

Tra algoritmi e organizzazione della giustizia: l'Ufficio per il processo come laboratorio di nuove professioni pubbliche di mediazione tra diritto e intelligenza artificiale*

di Gaetano Campo e Alessandro Gaston

Il contributo esamina le trasformazioni organizzative e professionali indotte dall'introduzione dell'intelligenza artificiale negli uffici giudiziari italiani, con particolare attenzione all'Ufficio per il processo (UPP) come laboratorio di nuove professioni pubbliche ibride. L'analisi prende le mosse dal quadro normativo vigente — in primo luogo, il regolamento (UE) 2024/1689 (*AI Act*) e la legge n. 132/2025 — per ricostruire gli obblighi di *AI literacy*, il principio di *human oversight* e i requisiti di trasparenza e certificazione dei sistemi algoritmici applicati al contesto giudiziario.

Attraverso una classificazione per livelli dell'impatto dell'IA sui compiti degli addetti UPP, il lavoro individua le attività ad alta automazione, quelle a supervisione mista e quelle non automatizzabili, mettendo in luce come proprio queste ultime — la valutazione critica degli *output* algoritmici, la *data stewardship* e il ragionamento giuridico su fattispecie complesse — definiscano il valore aggiunto irrinunciabile della componente umana.

L'articolo evidenzia altresì i limiti strutturali del modello organizzativo attuale: la perdurante assenza di una chiara identità professionale del funzionario UPP, le carenze dell'ordinamento professionale del 2010 e della bozza di riforma del 2025, nonché la frammentazione della contrattazione collettiva in materia di *reskilling* e certificazione delle competenze digitali. Viene proposta l'introduzione di competenze trasversali obbligatorie — *AI literacy*, supervisione algoritmica e *data governance* — articolate per famiglia professionale.

Il confronto con esperienze europee (Francia, Spagna, Portogallo) conferma la convergenza verso un ecosistema di supporto alla giurisdizione sempre più integrato con strumenti di IA generativa, suggerendo per l'Italia l'evoluzione verso uffici per il processo plurali e differenziati, capaci di valorizzare le diverse professionalità disponibili. In conclusione, si sostiene che l'UPP rappresenti il luogo naturale di attuazione del principio di *human oversight*, a condizione di investire in formazione interdisciplinare e in una *governance* integrata tra Ministero della giustizia e Csm.

1. Introduzione: giustizia digitale e trasformazione delle professioni pubbliche / 2. Intelligenza artificiale e amministrazione pubblica / 3. L'intelligenza artificiale nel sistema giudiziario / 4. L'Ufficio per il processo / 4.1. L'impatto sui compiti degli addetti: uno schema per livelli / 5. Professioni ibride e mediazione "uomo-algoritmo" / 6. Trasformazione dei profili professionali negli uffici giudiziari / 7. Le trasformazioni dei profili professionali del personale amministrativo

* Pubblicato su *QG online* il 23 maggio 2026 (www.questionegiustizia.it/data/doc/4524/campo-gaston-tra-algoritmi-e-organizzazione-della-giustizia.pdf; *ivi*, in calce all'articolo, i riferimenti bibliografici a fonti normative e documenti ufficiali riportati dagli AA.).

giudiziario / 8. Nuovi profili professionali della giustizia digitale / 9. Il ruolo della contrattazione collettiva / 9.1. L'ordinamento professionale e la contrattazione integrativa del personale giudiziario / 9.2. Le declaratorie e le competenze digitali: un approccio strumentale / 10. Il ruolo della formazione / 11. Verso l'Ufficio per il processo 2.0: alcune sperimentazioni in Europa / 12. Conclusioni

1. Introduzione: giustizia digitale e trasformazione delle professioni pubbliche

Negli ultimi anni l'intelligenza artificiale è entrata progressivamente nel dibattito sulle trasformazioni della pubblica amministrazione. In molti Paesi europei e nelle principali organizzazioni internazionali si discute ormai della cd. "amministrazione algoritmica", espressione che sottende l'uso di sistemi informatici avanzati per supportare processi decisionali pubblici complessi. Queste tecnologie permettono di analizzare grandi quantità di dati e di individuare correlazioni e modelli difficilmente rilevabili attraverso strumenti tradizionali. Tale passaggio segna il confine tra un'innovazione puramente incrementale e una trasformazione radicale che può alternativamente agire come fattore di erosione delle competenze preesistenti o come volano per il loro potenziamento (*competence-enhancing*).

Il settore giudiziario non è rimasto estraneo a queste trasformazioni. Gli uffici giudiziari producono ogni anno enormi quantità di informazioni sotto forma di decisioni, atti processuali e dati statistici relativi all'andamento dei procedimenti. La digitalizzazione della giustizia e lo sviluppo di strumenti di analisi automatizzata dei dati giuridici stanno progressivamente modificando il modo in cui queste informazioni vengono utilizzate all'interno e all'esterno degli uffici giudiziari.

La produzione e la conoscenza di questi ampi bacini di dati riveste un'indubbia rilevanza esterna, non solo attraverso la predisposizione e l'utilizzazione delle banche dati giurisprudenziali, ma anche per consentire alla collettività di esaminare e conoscere come la giustizia viene amministrata, permettendone una valutazione in termini di qualità dei processi e di valore pubblico generato per la cittadinanza.

In questo quadro, l'introduzione dell'IA non rappresenta solo un cambio di paradigma tecnologico, ma impone una profonda revisione dell'organizzazione del lavoro e dei profili professionali del personale amministrativo giudiziario.

2. Intelligenza artificiale e amministrazione pubblica

La letteratura sull'innovazione amministrativa evidenzia come l'introduzione dell'intelligenza artificiale

tenda a modificare non solo gli strumenti tecnologici utilizzati dalle amministrazioni pubbliche, ma anche la struttura delle competenze professionali richieste ai dipendenti pubblici.

