

Agenti AI nelle aziende italiane

Come delegare lavoro e sviluppare capacità che restano in azienda

Report di orientamento aziendale | 20 ottobre 2026

La decisione da cui partire

Un agente AI può completare attività e contribuire a sviluppare il modo in cui l'azienda lavora. Per valutare la delega occorre capire quale risultato può produrre, come riconoscere gli errori rilevanti e chi interviene sulle conseguenze. Per valutarne il contributo nel tempo, conta anche quale conoscenza rende utilizzabile nel lavoro successivo.

Un punto di partenza concreto è un'attività frequente e verificabile, osservata insieme a chi fornisce i dati e a chi ne usa il risultato. La prova può mostrare quanto lavoro valido arriva a destinazione, quanto impegno resta alle persone e quali correzioni migliorano i casi successivi. Può anche far emergere una possibilità diversa: riunire informazioni prima separate, prevenire una richiesta ricorrente o rendere disponibile un nuovo servizio.

Il contesto italiano

Secondo Istat, nel 2025 usa almeno una tecnologia di intelligenza artificiale il **16,4% delle imprese con almeno 10 addetti**, rispetto all'8,2% del 2024. La quota raggiunge il 53,1% nelle grandi imprese e il 15,7% nelle PMI considerate dalla rilevazione. Questi dati riguardano l'AI nel suo insieme: non misurano l'impiego di agenti autonomi e non descrivono le microimprese sotto i 10 addetti. [2]

L'indicazione per chi dirige un'impresa è misurare l'adozione attraverso i processi migliorati e le capacità rese disponibili. Nel confronto rientrano tempi, qualità, continuità del lavoro e possibilità prima troppo costose da esplorare.

Il contributo del video

La base è l'intervento di **Evan Kormos, Coinbase**, pubblicato dal canale AI Engineer. Il relatore collega l'autonomia degli agenti alle regole del processo, alla valutazione dei risultati e alla gestione delle eccezioni. Propone un passaggio dalla supervisione completa al controllo a campione e, dove sostenibile, all'intervento sulle eccezioni. Segnala inoltre che accelerare una fase può spostare i colli di bottiglia nelle fasi successive. [1, 07:42-08:31 e 14:34-15:41]

Il report sviluppa questa base verso la continuità della conoscenza e la formazione di capacità riutilizzabili. Casi, scheda e calcolo economico sono proposte da valutare nel contesto aziendale; la trascrizione del video non fornisce risultati sperimentali con cui stimarne il rendimento in un'impresa italiana.

Che cosa cambia nel lavoro con un agente AI

Un agente AI è un sistema che può perseguire un obiettivo svolgendo più passaggi e usando strumenti: cercare informazioni, consultare un gestionale, preparare un documento o eseguire un aggiornamento autorizzato. La sua autonomia dipende da ciò che può realmente fare e dai permessi disponibili.

Intervento nel lavoro	Esempio	Parte affidata alla persona
Supporto alla preparazione	Prepara una risposta a una richiesta commerciale	Fornire il contesto, controllare il testo e inviarlo
Automazione con regole definite	Inoltra una fattura all'ufficio previsto dal codice fornitore	Definire le regole e trattare le eccezioni
Agente con strumenti	Raccoglie le informazioni di una pratica e prepara una proposta nel gestionale	Assegnare obiettivo, accessi e decisioni riservate

Le modalità possono convivere anche nella stessa interfaccia di chat. Un controllo aritmetico può usare una regola software; una richiesta scritta può richiedere interpretazione; una condizione contrattuale può restare alla persona responsabile. Per decidere la delega contano le operazioni possibili e le loro conseguenze.

Rendere riconoscibili i passaggi e le responsabilità



Esempio di percorso per una richiesta di preventivo

Per una richiesta di preventivo, un possibile percorso è ricevere la domanda, verificare i dati necessari, preparare la proposta, approvare le condizioni e inviare l'offerta. Alcuni passaggi possono procedere insieme: per esempio verificare disponibilità e condizioni di consegna. Le dipendenze reali stabiliscono quando la proposta è pronta.

All'interno di una fase, l'agente può correggere il proprio lavoro. Se manca un codice prodotto, può cercarlo nel catalogo; se trova due corrispondenze incompatibili, può chiedere un chiarimento. È utile stabilire quando il tentativo deve interrompersi e a chi passa il caso.

