



2026 — 2029

Il tempo in cui la macchina ha cominciato a decidere

Varese, provincia. Studio Morreale & Associati — commercialisti, consulenti del lavoro, fiscalisti. Ventidue persone. Il sistema AI è in uso dal 2024. Nel 2026 arriva la generazione successiva: non più assistenti alla redazione, ma agenti autonomi capaci di ragionare su fascicoli complessi, proporre strategie, eseguire sequenze di operazioni senza supervisione continua. Quello che succede nei tre anni successivi.



2026

L'anno in cui lo strumento ha cominciato a fare domande

La nuova generazione — e la prima volta che Elena dice no

Febbraio—Aprile

Il fornitore chiama a febbraio. Non manda una email: chiama, il che già dice qualcosa. Il commerciale che segue lo studio Morreale da due anni — Matteo, milanese, preparato, uno di quelli che non **vende** mai quello che non capisce — chiede un incontro per presentare la nuova piattaforma. «Non è un aggiornamento,» dice al telefono. «È una cosa diversa.»

È una cosa diversa. Il sistema precedente aspettava istruzioni: gli davi un documento, ti restituiva una bozza, tu la correggevi. Il nuovo sistema — lo chiamano «agente», e il termine non è casuale — legge l'intero fascicolo di un cliente, identifica autonomamente le aree di rischio, propone una strategia, e se autorizzato esegue: redige, protocolla, invia le comunicazioni preliminari, aggiorna il gestionale. Non ha bisogno che tu gli dica cosa fare. Ha bisogno che tu gli dica se quello che ha fatto va bene.

Elena ascolta la presentazione per un'ora, in silenzio, con Giulia Pasquali — ora responsabile del coordinamento AI — accanto a lei. Alla fine fa tre domande. La prima: chi firma gli atti che l'agente ha prodotto? Matteo dice che rimane il professionista abilitato. La seconda: se l'agente prende una decisione sbagliata su un fascicolo, chi è responsabile? Matteo dice che dipende dalla configurazione dei livelli di autonomia. La terza: posso sapere perché l'agente ha fatto una certa scelta? Matteo dice che il sistema produce un log delle ragioni, ma che la catena causale completa non è sempre ricostruibile.

Elena dice che ci pensa.

Ci pensa per sei settimane. Ne parla con Giulia, con Carla Montini, con l'avvocato che segue le questioni di responsabilità professionale dello studio. Ne parla con un collega di un'altra provincia che ha già adottato il sistema e dice che ha cambiato tutto. Ne parla con la figlia di diciannove anni, che studia informatica, e che le chiede: «Ma tu vuoi che la macchina decida o vuoi che ti aiuti a decidere?» Elena risponde che vuole la seconda cosa. La figlia dice: «Allora devi capire dove sta il confine, perché non lo mettono loro.»

Ad aprile chiama Matteo. Dice che adotta il sistema in modalità assistita, non autonoma: l'agente analizza e propone, ma ogni azione deve essere autorizzata esplicitamente da un professionista prima di essere eseguita. Matteo dice che capisce, che molti studi partono così. Elena dice che non è un punto di partenza. È una condizione.

Matteo non risponde subito. Poi dice: «Glielo metto nel contratto.»





Giulia costruisce la grammatica

Maggio–Luglio

Giulia Pasquali ha ventinove anni e un problema specifico: il nuovo sistema è potente abbastanza da essere utile su quasi tutto, e questa generalità è esattamente il pericolo. Con il sistema precedente era relativamente facile dire dove usarlo e dove no — i documenti complessi sì, la corrispondenza di routine con certi clienti no. Il nuovo sistema attraversa queste categorie: ragiona su fascicoli interi, trova connessioni tra pratiche che sembravano separate, suggerisce azioni che nessuno aveva pensato di fare.

Giulia trascorre la primavera a costruire quello che chiama «la grammatica» — non un regolamento, che suonerebbe troppo rigido, e non una linea guida, che suonerebbe troppo vago. Una serie di regole sintattiche per il rapporto con lo strumento: dove puoi usarlo senza chiedere, dove devi chiedere prima, dove non puoi usarlo e basta. Le regole non sono gerarchiche per importanza del compito, ma per tipo di relazione col cliente — i clienti che hanno chiesto esplicitamente di non interagire con sistemi automatizzati, i clienti per cui la relazione personale è il valore principale, i clienti che invece valutano la velocità e l'automazione come servizi in sé.

Carla Montini legge la grammatica e aggiunge una colonna alla sua mappa: non solo gli errori tecnici del sistema, ma gli errori di contesto — i casi in cui il sistema aveva prodotto qualcosa tecnicamente corretto che era però sbagliato per quella specifica relazione, quel cliente, quel momento. È una categoria nuova, più difficile da catalogare, che richiede un giudizio che la mappa da sola non riesce a contenere.

