

Convention APB

11 – 12 Ottobre 2002

L'evoluzione degli strumenti di pianificazione e controllo: il punto di vista di un utilizzatore



Riccardo Lupi
Responsabile Divisione Wholesale Banking
Banca Nazionale del Lavoro

L'evoluzione degli strumenti di pianificazione e controllo: il punto di vista di un utilizzatore



- ⇒ *Il contesto*
- ⇒ *Mercati, fattori di discontinuità e ritardi nelle imprese*
- ⇒ *Il modello divisionale BNL e la Divisione Wholesale Banking*
- ⇒ *L'approccio della Divisione Wholesale Banking e il "cruscotto"*
- ⇒ *Conclusioni*

Riccardo Lupi
Responsabile Divisione Wholesale Banking
Banca Nazionale del Lavoro

11 – 12 Ottobre 2002

Il contesto

L'evoluzione dei mercati finanziari internazionali e la loro integrazione, la liberalizzazione del sistema dei servizi in Europa, la profonda innovazione normativa in Italia introdotta con il Testo unico della legge bancaria prima e più recentemente il Testo unico della finanza, gli effetti derivanti dall'introduzione dell'euro, hanno prodotto una forte accelerazione di cambiamento nel "sistema bancario", che fino a tali eventi aveva operato in un contesto domestico "protetto" di sostanziale equilibrio.

Il rapido mutamento del quadro di riferimento ha infatti costretto le banche italiane a ricercare profili più elevati di competitività e dinamicità. Le quote costanti di mercato, prima garantite da rigidità del sistema, sono state velocemente modificate non appena queste stesse rigidità sono state rimosse.

Le imprese bancarie hanno quindi dovuto prioritizzare l'innovazione di prodotto e di processo, per migliorare la prestazione di servizi ed "efficientare" l'allocazione di capitale, innovazione prima non richiesta proprio a motivo delle rigidità che garantivano la protezione del sistema. La liberalizzazione dei servizi e la maggiore sofisticazione e articolazione dell'offerta di prodotti hanno spinto alla ricerca e poi al presidio di nuove aree di business, nelle quali – come nel caso del risparmio gestito e del mercato dei derivati *retail* e *corporate* – le banche non potevano più godere "automaticamente" delle quote di mercato acquisite in precedenza nei prodotti tradizionali. La rapida standardizzazione dei prodotti, favorita anche dall'integrazione europea, ha prodotto un aumento della concorrenza per una maggiore possibilità di scelta per imprese e famiglie; ciò non senza evidenziare peraltro il permanere di alcune rigidità del sistema Italia.

Così come più volte sottolineato di recente dall'Istituto di Vigilanza, il sistema bancario italiano, grazie anche al processo di privatizzazione e concentrazione, ha superato la prova della

concorrenza e del mercato, evidenziando un recupero in efficienza e aumento di redditività. È stato altresì detto che anche in Italia il successo di un operatore bancario è legato alla competitività e professionalità del management e che la dimensione aziendale non è necessariamente un parametro discriminante. Importante è stata infatti la determinazione con cui il management degli istituti italiani ha promosso e realizzato l'introduzione di parametri di redditività e di efficienza quali fattori guida della gestione aziendale.

Già in questo contesto gli indicatori di pianificazione e controllo di gestione a disposizione del management avevano assunto sempre più un ruolo determinante e sono stati, al contempo, essi stessi stimolo per il management a raggiungere gradi sempre più evoluti di conoscenza e consapevolezza; sono diventati strumenti per analizzare gli aspetti strategici di gestione per centri di responsabilità e hanno fatto da viatico a una più puntuale ed efficace pianificazione e valutazione delle linee guida reddituali e di efficienza.

Il punto di vista descritto in questo intervento è quello di un utilizzatore di strumenti di pianificazione e controllo quale componente del Comitato di Direzione e responsabile della Divisione Wholesale Banking della Banca Nazionale del Lavoro; punto di vista maturato con l'utilizzo – nell'ambito degli organismi decisionali e non della Banca – della combinazione dei metodi sintetici e degli indicatori analitici di redditività e di efficienza. Un'esperienza che ha visto affinarsi l'impiego di nuovi indicatori il cui sviluppo è stato frutto del reciproco e proficuo scambio intellettuale fra le funzioni di business-making e quelle di governance.

Mercati, fattori di discontinuità e ritardi nelle imprese

I trend recenti dei mercati finanziari hanno evidenziato elevata volatilità e scenari incerti sempre più difficili da prevedere, interpretare e gestire secondo le tradizionali logiche di business.

Le stime macroeconomiche formulate per il 2002, per esempio, sono risultate ampiamente ottimistiche e sono state più volte riviste al ribasso nel corso dell'anno. Il quadro macroeconomico di consenso che ancora alla fine del 2001 prevedeva per l'anno in corso una ripresa del ciclo economico globale, un rilancio graduale degli investimenti, la stabilità se non il miglioramento degli indicatori di fiducia statunitensi ed europei, e soprattutto, un recupero delle borse, è stato disatteso. I maggiori indici azionari si trovano oggi su livelli inferiori a quelli dell'11 settembre 2001, e questo nonostante la politica monetaria fortemente espansiva della Federal Reserve e la politica *pro* ciclica dell'amministrazione Bush.

