

Intelligenza artificiale e formazione giudiziaria. Se non ora, quando (ma come)?

di Roberto Giovanni Conti*

Il contributo analizza il ruolo della formazione come snodo decisivo per governare l'impatto dell'intelligenza artificiale sulla giustizia, muovendo dalla prospettiva del magistrato-giurista e dalla centralità del giudizio come atto umano, responsabile e motivato. Il saggio sintetizza le linee di sviluppo della formazione nazionale ed europea, con particolare riferimento all'azione della Scuola superiore della magistratura nel biennio 2025-2026 e alla cooperazione multilivello promossa a livello europeo. Viene messa in evidenza l'esigenza di un modello formativo integrato, progressivo e misurabile, fondato sulla tutela dei diritti fondamentali e sulla *Rule of Law*. In questa prospettiva, i progetti internazionali sono riletti come ipotesi di un laboratorio avanzato ove coltivare una formazione ispirata concentricamente all'innovazione tecnologica, al metodo giuridico e alla fiducia nello spazio pubblico digitale.

1. Premessa / 2. Il magistrato giurista e la formazione tecnologica / 3. Dal processo telematico all'AI: la digitalizzazione come laboratorio di metodo / 4. La costruzione di una cultura digitale nella magistratura nel biennio 2025-2026 / 5. Il quadro europeo come spazio di cooperazione: la riunione di Cipro promossa dalla Commissione europea e la scelta di costruire fiducia e competenze comuni fra SSM ed EJTN. Il ruolo dei *Digital Ambassadors* / 6. Formazione iniziale, dirigenti e cooperazione fra istituzioni nel campo della formazione, per salvaguardare la *Rule of Law* / 7. *Leadership*, trasformazione digitale e trasformazione organizzativa / 8. La dimensione internazionale / 8.1. I progetti europei e il ruolo della SSM nella trasformazione digitale e nell'AI / 8.2. Le cooperazioni bilaterali. Investire sulle competenze reciproche / 9. Riassumendo. La necessità di una cabina di regia fra i diversi volti della SSM impegnati sul fronte dell'AI / 10. Conclusioni: la *Rule of Law* nello spazio pubblico digitale

1. Premessa

L'ingresso dell'intelligenza artificiale nella giustizia, all'interno di un quadro normativo in continua evoluzione¹ pone un problema di metodo e di legitti-

mazione, interrogandoci sul modo in cui il giudizio si forma, si giustifica e si rende controllabile.

In questa prospettiva, la formazione del mondo della giustizia non è un accessorio dell'innovazione, ma diventa luogo elettivo nel quale la trasformazione

* Le considerazioni svolte, proprie dell'Autore, non sono riferibili all'Istituzione presso la quale opera.

1. L'art. 4 dell'AI Act, reg. n. 1689/2024 del 21 maggio 2024, *Regolamento europeo sull'intelligenza artificiale*, detta il principio della "alfabetizzazione in materia di AI", stabilendo che «I fornitori e i deployer dei sistemi di AI adottano misure per garantire nella misura del possibile un livello sufficiente di alfabetizzazione in materia di AI del loro personale nonché di qualsiasi altra persona che si occupa del funzionamento e dell'utilizzo dei sistemi di AI per loro conto, prendendo in considerazione le loro conoscenze tecniche, la loro esperienza, istruzione e formazione, nonché il contesto in cui i sistemi di AI devono essere utilizzati, e tenendo conto delle persone o dei gruppi di

può essere compresa e governata, evitando disuguaglianze di competenze e frammentazioni.

Le riflessioni che seguono tenteranno di muoversi su un duplice piano. Da un lato, si tenterà di chiarire la prospettiva di base che il giurista attento al futuro, ma al tempo stesso consapevole della centralità del suo ruolo nelle dinamiche sociali, deve adottare. Ciò che si declina nel senso che l'innovazione tecnologica deve comunque possedere, preservando il giudizio come atto umano, responsabile e motivato, senza pregiudizi verso impieghi virtuosi della tecnologia.

Dall'altro, vi è l'obiettivo di mettere a fuoco ciò che, obiettivamente, potrebbe orientare la formazione futura. Un disegno multilivello, dunque, misurabile e sostenibile, capace di produrre competenze operative e di radicarle nella tutela dei diritti e nella *Rule of Law*² attraverso una sempre maggiore attenzione al tema dell'efficacia ed effettività della formazione. Una prospettiva che sembra, così, lentamente – ma sempre più progressivamente – virare dalle coordinate tradizionali, che guardavano alla formazione come mera “offerta”, a quelle in cui si intravede un bisogno di efficacia ed effettività della formazione nella giurisdizione quotidiana. Orientamento che non sembra affatto perdere di vista i canoni tradizionali ma,

semmai, approfondirli fino al punto da considerare necessaria, per chi organizza formazione, un'idea di misurabilità in concreto dei seguiti prodotti dalla formazione. Diverse, indubbiamente, le cause scatenanti tale fenomeno, nel quale certamente si inseriscono dinamiche collegate sia alla riduzione delle risorse finanziarie che a un sistema sempre più attento alle valutazioni delle attività provenienti dai discenti. Non ultima sembra essere la sempre maggior cooperazione e collaborazione fra diversi plessi di formazione, nazionale e sovranazionali, ormai avvinti in strategie comuni, programmazioni e continui momenti di confronto, i quali richiedono quasi naturalmente momenti di condivisione dei risultati, di verifica dell'effettività delle diverse iniziative formative, spesso finanziate o sostenute esternamente.