Nel video questa distinzione è illustrata con un flusso esterno governato dalle regole e un'attività interna adattiva. I grafi e gli strumenti citati sono esempi di rappresentazione e implementazione. Ogni azienda può realizzare la relazione attraverso i sistemi adatti al proprio lavoro. [1, 03:11-07:38 e 15:48-16:09]

Definire il risultato completo

Una bozza corretta diventa utile quando raggiunge chi deve usarla, con i dati necessari e nello stato previsto. Nel preventivo, per esempio, conta anche che il commerciale veda le condizioni da approvare. La misura del risultato comprende quindi il passaggio alla fase successiva e le eventuali rilavorazioni.

Assegnare l'autonomia alla singola attività

I seguenti assetti sono proposte operative da combinare secondo il lavoro. Una ricerca può essere ampiamente delegata mentre un invio richiede approvazione. La tabella non rappresenta una graduatoria da completare né una classificazione normativa.

Assetto	Che cosa fa l'agente	Come partecipa la persona
Preparazione	Produce analisi, bozze o proposte	Decide ed esegue l'azione successiva
Esecuzione dopo approvazione	Prepara l'operazione ed esegue quella approvata	Controlla il caso prima dell'effetto
Delega delimitata	Esegue una classe definita di operazioni	Controlla campioni e gestisce gli scostamenti
Gestione ordinaria con eccezioni	Conduce il lavoro nel perimetro assegnato	Segue andamento, cambiamenti ed eccezioni

L'assetto può variare nello stesso processo. Per esempio, l'agente può classificare una richiesta in autonomia e predisporre un rimborso che richiede ancora l'approvazione del servizio clienti.

Criteri per scegliere la delega

Risultato verificabile. Chi conosce il lavoro deve poter distinguere un risultato utilizzabile da uno che richiede correzione. Per un'offerta contano, tra l'altro, prodotto, prezzo, valuta, quantità e condizioni aggiornate.

Conseguenze dell'errore. Un'etichetta interna errata e una promessa commerciale inviata al cliente producono conseguenze diverse. La decisione considera anche quanto rapidamente un errore diventa visibile e se può essere corretto.

Accessi e possibilità d'intervento. I permessi devono corrispondere al lavoro delegato ed essere applicati dai sistemi collegati. La persona incaricata deve poter fermare le operazioni successive e riprendere quelle sospese. Un documento ricevuto può contenere istruzioni ingannevoli: il suo testo non acquisisce per questo l'autorità di autorizzare un'operazione. [8]

Contesto riconoscibile. Il sistema deve poter distinguere documenti aggiornati, dati mancanti e casi esterni al perimetro previsto. Una nuova linea di prodotto o una regola cambiata può richiedere di rivedere la delega.

Una soglia da definire con chi risponde del processo

Una percentuale media di risposte corrette non basta a scegliere l'autonomia. Occorre distinguere gli errori tollerabili da quelli che bloccano il caso. Il grado di autonomia deve anche rispettare le regole applicabili: una buona prestazione tecnica non sostituisce questa valutazione.

Tre applicazioni da valutare in azienda

Gli esempi sono ipotetici. Mostrano come formulare una sperimentazione; non descrivono installazioni o risultati osservati presso aziende reali.

Acquisti e confronto delle offerte

Un agente può raccogliere offerte ricevute, estrarre prezzi e condizioni e predisporre un confronto per l'ufficio acquisti. Il risultato dovrebbe conservare il riferimento ai documenti originali e rendere evidenti differenze di valuta, quantità, trasporto e validità.

Un primo perimetro può consentire la lettura dei documenti e la preparazione del confronto, riservando alla persona la scelta del fornitore e l'emissione dell'ordine. Il test deve includere offerte incomplete e prodotti apparentemente simili. Si possono misurare tempo di preparazione, errori di estrazione e tempo necessario al confronto finale.

Il sistema può riutilizzare correzioni verificate su imballi o unità di misura nei confronti successivi. Se emergono costi ricorrenti prima trascurati, può proporre un diverso criterio di acquisto, da valutare sui dati.