«Questa colonna,» dice Carla a Giulia, «non la può gestire il sistema. Non può gestire nemmeno se stesso.»

«Lo so,» dice Giulia.

«Lo sa anche lui?»

Giulia ci pensa su. «Produce un'indicazione di incertezza. Ma non sa quello che non sa.»

Carla aggiorna la mappa. Nella nuova colonna scrive, come intestazione: «Ciò che il sistema non può sapere di non sapere.» Sotto, per ora, lascia lo spazio bianco.



Il caso Ferracin — la prima volta che il sistema ha ragione e tutti vorrebbero che avesse torto

Settembre–Novembre

Umberto Ferracin, sessantotto anni, imprenditore edile della provincia, cliente dello studio dal 2009. L'agente analizza il suo fascicolo a settembre, nel corso di una revisione periodica programmata, e produce una segnalazione: c'è una rilettura sistematica della



posizione fiscale degli ultimi tre anni che evidenzia un’opportunità di ottimizzazione mai approfondita prima — il tipo di lavoro trasversale tra dichiarazioni e movimenti aziendali che richiede di guardare l’intero quadro insieme, e che nessuno nello studio aveva avuto il tempo di fare.

Davide Fumagalli, trentadue anni, il collaboratore che segue Ferracin dall’anno precedente, legge la segnalazione. Poi la rilegge. Poi va da Elena.

«Il sistema ha trovato qualcosa che noi non avevamo visto.»

«Cosa intendi con non avevamo visto?»

«Intendo che la situazione era nei dati. I dati li avevamo. Nessuno di noi aveva fatto la connessione.»

Elena legge la segnalazione. È tecnicamente fondata. Chiama Carla, che la legge e dice: «È corretta.» Chiama un consulente esterno di diritto tributario, che la legge e dice: «Chiamerei Ferracin.»

La telefonata a Ferracin dura quaranta minuti. Ferracin non è sorpreso — è la reazione che sorprende Elena. Dice che la situazione la conosceva nelle linee generali, che aveva sempre pensato di muoversi entro le opzioni standard, e che non aveva mai chiesto una rilettura più approfondita. Elena spiega che il quadro normativo si è evoluto, che la lettura sistematica del fascicolo offre oggi opzioni più efficienti che vale la pena valutare insieme con calma.

Ci vuole un mese di lavoro per ricalibrare la posizione fiscale del cliente, valorizzando le opzioni emerse dalla rilettura sistematica. Costa a Ferracin un investimento di tempo e parcelle proporzionato al risultato. A fine novembre, quando tutto è chiuso, Ferracin chiama Elena e dice: «Mi ha trovato l’opportunità la macchina o l’ha trovata lei?»

«L’ha trovata la macchina. L’ha gestita lei.»

«La macchina ha fatto la parte difficile.»

«No,» dice Elena. «Ha fatto la parte veloce. La parte difficile era capire cosa farne.»

Ferracin fa una pausa. «Non riesco a capire se mi deve mandar la parcella la macchina o lei.»

«La mando io.»

«Bene. Almeno quello.»



Fine anno — la domanda che cambia

Dicembre



Il questionario di fine 2026 segna 6,7. Scende di quattro decimi rispetto all'anno precedente. Le risposte aperte mostrano una nuova tensione, diversa da quella del 2024: non più «non so quanto sono bravo», ma qualcosa di più specifico e più difficile da nominare. Diversi collaboratori, con parole diverse, dicono la stessa cosa: «Non so sempre perché stiamo facendo una cosa.»

Elena ci mette qualche giorno a capire cosa significa. Poi capisce: l'agente suggerisce azioni che hanno senso nel fascicolo, ma la catena di ragionamento che ha prodotto quel suggerimento non è completamente trasparente. Il professionista autorizza o non autorizza, ma a volte lo fa fidandosi del sistema più che capendolo. E fidarsi senza capire è esattamente quello che Elena aveva detto di non voler fare.

Scrive una nota interna breve — tre paragrafi — che manda al personale il 29 dicembre. Dice che nel 2027 introdurranno una pratica nuova: ogni azione suggerita dall'agente e autorizzata da un professionista deve essere accompagnata da una riga scritta dal professionista stesso che spiega, in lingua ordinaria, perché ha autorizzato. Non per il sistema. Per loro.

Giulia le risponde entro la sera: «Buona idea. Sarà lento.»

«Lo so,» scrive Elena. «È il punto.»