In molti settori dell'azione amministrativa – come la fiscalità, la sanità, la gestione dei servizi urbani e la sicurezza pubblica – gli algoritmi vengono utilizzati per analizzare grandi quantità di dati e supportare decisioni amministrative complesse.

Questa trasformazione sta favorendo l'emergere di nuove figure professionali nella pubblica amministrazione, tra cui analisti dei dati pubblici, esperti di *governance* degli algoritmi e specialisti di tecnologie digitali applicate ai servizi pubblici.

Gli algoritmi stanno progressivamente trasformando il modo in cui le amministrazioni raccolgono informazioni, prendono decisioni e organizzano i servizi pubblici.

In molti settori dell'azione pubblica l'uso di sistemi di analisi dei dati consente di individuare modelli di comportamento, prevedere fenomeni complessi e supportare processi decisionali che in passato erano basati principalmente sull'esperienza professionale dei funzionari. Questo processo non comporta necessariamente una riduzione del ruolo delle competenze umane, ma piuttosto una loro trasformazione.

Le amministrazioni pubbliche devono infatti sviluppare nuove capacità organizzative legate alla gestione dei dati, alla comprensione dei sistemi algoritmici e alla valutazione critica dei risultati prodotti dalle tecnologie digitali. In questo contesto emergono nuove figure professionali che combinano competenze giuridiche, amministrative e tecnologiche, così come nuovi bisogni in termini di percorsi formativi avanzati. Ne è testimonianza la recente integrazione della proposta formativa della Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA) sui temi del *prompting* e della gestione dei dati.

3. L'intelligenza artificiale nel sistema giudiziario

Nel settore giudiziario l'intelligenza artificiale apre spazi in gran parte inesplorati nel supporto all'attività giurisdizionale, segnatamente per le attività di ricerca giurisprudenziale (già oggi le ricerche svolte presso le banche dati di dottrina e giurisprudenza sono supportate da sistemi di IA), analisi documentale e gestione

dei fascicoli. Sistemi basati su tecniche di *natural language processing* consentono di analizzare archivi giurisprudenziali di grandi dimensioni e individuare precedenti rilevanti.

Queste tecnologie permettono di individuare rapidamente decisioni analoghe, analizzare l'evoluzione della giurisprudenza e individuare orientamenti interpretativi ricorrenti. Tuttavia, il valore aggiunto dell'IA travalica la mera automazione. Durante un recente congresso dei cancellieri dei tribunali delle imprese francesi è emerso come l'IA non sia solo uno strumento per semplificare compiti ripetitivi o ricerca documentale, ma una risorsa strategica capace di analizzare enormi volumi di dati per far emergere complessi schemi di frode altrimenti non identificabili.

L'introduzione dell'intelligenza artificiale negli uffici giudiziari pone inoltre importanti questioni relative alla trasparenza delle decisioni, alla responsabilità istituzionale e alla qualità delle informazioni utilizzate nei processi decisionali.

Anche l'azione dell'IA nel contesto giudiziario deve orientarsi al rispetto dei tre principi enucleati dal Consiglio di Stato nelle "sentenze gemelle" del 2019 in materia di utilizzo degli strumenti di automazione informatica: non esclusività della decisione algoritmica, non discriminazione algoritmica e piena conoscibilità del processo decisionale automatizzato.

4. L'Ufficio per il processo

L'Ufficio per il processo (UPP) rappresenta una delle principali innovazioni organizzative introdotte nel sistema giudiziario italiano negli ultimi anni.

Il PNRR ha infatti costituito un importante fattore di rilancio di un modello organizzativo già previsto dal dl n. 90 del 2014, che ha introdotto l'art. 16-*octies* nel dl n. 179 del 2012, convertito con la l. n. 221 del 2012, con l'intento di «garantire la ragionevole durata del processo, attraverso l'innovazione dei modelli organizzativi ed assicurando un più efficiente impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione». Si trattava di un modello organizzativo già in qualche misura praticato, ma ancora sperimentale, nonostante il tempo trascorso dalla sua introduzione nel nostro ordinamento, non diffuso in modo omogeneo sul territorio e privo di riscontri scientifici sulla reale efficacia definitiva.

Il PNRR ha visto l'inserimento negli uffici giudiziari di nuove figure professionali, in particolare del funzionario addetto all'UPP, destinato a un supporto diretto all'attività giurisdizionale.

Ormai in prossimità del termine finale del Piano, possiamo affermare che questa figura resta tuttora priva di una precisa identità e collocazione nell'ordi-

namento professionale del personale amministrativo. Su questo modello hanno inciso negativamente:

a) la sensibile scopertura del personale giudiziario su cui queste assunzioni sono calate e che hanno comportato in diversi uffici giudiziari una netta prevalenza di compiti di carattere amministrativo rispetto al supporto diretto e stretto alla giurisdizione;

b) il meccanismo selettivo, in parte necessitato dalle esigenze di assunzioni celeri, dirette al raggiungimento dei *target*, anche assunzionali. L'esperienza ha dimostrato che il personale dimostratosi più efficace nel supporto diretto all'attività giurisdizionale è stato quello con una precedente esperienza nel tirocinio ex art. 37 dl n. 98/2011 o in parte proveniente dall'avvocatura;

c) l'incertezza riguardo alla collocazione di queste nuove figure all'interno di un ordinamento professionale fermo al 2010 e le conseguenze sul governo di questo personale, in un'amministrazione che vede accanto alla dirigenza giudiziaria quella amministrativa specificamente preposta alla gestione del personale giudiziario. Nodo quest'ultimo da risolvere nella dimensione di una "dirigenza integrata" per molti aspetti da costruire intervenendo sull'attuale assetto in silos;

d) l'improvvisa ripresa delle assunzioni nella pubblica amministrazione dopo il lungo blocco del *turnover*; una dinamica quest'ultima che ha innescato una competizione fraticida tra amministrazioni e che ha visto il Ministero della giustizia spesso in posizione di svantaggio rispetto ad altri enti meno disattenti negli anni alla valorizzazione del proprio capitale umano;

e) una formazione professionale perfettibile, che avrebbe richiesto un coinvolgimento maggiore da parte della Scuola superiore della magistratura, sulla scia dell'esperienza francese dell'*attaché de justice*. Tale figura, per molti versi sovrapponibile al funzionario addetto all'UPP, proprio in virtù delle mansioni che gli sono proprie a supporto della giurisdizione, viene infatti formata dall'*École nationale de la magistrature* e non dall'*École nationale des greffes*.

