



Numero 3 / 2026

Donatella SCIUTO

**Intelligenza artificiale e amministrazione della giustizia:
una sfida di governo delle organizzazioni**

Intelligenza artificiale e amministrazione della giustizia: una sfida di governo delle organizzazioni

Donatella SCIUTO

Rettrice del Politecnico di Milano

La pubblicazione del volume *AI, diritto e giustizia*, curato da Marco Biasi e da Mariano Sciacca, offre l'occasione per riflettere su un tema che, nel giro di pochi anni, è passato dall'essere prevalentemente oggetto di dibattito teorico a costituire una concreta sfida per il funzionamento delle istituzioni.

Nel caso della giustizia, questa sfida assume una particolare rilevanza. L'intelligenza artificiale non riguarda soltanto l'introduzione di nuovi strumenti digitali, ma investe il modo in cui organizziamo il lavoro, gestiamo le informazioni, assumiamo decisioni e, soprattutto, alimentiamo il rapporto di fiducia tra istituzioni e cittadini. È questa, a mio avviso, la prospettiva dalla quale affrontare il tema.

L'esperienza maturata dal Politecnico di Milano nella collaborazione con numerosi uffici giudiziari e, più recentemente, nella sperimentazione avviata presso il Tribunale di Catania, ci ha portato a una convinzione semplice: l'intelligenza artificiale non rappresenta anzitutto una questione tecnologica. È, prima ancora, una sfida di governo delle organizzazioni: una buona intelligenza artificiale nasce da una buona organizzazione.

1. L'infrastruttura dell'innovazione: la governance del dato

Dal punto di vista dell'ingegneria dell'informazione, l'efficacia di qualunque modello predittivo o generativo dipende in modo stringente dalla qualità dei fattori sistemici che ne abilitano il funzionamento. Non esiste un algoritmo sofisticato capace di compensare un'infrastruttura carente o dati di addestramento degradati. Nella visione di chi progetta sistemi complessi, la transizione digitale della giustizia richiede il soddisfacimento di tre precise condizioni ingegneristiche e gestionali:

- **La qualità e la governance dei dati**

Ogni sistema di intelligenza artificiale è tanto affidabile quanto lo sono i dati sui quali viene sviluppato e utilizzato. È una considerazione apparentemente semplice, ma che spesso viene trascurata nel dibattito pubblico. Tendiamo a discutere degli algoritmi, mentre dovremmo occuparci innanzitutto della qualità delle informazioni, dell'organizzazione dei dati e della capacità delle amministrazioni di renderli interoperabili. Nessuna tecnologia, per quanto sofisticata, è in grado di compensare dati incompleti, incoerenti o scarsamente strutturati.

L'esperienza del cruscotto direzionale sviluppato dal Politecnico di Milano in collaborazione con la Corte di Cassazione dimostra concretamente questo principio: prima ancora di progettare gli strumenti di analisi è stato necessario condividere il significato degli indicatori, eliminare le ambiguità nei dati e costruire un patrimonio informativo affidabile.

- **L'interoperabilità delle infrastrutture tecnologiche**

Gli investimenti promossi dal Paese, veicolati in gran parte attraverso le risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), hanno accelerato il processo di trasformazione digitale degli uffici giudiziari. Tuttavia, l'efficacia delle tecnologie dipende dalla capacità dei sistemi informativi di dialogare tra loro.

Ingegnerizzare la giustizia significa superare la parcellizzazione dei sistemi e garantire un'integrazione fluida, nei processi organizzativi e inter-organizzativi, di strumenti digitali eterogenei e al contempo dalla capacità delle amministrazioni di utilizzarle in modo coerente con le proprie finalità istituzionali.

- **La transizione culturale e le competenze diffuse**

L'innovazione non può essere delegata in modo esclusivo agli specialisti informatici. Chi governa organizzazioni complesse deve sviluppare una cultura dell'innovazione. Magistrati, dirigenti amministrativi e avvocati devono possedere le competenze necessarie per comprendere le opportunità, i limiti operativi e l'impatto reale degli strumenti digitali e, in particolare, dell'intelligenza artificiale. La tecnologia, infatti, non sostituisce la capacità di governo delle organizzazioni. Al contrario, la rende ancora più necessaria.