2. Il magistrato giurista e la formazione tecnologica

Nel contributo, pubblicato su *Giustizia insieme*, sulla formazione dei magistrati in tema di AI³ abbiamo provato a sostenere che l'interrogativo cruciale non è se l'intelligenza artificiale possa “aiutare” la

persone su cui i sistemi di AI devono essere utilizzati», e il considerando n. 56 rileva come la «diffusione dei sistemi di AI nell'istruzione [sia] importante per promuovere un'istruzione e una formazione digitali di alta qualità e per consentire a tutti i discenti e gli insegnanti di acquisire e condividere le competenze e le abilità digitali necessarie, compresa l'alfabetizzazione mediatica, e il pensiero critico, per partecipare attivamente all'economia, alla società e ai processi democratici». La l. 23 settembre 2025, n. 132 ha previsto, all'art. 15, «attività didattiche sul tema dell'intelligenza artificiale e sugli impieghi dei sistemi di intelligenza artificiale nell'attività giudiziaria» e, all'art. 24, deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale, nel cui ambito molto importanti i compiti in tema di formazione, con i criteri di «e) previsione di percorsi di alfabetizzazione e formazione in materia di utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale». UNESCO ha emesso la raccomandazione del 2021 su *L'etica dell'intelligenza artificiale*, documento con valore legale, concordato a livello internazionale al fine di assicurare che ogni organizzazione, azienda o persona fisica che sviluppi o implementi l'IA agisca in modo etico e in linea con i diritti umani, approvata con il consenso di tutti i 193 Stati membri. Il 7 settembre 2023, la medesima organizzazione ha pubblicato altresì la *Guida per l'Intelligenza Artificiale generativa nell'educazione e nella ricerca*. Nell'Unione europea, l'art. 81, par. 2, lett. h, TUE prevede il sostegno alla formazione dei magistrati e degli operatori giudiziari, nel cui ambito cfr., fra l'altro: a) le *Conclusioni del Consiglio sull'uso dell'intelligenza artificiale nel settore della giustizia*, del 16 dicembre 2024, n. 16933, in cui il Consiglio invita la Rete e le autorità ed organismi nazionali responsabili della formazione giudiziaria a formare i professionisti della giustizia per far fronte alla digitalizzazione dei sistemi giudiziari, in particolare all'uso dell'intelligenza artificiale nel settore giudiziario, per adattarsi all'evoluzione del contesto giuridico, ridurre le lacune nelle competenze digitali e rafforzare la consapevolezza delle opportunità e dei rischi posti dai sistemi di intelligenza artificiale; b) la *Proposta di Regolamento del Parlamento e del Consiglio sul programma Giustizia per il periodo 2028-2034*, fatta a Bruxelles il 3 settembre 2025, COM(2025) 463 - 2025/0255(COD), volta al finanziamento delle attività per la giustizia, insistendo ripetutamente sul concetto che sistemi giudiziari efficienti e una magistratura indipendente – anche grazie all'uso proficuo del digitale e dell'AI – assicurano «la certezza del diritto, attraggono investimenti e rafforzano la cooperazione transfrontaliera in materia civile e penale» e, dunque, sono condizioni indispensabili a tutela dei diritti e delle libertà fondamentali, da un lato, e della crescita economica e della competitività, anche a fini di welfare sociale, dall'altro lato; c) il *Piano d'azione per l'AI continentale*, lanciato dalla Commissione il 9 aprile 2025; d) la *Proposta della Commissione europea di decisione del Consiglio relativa alla posizione da adottare a nome dell'Unione europea in merito al progetto di raccomandazione del Comitato dei ministri del Consiglio d'Europa su uguaglianza e intelligenza artificiale*, fatta a Bruxelles il 19 settembre 2025, COM (2025) 518 final 2025/0291 (NLE).

Le *Linee guida e proposte formative per l'anno 2025*, approvate con delibera CSM del 6 marzo 2025, si occupano dell'utilizzo delle nuove tecnologie nello svolgimento delle funzioni giudiziarie, raccomandando che si approfondiscano i vari profili applicativi dei nuovi strumenti informatici, sia per l'ordinamento giudiziario e l'organizzazione dirigenziale, sia per le banche dati, sia quanto al processo e ai criteri di redazione degli atti. Vi si espone, altresì, l'esigenza di una formazione teorica e pratica al riguardo, non senza considerare anche l'«intelligenza artificiale nelle sue diverse applicazioni potenziali al mondo giudiziario» (p. 30). Il Ministero, in data 24 ottobre 2024, ha varato le proprie linee guida ex art. 12, comma 1, d.lgs n. 26/2006, rimarcando la rilevanza sotto tutti i profili dell'AI per il giudice.

2. Vds., volendo, sul tema, R. Conti, *Rule of law e ruolo della Scuola di formazione dei magistrati*, in *Giustizia insieme*, 6 ottobre 2025.

3. Vds., volendo, R. Conti, *Prolegomeni sulla formazione del magistrato-giurista in tema di intelligenza artificiale, diritto, scienza e giudizio umano*, in *Giustizia insieme*, 15 settembre 2025.

giustizia, ma quale posto essa possa occupare senza alterare l'equilibrio costituzionale, etico ed epistemologico del giudicare.

In quella sede si è insistito sulla necessità di un dialogo autentico con saperi diversi, perché comprendere – almeno nelle linee essenziali – la logica dei sistemi adattivi è condizione per non confondere la plausibilità dell'*output* con la sua correttezza giuridica. Ne segue che la formazione non deve addestrare a un uso “fluidico” degli strumenti, ma costruire la capacità di esercitare un controllo significativo sull'*output*: verifica delle fonti, consapevolezza dei limiti, riconoscimento di *bias* e automatismi persuasivi, tutela del dato, preservazione della motivazione come presidio di controllabilità.

3. Dal processo telematico all'AI: la digitalizzazione come laboratorio di metodo

Il percorso che porta oggi a discutere di AI nella giustizia costituisce il progresso prevedibile del tema della digitalizzazione del processo, già scrutinato con riguardo alla forma dell'atto, alla prova, ai tempi e garanzie di conoscibilità. In questa trasformazione la formazione ha avuto un ruolo determinante, perché ha accompagnato l'appropriazione di strumenti nuovi senza ridurre l'innovazione a manualistica e senza perdere il filo delle garanzie.

L'intelligenza artificiale rappresenta un salto ulteriore: non solo digitalizzazione di procedure, ma incidenza sulle modalità cognitive con cui si ricerca, si seleziona, si organizza e si scrive il diritto.