2027

L'anno dell'errore — e di quello che si impara solo sbagliando

La pratica della riga — e chi non riesce a scriverla

Gennaio–Marzo

La pratica della riga dura tre mesi prima di produrre il suo primo effetto inatteso. L'effetto non è quello che Elena si aspettava — rallentamento, resistenza, fatica. L'effetto è che alcuni collaboratori cominciano a non autorizzare azioni che non riescono a spiegare, anche quando il sistema le aveva suggerite correttamente.

Giulia lo nota dai log: il tasso di autorizzazione sulle azioni dell'agente scende dal novantadue per cento al settantotto. Non perché le azioni siano peggiori, ma perché adesso c'è una frizione — devi capire prima di autorizzare, e capire richiede tempo e attenzione che non sempre ci sono.

Porta i dati a Elena. Elena li guarda a lungo.

«È un problema o è la risposta giusta al problema sbagliato?»

«Non lo so ancora,» dice Giulia.

Passa una settimana a osservare. Guarda chi autorizza facilmente e chi si blocca. I collaboratori che si bloccano di più non sono i meno competenti: sono quelli con più esperienza, quelli che hanno un'idea precisa di come si fa una cosa e che quando il sistema suggerisce un percorso diverso — anche valido — non riescono a scrivere «perché ho autorizzato» senza sentire che stanno cedendo qualcosa.

Davide Fumagalli — che invece scrive le sue righe con naturalezza, una frase secca e precisa ogni volta — le dice durante una pausa: «Io la riga la scrivo perché mi chiarisce le idee. Gli altri forse la vivono come una confessione.»

Elena porta la questione in riunione senza chiamarla problema. La chiama «aggiustamento». Spiega che la riga non è un controllo su di loro: è uno strumento per loro. Che non devi scrivere il ragionamento completo — basta il punto che ti ha convinto. Che se non trovi il punto che ti ha convinto, forse non dovresti autorizzare.

Nessuno risponde. Poi Carla dice: «Vale anche il contrario. Se trovo il punto ma non riesco a scriverlo, forse il problema è mio, non del sistema.»

È la frase più utile della riunione. Elena la scrive nel taccuino.



L'errore di aprile

Aprile



L'errore arriva ad aprile, su un fascicolo minore — una srl di quattro dipendenti, settore servizi, bilancio semplice. L'agente, nel corso di una revisione periodica, identifica un'opportunità di ottimizzazione fiscale tramite la costituzione di un fondo pensione integrativo per i soci. La proposta è tecnicamente corretta. Davide la autorizza — scrive la sua riga: «Opportunità di risparmio confermata dai parametri del fascicolo.»

Il problema è che uno dei soci — lo studio lo sapeva, era nei fascicoli, ma in una sezione che l'agente aveva letto e pesato in modo diverso da come avrebbe ragionato un professionista — stava valutando di uscire dalla società entro diciotto mesi. Il fondo pensione integrativo, in quel caso, non era un vantaggio: era un vincolo che avrebbe complicato l'uscita con costi significativi.

Se ne accorge Carla, per caso, tre settimane dopo, parlando con il cliente di un'altra questione. Il cliente non era ancora stato informato della proposta — era in fase di valutazione preliminare — e quindi non c'è danno materiale. C'è però qualcosa di più sottile: il sistema aveva ragionato sul fascicolo come su un insieme di dati, senza il tipo di comprensione contestuale che si costruisce in anni di relazione diretta.

Elena convoca Davide. Non per rimproverarlo — la riga che aveva scritto era onesta, la proposta del sistema era tecnicamente corretta. Ma per capire cosa era mancato.

«Ho autorizzato perché i numeri tornavano,» dice Davide.

«I numeri tornavano. Il contesto no.»

«Il contesto non era nei parametri che il sistema usa.»

«Lo so. È il punto.»

Elena passa la settimana successiva a riscrivere la grammatica di Giulia, aggiungendo una categoria che mancava: le azioni che richiedono non solo la verifica dei dati del fascicolo, ma la memoria della relazione. Cose che non si trovano nei documenti archiviati, ma in quello che un professionista sa di un cliente dopo anni di conversazioni. Chiama questa categoria, nel documento interno, «contesto non digitalizzato». Sa già che è una definizione provvisoria. Sa già che il vero problema è che questa categoria non ha confini stabili — dipende dal professionista, dall'anno, dalla qualità dell'attenzione che uno ha avuto nel tempo.



La circolare dell'Ordine — e quello che non dice

Giugno

A giugno l'Ordine dei Dottori Commercialisti emette una circolare sull'uso dei sistemi AI negli studi professionali. Elena la legge il giorno stesso, due volte. La circolare stabilisce che la responsabilità professionale rimane in capo al professionista iscritto all'Albo indipendentemente dallo strumento usato, che gli output dei sistemi AI devono essere



verificati prima dell'invio ai clienti, e che è raccomandata la tenuta di un registro delle autorizzazioni. Non dice nient'altro.

