NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/30/when-work-is-delegated-to-machines-governance-becomes-the-work/.

Quando il lavoro viene delegato alle macchine, la governance diventa il lavoro

Heather Grizzle · April 30, 2026

AI agents change where decisions are made and who holds authority. When work is delegated to machines, governance becomes the work.

Il dibattito sugli agenti AI si sta sviluppando rapidamente ed è formulato in un modo operativamente incompleto.

La narrazione dominante si concentra su velocità, scala ed efficienza. Le organizzazioni si chiedono quante ore si possano risparmiare, quanti ruoli possano essere potenziati e con quale rapidità i flussi di lavoro possano essere automatizzati. Questo modo di pensare tratta gli agenti AI come un livello di produttività. Presuppone che si sovrappongano ai sistemi esistenti e semplicemente accelerino ciò che già esiste. In pratica, l'AI agentica fa qualcosa di più significativo. Cambia dove vengono prese le decisioni, come vengono attivate le azioni e chi o cosa detiene l'autorità operativa all'interno di un'organizzazione.

Un agente AI non è uno strumento passivo. Può interpretare input, applicare logica, generare output e, in molti casi, avviare azioni a valle su più sistemi. Può gestire le richieste dei dipendenti, redigere risposte per i clienti, riassumere la documentazione di conformità, selezionare i candidati, segnalare problemi e influenzare il modo in cui le informazioni circolano tra i reparti. Una volta che queste capacità sono collegate ai sistemi aziendali, l'agente non si limita più ad assistere il lavoro. Vi partecipa. Questa distinzione è importante perché la partecipazione introduce esposizione. L'esposizione richiede controllo. Il controllo richiede governance.

La maggior parte delle organizzazioni non si è ancora adeguata a questo cambiamento. Stanno implementando strumenti agentici all'interno di ambienti progettati per decisori uma-

> Una volta che queste capacità sono collegate

ni. Quegli ambienti presuppongono che la responsabilità possa essere ricondotta a una persona. Presuppongono che l'intenzione possa essere valutata. Presuppongono che gli errori possano essere indagati attraverso il ragionamento umano. Quando un agente AI viene introdotto senza una struttura di governance corrispondente, queste premesse iniziano a vacillare. Le decisioni sono influenzate da sistemi che non detengono responsabilità nel senso tradizionale del termine. Le azioni vengono intraprese sulla base di output probabilistici. I record vengono generati a una velocità e in un volume che superano le capacità di revisione. L'organizzazione continua a operare, ma la chiarezza sulla responsabilità inizia a erodersi.

ai sistemi aziendali, l'agente non si limita più ad assistere il lavoro. Vi partecipa.

È qui che il rischio inizia ad accumularsi silenziosamente. Non si manifesta immediatamente come un fallimento. Si manifesta come ambiguità. Viene inviata una risposta che nessuno ha esplicitamente approvato. Viene seguita una raccomandazione che nessuno ha pienamente convalidato. Un flusso di lavoro viene eseguito in un modo coerente con la logica del sistema ma non con l'intento organizzativo. Quando questi eventi si verificano in modo isolato, sembrano gestibili. Quando si verificano trasversalmente in funzioni come risorse umane, conformità, finanza e operazioni con i clienti, iniziano a formare dei pattern. Questi pattern sono il punto in cui iniziano a emergere esposizione normativa, rischio reputazionale e crisi interne.

Il problema di fondo non è che gli agenti AI siano intrinsecamente rischiosi. Il problema è che vengono distribuiti in lacune di governance. Le organizzazioni si chiedono cosa gli agenti possano fare prima di definire cosa sia loro consentito fare. Abilitano l'accesso prima di stabilire dei limiti. Collegano i sistemi prima di definire la supervisione. Così facendo, delegano di fatto autorità senza documentare i termini di quella delega.