Anche qui, la lezione del processo telematico resta valida: l'innovazione diventa sostenibile solo quando è ricondotta dentro un quadro di legalità e di garanzie e quando la formazione insiste sul nesso tra strumenti e diritti, tra efficienza e controllabilità.

4. La costruzione di una cultura digitale nella magistratura nel biennio 2025-2026

La Scuola superiore della magistratura ha collocato la digitalizzazione all'interno di un disegno formativo organico, concepandola come componente strutturale della professionalità giudiziaria e non come ambito specialistico separato.

Si è posto in rilievo che protezione dei dati, *cybersecurity*, qualità del dato giudiziario e affidabilità delle piattaforme non sono meri temi tecnici, ma condizioni di effettività dei diritti e, quindi, elementi interni alla qualità della giustizia.

All'interno di questa cornice, la formazione sull'intelligenza artificiale si è progressivamente consolidata come livello avanzato: non solo alfabetizzazione generale, ma attenzione ai profili critici – opacità, *bias*, uso improprio dei dati – che possono incidere sul metodo del giudicare e sulla controllabilità dell'argomentazione.

Nel biennio 2025-2026, l'offerta formativa della SSM ha collocato digitalizzazione del processo e intelligenza artificiale entro un quadro unitario della professionalità giudiziaria, evitando di trattarle come ambiti separati o come specialismi riservati a pochi.

Nel 2025 si è posto l'accento, da un lato, sul processo civile digitale come disciplina tecnico-giuridica capace di incidere su categorie fondamentali – rapporto con il CAD, documento informatico, valore probatorio, domicilio digitale, notificazioni e depositi – e, dall'altro, sull'AI come fattore che incide sul lavoro cognitivo del magistrato (ricerca, selezione, organizzazione, sintesi), con attenzione ai profili di controllo, trasparenza e tutela del dato.

Per il 2026 l'impostazione si è orientata – e si orienterà – verso un consolidamento su due piani complementari con numerosi momenti formativi: da un lato, la specializzazione dei contenuti; dall'altro la loro trasversalità rispetto alle aree del diritto e ai metodi del decidere.

In questa prospettiva, l'AI non è stata considerata una “materia” autonoma, ma un fattore che attraversa linguaggi, tecniche argomentative e organizzazione del lavoro, imponendo una formazione progressiva e non episodica, capace di trasformare conoscenze generali in competenze operative controllate.

5. Il quadro europeo come spazio di cooperazione: la riunione di Cipro promossa dalla Commissione europea e la scelta di costruire fiducia e competenze comuni fra SSM ed EJTN. Il ruolo dei Digital Ambassadors

Il dibattito europeo più recente sulla digitalizzazione e sulla formazione giudiziaria mostra come la trasformazione tecnologica non sia governabile con logiche isolate o meramente gerarchiche.

D'altra parte, il quadro europeo di *soft law* più recente colloca la formazione giudiziaria al centro della trasformazione digitale. La strategia 2025-2030 della C.E. sottolinea che la digitalizzazione e l'adozione di soluzioni di AI sono centrali nello sviluppo delle attività formative del prossimo quinquennio e possono migliorare efficienza, qualità e accesso alla giustizia, ma solo a condizione che i professionisti acquisiscano competenze e consapevolezza adeguate. La

formazione diventa dunque un fattore abilitante della trasformazione, non un semplice accompagnamento.

Parallelamente, con il *DigitalJustice@2030*, è sempre la Commissione europea ad avere individuato *deliverables* che incidono direttamente sui contenuti formativi futuri: accesso digitale a legislazione e giurisprudenza, infrastrutture interoperabili, strumenti condivisibili tra Stati membri, promozione dell'AI per liberare tempo giudiziario sulle attività che richiedono giudizio umano, e attenzione a *standard* e interoperabilità anche per l'uso della videoconferenza transfrontaliera. In questa cornice, la formazione non può limitarsi a un repertorio di "funzionalità", ma deve costruire un'attitudine professionale alla valutazione critica dei processi digitali e alla loro compatibilità con diritti e garanzie.

Ora, giova evidenziare che, alla riunione organizzata a Cipro il 26-27 febbraio dalla Commissione europea, alla quale la SSM ha partecipato con due suoi rappresentanti, la scelta operativa alla fine prevalsa è stata quella di mettere attorno allo stesso tavolo le istituzioni europee della formazione giudiziaria per ragionare su strategie, competenze, fiducia reciproca e cooperazione, abbandonando probabilmente l'idea di "distribuire compiti" tra rete europea e scuole nazionali che la Commissione aveva originariamente accarezzato, poi abbandonandola di fronte alle "resistenze" di EJTN e, in definitiva, delle scuole che nella Rete occupano un ruolo centrale e propulsivo.

Il senso della discussione è stato, allora, quello di costruire un lessico comune, identificare competenze necessarie e promuovere una collaborazione effettiva, evitando duplicazioni e frammentazioni.

Questa impostazione, fondata su sussidiarietà e cooperazione, implica che il livello europeo non ha l'obiettivo di sostituire quello nazionale, ma nemmeno di "obbligarlo" a compiti estranei al suo ordinario lessico. Piuttosto, il livello nazionale non può ignorare quello europeo, al cui interno esso stesso è rappresentato nella Rete di formazione giudiziaria europea (EJTN). Da qui la necessità che si pervenga a una convergenza ragionata, capace di tradurre *standard* e strumenti comuni in percorsi formativi coerenti con i contesti interni.

Quello che sembra emergere è, dunque, un sistema ripartito nel quale EJTN svolgerà progressivamente una funzione europea di architettura e coordinamento dei contenuti formativi, assicurando la definizione di *standard* comuni, la progettazione e validazione di moduli digitali e multilingue riutilizzabili, la coerenza metodologica e la qualità dei materiali, nonché la raccolta e la circolazione delle buone pratiche emerse nei diversi sistemi nazionali. EJTN sarà così chiamata a formare gli Ambasciatori digitali e a presidiare la formazione sugli strumenti digi-

tali europei di cooperazione, sul nuovo diritto della società digitale e sull'impatto dell'intelligenza artificiale, fornendo cornici condivise, *repository* comuni e supporto specialistico alle scuole nazionali, senza sovrapporsi alla loro autonomia.