La definizione dell'identità e del modello organizzativo di questa figura non può prescindere dall'esame del dato esperienziale emerso negli uffici giudiziari impegnati nel raggiungimento degli obiettivi del PNRR. Tale analisi deve anzitutto tener conto del "fattore umano", rappresentato dall'eterogeneità di provenienze culturali, percorsi professionali e attitudini del personale assunto come funzionario addetto all'Ufficio per il processo.

Tutti sappiamo, e ce lo riportano gli uffici giudiziari a cui sono stati destinati, che accanto ad addetti giuridicamente più preparati, che hanno ad esempio svolto in precedenza il ruolo di tirocinante e che presentano un *curriculum* di studi più solido, o che provengono dall'avvocatura, ve ne sono altri che hanno

percorsi culturali ed esperienze professionali diverse, ad esempio laureati con diploma triennale come consulente del lavoro, o in economia, e che non hanno mai visto prima un'aula di giustizia. Richiedere lo stesso tipo di mansioni a tutti è impossibile, ma è invece necessario prevedere il loro inserimento nei modelli organizzativi più confacenti, in cui possano esprimere le capacità professionali di cui sono in possesso.

Questo modello organizzativo, che attraverso orizzontalmente le competenze dei due organi preposti al governo della giustizia, negli ambiti rispettivamente assegnati dalla Costituzione, richiede poi una maggiore integrazione tra Ministero della giustizia e Csm. Con il modello organizzativo incentrato sull'UPP le diverse attribuzioni di Ministero e Consiglio in materia di organizzazione degli uffici giudiziari vengono a intrecciarsi molto più che in passato, così come le competenze in materia di gestione del personale giudiziario, suddivise tra le due dirigenze. Ne sono prova gli interventi del Consiglio in materia tabellare, che riguardano anche l'UPP, la cui normazione si intreccia fortemente con le competenze ministeriali. Tutto questo rende sempre più necessaria una ridefinizione della *governance* dell'organizzazione, improntata a criteri di maggiore integrazione, ma anche di una migliore definizione dei rispettivi ambiti di competenza.

Quanto a una maggiore strutturazione dell'UPP, la prassi adottata dagli uffici ci restituisce un modello particolarmente agile e versatile.

L'esperienza, frutto dei monitoraggi periodici, ci mostra l'emersione, accanto al modello tradizionale *"one-to-one"*, incentrato sull'affiancamento del singolo addetto al magistrato, anche uffici *"trasversali"*, funzionali cioè a gruppi di lavoro omogenei (sezioni o sottosezioni specializzate) o alle attività di coordinamento e monitoraggio dei ruoli direttivi e semidirettivi.

Ed è per questo che, nelle diverse declinazioni assunte nel tempo da tale modalità organizzativa – da ufficio del giudice a ufficio *"del"* processo, a ufficio *"per"* il processo –, oggi è necessaria una nuova declinazione plurale di *Uffici* per il processo, tante quante sono le forme con cui l'attività giudiziaria si manifesta.

Proprio la declinazione plurale degli *Uffici* per il processo consente agli uffici giudiziari di sperimentare modelli organizzativi nei quali esperienze professionali e percorsi di studio possano essere valorizzati. Ecco allora che, accanto al funzionario capace di redigere bozze di provvedimenti, schede del fascicolo processuale in grado di dialogare e supportare la parte motiva dei provvedimenti giudiziari, da destinare quindi agli UPP di supporto alla funzione giudicante, vi saranno altri funzionari in grado di supportare quelle attività non giudicanti ma gestorie, funzionari cioè capaci di leggere la contabilità di una società, di acquisire la do-

cumentazione contabile necessaria per lo svolgimento delle procedure in materia di crisi d'impresa, di svolgere attività di organizzazione delle attività degli ausiliari (pensiamo, per tutti, agli amministratori di sostegno o ai custodi e delegati alle vendite giudiziarie), di rapportarsi con le strutture esterne per i processi di riabilitazione e reinserimento di minori e detenuti, quando anche questi uffici giudicanti saranno coinvolti come previsto dal d.lgs n. 151/2021.

Insomma, tanti modelli di UPP quanti sono, oggi, i *"mestieri"* del giudice.

Un ulteriore fattore di riflessione riguarda il *"governo"* di questo modello organizzativo, per le forti disparità territoriali degli uffici giudiziari e le problematiche della dinamica *"centro-territori"*, laddove alla molteplicità delle esperienze applicative corrisponde una maggiore difficoltà di un apparato ministeriale ancora fortemente centralistico a governare il fenomeno complessivo.

Prima di ragionare sugli effetti dell'IA, è indispensabile riconoscere una criticità strutturale preesistente che condizionerebbe qualsiasi evoluzione del modello. Come ha documentato la letteratura più attenta, l'istituzione dell'UPP è stata talvolta compromessa da un mancato mutamento della cultura organizzativa del magistrato, il quale ha continuato spesso ad operare quale *"monade assoluta"*, mostrando un atteggiamento scettico e ritroso nei confronti di un impiego condiviso di risorse umane facenti parte di un contesto preordinato al raggiungimento di un obiettivo comune.

Questa criticità culturale non può essere sottovalutata nell'analisi degli effetti dell'IA. L'intelligenza artificiale entra in un sistema che non ha ancora del tutto risolto la tensione tra autonomia del giudice e logica di squadra. Il superamento dell'approccio individualistico è una preconditione non solo dell'efficace utilizzo dell'UPP, ma della stessa possibilità di integrare in modo sicuro i sistemi algoritmici nel flusso processuale.