Elena mostra la circolare a Giulia. Giulia la legge e dice: «Descrive quello che facevamo già nel 2024.»

«Sì.»

«Non ha letto quello che è cambiato.»

«L'Ordine si muove con tempi propri, più lenti del cambiamento. È sempre stato così.»

Giulia chiude il documento. «Manda qualcosa all'Ordine. Spiega dove siamo adesso.»

Elena ci pensa. A luglio scrive una nota di quattro pagine — non una critica alla circolare, ma un'integrazione: i problemi che la circolare non affronta, le domande che uno studio che usa sistemi agentici si trova a dover rispondere e per cui non esistono ancora linee guida. La manda al Consiglio dell'Ordine di Varese. Riceve un accusato di ricevimento automatico. Poi silenzio.

A settembre la richiamano per dirle che la nota è stata inoltrata alla commissione nazionale che si occupa di innovazione digitale. Elena dice grazie. Poi mette giù e pensa che il dibattito istituzionale procederà con i suoi tempi.



Il primo collaboratore che se ne va per andarsi — non per essere andato

Settembre

Lorenzo Bianchi ha trentasei anni, lavora nello studio dal 2018, e a settembre comunica che lascerà a fine anno per aprire uno studio proprio. Non è una sorpresa — Elena lo sapeva da qualche mese, lo sentiva da qualche anno. È uno di quelli che ha sempre avuto una propria visione del mestiere, abbastanza precisa e abbastanza diversa da quella dello studio da rendere inevitabile, prima o poi, una separazione.

Quello che è una sorpresa è la ragione specifica che Lorenzo dà, nell'incontro di commiato con Elena: «Voglio costruire un modo di lavorare con questi strumenti che sia mio. Qui ho imparato come funziona. Ma la grammatica, la mappa, la costituzione — sono le vostre. Voglio scrivere le mie.»

Elena non risponde subito. Poi dice: «Ha senso.»

«Non è una critica.»

«Lo so. È un complimento. Sei il primo che va via perché vuole costruire qualcosa, non perché non riesce a stare.»

Lorenzo apre il suo studio a gennaio del 2028. Si specializza in startup e piccole aziende digitali. Usa sistemi agentici in modo molto più esteso di quanto Elena abbia mai



autorizzato — quasi nessun vincolo di autonomia, supervisione leggera, velocità come valore principale. Elena lo sa perché lo segue da lontano, con l'attenzione mista di chi ha formato qualcuno e non sa ancora se ha fatto bene.



Fine anno — l'errore di aprile cambia la struttura

Dicembre

A dicembre Elena ridisegna parzialmente l'organizzazione dello studio. Non cambia i ruoli — li ridefinisce. Ogni collaboratore ha adesso una lista esplicita di «clienti propri» — non nel senso commerciale, ma nel senso relazionale: i clienti di cui conosce il contesto non digitalizzato, quelli per cui è la memoria viva del fascicolo. Le azioni dell'agente su quei clienti devono essere autorizzate da quel collaboratore specifico, non da chiunque sia disponibile.

È un cambiamento semplice sulla carta. Nella pratica ridisegna il modo in cui il lavoro è distribuito, aggiunge un livello di complessità alla pianificazione, e pone una domanda che nessuno aveva ancora formulato ad alta voce: quando quel collaboratore andrà in pensione, o se ne andrà come Lorenzo, quella memoria va via con lui. E non esiste ancora un modo affidabile di trasferirla al sistema.

Giulia solleva il punto nel meeting di dicembre. Elena dice che è un problema reale, che ci sta pensando, che per ora non ha una soluzione. È la prima volta in tre anni che dice queste tre cose insieme in riunione, in quest'ordine. Nessuno commenta. Il silenzio non è imbarazzato: è il silenzio di chi riconosce una domanda onesta.



2028 — 2029

L'anno e mezzo in cui il mestiere ha cambiato forma — senza che nessuno lo dichiarasse

Due studi, due grammatiche — e la prima volta che si confrontano

Febbraio 2028

Lorenzo Bianchi chiama a febbraio. Vuole sapere se Elena è disponibile a un confronto informale — non una collaborazione, non una fusione, solo uno scambio. «Ho problemi che tu hai già risolto,» dice. «Probabilmente tu hai problemi che io ho risolto in modo diverso.»

Si incontrano tre volte in un mese, al tavolo di un bar del centro di Varese, con i laptop e i taccuini. Elena porta Giulia. Lorenzo porta la sua unica collaboratrice — Marta, ventisette anni, bravissima secondo Lorenzo, che ha costruito il sistema del suo studio quasi da zero.