Alla Scuola superiore della magistratura spetterà invece la responsabilità primaria dell'attuazione nazionale della strategia di digitalizzazione, attraverso l'integrazione sistematica dei contenuti digitali nei *curricula* della formazione iniziale e permanente, l'adattamento alle specificità ordinamentali e organizzative del sistema italiano e l'accompagnamento concreto dei magistrati nell'uso degli strumenti digitali via via inseriti nel circuito giudiziario.

La SSM dovrebbe progressivamente diventare il luogo in cui la digitalizzazione si tradurrà in competenze operative, consapevolezza metodologica e riflessione sugli effetti della tecnologia sul processo decisionale, sul ruolo del giudice e sulle garanzie dello Stato di diritto. Una relazione destinata così a strutturarsi in termini di complementarità, nella quale il livello europeo assicurerà coerenza, interoperabilità e dimensione comparata, mentre quello nazionale guarderà maggiormente all'effettività, alla contestualizzazione e all'impatto reale dell'innovazione digitale nell'esercizio quotidiano della giurisdizione.

Proprio nella prospettiva da ultimo menzionata, appare utile soffermarsi sul ruolo futuro dei *Digital Ambassadors*, che EJTN si è presa carico di formare all'interno delle attività curate dal settore "Digitalizzazione".

Il ruolo degli ambasciatori digitali si colloca, oggi, in una posizione strategica perché intercetta e rende operativa una sinergia strutturale già molto avanzata tra la Rete europea di formazione giudiziaria e le scuole nazionali. Gli ambasciatori digitali non sono meri destinatari di una formazione altamente qualificata, ma diventano vettori di collegamento tra il livello europeo e quello nazionale, contribuendo a trasformare la formazione EJTN in un vero e proprio anello di congiunzione stabile tra formatori europei e operatori del diritto che agiscono nei contesti giudiziari interni. La formazione europea, attraverso di loro, non rimane confinata in un circuito specialistico o elitario, ma intende irradiarsi nei sistemi nazionali grazie alla capacità degli ambasciatori di intrecciare relazioni, progetti e iniziative con le istituzioni di appartenenza e con le rispettive comunità professionali. Essi sembrano essere naturalmente destinati a dialogare con formatori, dirigenti degli uffici giudiziari, responsabili della formazione decentrata e strutture organizzative, adattando le competenze acquisite al contesto specifico in cui operano. È così che la formazione europea diventa realmente capace di raggiungere giudici, pubblici ministeri e personale degli uffici,

non in modo astratto, ma attraverso percorsi coerenti con le esigenze concrete dei singoli ambiti giudiziari.

Sotto questo profilo, il bando 2026 relativo agli ambasciatori digitali, da poco varato, segna un cambio di passo evidente. L'elevatissimo livello di qualificazione richiesto ai candidati non risponde a una logica selettiva fine a se stessa, ma è funzionale proprio alla capacità di incidere nei contesti istituzionali di riferimento. La scelta di valorizzare esperienze pregresse in ambito digitale, competenze specialistiche e ruoli apicali per poter fruire della formazione EJTN riflette la consapevolezza che la vera sfida non sarà più soltanto quella di formare, ma soprattutto di diffondere efficacemente le competenze acquisite. In particolare, l'attenzione riservata al ruolo dei dirigenti degli uffici giudiziari evidenzia come il programma degli ambasciatori digitali sia pensato anche quale strumento di accompagnamento ai processi di governo dell'innovazione, là dove le scelte organizzative e strategiche possono determinare l'effettivo successo della trasformazione digitale. In questo quadro, spetterà alle scuole nazionali il ruolo decisivo di valorizzare nel tempo le professionalità acquisite dagli ambasciatori digitali, integrandole in modo coerente e continuo all'interno delle diverse offerte formative che esse promuovono. Ciò riguarderà tanto la formazione nazionale quanto quella sviluppata nell'ambito della Rete EJTN e, più in generale, i numerosi progetti di cooperazione e di formazione finanziati dall'Unione europea, di cui le scuole stesse sono parte.

6. Formazione iniziale, dirigenti e cooperazione fra istituzioni nel campo della formazione, per salvaguardare la *Rule of Law*

La digitalizzazione della giustizia e l'ingresso progressivo dell'intelligenza artificiale pongono una questione particolarmente sensibile sul terreno della formazione iniziale dei giovani magistrati. È in questa fase, infatti, che si sedimentano il metodo, il linguaggio e le abitudini professionali che accompagneranno l'intera carriera giudiziaria. Ed è lì che vanno affinate le "competenze etiche e deontologiche", non sempre e solo connesse allo spauracchio dell'azione disciplinare in relazione agli illeciti commessi.

Per questa ragione, il ruolo delle scuole nazionali di formazione giudiziaria è indiscutibile: spetta ad esse il compito primario di integrare fin dall'inizio del percorso formativo le competenze digitali e l'AI *literacy*, in modo coerente con l'ordinamento interno, con le prassi processuali e con le specificità organizzative di ciascun sistema giudiziario.

Al tempo stesso, proprio la formazione dei giovani magistrati rende evidente la dimensione europea della sfida. I giudici che oggi entrano in ruolo opereranno sempre più in un contesto caratterizzato da cooperazione giudiziaria, interoperabilità degli strumenti, circolazione delle decisioni e dialogo tra ordinamenti. In questo quadro, il contributo di EJTN assume una funzione complementare ma strategica, soprattutto attraverso programmi come AIAKOS, che ogni anno portano nei diversi Paesi dell'Unione centinaia di giovani magistrati provenienti da altri Stati membri. Questi programmi non hanno soltanto una valenza di scambio culturale o istituzionale, ma costituiscono un vero e proprio laboratorio di costruzione di una cultura giudiziaria europea comune.

Non è un caso che, nell'ambito delle riflessioni più recenti, EJTN stia valutando l'opportunità di inserire in modo strutturato il tema della digitalizzazione della giustizia e dell'intelligenza artificiale proprio all'interno dei programmi AIAKOS.