La legge 25 settembre 2025, n. 132 costituisce il primo intervento legislativo nazionale organico sull'intelligenza artificiale applicata al settore giudiziario. Il suo articolo 15 introduce un principio fondamentale di riserva decisionale in capo al magistrato per ogni decisione sull'interpretazione e applicazione della legge, sulla valutazione dei fatti e delle prove e sull'adozione dei provvedimenti.

La legge recepisce il principio dell'*human oversight* già previsto dall'*AI Act*: il giudice deve mantenere il controllo effettivo sul processo decisionale; l'IA può svolgere funzioni di supporto, ma non può sostituire il decisore umano.

Dal 2 agosto 2026, negli uffici giudiziari potranno essere utilizzati soltanto sistemi IA certificati secondo le procedure europee, con marcatura CE e iscritti nella

banca dati dell'Unione europea. I sistemi IA devono essere trasparenti, spiegabili e auditabili: l'impiego di modelli opachi (*black box*) risulta incompatibile con il sistema processuale, poiché impedisce la ricostruzione del percorso logico-decisionale. Ogni ufficio giudiziario che adotti sistemi IA deve, pertanto, disporre di personale in grado di verificarne gli *output*, garantirne la conformità normativa e segnalare anomalie.

4.1. L'impatto sui compiti degli addetti: uno schema per livelli

L'analisi dell'impatto dell'IA sui compiti degli addetti all'UPP può essere strutturata secondo tre livelli di attività, con un'esposizione molto diversa all'automazione algoritmica.

Al primo livello — quello dell'alta automazione — si collocano i compiti più esposti alla sostituzione algoritmica nel breve periodo: la ricerca di precedenti giurisprudenziali su banche dati (già aggredita da strumenti come *De Jure AI*, *Leggi d'Italia IA*, *Westlaw AI*), la raccolta e indicizzazione dei fascicoli, il monitoraggio automatico delle scadenze processuali, le operazioni di *data entry* e protocollazione, la redazione di minute standardizzate e l'anonimizzazione degli atti giudiziari. Queste attività sono destinate a una rapida trasformazione con l'ingresso dei sistemi certificati dal 2026.

Al secondo livello si collocano i compiti di automazione parziale con supervisione umana: la sintesi dei *dossier* di causa, l'analisi di conformità degli atti, la redazione di bozze di provvedimenti su schemi ricorrenti, il monitoraggio statistico e la ricerca semantica avanzata sui precedenti. In questi ambiti, l'IA produce un *output* che richiede una validazione qualificata: l'addetto non esegue il compito in prima persona, ma verifica criticamente il risultato algoritmico rispetto al fascicolo completo e ai requisiti processuali. Questo è il cuore della funzione di supervisione che la l. n. 132/2025 rende obbligatoria.

Al terzo livello — quello dei compiti non automatizzabili — si trovano attività che non soltanto resistono all'automazione, ma anzi si rafforzano in un contesto di crescente integrazione algoritmica: il ragionamento giuridico su fattispecie complesse, l'interfaccia con le parti processuali, l'elaborazione di schemi argomentativi originali su questioni nuove, la verifica critica degli *output* algoritmici prima che raggiungano il giudice, la segnalazione di anomalie e *bias*, la *data stewardship* del patrimonio informativo giudiziario. Sono precisamente questi compiti di terzo livello che definiscono il valore aggiunto irrinunciabile della componente umana nell'era dell'automazione.

5. Professioni ibride e mediazione “uomo-algoritmo”

La sociologia delle organizzazioni ha evidenziato come l'introduzione di nuove tecnologie favorisca spesso la nascita di professioni ibride, ossia figure professionali che combinano competenze appartenenti a campi disciplinari diversi.

Nel contesto della giustizia digitale queste professioni possono assumere la forma di figure capaci di mediare tra linguaggio giuridico, linguaggio amministrativo e linguaggio algoritmico. Tali figure svolgono una funzione fondamentale nell'interpretazione dei risultati prodotti dai sistemi di intelligenza artificiale e nella loro integrazione nei processi decisionali.

La capacità di interrogare correttamente i sistemi di IA, di comprendere le modalità con cui vengono generati i risultati e di valutare criticamente le informazioni prodotte dagli algoritmi diventa quindi una competenza sempre più importante all'interno delle organizzazioni pubbliche.

6. Trasformazione dei profili professionali negli uffici giudiziari

L'introduzione dell'intelligenza artificiale implica una trasformazione dei profili professionali presenti negli uffici giudiziari.

I modelli organizzativi tradizionali sono stati costruiti in un contesto in cui la gestione dei procedimenti era fortemente basata su attività manuali e documentali. In questo scenario il lavoro delle cancellerie era centrato sulla registrazione degli atti, sulla gestione dei fascicoli cartacei e sulla comunicazione tra le parti.

La digitalizzazione della giustizia e lo sviluppo di strumenti di analisi automatizzata dei dati stanno progressivamente modificando questo assetto. Alcuni ruoli tradizionali legati alla gestione documentale dei procedimenti sono destinati a perdere centralità, mentre emergono nuove figure professionali legate all'analisi delle informazioni giuridiche e alla gestione delle tecnologie digitali.

L'organizzazione degli uffici giudiziari italiani si fonda ancora su un ordinamento professionale risalente al 2010, elaborato in un contesto precedente sia alla diffusione del processo civile telematico sia all'introduzione dell'Ufficio per il processo come modello organizzativo.

Le principali figure professionali presenti negli uffici giudiziari comprendono funzionari giudiziari, assistenti giudiziari, operatori amministrativi, ufficiali giudiziari e personale tecnico informatico. Questi profili professionali sono stati storicamente costruiti

attorno alla gestione documentale dei procedimenti e alla tenuta degli archivi giudiziari.