Non a caso, la stessa realizzazione del cruscotto direzionale della Corte di Cassazione è nata da gruppi di lavoro congiunti tra magistrati, personale amministrativo e ricercatori, confermando che l'innovazione non è il prodotto di una tecnologia, ma di una collaborazione interdisciplinare.

Il vero insegnamento strutturale che emerge dall'esperienza sul campo è semplice: **una buona intelligenza artificiale nasce da una buona organizzazione.**

2. Modelli statistici e funzione decisionale

L'intelligenza artificiale può offrire un contributo concreto nell'aiutare la giustizia a essere più tempestiva. Cittadini e imprese chiedono da tempo una risposta giurisdizionale più rapida; d'altronde, la ragionevole durata del processo non rappresenta solo un parametro macroeconomico, ma è una garanzia costituzionale fondamentale per la tutela stessa dei diritti. Una decisione giusta che arriva troppo tardi rischia di non essere più efficace.

Sotto il profilo operativo, gli strumenti di intelligenza artificiale possono supportare egregiamente le attività caratterizzate da un elevato contenuto informativo e da una limitata discrezionalità. Parliamo della ricerca giurisprudenziale, dell'analisi di grandi quantità di documenti, dell'organizzazione e classificazione delle informazioni e della predisposizione di sintesi degli atti. Si tratta di funzioni che possono contribuire a ridurre il carico delle attività ripetitive, consentendo di liberare tempo prezioso alle valutazioni propriamente giurisdizionali.

Tuttavia, occorre evitare un equivoco concettuale che talvolta emerge nel dibattito pubblico: **l'intelligenza artificiale opera esclusivamente attraverso modelli statistici e probabilistici.** Essa mappa correlazioni, ma non esegue un vero discernimento logico-giuridico. La decisione del giudice non consiste nell'individuazione statistica della soluzione più probabile, ma nell'applicazione del diritto al caso concreto, collocato in un contesto specifico, attraverso un percorso argomentativo razionale che deve essere motivato, controllabile e imputabile.

L'algoritmo può assistere, suggerire, supportare, ma non può e non deve sostituire il giudizio umano.

Per chiarire questo confine, l'analogia con il mondo della medicina appare calzante. Oggi i sistemi di intelligenza artificiale aiutano i medici a individuare correlazioni cliniche. Ma non è il sistema informatico a formulare la diagnosi. La responsabilità finale della terapia e l'imputabilità medica dell'atto restano rigorosamente in capo al professionista umano. Sistemi come Watson di IBM hanno mostrato quanto l'intelligenza artificiale possa supportare il ragionamento clinico, senza sostituire la responsabilità del medico.

Lo stesso identico principio deve valere per la giustizia: l'intelligenza artificiale deve essere concepita come un potente alleato tecnologico del magistrato e del personale amministrativo, mai come un surrogato o un meccanismo che orienta in automatico la decisione. Non a caso, le più recenti sperimentazioni italiane si muovono precisamente in questa direzione: utilizzare modelli linguistici per supportare attività preparatorie del giudice, mantenendo integralmente in capo al magistrato il controllo del procedimento e della decisione.

3. Il principio di Human Oversight alla luce dell'AI Act

Il punto di caduta più delicato di questa transizione risiede nel bilanciamento tra efficienza organizzativa e tutela della fiducia dei cittadini, bene istituzionale primario della giurisdizione. Una giustizia più efficiente o più rapida non coincide automaticamente con una giustizia migliore.

Non sorprende che il legislatore europeo abbia costruito il nuovo quadro regolatorio attorno a questi principi. L'AI Act (Regolamento UE 2024/1689), infatti, non considera l'intelligenza artificiale come una tecnologia da autorizzare o vietare in astratto, ma propone un modello di governo fondato sul livello di rischio, sulla trasparenza e sulla supervisione umana. È un'impostazione che richiama, da un punto di vista normativo, ciò che l'esperienza organizzativa suggerisce già oggi: l'efficacia dell'innovazione dipende dalla capacità di governarne l'utilizzo. Una classificazione speculare alle tutele della Carta dei diritti fondamentali dell'UE e agli orientamenti della CEPEJ, che impongono di preservare i principi di indipendenza, imparzialità e non discriminazione del giudice.