Questa prospettiva, tuttavia, non può essere perseguita in modo disancorato dai contesti nazionali. Ancora una volta, emerge l'esigenza di coordinare il livello europeo con le esigenze formative di ciascuno Stato, evitando sovrapposizioni e disallineamenti. La formazione iniziale sull'AI e sulla digitalizzazione deve essere pensata come un processo integrato: le scuole nazionali garantiscono il radicamento nel sistema interno e nel metodo del diritto positivo; EJTN favorisce l'emersione di *standard* comuni, la fiducia reciproca e la comprensione delle sfide condivise. Solo in questo dialogo è possibile evitare che l'innovazione tecnologica venga percepita come estranea o imposta, e trasformarla invece in un elemento costitutivo dell'identità professionale del giudice europeo.

In questa chiave, la formazione dei giovani magistrati diventa uno dei banchi di prova più significativi della trasformazione in atto. Se digitalizzazione e intelligenza artificiale vengono integrate fin dall'inizio del percorso, in modo critico e coordinato, esse possono contribuire a costruire una generazione di giudici capace di muoversi con naturalezza in ambienti digitali complessi senza rinunciare al controllo, alla motivazione e alla centralità dei diritti. E, in questo ambito, alle scuole nazionali spetta il compito di integrare sin dall'inizio competenze digitali e AI *literacy*, offrendo approfondimenti teorico/pratici misti al sapere deontologico.

Al tempo stesso, proprio la formazione dei giovani magistrati rende evidente la dimensione europea della sfida. Per queste ragioni EJTN sta ragionando sulla possibilità di inserire nei programmi AIAKOS il tema della digitalizzazione e dell'AI, così da portare questa consapevolezza fin dalla formazione iniziale e dentro contesti di scambio europeo omogenei.

Anche qui, però, la condizione di riuscita è il coordinamento con le esigenze formative di ciascuno Stato: ciò che deve diventare comune non può essere imposto, ma deve essere co-costruito e armonizzato con i percorsi nazionali, ai quali non può che essere riservato il compito della formazione sul campo, progressiva e supportata da momenti di confronto multidisciplinare che non possono esaurirsi nel livello europeo. Il tutto in una prospettiva che deve favorire, anche rispetto al tema della formazione tecnologica, l'esigenza di una formazione volta a consolidare la fiducia del corpo sociale nella magistratura, capace al suo interno di comprendere ciò che appartiene alla sua essenza umana e ciò che, invece, può essere supportato dalla tecnologia e dall'algoritmo.

La trasformazione digitale impone e imporrà, dunque, una *governance* multilivello della formazione, ove le scuole nazionali restano la spina dorsale dell'implementazione, mentre EJTN ha funzioni di coordinamento, supporto, scambio di buone pratiche e sviluppo di modelli “*ready-to-use*” adattabili, nella forma dei cd. “*blueprint*”. Solo il raggiungimento di un certo equilibrio tra sussidiarietà e *standard* comuni consentirà di evitare duplicazioni e di costruire fiducia reciproca attraverso competenze comparabili e metodi condivisi. I tempi necessari per questa riconferma dei ruoli fra i diversi protagonisti della formazione digitale non potranno certo delinearsi in uno scenario di corto respiro, ma, verosimilmente, saranno capaci di modificare la tempistica delle programmazioni, chiamando i protagonisti a misurarsi con il rinnovato bisogno di effettività anche nel segmento della “formazione della giustizia”.

7. Leadership, trasformazione digitale e trasformazione organizzativa

Una delle prospettive che ritengo oggettivamente destinate a crescere nella formazione futura riguarda la leadership: digitalizzazione e AI non sono solo competenze individuali, ma trasformazioni che coinvolgono uffici, flussi di lavoro, *governance* del dato e sicurezza delle infrastrutture. La formazione deve dunque costruire, accanto alla competenza del singolo, anche una capacità diffusa di governo del cambiamento, perché altrimenti l'innovazione si deposita in modo diseguale, produce frammentazione e moltiplica i rischi.

In questa prospettiva, la *leadership* non è “managerialismo” importato dall'esterno, ma una competenza istituzionale necessaria a preservare qualità e garanzie: *standard* di sicurezza, protocolli sull'uso degli strumenti, criteri di trattamento del dato e di anonimizzazione, pratiche di verifica dell'*output* sono tutte dimensioni che richiedono *governance*, e

la *governance* richiede formazione mirata. Bisogna ancora più avvertito se si guarda a una formazione che sviluppi capacità di governo del cambiamento da parte dei dirigenti, attraverso acquisizioni di *skills* su qualità del dato, sicurezza, protocolli d'uso, criteri di sperimentazione, pratiche di controllo dell'*output* e riduzione di opacità. Del resto, senza *leadership* diffusa vi è un fondato rischio che l'innovazione si depositi in modo diseguale, producendo frammentazione e perdita di fiducia. Qui si tocca con mano come la digitalizzazione e l'uso di strumenti di AI incidono sulla “qualità della giustizia” anche in termini di fiducia pubblica, come già si diceva sopra. In questa chiave di lettura procedure opache, strumenti mal compresi o disuguaglianze di accesso possono tradursi in lesioni dei diritti e in un indebolimento della fiducia.

Per tali ragioni, la formazione non può ridursi ad addestramento funzionale, ma deve costruire un metodo di disseminazione capace di attribuire al discente una piena idoneità a verificare il quadro delle fonti – interne e sovranazionali –, la consapevolezza dei limiti, la capacità di riconoscere *bias* e, al contempo, la necessaria tutela dei dati e il mantenimento della motivazione come presidio di controllabilità.