Il modello organizzativo tradizionale degli uffici giudiziari italiani si basa sulla centralità della *cancelleria*. Essa rappresenta l'ufficio amministrativo che assiste il magistrato nello svolgimento delle attività processuali.

Il personale di cancelleria si occupa principalmente di:

- ricezione e registrazione degli atti processuali;
- gestione dei fascicoli;
- verbalizzazione delle udienze;
- comunicazioni e notifiche alle parti;
- gestione degli archivi giudiziari.

Questo modello riflette un'organizzazione dell'attività giudiziaria tipica dell'epoca analogica, nella quale la gestione dei procedimenti si basa principalmente su documenti cartacei e su procedure amministrative manuali.

7. Le trasformazioni dei profili professionali del personale amministrativo giudiziario

Il punto di partenza del quadro regolatorio è l'art. 4 del regolamento (UE) 2024/1689 (*AI Act*), che impone ai *deployer* – nella grande maggioranza dei casi i datori di lavoro – di garantire al proprio personale un livello sufficiente di *AI literacy*, ossia di alfabetizzazione sull'intelligenza artificiale. Dal 2 febbraio 2025, le aziende e le pubbliche amministrazioni devono assicurare un livello minimo di *AI literacy* al personale che utilizzi strumenti basati sull'intelligenza artificiale in ambito professionale. Si tratta di un obbligo di risultato, non meramente procedurale: non è sufficiente erogare una formazione generica, ma occorre che il lavoratore sia messo nelle condizioni di comprendere il funzionamento dei sistemi con cui interagisce e di esercitare su di essi un controllo consapevole.

Sul piano interno, la legge 23 settembre 2025, n. 132 ha recepito e sviluppato questo impianto, conferendo deleghe al Governo per l'alfabetizzazione e la formazione sull'IA con possibile riconoscimento di un equo compenso commisurato a responsabilità e rischi. Il dm n. 180/2025 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha tradotto questi principi in indirizzi operativi, individuando nel Fondo "Nuove Competenze", nei fondi interprofessionali e nei programmi europei gli strumenti per sostenere percorsi di *upskilling* e *reskilling* coerenti con i fabbisogni del mercato del lavoro.

I sistemi IA in ambito giudiziario rientrano nell'All. III dell'*AI Act* come sistemi «ad alto rischio»,

e il personale che li utilizza o li supervisiona è soggetto agli obblighi di alfabetizzazione AI più stringenti. Questo dato normativo investe trasversalmente tutte le famiglie professionali che entrano in contatto con sistemi IA negli uffici giudiziari – quindi, potenzialmente, l'intero personale. Occorrerà verificare se l'ordinamento professionale del personale giudiziario è adeguato ai compiti richiesti dall'utilizzazione di questi sistemi.

La digitalizzazione della giustizia e l'introduzione dell'intelligenza artificiale stanno progressivamente riducendo la centralità di alcune attività tradizionali delle cancellerie, in particolare quelle legate alla gestione manuale dei documenti e alla registrazione dei fascicoli.

Molte attività amministrative ripetitive possono oggi essere automatizzate attraverso sistemi informatici di gestione documentale. Questo processo non implica necessariamente una riduzione del personale amministrativo, ma piuttosto una trasformazione delle competenze professionali richieste e, di conseguenza, una rimodulazione della programmazione del fabbisogno del personale dell'amministrazione della giustizia.

La trasformazione digitale della giustizia e l'introduzione dell'intelligenza artificiale potrebbero rendere progressivamente obsoleti alcuni profili professionali tradizionali.

a) *Profili basati su attività puramente documentali.*

Molte attività tradizionali della cancelleria riguardano la gestione materiale dei documenti:

- archiviazione cartacea;
- registrazione manuale degli atti;
- gestione fisica dei fascicoli.

Queste attività sono sempre più sostituite da sistemi informatici di gestione documentale.

b) *Profili legati alla gestione analogica delle comunicazioni.*

Con l'introduzione del processo telematico, molte attività di comunicazione tra tribunali e parti processuali sono state automatizzate.

c) *Profili poco integrati con le tecnologie digitali.*

La trasformazione digitale della giustizia richiede nuove competenze professionali:

- gestione dei sistemi informatici;
- analisi dei dati giudiziari;
- utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale.

Non solo, ma se volessimo rileggere oggi, alla luce della crescita esponenziale dell'IA, i contenuti professionali dell'addetto all'UPP così come tipizzati dal dl n. 80/2021, scopriremmo che anche questo "nuovo" profilo andrebbe ampiamente rivisto a soli cinque anni di distanza. Le verifiche formali sulla regolarità degli atti e la gestione dei flussi documentali saranno

presumibilmente suscettibili di un'automazione integrale, mentre le attività di ricerca giurisprudenziale e il supporto alla redazione dei provvedimenti beneficeranno di un decisivo effetto “*competence-enhancing*”. In questo scenario, quindi, anche l'addetto UPP evolverà da mero supporto amministrativo a figura ibrida, cui sarà richiesto di governare la complessità algoritmica per restituire al magistrato un'analisi giuridica raffinata e tecnologicamente aumentata.

8. Nuovi profili professionali della giustizia digitale

Accanto alla progressiva trasformazione delle attività tradizionali, emergono nuovi profili professionali legati alla gestione delle tecnologie digitali.

Tra questi si possono individuare analisti giuridici, specialisti di tecnologie legali, analisti dei dati giudiziari e figure professionali capaci di mediare tra sistemi algoritmici e attività giurisdizionale. Queste figure contribuiscono a integrare gli strumenti tecnologici all'interno dei processi decisionali e organizzativi degli uffici giudiziari.

a) Analisti giuridici.

Gli addetti all'UPP possono svolgere funzioni di analisi giuridica avanzata, supportando il magistrato nella ricerca giurisprudenziale e nella preparazione delle decisioni.

b) *Data analyst* della giustizia.