Un approccio basato prima di tutto sulla governance inverte questa sequenza. Inizia definendo il ruolo dell'agente all'interno dell'organizzazione. Quali funzioni sta supportando. A quali dati può accedere. Quali azioni può avviare. Quali decisioni richiedono convalida umana. Quali percorsi di escalation esistono quando gli output sono incerti o errati. Non si tratta di considerazioni teoriche. Sono requisiti operativi. Senza di essi, l'organizzazione non può spiegare in modo affidabile come viene svolto il lavoro o chi è responsabile dei risultati.

Nel contesto delle organizzazioni piccole e medie, la posta in gioco è spesso più alta di quanto sembri. Queste organizzazioni hanno tipicamente risorse limitate. Adottano l'AI per estendere la capacità, ridurre il carico di lavoro manuale e restare competitive rispetto alle aziende più grandi. Questo rende l'AI agentica estremamente attraente. Crea anche un forte incentivo a implementarla rapidamente. La governance viene percepita come qualcosa che può essere affrontato in seguito, una volta che il sistema è operativo. In realtà, la governance è ciò che determina se il sistema potrà essere sostenuto nel tempo. Senza di essa, i guadagni di efficienza vengono compensati dall'instabilità. Il tempo risparmiato in un'area viene perso gestendo errori, incoerenze e impatti a valle in un'altra.

C'è anche un'implicazione strutturale per la forza lavoro che non viene affrontata adeguatamente. Man mano che gli agenti AI assorbono compiti di livello base e amministrativi, alterano i percorsi di sviluppo su cui le organizzazioni hanno storicamente fatto affidamento. I ruoli junior hanno funzionato sia come supporto lavorativo che come terreno di formazione. Hanno permesso agli individui di costruire contesto, sviluppare capacità di giudizio e progredire verso responsabilità più complesse. Quando questi ruoli vengono ridotti o riconfigurati, il percorso per la futura competenza diventa meno stabile. Le organizzazioni possono ottenere efficienza a breve termine indebolendo al contempo la propria capacità a lungo termine. Questo non è un esito ipotetico. È un effetto prevedibile della rimozione del lavoro fondamentale senza ridisegnare il modo in cui le competenze vengono sviluppate.

La governance, in questo contesto, non si limita alla mitigazione del rischio. Diventa un meccanismo per preservare la continuità organizzativa. Garantisce che, man mano che i compiti vengono automatizzati, la conoscenza venga comunque acquisita, verificata e trasferita. Definisce come la supervisione umana si evolve anziché scomparire. Crea una struttura intorno al modo in cui vengono prese le decisioni, anche quando queste decisioni sono influenzate da sistemi anziché da individui.

Un approccio maturo all'AI agentica riconosce che l'implementazione non è una pietra miliare tecnica. È una transizione operativa. Richiede allineamento tra tecnologia, politiche e leadership. Richiede una documentazione chiara dei processi, strutture di responsabilità definite e una valutazione continua di come i sistemi si comportano in condizioni reali. Richiede alle organizzazioni di trattare gli agenti AI come partecipanti al proprio modello operativo, anziché come strumenti invisibili che operano in sottofondo.

Le organizzazioni che avranno successo in questo contesto non saranno quelle che distribuiscono il maggior numero di agenti nel minor tempo. Saranno quelle che comprendono dove risiede l'autorità all'interno dei propri sistemi e ne garantiscono la governance con lo stesso rigore applicato ai ruoli umani. Sapranno come vengono prese le decisioni, come vengono attivate le azioni e come vengono riesaminati i risultati. Saranno in grado di spiegare i propri sistemi ai regolatori, ai dipendenti e a se stesse senza ambiguità.

La traiettoria degli agenti AI è chiara. La loro integrazione nelle operazioni quotidiane continuerà a espandersi. La domanda non è se le organizzazioni li utilizzeranno. La domanda è se costruiranno le strutture di governance necessarie per sostenerli.

IN SINTESI

Quando il lavoro viene delegato alle macchine, la governance non è più una funzione di supporto. Diventa il lavoro stesso.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Come citare

Grizzle, H. M. (2026, April 30). Quando il lavoro viene delegato alle macchine, la governance diventa il lavoro. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/it/2026/04/30/when-work-is-delegated-to-machines-governance-becomes-the-work/