A riscontro di questa impostazione, la delibera del CSM dell'8 ottobre 2025, recante «*Raccomandazioni sull'uso dell'intelligenza artificiale nell'amministrazione della giustizia*», ha ribadito che l'attività valutativa deve sempre rimanere in capo al magistrato e che l'AI può essere utilizzata in attività di supporto solo a condizione di richiedere costante verifica umana, sovranità e protezione dei dati e controllo della qualità di *input* e *output*. La stessa delibera ha indicato la formazione tra gli ambiti di intervento del CSM e ha auspicato una collaborazione con il Ministero della giustizia su piano strategico, sperimentazione controllata e monitoraggio periodico dell'impatto dei sistemi di AI. E sarà anche questo un terreno, allo stato ancora non ben suddiviso fra i diversi limitari, nel quale la SSM dovrà interagire sinergicamente.

8. La dimensione internazionale

8.1. I progetti europei e il ruolo della SSM nella trasformazione digitale e nell'AI

La proiezione internazionale della Scuola superiore della magistratura costituisce un tassello decisivo nel processo di digitalizzazione della giustizia e nella costruzione di modelli condivisi sull'intelligenza artificiale nei sistemi giudiziari europei. In questo contesto, la partecipazione a numerosi progetti finanziati dall'Unione europea permette di coniugare innovazione

tecnologica, tutela dei diritti fondamentali e rafforzamento delle competenze professionali. Tra le iniziative più significative si colloca, innanzitutto, il progetto “SPLIT”, volto allo sviluppo delle competenze digitali e al consolidamento della cooperazione giudiziaria elettronica, con percorsi formativi dedicati all'uso avanzato delle piattaforme digitali nei procedimenti transfrontalieri. A esso si affianca “TRUST-AI”, che approfondisce l'impiego dell'intelligenza artificiale nel settore penale, con particolare attenzione ai profili di etica, trasparenza, sicurezza e supervisione umana, consentendo alla SSM di contribuire attivamente alla definizione di *standard* condivisi per un uso responsabile degli algoritmi nei processi decisionali giudiziari.

Un ulteriore fronte di particolare rilievo è rappresentato dal progetto “JuLIA” (*Justice, Fundamental Rights and Artificial Intelligence*), che indaga l'impatto dell'AI sui diritti fondamentali e sulla qualità decisionale delle istituzioni pubbliche. La partecipazione della SSM a tali progetti rafforza la riflessione sulle implicazioni giuridiche e deontologiche dell'uso dell'AI nella giustizia europea, inserendola in un circuito stabile di confronto tra sistemi nazionali e istituzioni europee. A questo percorso si aggiunge “JUST-fAIR”, diretto dalla Scuola della magistratura francese, che mira a formare i professionisti della giustizia europea all'impiego dell'AI generativa e predittiva nel rispetto del quadro normativo dell'Unione e dei diritti fondamentali, contribuendo così all'armonizzazione delle competenze tecnologiche nelle magistrature europee.

Nel quadro della digitalizzazione della cooperazione giudiziaria, rivestono particolare importanza anche i progetti “EJNITA”, “EJNITA 2.0” e “EJNITA3”, nei quali la SSM partecipa allo sviluppo e alla diffusione del portale “Aldricus” e di ulteriori strumenti telematici volti a facilitare la gestione dei casi civili transfrontalieri. Tali iniziative favoriscono la creazione di materiali formativi, metodologie condivise e protocolli operativi destinati a rafforzare l'interoperabilità tra le autorità giudiziarie degli Stati membri. Particolarmente rilevante risulta, inoltre, il progetto “CivILink”, ove è *leader* la Romania, *partner* con il quale SSM ha di recente sottoscritto un protocollo di collaborazione bilaterale, progetto europeo cui la SSM ha aderito nel 2024 e che mira a sviluppare strumenti e prassi condivise per la gestione digitale dei procedimenti civili con elementi di internazionalità.

Completano il quadro una serie di ulteriori progetti (“TRIAL”, “JUSTFREE”, “Just Child” e “*The Voice of the Child*”) che, pur non essendo interamente focalizzati sulla digitalizzazione o sull'intelligenza artificiale, integrano strumenti elettronici e componenti tecnologiche in percorsi formativi dedicati alla coo-

perazione giudiziaria europea, contribuendo così alla diffusione di metodologie innovative e interoperabili. Significativa è, infine, la partecipazione ai progetti rivolti ai Paesi dei Balcani occidentali, come il *Western Balkan II Project* (nel quale è stata forte la collaborazione con l'Albania), dove la modernizzazione dei sistemi giudiziari passa anche attraverso l'introduzione di modelli formativi e strumenti digitali condivisi.

In questo tessuto di iniziative emerge chiaramente la funzione della SSM quale nodo europeo di elaborazione, sperimentazione e diffusione di pratiche avanzate in materia di digitalizzazione e AI, che contribuisce all'affermazione di un linguaggio tecnico comune e di *standard* condivisi, che sostengono – in un'ottica multilivello – l'evoluzione tecnologica della giurisdizione.

In questo quadro dinamico, va richiamato con particolare attenzione il progetto “JUDIALOGUE” (*Judicial Dialogue for Digitalisation and Fundamental Rights*), iniziativa alla quale la SSM partecipa attivamente nella fase di progettazione e che, pur in attesa di approvazione da parte della Commissione europea, rappresenta già oggi un segnale eloquente del ruolo che la Scuola intende assumere nello spazio europeo della formazione giudiziaria. La condivisione del progetto con EJTN e con i numerosi *partner* coinvolti – da ELI alle scuole giudiziarie di Albania, Bosnia-Erzegovina, Kosovo e Moldavia, alle scuole di formazione dei magistrati e dei pubblici ministeri dell'Ucraina e alle Corti sovranazionali (ECtHR e CJEU) –, unitamente al CSM, sembrano confermare, al di là dell'esito che tale progetto avrà presso la Commissione europea, la capacità della SSM di essere riconosciuta come attore centrale nell'elaborazione di percorsi di formazione su larga scala, con un respiro sistemico e multilivello.

Va, anzi, sottolineato come sia proprio la genesi del progetto JUDIALOGUE a evidenziare un cambio di passo significativo nelle strategie della Scuola superiore nel campo della formazione internazionale, fin qui caratterizzata da attività di partenariato.