L'uso dell'intelligenza artificiale richiede la gestione e l'analisi di grandi quantità di dati giudiziari.

c) Esperti di *legal tech*.

Un'altra figura emergente è quella degli esperti di tecnologie giuridiche, che contribuiscono allo sviluppo e alla gestione di strumenti di intelligenza artificiale applicati al diritto.

Uno sguardo all'evoluzione di figure professionali analoghe a quelle dei nostri funzionari addetti all'UPP conferma la tendenza in questa direzione. Consideriamo, ad esempio, il ruolo tradizionale dei *law clerks*. Le esperienze straniere ci mostrano la tendenza ad affidare a questa figura una maggiore specializzazione nel rapporto con i sistemi di IA basata su *natural language processing*, l'analisi di grandi archivi di decisioni giudiziarie e l'individuazione di precedenti rilevanti in tempi molto ridotti. Tuttavia, l'automazione non elimina il lavoro umano: sposta l'attenzione verso attività di valutazione critica e interpretazione. Gli strumenti di supporto decisionale possono aiutare a organizzare informazioni nei fascicoli, identificare precedenti rilevanti e individuare modelli decisionali simili. In questo contesto i collaboratori dei giudici diventano mediatori tra tecnologia e decisione giudiziaria.

Inoltre, l'IA viene utilizzata per classificare documenti e fascicoli, analizzare atti processuali e migliorare la gestione dei flussi di cause. Queste tecnologie riducono il carico di lavoro amministrativo, ma richiedono nuove competenze.

9. Il ruolo della contrattazione collettiva

Il *reskilling* imposto dalla transizione digitale interseca istituti già consolidati del diritto del lavoro, ma ne mette in crisi alcune fondamenta. I sistemi di IA che modificano radicalmente le condizioni di svolgimento della prestazione, rendendo obsolete le competenze acquisite, integrano un rischio per l'occupabilità del lavoratore che non può essere indifferente all'ordinamento.

Sul versante del lavoratore, la questione si intreccia con il regime delle mansioni. Quando l'IA ridefinisce la struttura delle mansioni, l'investimento in *reskilling* investe il diritto alla professionalità del lavoratore, il rischio di una rapida obsolescenza del patrimonio professionale acquisito, la stessa capacità di far fronte alle nuove esigenze imposte dall'utilizzazione dei sistemi di IA.

Per il settore pubblico, il quadro si arricchisce della disciplina speciale del d.lgs n. 165/2001 (TUPI), e in particolare dell'art. 52 sulle mansioni nel pubblico impiego. Il principio dell'equivalenza funzionale, in un contesto di radicale trasformazione tecnologica, dovrà essere riletto alla luce delle nuove competenze richieste dai sistemi di IA: non è difficile immaginare che la gestione di strumenti algoritmici costituirà presto una componente intrinseca delle mansioni ordinarie del personale giudiziario, con conseguenti obblighi formativi che non si esauriscono nella semplice messa a disposizione di un manuale d'uso.

Nonostante i progressi normativi degli ultimi mesi, il quadro presenta ancora lacune significative. L'obbligo di *AI literacy* contenuto nell'art. 4 dell'*AI Act* è formulato in termini generici, e la sua trasposizione in obblighi specifici dipenderà in larga misura dall'attività dell'Osservatorio istituito dalla l. n. 132/2025, la cui operatività è ancora nelle fasi iniziali. Mancano, inoltre, meccanismi effettivi di tutela giudiziaria del diritto alla formazione: l'azione del lavoratore che lamenti il mancato adempimento dell'obbligo formativo è ancora priva di una disciplina processuale specifica, formazione professionale ancor più rilevante che in passato.

Un profilo di grande innovazione dogmatica riguarda il legame tra contrattazione collettiva e certificazione delle competenze sull'IA. La formazione sull'intelligenza artificiale non è più soltanto un adempimento organizzativo del datore di lavoro, ma

può diventare un diritto soggettivo esigibile dal lavoratore. La dottrina ha sistematizzato le tre funzioni complementari che la contrattazione collettiva è chiamata a svolgere su questo terreno.

La funzione definitoria consiste nell'individuare, settore per settore, quali competenze debbano essere attestate e a quali *standard*: soltanto le parti sociali che conoscono i processi produttivi sono in grado di rispondere a questa domanda con la necessaria concretezza. La funzione incentivante consiste nell'aggiungere il titolo conseguito a progressioni verticali, superminimi o scatti di anzianità accelerati: un percorso formativo che non produce effetti sull'inquadramento o sulla retribuzione resta lettera morta. La funzione difensiva, infine, consiste nel rendere la competenza certificata un elemento probatorio utilizzabile in giudizio, sia dal lavoratore che contesti una modifica unilaterale di mansioni, sia dal datore che voglia dimostrare di aver adempiuto i propri obblighi.

La frammentazione della contrattazione collettiva – con i CCNL di comparto che avanzano a velocità diverse nell'incorporare clausole sul *reskilling* – rischia di generare asimmetrie di tutela difficilmente giustificabili in un sistema fondato sul principio di parità di trattamento. Il personale del Ministero della Giustizia, in attesa della certificazione del CCNI stralcio e di una sua attuazione che integri la dimensione IA, potrebbe trovarsi oggi in una posizione di potenziale svantaggio rispetto ad altri comparti del pubblico impiego che hanno già avviato percorsi formativi strutturati.

9.1. L'ordinamento professionale e la contrattazione integrativa del personale giudiziario

Il 24 settembre 2025 è stata sottoscritta, tra il Ministero della giustizia e le organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL Funzioni Centrali 2022/2024, la bozza di un nuovo ordinamento professionale che dovrà sostituire quello, ormai obsoleto ma tuttora vigente, del 2010, anteriore alle principali novità che hanno interessato l'attività giudiziaria in questi ultimi anni, dal processo civile telematico all'Ufficio per il processo¹. Il testo è tuttora all'esame degli organi di controllo.

