamento, in primo luogo, nella carenza di risorse da parte del Ministero della giustizia, che portava a non affidarsi più a un Ministero in crisi di fondi il quale, tra *spending review* e tagli di bilancio, non era più in grado di fornire personale e servizi e induceva a cercare fonti e idee alternative. La seconda acquisizione era il venire a compiersi di progetti ministeriali informatici e organizzativi in corso da anni, in particolare l'UPP e il PCT, che nel 2006 approdava al primo decreto ingiuntivo telematico con valore legale, che facevano presagire possibili sviluppi in grado di rivoluzionare la quotidianità del lavoro giudiziario nel settore civile. Terzo fattore era la realizzazione di progetti locali di successo quali il Progetto Strasburgo a Torino sull'arretrato civile e la *best practices della Procura di Bolzano* realizzata sotto l'egida della Provincia Autonoma di Bolzano con fondi del FSE¹.

3. Diffusione di *best practices* negli uffici giudiziari italiani e il PCT

Questi progetti dimostravano che si potevano ottenere risultati anche fuori dai canali istituzionali tradizionali, con idee, creatività e coraggio. Un ruolo chiave ha poi avuto il progetto interregionale e transnazionale "Diffusione di *best practices* negli uffici giudiziari italiani", lanciato da Ministero della giustizia e dal Dipartimento della funzione pubblica nel 2008, finanziato con fondi europei e organizzato a livello regionale. Ciò ha favorito

¹ Ripreso in parte da C. Castelli, *Piccola storia e stato dell'arte dell'innovazione nella giustizia*, in *DirittoPolitecnico.it*, 2023.

l'autonomia e l'adattamento alle esigenze locali, ma anche un'eccessiva frammentazione e mancanza di coordinamento nazionale, con esiti molto disomogenei.

La particolarità del progetto era di essere, da un lato, un'iniziativa ministeriale, ma d'altra parte di essere stata gestita, a livello regionale e locale, con un'estrema varietà di risultati e senza un adeguato coordinamento da parte di un Ministero che, dopo averla promossa, non l'ha poi coltivata. È emblematico che i vari progetti siano stati seguiti dal sito del Dipartimento delle funzione pubblica e non del Ministero della giustizia, che non ha mai neppure provveduto a trarre un bilancio organico di quel progetto con indicazioni per il futuro. Anche se da quel progetto sono rimasti risultati importanti: la diffusione di una cultura della valutazione e della rendicontazione e la nascita di collaborazioni con università ed enti locali. È stato un periodo in cui si sono avuti cento fiori locali, con decine di esperienze innovative, poi riprese e catalogate nella banca dati del Csm sulle *best practices*, che elenca ben 709 progetti segnalati entro il 2016.

Esperienze e progetti che poi sono rientrati nelle politiche nazionali (quali l'UPP e l'eliminazione dell'arretrato) e sono state riassorbite anche per la scelta del Ministero di centralizzare i fondi europei delle politiche di coesione in due grandi progetti nazionali, quali gli sportelli di professionalità e il Progetto unitario a sostegno dell'Ufficio per il processo.

4. Le possibilità date dal PNRR Giustizia

Con il *PNRR Giustizia* si apre indubbiamente una fase del tutto nuova. Innanzitutto, vengono delineati chiari obiettivi quantitativi e qualitativi da raggiungere con una tempistica prefissata, imponendo programmazione e monitoraggi. In secondo luogo, trova finalmente concreta realizzazione l'Ufficio per il processo, grazie all'assunzione di 8500 funzionari dedicati al supporto della giurisdizione, imponendo scelte organizzative tra i diversi moduli possibili². In terzo luogo, appare sempre più chiaro il rapporto tra organizzazione degli uffici e digitalizzazione. Si capisce che l'informatizzazione non può significare l'iniezione di un po' di tecnologia in strutture preesistenti, ma impone una revisione radicale dell'organizzazione che possa ottimizzare le prestazioni della tecnologia, senza restarne però schiavi. In questa direzione si muove il "*Progetto unitario per la diffusione dell'Ufficio per il processo e l'implementazione di modelli operativi innovativi negli Uffici giudiziari per lo smaltimento dell'arretrato*" nell'ambito del PON *Governance*, che ha coinvolto tutti gli uffici giudicanti e le università pubbliche a supporto della realizzazione dell'UPP. Progetto durato un anno e mezzo, che ha consentito di addivenire a idee e progetti di grande spessore.