E infatti la Scuola, già fortemente impegnata sul fronte internazionale e costretta a rifiutare richieste di adesione a ulteriori progetti incentrati su digitalizzazione e AI, intende assumere ora un ruolo non soltanto partecipativo, ma propulsivo proprio grazie all'esperienza maturata nel corso degli anni all'interno dei progetti già ricordati e oggi implementati.

Il valore aggiunto è dato, in particolare, dal supporto strategico di EJTN, che si colloca in piena coerenza con la più recente strategia di digitalizzazione e di formazione giudiziaria 2025-2031 della Rete: obiettivi su *IT-literacy*, comprensione dell'impatto dell'AI, uso degli *e-Justice tools* (e-CODEX, ECLI, *European e-Justice Portal*), attenzione a *cybersecurity* e *data*

protection, cooperazione transfrontaliera digitale e sinergie tra gruppi tramite *blueprints*, *train-the-trainer* e *toolkit* standardizzati per generare un effetto moltiplicatore negli Stati membri. In questa cornice, capitalizzare i fondi di progetto, renderli efficaci e disseminarli al meglio non è un semplice adempimento amministrativo, ma un pilastro metodologico della strategia EJTN, cui JUDIALOGUE si allinea in modo naturale.

La prima conseguenza di questo orientamento è la possibilità di fare della SSM una *leader* per la formazione su larga scala in Europa, con particolare attenzione agli ordinamenti che aspirano all'ingresso nell'Unione europea, sostenendo la loro transizione digitale con percorsi formativi scalabili, replicabili e aderenti agli *standard* comuni promossi da EJTN. La seconda è la riaffermazione della centralità della cultura dei diritti fondamentali dentro i processi di innovazione: il dialogo tra giurisdizioni che anima JUDIALOGUE è concepito per integrare regole, garanzie e prassi in modo da salvaguardare l'umanità della funzione giudiziaria di fronte a strumenti algoritmici sempre più pervasivi.

A rafforzare ulteriormente la credibilità scientifica del progetto concorre la presenza della Scuola della magistratura francese, dotata di una robusta *expertise* sui temi dell'AI applicata alla giustizia, già emersa sia nella guida del progetto JUST-fAIR sia nelle iniziative comuni con la Rete e con organismi internazionali dedicate all'AI e ai suoi impatti sul settore giudiziario. Tale contributo, integrato nel disegno di JUDIALOGUE, accresce l'affidabilità metodologica e la capacità di traduzione pratico-operativa dei contenuti formativi.

In questa prospettiva, JUDIALOGUE non si limita a integrare competenze digitali: mira a coniugare tecnologia, metodo e valori, ponendo la SSM al centro di una rete capace di trasformare risorse e fondi in formazione effettiva, di disseminare con rigore e rapidità i risultati e, soprattutto, di preservare nell'era dell'algoritmo quella dimensione umana del giudicare che è presidio irrinunciabile dei diritti e della *Rule of Law*.

8.2. Le cooperazioni bilaterali. *Investire sulle competenze reciproche*

Accanto al livello multilaterale europeo, si è rafforzata la cooperazione bilaterale tra scuole di formazione, orientata allo scambio di metodi e competenze. In questa direzione, la SSM sta accelerando su cooperazioni bilaterali con diversi Paesi, in particolare con la Francia (*partner* storico della Scuola, al quale sono legate numerose attività di cooperazione bilaterale e internazionali) e, più di recente, con i Paesi dell'area

balcanica e la Romania, proprio per investire sulle competenze reciproche e costruire spazi di confronto mirati. Senza dimenticare l'assai fruttuosa attività di scambio e collaborazione con la magistratura brasiliana (Scuola Paulista della magistratura), che anche sul tema dell'AI potrà dare ulteriori opportunità di crescita e confronto con realtà nelle quali si è già fatto grande uso dell'AI nei sistemi giudiziari.

La cooperazione bilaterale consente, infatti, di lavorare su un piano diverso rispetto ai grandi contesti multilaterali: permette di confrontare in modo approfondito approcci, metodi di formazione, soluzioni organizzative e risposte normative a problemi comuni, tra i quali la digitalizzazione della giustizia e l'uso dell'intelligenza artificiale occupano ormai una posizione centrale. In questo senso, il dialogo con la Francia assume un valore emblematico perché mette a confronto tradizioni giuridiche affini, ma non sovrapponibili, che hanno affrontato la trasformazione digitale con strumenti e tempi differenti, offrendo così un terreno privilegiato di apprendimento reciproco. Analogamente, la cooperazione avviata con la Romania consente di inserire la riflessione sull'AI e sulla giustizia digitale in un contesto di forte evoluzione istituzionale, nel quale il tema delle competenze e della fiducia nel sistema giudiziario assume una rilevanza particolarmente sensibile.

Ciò che accomuna queste esperienze è l'idea che la formazione internazionale non debba limitarsi allo scambio di buone pratiche, ma debba diventare un investimento sulle competenze reciproche. La circolazione di magistrati, formatori e modelli didattici consente di mettere in discussione approcci consolidati, di testare soluzioni alternative e di costruire, nel tempo, un patrimonio condiviso di conoscenze e di metodo. In un ambito come quello dell'intelligenza artificiale, caratterizzato da rapida evoluzione tecnologica e da rischi comuni di opacità e disuguaglianza, questo tipo di cooperazione mirata contribuisce a rafforzare non solo le competenze individuali, ma anche la fiducia tra sistemi giudiziari.

In questa prospettiva, le cooperazioni bilaterali si affiancano – senza sovrapporsi – al ruolo di EJTN e alle iniziative multilaterali, arricchendo l'ecosistema della formazione giudiziaria europea. Esse offrono uno spazio nel quale la riflessione sull'AI e sulla digitalizzazione può essere calata in contesti concreti, discussa in profondità e tradotta in scelte formative condivise. È anche attraverso questi percorsi che la formazione giudiziaria può contribuire a costruire una cultura europea della giustizia digitale fondata non sull'uniformità, ma sulla reciproca comprensione delle differenze, e dunque su una cooperazione autentica e duratura.