In ambito europeo assume una centralità assoluta il principio del controllo umano (**human oversight**). Dal punto di vista di chi progetta sistemi complessi, il controllo umano non è un vincolo imposto alla tecnologia. È ciò che rende la tecnologia realmente utile. Quanto più aumentano le capacità degli strumenti di intelligenza artificiale, tanto più diventa importante che gli esseri umani mantengano la responsabilità delle decisioni, la capacità di comprenderne il funzionamento e la possibilità di correggerne gli errori.

L'applicazione di questo requisito è indispensabile per presidiare tre criticità sistemiche del mezzo tecnologico:

- **La trasparenza e la verificabilità**

I processi decisionali assistiti da algoritmi devono rimanere totalmente comprensibili. Dobbiamo poter tracciare, decodificare e verificare matematicamente come il modello sia arrivato a una determinata sintesi o conclusione.

- **La gestione dei bias algoritmici**

Ogni sistema di IA riflette inevitabilmente le distorsioni e i pregiudizi presenti nei dati utilizzati per addestrarlo o derivanti dalle scelte compiute nella sua stessa progettazione. Se non governate, le tecnologie rischiano di riprodurre, codificare e amplificare su larga scala le disuguaglianze già presenti nella realtà sociale, ammantandole di una fallace oggettività statistica. Il monitoraggio continuo è l'unica difesa per garantire l'uguaglianza dei cittadini davanti alla legge.

- **La responsabilità civile e ordinamentale**

Quando un output tecnologico produce conseguenze dirette sulla vita, sulla libertà o sul lavoro delle persone, deve essere sempre identificabile il soggetto umano che ne risponde. L'autonomia e l'indipendenza del giudice, pilastri dello Stato di diritto, non possono essere compresse o orientate surrettiziamente da automatismi software.

L'innovazione tecnologica trova la propria legittimazione non nella capacità di sostituire l'uomo, ma nel contribuire a renderne il giudizio più informato, più efficiente e, proprio per questo, più libero. Le sperimentazioni oggi avviate stanno traducendo questo principio in architetture nelle quali l'interazione tra strumenti di IA e controllo umano è progettata fin dall'origine.

4. Conclusioni: il valore dei laboratori sul campo

Porre ancora il dilemma se l'intelligenza artificiale debba o meno entrare nei tribunali e negli uffici giudiziari significa essere in ritardo: questo processo è già pienamente iniziato e in via di intensificazione. La vera sfida è governarne l'evoluzione attraverso una rigorosa convergenza tra ricerca scientifica, formazione e responsabilità istituzionale.

Le sperimentazioni oggi in corso negli uffici giudiziari hanno un valore che va oltre la verifica delle prestazioni di nuovi strumenti digitali. Sono laboratori nei quali università, magistratura, avvocatura e amministrazioni imparano a progettare insieme nuovi modi di organizzare il lavoro e di utilizzare la tecnologia in modo coerente con i principi della giurisdizione.

È questo il significato della collaborazione che il Politecnico di Milano ha sviluppato negli ultimi anni con il sistema giudiziario italiano, culminata con la sperimentazione avviata presso il Tribunale di Catania. L'obiettivo non è dimostrare che l'intelligenza artificiale possa sostituire competenze umane consolidate, ma comprendere come possa renderle più efficaci, liberando tempo e risorse per le attività che richiedono esperienza, responsabilità e capacità di giudizio.

L'intelligenza artificiale continuerà a evolvere rapidamente. La vera sfida non sarà inseguire ogni nuova tecnologia, ma costruire organizzazioni capaci di governarla. L'esperienza maturata finora ci suggerisce una lezione semplice: la qualità dell'intelligenza artificiale dipende molto meno dalla sofisticazione degli algoritmi di quanto dipenda dalla qualità dell'organizzazione nella quale essi vengono inseriti. È da questa consapevolezza che, a mio avviso, può nascere un'innovazione capace di rafforzare non solo l'efficienza della giustizia, ma anche la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.