Il CCNL 2019/2021 abbandona il sistema di profili nominativi rigidi ereditato dal 2010 e introduce un modello articolato per famiglie professionali, distribuite su quattro aree: operatori, assistenti, funzionari ed elevate professionalità.

9.2. Le declaratorie e le competenze digitali: un approccio strumentale

La bozza del nuovo ordinamento professionale, pur nello sforzo di un aggiornamento di un sistema ormai obsoleto, mostra tuttavia una consapevolezza parziale della dimensione digitale del lavoro giudiziario. La famiglia dei cancellieri e dei servizi giudiziari include competenze esplicite sulla conoscenza degli strumenti e programmi informatici in uso e sull'utilizzo degli applicativi anche ai fini dell'estrazione dei dati. La famiglia dei servizi amministrativi e generali aggiunge un riferimento alla digitalizzazione e alla capacità di collaborazione ai processi connessi all'innovazione tecnica e informatica. L'area delle elevate professionalità contempla conoscenze altamente specialistiche in ambito ICT, sicurezza informatica e architetture *hardware* e *software*².

Il problema fondamentale è che queste declaratorie descrivono le competenze digitali secondo un approccio "*strumentale e operativo*" adeguato all'era del processo telematico, ma non a quella dell'IA generativa. Conoscere gli strumenti in uso non è la stessa cosa che essere in grado di valutare criticamente gli *output* di quei sistemi, riconoscerne i *bias*, gestirne la conformità normativa, esercitare su di essi la supervisione che la legge richiede.

Un esame sistematico delle declaratorie rivela sette assenze critiche, tutte riconducibili alle competenze richieste dall'*AI Act* e dalla l. n. 132/2025: la capacità di valutare criticamente gli *output* dei sistemi IA; la conoscenza dei principi dell'*AI Act* e delle responsabilità connesse; la gestione del dato giudiziario in termini di qualità, sicurezza e sovranità; la competenza di supervisione algoritmica (*human oversight*); l'*AI literacy* giuridica per la validazione di sintesi generate da modelli linguistici; i requisiti di trasparenza e spiegabilità dei sistemi IA e le procedure di *audit* di conformità *AI Act*. Si tratta di competenze nuove che andrebbero inserite nel nuovo ordinamento professionale.

La rapida evoluzione dei sistemi di IA renderà, quindi, necessaria una revisione prossima dell'ordinamento professionale appena definito per evitare il rischio di una rapida obsolescenza dei profili professionali che vi sono contemplati.

In particolare, occorrerà ripensare l'introduzione di competenze trasversali che comprendano:

a) *AI literacy* (per tutte le famiglie)

La capacità di comprendere come funziona un modello IA, di riconoscerne i limiti e di interpretarne

1. Vds. il testo della bozza: www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_23_1.page?contentId=CON1472824.

2. Cfr. Allegato A alla bozza: www.giustizia.it/cmsresources/cms/documents/accordo_24sett2025_famiglie_professionali_alla_amm_giud.pdf.

gli *output* non compare nelle declaratorie di nessuna famiglia. Eppure l'*AI Act* la impone come requisito di base per chiunque utilizzi sistemi IA ad alto rischio.

Proposta concreta: inserire l'*AI literacy* come requisito trasversale nelle progressioni economiche e giuridiche di tutte le famiglie, con livelli differenziati per area (operativa, tecnica, decisionale);

b) Human oversight – *funzione di supervisore algoritmico*

La l. n. 132/2025 crea implicitamente una funzione di supervisore degli *output* IA prima che raggiungano il magistrato. Questa funzione non corrisponde a nessuna famiglia professionale e andrebbe codificata come:

- competenza aggiuntiva nella famiglia dei cancellieri e dei servizi giudiziari (per gli *output* giurisdizionali);
- competenza specialistica nella famiglia dei servizi informatici-statistici (per la verifica tecnica dei sistemi);
- funzione dirigenziale per le elevate professionalità (per la *governance* complessiva e l'*audit AI Act*).

c) Data governance – *gestione del dato giudiziario*

La gestione del dato giudiziario in chiave di qualità, sicurezza e sovranità richiede competenze specifiche, che non sono contemplate in nessuna famiglia. Con l'IA, il dato diventa l'*input* critico di ogni sistema: la sua qualità determina la qualità degli *output* che il magistrato riceverà.

La famiglia dei servizi informatici-statistici è, inoltre, la più attrezzata per svolgere funzioni di *governance IA*. Le sue declaratorie andrebbero arricchite con i requisiti di conformità *AI Act*, gestione dei rischi algoritmici, *data stewardship* e *audit* dei sistemi certificati.

Le linee guida AGID raccomandano investimenti in formazione mirata. Il Ministero dovrebbe adottare un piano formativo strutturato sull'IA, differenziato per famiglia professionale, che accompagni il nuovo ordinamento fin dalla fase di prima applicazione.

10. Il ruolo della formazione

La trasformazione dei profili professionali richiede un forte investimento nella formazione.

Particolare importanza assume la possibilità di sviluppare percorsi formativi comuni tra magistrati e personale amministrativo sui temi della giustizia digitale, dell'analisi dei dati e dell'intelligenza artificiale. Una formazione interdisciplinare può favorire la nascita di competenze condivise e rafforzare la collaborazione tra le diverse professionalità presenti negli uffici giudiziari.

Riteniamo sia necessaria, fin d'ora: a) una maggiore specificità dell'offerta formativa del personale amministrativo e giudiziario, maggiormente indirizzata a comprendere e dialogare con i sistemi di IA; b) una maggiore interazione formativa tra Scuola della magistratura e SNA per la formazione e il dialogo tra dirigenza giudiziaria magistratuale e amministrativa; c) nella stessa direzione, una maggiore integrazione tra Scuola della magistratura e Scuola di formazione del personale amministrativo ministeriale; c) maggiore confronto e scambio di esperienze tra le diverse amministrazioni dello Stato.