Assistenza clienti su richieste ricorrenti

Un agente può consultare la documentazione approvata, raccogliere i dati mancanti e preparare risposte sullo stato di un ordine o sulle caratteristiche di un prodotto. Le risposte devono usare informazioni aggiornate e riconoscere quando una richiesta esce dal caso ordinario.

La prima prova può prevedere l'approvazione delle risposte prima dell'invio. Un'eventuale delega successiva può riguardare domande frequenti ben definite, mentre contestazioni, promesse particolari e rimborsi seguono la responsabilità assegnata dal servizio clienti.

Oltre al tempo di risposta, contano richieste risolte senza riapertura e lavoro residuo. Le cause ricorrenti possono suggerire una guida migliore o una modifica del servizio, da valutare con chi ne risponde.

Documentazione per qualità e manutenzione

In un'impresa manifatturiera, un agente può cercare procedure approvate, collegare una segnalazione alla documentazione pertinente e predisporre il fascicolo per chi segue qualità o manutenzione. Versione del documento, macchina o prodotto interessato e provenienza dei dati fanno parte del risultato.

Il primo perimetro può essere documentale: recuperare, confrontare e preparare. Le autorizzazioni operative, le modifiche a parametri di macchina e le decisioni che incidono sulla sicurezza richiedono una valutazione specifica con i responsabili competenti.

La prova verifica revisione della procedura, informazioni mancanti e utilità per il tecnico. Collegando segnalazioni pertinenti, il sistema può anche proporre un approfondimento su una causa ricorrente. La proposta conserva i riferimenti ai casi da cui nasce.

Verificare la qualità del lavoro delegato

Una valutazione utile parte da casi rappresentativi del processo. Possiamo includere richieste ordinarie, dati mancanti, documenti superati, istruzioni ambigue e situazioni che richiedono un passaggio alla persona. I casi rari ma dannosi meritano una prova dedicata, anche quando pesano poco nella media.

È utile conservare casi separati da quelli usati per migliorare il sistema. Per una competenza riutilizzabile, la prova comprende un caso diverso da quello che ha generato la correzione. Si valuta la configurazione effettiva: informazioni, istruzioni, modello, strumenti e permessi. Un loro cambiamento materiale può modificare il risultato.

Il National Institute of Standards and Technology statunitense (NIST) propone di definire compiti, responsabilità e metodi di valutazione, accompagnandoli con monitoraggio, possibilità di intervento e gestione dei cambiamenti. È un riferimento volontario per organizzare il lavoro; non certifica il singolo agente. [3]

Misura	Che cosa rende visibile
Casi utilizzabili senza correzione sostanziale	Qualità del lavoro consegnato, secondo criteri espliciti
Errori critici e loro gravità	Conseguenze che la media può nascondere
Passaggi alla persona necessari, mancati o superflui	Qualità della scelta di coinvolgere la persona
Tempo umano totale per pratica	Controllo, correzione, assistenza e gestione delle eccezioni
Tempo per riprendere una pratica sospesa	Qualità del contesto conservato e recuperato
Ricomparsa di errori già corretti	Tenuta della correzione nei casi pertinenti
Tempo dalla richiesta alla chiusura	Effetto sull'intero processo, comprese attese e code
Costo per pratica conclusa correttamente	Costo del sistema e del lavoro necessario a ottenere il risultato

Controllare anche il controllo

Una revisione automatica può aiutare a rilevare omissioni o incongruenze. Quando chi produce e chi controlla condividono lo stesso limite, possono però concordare sullo stesso errore. Per le verifiche rilevanti conviene usare elementi che possano smentire il risultato: documento originale, regola di calcolo, dato del gestionale o valutazione competente.

Anche il controllo umano richiede condizioni concrete: informazioni leggibili, tempo adeguato e possibilità di correggere la decisione. Un'approvazione ripetuta senza esame del caso non offre la stessa garanzia di una revisione effettiva.

Riconoscere quando il processo è cambiato

È utile riesaminare il perimetro quando cambiano le fonti, compaiono nuove richieste, aumentano gli scostamenti o una fase successiva accumula lavoro. Le tracce devono permettere di ricostruire l'accaduto, con accessi e conservazione proporzionati. Se un'operazione si interrompe, prima di ripeterla va verificato se ha già prodotto l'effetto: per esempio, se un ordine è stato creato nonostante il messaggio d'errore.