9. Riassumendo. La necessità di una cabina di regia fra i diversi volti della SSM impegnati sul fronte dell'AI

Se si osservano i problemi qui succintamente esposti, appare evidente che la formazione sull'AI dovrebbe tendere a un modello integrato: analisi dei bisogni, definizione di competenze, sperimentazione pratica, strumenti riusabili, sostenibilità.

In questa prospettiva, assumerà sempre di più rilievo un impianto formativo progressivo e multilivello, che combina momenti fondativi, percorsi di approfondimento, *coaching*, simulazioni, produzione di materiali modulari e valutazione dell'impatto oltre la soddisfazione. Per altro verso, se digitalizzazione e AI incidono sulle garanzie e sulla qualità della giustizia, diventa inevitabile interrogarsi su come coordinare dall'interno i diversi volti della SSM.

Il volto centrale – formazione iniziale e formazione permanente – si affianca a quello decentrato, che garantisce capillarità e capacità di tradurre indirizzi generali in percorsi aderenti alle prassi degli uffici. In questa architettura esso costituisce il ponte tra programmazione centrale e realtà quotidiana degli uffici, il luogo naturale per misurare l'impatto effettivo delle competenze, organizzare laboratori pratici, sperimentare modelli didattici e raccogliere *feedback* operativi. La formazione decentrata, in raccordo con figure dedicate all'innovazione e all'informatica, consente dunque di far sì che l'innovazione non sia imposta dall'alto, ma costruita in dialogo, mantenendo al centro valori costituzionali e qualità del servizio giustizia⁴.

Non vanno, per altro verso, assolutamente considerati secondari, per quanto detto, il volto della formazione dei dirigenti e quello del settore internazionale, nel quale si collocano cooperazione e progetti transnazionali.

Proprio questa pluralità/ricchezza di prospettive, bisogni e obiettivi può, però, diventare un rischio se le

linee di azione crescono senza un indirizzo comune e senza una finalità unificante. È qui che si comprende il senso di una cabina di regia, intesa non come sovrastruttura, ma avente piuttosto funzione di sintesi e indirizzo, capace di evitare dispersioni e di orientare le diverse attività verso una disseminazione coordinata e una “efficienza digitale” intesa in senso pieno (affidabilità, sicurezza, verificabilità, tutela del dato e qualità delle garanzie).

Questa esigenza di regia non può restare confinata al perimetro interno. Le raccomandazioni del CSM hanno auspicato un raccordo con CSM e Ministero della giustizia sul piano strategico, della sperimentazione controllata e del monitoraggio dell'impatto dei sistemi di AI. Ciò rafforza l'idea che la cabina di regia debba includere anche una dimensione esterna, costruendo e sfruttando canali di coordinamento con i naturali interlocutori istituzionali.

10. Conclusioni: la *Rule of Law* nello spazio pubblico digitale

L'intelligenza artificiale rappresenta oggi una prova di tenuta per la *Rule of Law*. Non perché ogni uso dell'AI sia incompatibile con la giustizia, ma perché l'ambiente digitale tende a rendere meno visibili le scelte che contano: quali dati entrano, quali restano fuori, quali correlazioni diventano criteri, quale opacità diventa prassi.

È per questo che la formazione deve essere pensata come presidio preventivo: costruisce il metodo con cui la tecnologia viene interrogata, verificata e ricondotta entro un perimetro di diritti, responsabilità e motivazione.

In questa prospettiva, assume un rilievo particolare la riflessione proposta dalla Presidente della Scuola della magistratura, Silvana Sciarra⁵, sul rafforzamento dei diritti fondamentali in un *safe digital public space*.

4. La SSM considera centrale il ruolo dei formatori decentrati sul tema della formazione sull'AI. Come ogni anno, anche nel 2025 la Scuola ha organizzato il corso dedicato alla formazione dei formatori territoriali, confermando l'importanza strategica di questo appuntamento per la qualità della didattica giudiziaria. Si tratta di un appuntamento ciclico nelle attività organizzate dalla Scuola centrale, in piena linea con la strategia formativa della Commissione europea proprio per garantire efficienza ed effettività alla formazione. L'iniziativa ha rappresentato un momento di confronto sulle sinergie tra la SSM centrale e le strutture decentrate, per garantire coerenza ed efficacia all'offerta formativa nazionale. Particolare attenzione è stata dedicata al tema della formazione iniziale dei giovani magistrati – che le formazioni territoriali curano in sinergia con il settore “formazione iniziale” del Comitato direttivo – e alla dimensione internazionale dei formatori, con *focus* mirati sui rapporti con la rete EJTN e con istituzioni estere attive nella formazione giudiziaria. Di rilievo è stata anche la sessione sull'intelligenza artificiale, arricchita dagli interventi del capo del Dipartimento per l'innovazione tecnologica della giustizia e del vicedirettore dell'*École nationale de la magistrature* francese, che hanno offerto spunti preziosi sul futuro della formazione e sulle prospettive di cooperazione europea. L'ulteriore approfondimento, realizzato con un confronto concreto su come realizzare una formazione integrata sul tema dell'AI a livello decentrato, ha ulteriormente evidenziato la necessità di un approccio sempre più coordinato fra struttura centrale e formazioni territoriali rispetto a tematiche che richiedono una formazione “sul campo” e di prossimità per i magistrati che operano quotidianamente nei singoli distretti.

5. S. Sciarra, *Enhancing fundamental rights in a safe digital public space*, in *Eurojus*, n. 1/2026, pp. 81-90 (<https://rivista.eurojus.it/wp-content/uploads/pdf/Sciarra-intervento.pdf>).

La formula è preziosa perché consente di proiettare l'intero sistema formativo in materia verso una prospettiva che guarda alla digitalizzazione non soltanto come organizzazione dei servizi o strumenti, ma investe lo spazio pubblico nel quale i diritti si formano, si esercitano e si difendono.

Il che riporta il discorso al tema della *Rule of Law* per riaffermare che la qualità della giustizia digitale non potrà e dovrà misurarsi soltanto in termini di velocità o automazione, ma nella capacità di mantenere lo spazio pubblico digitale come luogo di diritti garantiti e attuati dalla giurisdizione.