Le differenze sono più grandi di quanto Elena si aspettasse. Lo studio di Lorenzo usa l'agente in autonomia su quasi tutto — il sistema agisce, Lorenzo controlla a campione, interviene quando trova anomalie. È veloce, efficiente, e ha una capacità produttiva per addetto che fa impressione. Ha anche, Lorenzo lo ammette senza difendersi, una qualità media leggermente inferiore su casi complessi, e una dipendenza dal sistema che, nei due episodi in cui il sistema era andato in down per manutenzione, aveva paralizzato lo studio per mezza giornata.

Lo studio di Elena usa l'agente in assistenza — propone, il professionista autorizza con la riga, il contesto non digitalizzato è protetto. È più lento, più costoso per unità di output, e ha una tenuta sui casi complessi che Lorenzo riconosce come superiore. Ha però un costo organizzativo crescente, perché la manutenzione della grammatica, della mappa e delle liste di «clienti propri» richiede tempo e attenzione che non si riducono con l'esperienza.

Alla fine del terzo incontro, Marta — che ha ascoltato più di quanto abbia parlato — dice: «Il problema è che voi avete due risposte diverse alla stessa domanda, e nessuna delle due è completamente sbagliata.»

Elena e Lorenzo si guardano. È vero. È anche inutile, per il momento. Lo sanno entrambi.



La regolamentazione arriva — e dice le cose sbagliate nel modo giusto

Maggio 2028

A maggio entra in vigore il regolamento europeo sull'uso dei sistemi AI nelle professioni regolamentate. Elena lo studia in una settimana, con l'aiuto di Giulia e del consulente



legale. Il regolamento stabilisce tre cose rilevanti per lo studio: che i sistemi ad alto rischio — e i sistemi agentici usati in ambito fiscale e previdenziale rientrano in questa categoria — devono essere documentati in un registro aggiornato; che i professionisti devono avere accesso a una «spiegazione comprensibile» di ogni decisione del sistema; e che i clienti hanno diritto di sapere quando un atto è stato prodotto con il contributo di un sistema AI.

La prima misura è già in atto — il registro delle autorizzazioni esiste dal 2026. La seconda misura pone un problema: la «spiegazione comprensibile» che il regolamento richiede è qualcosa di più della riga che i collaboratori scrivono da due anni. Richiede che il sistema stesso fornisca una traccia del ragionamento, e non tutti i sistemi la producono in forma effettivamente comprensibile. Elena passa un mese a negoziare con il fornitore una versione del log più leggibile.

La terza misura è la più delicata. Informare i clienti che un atto è stato prodotto con il contributo di un sistema AI significa fare una conversazione che nessuno ha ancora fatto sistematicamente. Alcuni clienti lo sanno già, o lo immaginano. Alcuni non lo sanno e non lo vogliono sapere. Alcuni non lo sanno e quando lo vengono a sapere reagiscono in modo imprevedibile.

Elena decide di farlo in modo diretto: aggiunge una nota standard a ogni atto prodotto con contributo significativo dell'agente. La nota dice: «Questo documento è stato redatto con il supporto di sistemi di intelligenza artificiale e verificato e firmato da [nome professionista], responsabile della sua correttezza.» Poi aspetta le reazioni.

Le reazioni arrivano da sei clienti in un mese. Cinque fanno domande — vogliono capire, non protestare. Uno chiede che i propri atti vengano prodotti senza AI e senza surcharge. Elena dice sì a entrambe le richieste.

Il sesto cliente è Umberto Ferracin, quello dell'azienda edile, quello che nel 2026 aveva chiesto se la parcella la mandava la macchina o lei. Legge la nota e chiama. «Quindi era lei che mi aveva trovato l'opportunità nel 2026?»

«Era il sistema. L'ho gestito io.»

«Adesso me lo scrive anche sulla carta.»

«Sì.»

«Va bene,» dice Ferracin. «Preferivo quando non lo sapevo. Ma capisco che è più onesto.»



Giulia e la domanda sul mestiere

Settembre 2028



Giulia Pasquali ha trentun anni e a settembre chiede a Elena un incontro che non è di lavoro. Si siedono in sala riunioni, tarda mattina, con il caffè. Giulia ha scritto alcune cose su un foglio — come aveva fatto una collega, anni prima, anche se per ragioni diverse.

«Voglio capire cosa imparo qui,» dice. «Non in termini di strumenti. In termini di mestiere. Perché tra cinque anni il sistema farà quello che faccio io adesso, e più veloce e meglio su molte cose. E voglio capire cosa rimane.»

Elena non risponde con le cose che sarebbe facile dire — il giudizio, la relazione, il contesto. Le ha già dette, sono vere, ma Giulia le conosce e non è quello che sta chiedendo. Sta chiedendo qualcosa di più preciso.