Conservare competenze e aprire nuove possibilità

Una pratica risolta può lasciare qualcosa di utile al lavoro successivo: una distinzione, un metodo corretto o un collegamento tra informazioni. Si può progettare il sistema perché riconosca quel contributo, lo renda raggiungibile dove serve e lo riveda quando cambia il contesto.

Riprendere un lavoro con le sue ragioni

Per continuare una trattativa servono obiettivo, condizioni già discusse, decisioni prese, motivi e punti aperti. Una memoria operativa può collegare questi elementi alle fonti aggiornate, distinguendo fatti verificati e ipotesi. Sono disponibili strumenti per conservare e recuperare queste informazioni tra sessioni di lavoro; resta da verificare quali relazioni riescono effettivamente a far continuare. [7]

Trasformare una correzione in un modo di lavorare

Se un confronto offerte interpreta male una confezione da dieci pezzi, la correzione può insegnare al sistema come distinguere prezzo unitario e prezzo della confezione nei casi pertinenti. Il risultato utile è un cambiamento del metodo, ritrovabile anche al prossimo uso.

L'evoluzione può riguardare conoscenza, esempi, istruzioni e strumenti. Esistono meccanismi per organizzare istruzioni e risorse specialistiche richiamabili quando servono. [7] Una capacità è però da osservare nel suo esercizio: il fatto che sia stata descritta o salvata non dimostra che agirà correttamente in un caso nuovo. Il modello AI può restare lo stesso mentre evolvono informazioni, metodi e strumenti con cui lavora.

Comporre le competenze che cambiano il risultato

Per valutare un fornitore possono servire conoscenza tecnica, condizioni commerciali e conseguenze sulle consegne. Il sistema può far partecipare questi contributi alla domanda iniziale, oltre che al confronto finale. A seconda del compito, possono agire nello stesso agente o attraverso più agenti coordinati, mantenendo riconoscibili fonti, risultati e responsabilità.

Per esempio, un'offerta economicamente favorevole può rivelarsi incompatibile con i tempi di una commessa. Il risultato può allora diventare la ricerca di un diverso approvvigionamento, anziché la semplice graduatoria dei prezzi.

Far emergere un servizio o un lavoro diverso

Richieste di assistenza simili possono suggerire una guida preventiva, un percorso di installazione o un nuovo servizio. L'agente può raccogliere segnali pertinenti entro un mandato continuativo e proporre un approfondimento quando cambia qualcosa di rilevante. Disponibilità dei dati, frequenza e azioni consentite fanno parte della progettazione.

Queste sono possibilità da sviluppare e verificare. Il loro valore può emergere anche prima di aumentare l'autonomia operativa: una domanda meglio formulata può cambiare il progetto che conviene realizzare.

Stimare il valore economico della delega

Il beneficio può apparire come capacità disponibile, riduzione dei tempi di consegna, migliore qualità o minori costi. Per stimarlo serve un confronto con il lavoro attuale e con le alternative, compresa una normale automazione basata su regole.

Un esempio numerico da sostituire con dati aziendali

La simulazione considera **600 pratiche al mese**. Tutti i valori seguenti sono ipotesi didattiche del report, non dati del video o previsioni di rendimento.

Voce	Ipotesi e calcolo	Risultato
Lavoro attuale	600 pratiche × 12 minuti	120 ore al mese
Controllo con il nuovo sistema	600 × 4 minuti	40 ore al mese
Correzioni ed eccezioni aggiuntive	0,5 minuti medi su tutte le 600 pratiche	5 ore al mese
Capacità umana liberata	120 – 40 – 5 ore	75 ore al mese
Valore convenzionale della capacità	75 ore × 30 euro	2.250 euro al mese
Costi ricorrenti del sistema	Servizi, esercizio e assistenza	450 euro al mese
Contributo teorico mensile	2.250 – 450 euro	1.800 euro
Avvio e integrazione	Investimento iniziale ipotizzato	4.800 euro

Con queste sole ipotesi, il rapporto tra costo iniziale e contributo mensile è circa **2,7 mesi**. È un tempo di recupero teorico semplice: esclude imposte, costo del capitale, danni da errori e ulteriori costi non inseriti nella simulazione.