5. I progetti elaborati nel PON Governance

Nelle sei macroaree territoriali in cui si articolava il "Progetto unitario" sono state elaborate decine di progetti che utilizzano dati e tecniche digitali/IA per migliorare l'organizzazione degli uffici giudiziari, ridurre l'arretrato e valorizzare le risorse umane.

I progetti si sono articolati su diversi canali.

² G. Vecchi, *L'ufficio per il processo: i modelli organizzativi*, in C. Castelli (a cura di), *L'Ufficio per il processo*, Pacini Giuridica, Pisa, 2024, pp. 47 ss.

Il primo riguarda l'ideazione di numerosi “cruscotti” *direzionali e operativi* (Milano, Bari, Catania, Pavia) che estraggono automaticamente i dati dai registri per fornire a magistrati e dirigenti indicatori aggiornati su pendenze, sopravvenienze, tempi, arretrato, *clearance rate* e criticità, con funzioni anche predittive e di simulazione sull'impatto dell'Ufficio per il processo. Per la Cassazione il cruscotto è stato realizzato con il Politecnico di Milano e la CRUI (Conferenza dei Rettori universitari)³: un cruscotto direzionale quotidianamente aggiornato che consente a presidenza e presidenti di sezione di conoscere in tempo reale flussi, pendenze, ritardi e distribuzione dei carichi, supportando decisioni organizzative, perequazione del lavoro e interventi rapidi sulle criticità; lo strumento ha innescato un vero processo di *change management* interno.

Altri progetti mirano al controllo di gestione amministrativa (logistica, spese, esecuzione, spese di giustizia), alla tracciabilità dei fascicoli e all'automazione di comunicazioni e verifiche (Brescia), nonché a *software* di gestione del personale che integrano dati su magistrati e amministrativi, organigrammi, scoperture e scenari organizzativi, per una visione unitaria e dinamica delle risorse (Cuneo e Torino).

Sono stati poi sviluppati sistemi algoritmici per assegnare i procedimenti (“Giada2”, oltre a una revisione di “ASPEN”, relativo all'assegnazione dei fascicoli negli uffici GIP/GUP), per pesare automaticamente i fascicoli sulla base di parametri oggettivi (Milano, Bologna, con uso di NLP e *machine learning*) e per calendarizzare in modo sequenziale le udienze (Catania), così da garantire carichi equi, rispetto del giudice naturale e maggiore efficienza nella trattazione.

In questi progetti è altresì emersa la centralità del *prompting* come nuova competenza strategica per magistrati e avvocati e i rischi di un uso acritico dell'IA. Sono presenti progetti specifici: LLM giuridici italiani “Cicero” (Sapienza-Tribunale di Roma) e il *document builder* proposto da IUSS Pavia-Università di Milano, che, con approccio “*human-in-the-loop*” e tecniche semantiche non generative, assiste nella motivazione offrendo frammenti motivazionali pertinenti tratti da banche dati giurisprudenziali.

I progetti, di cui in questa sede vengono citati solo quelli ad un primo esame più stimolanti, possono essere trovati ed esaminati sul sito del Ministero della giustizia (www.giustizia.it/giustizia/page/it/upp_progetto_innovazione_mappa), distinti per macroaree, ufficio e università⁴.

Si tratta di un vero e proprio “giacimento” di idee e progetti con grandi potenzialità, che assurdamente il Ministero, dopo averli promossi e pagati con fondi europei, ha di fatto abbandonato. Sarebbe bastato scegliere alcuni progetti più performanti – eventualmente unificandoli, come si poteva fare per i cruscotti – e suscettibili di diffusione, per poi finanziare il passaggio da progetto pilota alla realizzazione in produzione per ottenere risultati che avrebbero aiutato enormemente gli uffici giudiziari. Con un investimento di pochi milioni si sarebbero potuti avere grandi risultati. C'è da domandarsi cosa stia facendo la Direzione generale per il coordinamento delle politiche di coesione del Ministero della giustizia, che dopo una grande giornata di presentazione di alcuni progetti, il 6 novembre 2024, non ha più battuto un colpo.