«Stai chiedendo se il mestiere che stai imparando esisterà ancora quando sarai brava abbastanza da esercitarlo come lo vuoi esercitare.»

«Sì.»

Elena ci pensa davvero — non il tempo di sembrare ci si pensi, ma il tempo in cui effettivamente non sa la risposta. Poi dice: «Non lo so. So che quello che stai imparando adesso — come si ragiona su un fascicolo complesso, come si capisce un cliente, come si gestisce una situazione in cui il sistema ha torto e devi spiegargli perché — questa roba non è replicabile facilmente. Forse non sarà replicabile mai completamente. Ma non posso prometterti che basta.»

«Non mi serve una promessa,» dice Giulia. «Mi serve una direzione.»

«La direzione è questa: impara le cose che il sistema non può fare perché richiedono di essere presenti, nel senso pieno del termine. Presenti nella relazione, nel tempo, nella responsabilità. Il sistema esegue. Tu rispondi. Finché quella distinzione regge, c'è un mestiere.»

Giulia annuisce. Ripiega il foglio. «E se la distinzione non regge più?»

«Allora il problema non sarà il tuo mestiere. Sarà un problema più grande.»



L'inventario di fine 2028 — quello che è cambiato e non è stato dichiarato

Dicembre 2028

A dicembre Elena fa quello che ha preso l'abitudine di fare ogni fine anno: siede alla scrivania la sera del 23, quando lo studio è vuoto, e fa un inventario. Non di numeri — quelli li ha già — ma di struttura. Com'è lo studio adesso rispetto a tre anni prima.

Le persone sono diciannove, erano ventidue. Non ci sono stati licenziamenti: tre uscite naturali e due assunzioni. Il fatturato è cresciuto del ventisette per cento in tre anni. Il



costo del lavoro per unità di fatturato è sceso. Il numero di clienti attivi è cresciuto del sedici per cento. Questi sono i numeri.

La struttura è diversa in modi che i numeri non catturano. Il lavoro di produzione documentale — quello che nel 2024 occupava forse il sessanta per cento del tempo dei collaboratori — si è contratto. Al suo posto è cresciuto qualcos'altro, che Elena fa fatica a nominare con precisione: il tempo dedicato a capire cosa il sistema ha fatto e perché, il tempo dedicato a costruire e mantenere la grammatica e la mappa, il tempo dedicato a gestire le relazioni con i clienti che non si fidano del sistema e con quelli che si fidano troppo. È lavoro — è lavoro utile, necessario, a volte più interessante di quello che ha sostituito. Ma non è quello per cui i collaboratori erano stati formati.

C'è una cosa che funziona meglio del previsto: la pratica della riga si è trasformata. Non è più una frase di spiegazione — è diventata una nota di validazione vera e propria, un atto in cui il professionista certifica di aver verificato non solo che l'output è corretto, ma che è adeguato a quel cliente, a quella situazione, a quello che del fascicolo i dati non dicono. Elena se ne accorge rileggendo le note dell'ultimo trimestre: nessuno le scrive più come giustificazioni. Le scrivono come firme.

C'è anche qualcosa che non si quantifica facilmente: una certa fatica di soglia. Il mestiere richiede adesso una doppia attenzione permanente — al fascicolo e allo strumento, al cliente e all'agente — che non si esaurisce con l'abitudine. Alcuni la gestiscono bene. Alcuni la scaricano in modi laterali — piccole irritabilità, ritardi nelle autorizzazioni, una tendenza a rimandare le decisioni che richiedono di capire il ragionamento del sistema. Elena la vede, la gestisce, non la risolve del tutto.

L'ultima cosa che scrive nell'inventario, prima di spegnere la luce, è una domanda: «Stiamo diventando più bravi a fare il nostro mestiere, o stiamo diventando più bravi a lavorare con il sistema? E se la risposta è la seconda, quando le due cose smettono di coincidere?»

Non scrive la risposta. Non ce l'ha. Chiude il taccuino, prende il cappotto, scende le scale.



Il cliente che fa la domanda che Elena non aveva ancora fatto

Aprile 2029

Isabella Greco ha quarantadue anni, è ingegnera, e ha aperto uno studio di consulenza ambientale a Varese nel 2021. È diventata cliente dello studio Morreale nel 2023, su raccomandazione. Non è una cliente complicata — il suo bilancio è pulito, le sue pratiche previdenziali sono lineari — ma è precisa, informata, e fa domande che la maggior parte dei clienti non fa.