Le 75 ore liberate possono essere impiegate su altre attività, assorbire più volume o ridurre attese. Diventano risparmio di cassa soltanto quando diminuisce davvero una spesa. Per questo il calcolo va collegato a un impiego concreto della capacità recuperata.

Verificare la sensibilità delle ipotesi

Se il controllo richiedesse 8 minuti anziché 4, mantenendo le altre ipotesi, resterebbero 35 ore liberate: 1.050 euro di capacità valorizzata e 600 euro di contributo mensile dopo i costi ricorrenti. Il recupero teorico dell'avvio salirebbe a 8 mesi.

Il calcolo deve includere anche integrazioni, aggiornamento delle fonti e manutenzione del sapere operativo. La prova misura tempo umano residuo e costo della pratica corretta; osserva inoltre la ricomparsa degli errori e il tempo per riprendere il lavoro. Un'eventuale maggiore capacità o qualità non va conteggiata due volte come risparmio economico.

Preparare una sperimentazione aziendale

Il percorso è una proposta adattabile. Può far crescere autonomia, qualità e capacità riutilizzabili secondo ciò che emerge dal lavoro. L'impresa sceglie quali di queste direzioni sviluppare.

Rendere confrontabile la situazione iniziale

Il responsabile del processo e chi svolge il lavoro scelgono un'attività e ne descrivono scopo e risultato atteso. Si rilevano volumi, tempi, errori e passaggi presenti. Chi riceve il risultato contribuisce a capire cosa serve davvero. Le osservazioni possono modificare la domanda iniziale, per esempio dal preparare un documento al rendere continuabile una pratica tra uffici.

Provare con effetti delimitati

La prima prova può usare casi storici o una modalità parallela senza effetti operativi. Il passaggio ai casi reali richiede dati e accessi autorizzati. L'approvazione delle singole operazioni permette di osservare ciò che il sistema propone e le correzioni richieste.

L'eventuale delega riguarda una classe definita di casi. Si concordano campionamento, segnali d'intervento e ritorno alla supervisione. Una correzione riutilizzabile può aggiornare il metodo durante il lavoro, secondo il mandato. La prova successiva osserva se quel cambiamento raggiunge anche un caso diverso.

Assegnare responsabilità riconoscibili

Il responsabile del processo definisce qualità, decisioni riservate e possibilità di aggiornare il metodo operativo. Chi segue i sistemi gestisce integrazioni, permessi, tracce e arresto del servizio. Le persone che usano i risultati contribuiscono alla valutazione. Chi presidia privacy, sicurezza e regole di settore partecipa dove richiesto. Nelle imprese piccole una persona può coprire più funzioni, mantenendo chiare le responsabilità.

Formazione e dati nel contesto europeo

Le FAQ della Commissione europea sull'articolo 4 del regolamento europeo sull'intelligenza artificiale (AI Act) confermano l'obbligo di misure per lo sviluppo dell'alfabetizzazione AI, tenendo conto del contesto d'uso e delle persone coinvolte. La formazione può quindi partire dal processo scelto: riconoscere un errore, sapere quali dati usare e capire quando intervenire. [4]

Per i dati personali, il Comitato europeo per la protezione dei dati (EDPB) richiama minimizzazione e misure tecniche e organizzative adeguate al rischio, nell'applicazione del Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR). Accessi, conservazione e rapporto con il fornitore vanno risolti sul trattamento concreto. [5]

Le decisioni esclusivamente automatizzate con effetti giuridici o analogamente significativi sulle persone richiedono una verifica specifica rispetto all'articolo 22 GDPR e alle sue condizioni ed eccezioni. La scelta del grado di autonomia deve tenerne conto, insieme alle altre regole applicabili al caso. [6]

Scheda per scegliere il primo caso

La scheda può essere compilata da chi risponde del processo insieme a chi lo svolge. Serve a confrontare una proposta concreta prima di scegliere strumenti e fornitori.