³ S. Ronchi e G. Vecchi, *Il cruscotto direzionale della Corte Suprema di Cassazione*, in E. Melloni e G. Vecchi (a cura di), *PNRR, Giustizia e Ufficio per il processo*, Franco Angeli, Milano, 2024, pp. 59 ss.

⁴ C. Castelli, *I progetti realizzati nel PON governance da università ed uffici giudiziari: un primo bilancio*, in *Giustizia insieme*, 6-7 febbraio 2025 (parti I e II).

C'è solo da augurarsi che, almeno, parti dei progetti realizzati possano essere recuperate dal Ministero nella realizzazione dei suoi nuovi progetti di digitalizzazione.

6. I progetti in corso con l'IA

La scelta adottata dal legislatore con l'art. 15 della l. 23 settembre 2023, n. 132, è stata di affidare al Ministero della giustizia il monopolio della gestione delle applicazioni di Intelligenza Artificiale negli uffici giudiziari. Da un lato, si prevede che il Ministero della giustizia regolamenti *«gli impieghi dei sistemi di intelligenza artificiale per l'organizzazione dei servizi relativi alla giustizia, per la semplificazione del lavoro giudiziario e per le attività amministrative accessorie»* e, dall'altra, si riserva al Ministero l'impiego e la sperimentazione dei sistemi di intelligenza artificiale negli uffici giudiziari ordinari fino alla compiuta attuazione del regolamento (UE) 2024/1689 (ovvero fino al 2 agosto 2027).

Da un lato, si parla di una regolamentazione che comunque, allo stato, non è stata emessa e, dall'altro, di un vero e proprio monopolio del Ministero sui sistemi di IA negli uffici giudiziari.

Sulle sperimentazioni in corso al Ministero della giustizia, francamente, non si hanno molte informazioni data la scarsa trasparenza del dicastero.

Dalla relazione sullo stato della giustizia, depositata dal Ministro alle Camere (1020 pagine) nel gennaio 2026, non emerge molto di più e non trova conferma quanto affermato con molto coraggio dal Ministro nella sua relazione orale: *«Sul tema della trasformazione digitale, avviata con determinazione negli ultimi anni, abbiamo attuato nel 2025 un'accelerazione senza precedenti, ponendo il nostro Paese all'avanguardia nel panorama europeo»*.

I tre progetti ministeriali noti da tempo e in corso riguardano *“Datalake”*, *“Copilot”* e *cruscotto del pm*.

Il *progetto “Datalake”*, avviato nel 2019 dalla DGSIA in collaborazione con la CRUI (Conferenza dei Rettori) e il CINI (Consorzio interuniversitario nazionale per l'Informatica), mira a introdurre l'uso di tecnologie avanzate — elaborazione del linguaggio naturale, apprendimento automatico e intelligenza artificiale generativa — nei processi giudiziari civili e penali.

Dal 2022 è finanziato dal PNRR e realizzato da un gruppo di imprese con obiettivi che includono:

- arricchimento della conoscenza giuridica e supporto alla ricerca semantica;
- accesso integrato a sentenze e giurisprudenza;
- identificazione automatica di materie non classificate nei metadati;
- supporto alla decisione e collegamento tra atti, documenti e sentenze;
- estrazione automatica dei risultati dei procedimenti civili (ad esempio, somme liquidate o assegni di mantenimento).

Il Ministero descrive il Datalake come un sistema composto da sei moduli integrati: anonimizzazione delle sentenze, monitoraggio delle attività giudiziarie, analisi dei processi civili e penali, statistiche avanzate e identificazione delle relazioni vittima/autore. Nonostante l'ambizione e i fondi PNRR, la piena operatività del sistema risulta ancora complessa e distante.

Microsoft "Copilot" è un assistente digitale basato su intelligenza artificiale, prima sperimentato e poi, dal gennaio 2026, messo a disposizione di tutti i magistrati e dirigenti. Il progetto punta a fornire un supporto operativo e redazionale sia agli uffici giudiziari (in particolare all'UPP) sia ai magistrati, con funzioni tra cui:

- analisi e monitoraggio dell'attività, ottimizzazione delle risorse e predisposizione di documenti organizzativi;
- gestione dei fascicoli e individuazione di anomalie;
- creazione di archivi o schede di processo e linee guida per materia;
- individuazione di precedenti e motivazioni già trattate;
- sintesi di atti processuali e analisi degli orientamenti giurisprudenziali;
- valutazione dell'indice di mediabilità delle cause, per favorire conciliazione o mediazione.