Ad aprile chiede un incontro su una questione fiscale minore che avrebbe potuto essere gestita per email. Elena la riceve in studio, capisce dopo cinque minuti che la questione



fiscale è il pretesto. Poi Isabella dice: «Volevo chiederle una cosa che non so se posso chiederle.»

«Provi.»

«Il sistema che usa — l'agente — sa quello che riguarda me?»

«Nel senso di accedere al suo fascicolo, sì. Ha accesso a tutti i documenti che ci ha trasmesso.»

«Non intendo quello. Intendo: quando ragiona su di me, sa chi sono? O sa chi sono i dati che rappresentano quello che sono?»

Elena rimane ferma. Non risponde subito perché non sa se la risposta onesta è quella che Isabella vuole sentire o quella che lei riesce a dare.

«La seconda,» dice alla fine. «Sa chi sono i dati.»

«E lei?»

«Io so chi è lei.»

«Quanto conta la differenza?»

«In questo caso — nel suo — conta molto. Per questo i suoi atti li verifico io direttamente, non li delego.»

Isabella annuisce lentamente. «Non lo sapevo. Grazie per dirmelo.»

«Non l'avevo detto esplicitamente.»

«Forse dovrebbe dirlo a tutti.»

Elena ci pensa quella sera, a casa. Poi ci pensa per una settimana. Poi aggiunge un paragrafo alla nota standard sugli atti — quello che era già obbligatorio per legge — che dice: «Il professionista responsabile di questo atto conosce la sua situazione complessiva e non si limita a verificare i dati del fascicolo.»

È una frase piccola. Elena sa che non è abbastanza. Sa anche che è l'unica cosa onesta che può scrivere in questo momento.

Giulia la legge e dice: «Non è un'informativa. È un'identità. Dovresti dirlo meglio.»

A ottobre Elena manda a tutti i clienti una lettera che non è la nota standard. Spiega come lo studio usa i sistemi AI, quali vincoli si è dato, e perché. È la prima volta che l'uso dell'IA viene comunicato non come un adempimento ma come una scelta.



Quello che è diventato normale e non smette di essere strano

Luglio 2029



A luglio dello stesso anno, Luca — il praticante assunto nel 2026, quello che in colloquio aveva chiesto quali strumenti AI usava lo studio — supera l'esame di abilitazione. Ha ventisette anni. Nella sua relazione finale descrive un caso di consulenza previdenziale complessa su cui ha lavorato in autonomia: ha usato l'agente per l'analisi iniziale, ha identificato un'incoerenza nel ragionamento del sistema, ha ricostruito il ragionamento corretto da solo, e ha poi verificato con il sistema se la sua correzione era compatibile con la normativa vigente. La commissione gli chiede di descrivere il processo. Luca risponde con precisione, senza esitazioni. Prende trenta.

Elena lo viene a sapere lo stesso giorno. Pensa a Giulia, che aveva preso trenta tre anni prima descrivendo un metodo di verifica degli output. Pensa che Luca ha descritto qualcosa di diverso: non solo come si verifica quello che fa il sistema, ma come si corregge il sistema usando sé stessi come riferimento, e poi come si usa il sistema per verificare sé stessi. È un circolo — non vizioso, ma complesso, a più giri.

Si chiede se questo è quello che voleva dire, quando nel 2026 aveva detto a Elena che voleva imparare a lavorare con gli strumenti, non solo a usarli. Probabilmente sì. Probabilmente non sapeva ancora cosa significava, quando l'aveva detto.

Quello che Elena nota nelle settimane successive è un'altra cosa. La consulenza che Luca aveva costruito su quel caso non era un output del sistema corretto da un professionista. Era qualcosa che né il sistema da solo né Luca da solo avrebbero potuto produrre. Il sistema aveva allineato connessioni tra normative che un professionista avrebbe impiegato giorni a mappare. Luca ci aveva messo dentro quello che sapeva del cliente — la situazione familiare, un possibile trasferimento di cui avevano parlato sei mesi prima — e ne aveva fatto una strategia su misura. Il sistema aveva prodotto il materiale. La competenza lo aveva reso utilizzabile. Senza l'una o l'altra, quel risultato non sarebbe esistito. Elena pensa anche al rovescio: qualcuno con meno competenza avrebbe avuto lo stesso materiale dal sistema, e lo avrebbe consegnato così com'era — tecnicamente impeccabile, perfettamente inutile. E non se ne sarebbe accorto.

Forse non lo sapeva nemmeno lei.



L'inventario finale, e quello che non ha un nome

Dicembre 2029

L'inventario di fine 2029 lo fa di mattina, non di sera. È un'abitudine cambiata senza una ragione precisa. Lo studio ha diciotto persone, era ventidue nel 2026. Il fatturato è cresciuto ancora. I margini sono solidi. Nessuno è stato licenziato: le uscite sono state tutte volontarie o naturali.