Elemento	Informazione da raccogliere
Attività selezionata	Quale lavoro viene affidato e dove termina
Risultato atteso	Che cosa deve ricevere la fase successiva
Situazione iniziale	Volumi, tempi, errori, attese e costi attuali
Fonti e dati	Documenti aggiornati, dati necessari e accessi consentiti
Conoscenza da far continuare	Ragioni, decisioni, correzioni e metodi utili al seguito
Autonomia proposta	Operazioni eseguibili e decisioni riservate alla persona
Errori rilevanti	Conseguenze, riconoscibilità e possibilità di correzione
Verifica	Casi di prova, criteri, campioni e responsabile del controllo
Intervento	Chi viene avvisato, chi può fermare e come si riprende il lavoro
Valore atteso	Capacità recuperata, impiego previsto e costo complessivo
Decisione successiva	Quali osservazioni permettono di confermare o cambiare la delega
Possibilità emerse	Quale domanda, servizio o collegamento merita un approfondimento

Tre esiti utili della prova

Estendere la delega quando il risultato regge sui casi pertinenti, gli errori rilevanti sono gestiti e il beneficio resta visibile includendo il lavoro umano residuo. L'estensione riguarda il perimetro effettivamente provato.

Mantenere la supervisione quando l'AI produce già un contributo utile, ma qualità o conseguenze richiedono ancora il controllo del caso. Anche questo assetto può avere valore economico e organizzativo.

Cambiare impostazione quando mancano informazioni, la verifica costa troppo o un'altra soluzione realizza meglio lo stesso obiettivo. La prova può indicare di migliorare i dati, semplificare un passaggio o usare una normale automazione.

La proposta da portare alla riunione operativa

Per esempio: affidare all'agente il confronto delle offerte di una categoria, conservare le correzioni utili sui criteri di confronto e osservare tempi ed errori nei casi successivi. Se emerge un diverso criterio di acquisto, valutarlo con chi risponde della decisione.

Fonti e criteri di lettura

Fonti consultate il 20 ottobre 2026. I numeri nel testo collegano le affermazioni alle fonti; i tempi permettono di ritrovare i passaggi del video. Casi, criteri di progetto e scenario economico sono elaborazioni del report.

1 Intervento di Evan Kormos

How to Know When an AI Agent Can Work Unsupervised — Evan Kormos, Coinbase. AI Engineer. Trascrizione inglese letta integralmente; fonte della riflessione sulla delega nei processi governati da regole.

[Video originale](#)

2 Dati sulle imprese italiane

Istat, Imprese e Ict, anno 2025, 15 dicembre 2025. Adozione AI e confronto dimensionale nelle imprese con almeno 10 addetti; il dato non misura gli agenti autonomi.

[Comunicato e accesso alla nota metodologica](#)

3 Gestione e valutazione dei sistemi AI

NIST, AI Risk Management Framework, AI RMF Core. Riferimento volontario per responsabilità, valutazione, monitoraggio e gestione dei cambiamenti.

[AI RMF Core](#)

4 Formazione per l'uso aziendale dell'AI

Commissione europea, AI Literacy, Questions and Answers. Indicazioni sull'articolo 4 dell'AI Act, compresi gli aggiornamenti 2026. L'applicazione dipende dal sistema e dal settore.

[FAQ della Commissione europea](#)

5 Protezione dei dati personali

EDPB, Data protection guide for small business, Secure personal data. Riferimento per minimizzazione e misure di sicurezza proporzionate al trattamento.

[Guida EDPB per le imprese](#)

6 Decisioni automatizzate sulle persone

EDPB, Automated decision making and profiling, e linee guida confermate dall'EDPB. Riferimento per le decisioni automatizzate che incidono significativamente sulle persone.

[Linee guida sulle decisioni automatizzate](#)

7 Memoria operativa e risorse specialistiche

LangChain, Memory overview; Anthropic, Agent Skills. Esempi documentati di persistenza tra sessioni, gestione delle istruzioni e risorse specialistiche. La disponibilità del meccanismo è distinta dal comportamento ottenuto nell'uso aziendale.

[Documentazione sulla memoria](#) | [Documentazione sulle risorse specialistiche](#)

8 Permessi e azioni degli agenti

OWASP, LLM06 2025, Excessive Agency. Rischi di funzionalità, permessi e autonomia eccessivi; rilevanza delle autorizzazioni applicate nei sistemi collegati.

[Rischi e misure di progettazione](#)