Pur introdotto con un approccio prudente e complementare (e, in parte, sostitutivo) all'Ufficio per il processo, *Copilot* presenta potenzialità molto più ampie, destinate a incidere profondamente sull'organizzazione e sull'attività giurisdizionale.

Il *cruscotto del pm* ha la finalità di rilevare indicatori statistici che consentano di esprimere la qualità del servizio che il settore penale fornisce all'utenza, di elaborare specifiche *query* dell'applicativo "SIRIS" che consentano di analizzare gli esiti dei procedimenti in primo e in secondo grado, e di fornire strumenti di monitoraggio delle *performance* dell'Ufficio del pubblico ministero, utili per analizzare l'andamento dei procedimenti giudiziari e supportare decisioni strategiche di miglioramento.

Il cruscotto vorrebbe offrire indicatori affidabili di qualità del dato e del lavoro giudiziario, favorendo uniformità operativa, riduzione delle anomalie e maggiore affidabilità delle informazioni gestite, mettendo a disposizione uno strumento capace anche di individuare errori e incoerenze nei registri supportandone la correzione.

7. Gli altri progetti

Vi sono alcuni progetti legati a quelli ministeriali ed altri che si sono sviluppati autonomamente. Tra i primi vi sono *sperimentazioni di Copilot*.

Gianluca Grasso, Rossella Masi e Valeria Spagnoletti⁵, tre dei magistrati “facilitatori” e primi sperimentatori, hanno verificato plurime azioni che il programma rende possibili:

- estrarre ed elaborare punti di motivazione sul contenzioso seriale;
- effettuare un confronto tra sentenze;
- svolgere un’analisi dei motivi di appello;
- ricercare gli orientamenti consolidati e confrontare i precedenti individuando gli orientamenti consolidati, conformi e difformi.

Alfredo Spitaleri⁶, del Tribunale di Siracusa, ha sviluppato un *software* per la ricerca di sentenze tramite archivio costruito con ricerca semantica in linguaggio naturale, affiancato da un sistema di *prompt* strutturati per supportare la redazione dei provvedimenti.

Nicola Morgese⁷, della Corte di appello di Bari, ha presentato strumenti di IA per ottimizzare la ricerca negli archivi locali di sentenze, con rappresentazioni grafiche degli orientamenti e mappature per tipo di contenzioso. Ha, inoltre, proposto simulatori per la liquidazione delle spese legali e strumenti statistici destinati ai consigli giudiziari per valutare produttività e capacità professionale dei magistrati.

Inoltre, è in corso a Catania, sulla base di una convenzione del Tribunale con il Ministero e con il CINI, una sperimentazione condotta da Mariano Sciacca⁸, presidente di sezione, e di Giancarlo Vecchi (Politecnico di Milano) e Carlo Batini (Università di Milano-Bicocca): il progetto “*Lexintel*”. Anche questo progetto utilizza *Copilot* e opera su fascicoli già definiti e anonimizzati, mirando a sviluppare tecniche di *prompt engineering* per compiti legali complessi. Al progetto partecipa anche il Consiglio dell’Ordine degli avvocati di Catania, con l’obiettivo di estendere queste tecniche all’avvocatura.

Infine, vi sono due progetti sorti fuori dall’egida ministeriale, ma la cui sperimentazione potrebbe/dovrebbe essere autorizzata dal Ministero.

Pierpaolo Beluzzi, del Tribunale di Cremona, ha creato il progetto “Giustizia aumentata”, che utilizza una *chat bot* “Giusy” in un ambiente chiuso, sicuro e completamente tracciabile, come assistente al lavoro del giudice. È stato ideato per supportare e non sostituire magistrati e avvocati, puntando su efficienza e trasparenza. L’IA analizza i dati, organizza fascicoli complessi, scansiona rapidamente migliaia di documenti, velocizza le ricerche e collega le prove. L’obiettivo è aumentare la produttività del 50%, utilizzando un assistente per analizzare atti e memorie in un ambiente chiuso e quindi totalmente sicuro, lasciando la valutazione finale all’essere umano.