Quello che è cambiato più profondamente non è misurabile con nessun indicatore che Elena sappia costruire. È cambiato il rapporto tra il tempo e la competenza — il tempo che ci vuole per diventare bravi in questo mestiere, e quello che significa «bravi» in un



contesto in cui alcune cose le fa il sistema meglio di qualsiasi persona e altre cose restano irriducibilmente umane, per ragioni che non sono romantiche ma strutturali.

I collaboratori più giovani — Luca, Marta che ha lasciato lo studio di Lorenzo e è arrivata qui a marzo, altri due arrivati nell'ultimo anno — imparano in modo diverso da come imparava Giulia nel 2024, che già imparava in modo diverso da come imparava Davide nel 2019, che già imparava in modo diverso da come imparava un collaboratore nel 1994. Non è solo la tecnologia che cambia l'apprendimento. È che l'oggetto dell'apprendimento si è spostato: si impara meno a fare le cose e più a capire quando e perché farle, a giudicare piuttosto che a eseguire, a portare responsabilità piuttosto che a produrre documenti.

Elena non sa se questo è un miglioramento o solo un cambiamento. Sa che i vecchi criteri per valutarlo non bastano più, e che i nuovi non sono ancora stabili.

Sa anche che questa è la condizione normale di chi attraversa una discontinuità tecnologica profonda: stai nel mezzo, non vedi ancora l'altro lato, e le mappe che hai non descrivono il territorio in cui cammini. Le usi lo stesso, perché non ne hai altre. E intanto cammini.

L'ultima cosa che scrive nell'inventario di fine 2029 è una frase che non è un'analisi e non è una conclusione. È una nota a margine, il tipo di cosa che si scrive quando si vuole ricordare qualcosa che non si riesce a formulare meglio: «Il sistema non ha tolto il mestiere. Ha cambiato quello che il mestiere richiede di sapere di sé stessi.»

Poi chiude il taccuino — lo stesso taccuino del 2026, quasi esaurito — e scende a prendere il caffè con i collaboratori che sono già in studio, prima dell'orario, perché c'è una scadenza di fine anno e il lavoro non aspetta. Il sistema sta già lavorando. Loro arrivano adesso.



Note a margine

Giulia Pasquali è diventata socia dello studio nel 2029. La grammatica che ha costruito nel 2026 è alla versione 9.1. Ogni versione è più corta della precedente: alcune cose che prima richiedevano regole esplicite sono diventate abitudini condivise, e le abitudini non hanno bisogno di essere scritte.

Lorenzo Bianchi ha ampliato il suo studio a cinque persone nel 2028. Nel 2029 ha avuto il primo episodio significativo che lo ha portato a rivedere l'autonomia con cui usava il sistema — un cliente per cui l'agente aveva gestito una pratica senza supervisione adeguata, con esiti che hanno poi richiesto interventi correttivi e una rilettura del modello operativo. Ha introdotto, dopo quell'episodio, una versione semplificata della grammatica di Giulia. Non lo ha detto a Elena. Elena lo sa lo stesso.

Carla Montini ha aggiornato la mappa degli errori ventitré volte in tre anni. La versione corrente è la 9.8. La colonna «ciò che il sistema non può sapere di non sapere» è quella che cresce più in fretta. Non ha ancora trovato un modo per renderla finita.

Il collega di un'altra provincia — quello che nel 2026 aveva detto che il sistema aveva cambiato tutto — ha chiuso lo studio nel 2029. Aveva adottato l'IA senza cambiare il modo di lavorare: produceva tutto a mano, poi chiedeva al sistema di verificare. I costi non erano scesi. I clienti più attenti avevano cominciato a confrontare. Elena l'ha saputo a novembre, e non ha commentato.

Davide Fumagalli è diventato il responsabile della gestione dei «clienti propri» a rotazione — il ruolo che Elena aveva inventato dopo l'errore di aprile del 2027. Coordina il trasferimento della memoria relazionale quando un collaboratore lascia lo studio. Dice che è il lavoro più difficile che abbia mai fatto. Non ha un nome nel contratto collettivo.

Isabella Greco ha rinnovato il contratto con lo studio nel 2029 per altri tre anni. Ogni anno fa una domanda che Elena non si aspettava. Elena ha smesso di aspettarsi di aspettarsele.

La «costituzione dello studio» del 2026 è stata riscritta tre volte. Il settimo punto — «nessun output del sistema è definitivo senza la firma di un professionista che se ne assume la responsabilità» — non è mai cambiato. Elena non sa ancora se è perché è giusto o perché è l'unica cosa su cui tutti continuano ad essere d'accordo. Preferisce non chiederselo troppo spesso.