Riguardo al punto c) si segnala la proficua esperienza del coinvolgimento del personale addetto all'Ufficio per il processo assegnato alle sezioni specializzate per l'immigrazione nei corsi della Scuola della magistratura. Proprio questi percorsi comuni hanno consentito una più intensa collaborazione professionale in una materia particolarmente specialistica. Si tratta di un'esperienza che andrebbe estesa a tutti i settori caratterizzati da spiccata specializzazione.

Infine, la molteplicità delle applicazioni del modello organizzativo che chiamiamo "Uffici per il processo", richiede un livello di competenze che spazia dalla conoscenza strettamente tecnico-giuridica e amministrativa a quella gestionale (per gli uffici di analisi e supporto ai capi degli uffici giudiziari), a quella tecnica (per le applicazioni dell'informatica e dell'IA). Tutto questo dovrebbe portare a valutare l'opportunità di istituire specifici corsi professionalizzanti in "*Funzionariato giudiziario*": il livello di conoscenze, competenze e preparazione va acquisito attraverso uno specifico e mirato corso di studi, non essendo sufficiente l'approccio esclusivamente empirico fin qui adottato.

11. Verso l'Ufficio per il processo 2.0: alcune sperimentazioni in Europa

Il dibattito sull'impatto che l'IA sta avendo e avrà sui profili professionali e sull'ordinamento della giustizia travalica, naturalmente, i confini nazionali. I Paesi europei, sostenuti anche dagli ingenti investimenti del piano *Next Generation EU*, sono impegnati nello strutturare modelli di *governance* e sperimentazioni operative volte ad integrare la "cassetta degli attrezzi" dei magistrati con i potenti strumenti offerti dall'IA.

Il Ministero della giustizia francese ha recentemente impresso una forte accelerazione in questa direzione, istituendo nel dicembre 2025 una Direzione dedicata all'IA (DPIA), con l'obiettivo di centralizzare le competenze giuridiche, tecniche ed etiche. Tra i progetti in cantiere emerge lo sviluppo di un "*Assistant IA Justice*", l'assistente virtuale progettato

specificamente a supporto dei magistrati e del personale amministrativo. Le sperimentazioni, avviate a fine 2025, si concentrano su alcuni pilastri operativi, quali: l'analisi e la ricerca documentale massiva; il supporto alla redazione di atti e provvedimenti; la sintesi di fascicoli voluminosi. Tra l'altro, queste soluzioni sono progettate e sviluppate all'interno di infrastrutture sovrane e sicure, per garantire *"by design"* la protezione dei dati giudiziari.

In Spagna, il Consiglio generale del Potere giudiziario (CGPJ) – dopo avere stabilito, con la *Instrucción* n. 2/2026, un perimetro normativo chiaro in linea con l'*AI Act* – si è distinto per aver dato impulso al progetto "KENDOJ", una *suite* di applicazioni sviluppata dal *Centro de Documentación Judicial* (CENDOJ). La *suite* offre ai magistrati e alle strutture di supporto funzionalità avanzate di IA generativa, basate sull'impiego di *prompt* specificamente ottimizzati per estrarre informazioni rilevanti e strutturate sia dai documenti caricati dagli utenti, sia dall'immenso fondo documentale delle sentenze pregresse. Inoltre, un'interfaccia interattiva permette ai giudici di dialogare in tempo reale con i testi normativi e processuali, facilitando il reperimento immediato di passaggi specifici e riducendo drasticamente i tempi di studio.

Tali strumenti operano in un ambiente confinato e sicuro, garantito da licenze dedicate che assicurano la massima protezione dei dati.

Il Portogallo sta attuando una trasformazione radicale attraverso il piano "*Govtech Justiça*", focalizzandosi sull'uso dell'IA generativa per automatizzare i processi amministrativi e semplificare l'accesso ai servizi giudiziari per cittadini e imprese. Ne è un esempio il GPJ ("*Guia Prático da Justiça*"), l'assistente virtuale basato sul modello di linguaggio GPT 4.0 che, integrando tecniche di *deep learning* per generare risposte in linguaggio naturale, mira anche a

favorire la deflazione delle iscrizioni a ruolo, indirizzando l'utenza verso strumenti alternativi di risoluzione delle controversie.

Questi esempi dimostrano che il *trend* europeo converge verso la creazione di un "ecosistema di supporto" vicino al modello dell'Ufficio per il processo italiano, ma sempre più potenziato da strumenti di IA che agiscono come moltiplicatori di efficienza nelle fasi di studio e preparazione della decisione.

12. Conclusioni

In questo scenario, l'Ufficio per il processo ibrido può diventare uno degli strumenti attraverso cui il sistema giudiziario italiano affronta la sfida della giustizia digitale e sviluppa nuove forme di collaborazione tra diritto, amministrazione e tecnologia.

Nondimeno, l'efficacia di questa trasformazione non può prescindere da un nodo cruciale, vero "convitato di pietra" nel dibattito europeo: la sovranità tecnologica che investe anche il settore della giustizia. L'utilizzo di sistemi di IA "proprietary", ovvero sviluppati e controllati da grandi *player* tecnologici privati (spesso extra-europei), pone rischi significativi per l'indipendenza della magistratura e la protezione dei dati sensibili dei cittadini.

L'UPP deve divenire il luogo naturale di integrazione dell'IA negli uffici giudiziari: non per sostituire gli addetti, ma per riposizionarli. Gli addetti AUPP sono i candidati naturali a svolgere la funzione di interfaccia tra l'algoritmo e il giudice: è necessaria la formazione giuridica per valutare la pertinenza degli *output*, la conoscenza del fascicolo per verificarne la correttezza fattuale, e la posizione istituzionale per riferire al magistrato in modo qualificato. Il principio di *human oversight* imposto dalla l. n. 132/2025 trova nell'UPP la sua attuazione organizzativa naturale.