Anm e “Liguria Digitale” hanno, invece, avviato il progetto “*GProx*”, *software* gestionale per gli uffici di prossimità che digitalizza i rapporti con i cittadini e sperimenta l’uso dell’IA a supporto dei giudici e delle cancellerie.

Queste esperienze dimostrano la creatività e le competenze tecnologiche presenti tra gli operatori del diritto, e che richiedono ora un intervento autorizzativo del Ministero per essere pienamente sviluppate come progetti pilota.

⁵ Convegno annuale sulla digitalizzazione della giustizia, Capri, 3-5 ottobre 2025, giornata del 4 ottobre 2025, sessione “Intelligenza artificiale. Casi d’uso”.

⁶ *Ivi*.

⁷ *Ivi*.

⁸ www.youtube.com/watch?v=K4EfP2p9Ipg.

8. Verso un inverno tecnologico?

Eppure, le prospettive non appaiono rosee. Il monopolio dato al Ministero, che deve autorizzare sperimentazioni e impieghi sentiti Agid (Agenzia per l'Italia digitale) e ACN (Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale), rischia di burocratizzare e rallentare ogni nuova idea, e l'ottica centralistica del Ministero porta a non valorizzare altre iniziative.

Questo in particolare a fronte di un Ministero della giustizia già oggi in forte difficoltà per carenza di informatici e di risorse tecniche, e sempre più distante dai bisogni concreti di uffici giudiziari e avvocatura. Attribuirgli ulteriori compiti in materia di digitale e IA, senza aumentare le risorse, rischia di condannare gli uffici giudiziari a immobilismo, inefficienza e peggioramento dell'operatività quotidiana.

Se così fosse, rischieremmo davvero un lungo inverno tecnologico, almeno fino al 2 agosto 2027, quando le applicazioni a rischio elevato non saranno state sottoposte a una valutazione di conformità e certificate a livello europeo.

C'è da augurarsi che la prospettiva sia diversa, ovvero autorizzi e monitori tutte le varie sperimentazioni esistenti badando unicamente a due requisiti: la compatibilità con la rete giustizia e l'operare in un sistema chiuso che non esporti dati sensibili.

Del resto, un esempio virtuoso del rapporto tra Ministero e uffici giudiziari si è già avuto per la sperimentazione e il lancio del PCT. All'epoca, nel 2009 erano stati il Tribunale di Milano e l'Ordine degli avvocati di Milano, in costante contatto con il CISIA e i fornitori del sistema, a realizzare, coinvolgendo magistrati, dirigenti, cancellieri, avvocati e tecnici, le prime esperienze con valore legale, portando a un sistema funzionante e sempre più affinato, confrontandosi costantemente con le diverse esigenze delle professioni coinvolte. E anche successivamente il PCT per i primi anni non era stato imposto, ma richiesto dai diversi uffici giudiziari che si sentivano in grado di adottarlo. Un'esperienza e un metodo che si erano dimostrati positivi e avevano dato un fortissimo supporto al Ministero, che pure del PCT rimaneva titolare. Un metodo che occorrerebbe riprendere: le iniziative locali e i diversi progetti elaborati non sono un disturbo per il Ministero/manovratore, ma possono costituire una grande ricchezza. Il problema è di coordinarle, valutarle e poi diffondere le migliori e le più adatte. Anche perché la prospettiva che deve avere l'IA non è solo di un'applicazione generalista, ma di applicazioni dedicate che riguardano, sì, la gestione degli uffici, ma anche singoli aspetti che impattano sulla giurisdizione. Si pensi alla gestione e alla valutazione delle perizie, alla comparazione delle testimonianze, alla stesura di atti.

Il rischio è che, con la digitalizzazione avanzata e, soprattutto, con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale, gli strumenti tecnologici modellino l'ambiente di lavoro dei giudici e del personale, facendo prevalere le esigenze "tecniche" (*standard software*, formati, vincoli informatici) sulle esigenze lavorative di chi opera nei processi.

Solo con un dialogo continuo e un costante rapporto centro-periferia, questo pericolo può essere sventato e si potranno raggiungere risultati ai quali il Ministero, da solo, non sarà mai in grado di arrivare.