Nel caso dell'industria finanziaria, in particolare, le variazioni della cornice di riferimento hanno avuto effetti rilevanti sulle modalità di generazione di profitto e di creazione di valore proprie del settore. Nel corso degli ultimi 12-18 mesi infatti i ricavi generati in Europa dal Corporate & Investment Banking sono fortemente diminuiti; le commissioni generate da attività di brokeraggio si sono compresse come conseguenza del *post bubble market*; i tassi di crescita dell'industria del risparmio gestito hanno iniziato a presentare valori decrescenti; si sono resi necessari accantonamenti per i grandi rischi esteri: tutto questo, che ha prodotto significative contrazioni negli utili delle banche, è continuato nel I semestre dell'anno in corso, ed ha decisamente aumentato l'attenzione ai concetti di rischio-rendimento e di assorbimento di capitale ai sensi degli accordi di Basilea¹. Le banche hanno iniziato a riconsiderare le proprie strategie di *lending* per ottenere un minor assorbimento di capitale e un più efficiente posizionamento lungo la frontiera ottimale di rischio-rendimento. È stata avviata una forte politica di cost cutting.

¹ “Nelle analisi di vigilanza particolare attenzione viene dedicata alla disponibilità da parte delle banche di mezzi patrimoniali adeguati a fronteggiare i rischi di insolvenza della clientela; presidi patrimoniali specifici sono inoltre richiesti in relazione ai rischi derivanti dalle oscillazioni dei corsi dei titoli e delle valute e al rischio paese. Una dotazione di capitale adeguata al complessivo profilo di rischio è in grado di assorbire perdite inattese, che potrebbero altrimenti compromettere la gestione ordinaria e provocare la crisi dell'azienda.” Bruno Bianchi, Direttore Centrale per la Vigilanza Creditizia e Finanziaria, Audizione 2002 in merito agli effetti sul sistema bancario italiano delle recenti crisi finanziarie internazionali. Commissione Finanze e Tesoro – Senato della Repubblica

I recenti esempi di scarsa trasparenza di bilancio o di *governance* societaria hanno inoltre modificato il *sentiment* e la propensione al rischio dei mercati e innalzato l'attenzione degli Organi di vigilanza verso l'adeguatezza delle norme a garanzia della corretta gestione societaria² in direzione di una maggiore etica³, trasparenza e *reliability* delle informazioni societarie.

La variazione anche della cornice di regolamentazione ha introdotto nuovi *modus operandi* che hanno portato gli operatori – nell'autonomia della funzione imprenditoriale – verso metodi di sviluppo e approccio al business assolutamente innovativi, dimostrando che fra regolamentazione e concorrenza non esiste alcun rapporto antitetico.

Il mercato finanziario globale, insomma, ha messo tutti a dura prova, non solo per la scarsa prevedibilità di alcuni eventi, ma anche per la velocità nei cambiamenti di scenario e nell'accelerazione richiesta ai tempi di risposta da parte delle imprese.

Prima di tali mutamenti le linee strategiche di gestione puntavano a sostenere le idee che avessero come obiettivo la creazione di capitalizzazione di borsa e di flussi attesi di profitto. L'affievolirsi di questi trend ha messo a nudo la fragilità di molti comportamenti e *driver* di business.

Si è pertanto dovuto affrontare questa situazione di instabilità e gestirla, con tempi di reazione ancor più compressi rispetto all'esperienza passata.

Tutto ciò sta portando ad una revisione degli assetti organizzativi in tutti i maggiori gruppi bancari nazionali.

² Cfr. Banca d'Italia, Bollettino Economico n°38, marzo 2002.

³ Vedi anche Pierluigi Ciocca, Vice Direttore Generale Banca d'Italia, Audizione 2002 alla Commissione Finanze della Camera dei Deputati e Vincenzo Desario, Direttore Generale della Banca d'Italia, atti del Convegno Sistemi bancari e finanziari internazionali :evoluzione e stabilità 8-9 marzo 2001

Mutamenti questi non propri solo del sistema finanziario. I cambiamenti e le sfide che ne conseguono hanno coinvolto e stanno coinvolgendo l'intero sistema Paese: pensiamo alle aziende ed agli effetti dell'unione monetaria ed alla "perdita" della lira (meno barriere nel commercio, più flessibilità nei flussi di capitale e più competizione); alla spinta e pressione dei cambiamenti dell'I.T. in un paese con una spesa in ricerca e tecnologia inferiore a quella media dei principali paesi europei di riferimento; alle specializzazioni tradizionali spesso in settori ormai maturi; e ancora alla necessaria disintermediazione nei finanziamenti delle aziende, alle necessità di una maggiore defamiliarizzazione, a importanti avvicendamenti generazionali.

Per il Paese si pensi solo ai ritardi della crescita italiana e alla riduzione di incremento di produttività: anche i mercati stessi sono in una fase di mutamento (si pensa all'*exchange industry* e alla attività di *post trading*) che potrebbe portare a significativi sviluppi.

Siamo spesso di fronte a punti di non ritorno, dove è in discussione la sostenibilità delle vecchie strutture, dove si affermano sistemi con nuove opportunità e scenari e dove vincerà chi sarà in grado di coniugare l'esigenza di gestire il presente, preparando anche il futuro, con l'elaborazione di sempre più ampie opportunità strategiche.

La conseguenza dello svilupparsi di questo insieme di eventi ha inevitabilmente indotto una modifica del paradigma di riferimento dell'industria bancaria europea e nazionale. Al crescere dell'incertezza e dell'instabilità del contesto anche le regole di governo e di gestione del business cambiano. Si privilegiano l'innovazione e la flessibilità quali elementi di creazione di valore. Si rimettono in discussione anche le scelte e le azioni che si sono dimostrate di successo. Viene ancor più valorizzata l'utilità degli indicatori e dei sistemi di valutazione della performance e di controllo.

Mai come ora il mutamento delle dinamiche competitive fa emergere la necessità della riflessione strategica capace di portare a una progettualità innovativa per creare valore.

Il modello divisionale BNL e la Divisione Wholesale Banking

In questo contesto, BNL ha scelto di adottare un modello organizzativo divisionale basato sulla centralità del cliente. Tale modello si pone come obiettivi strategici:

- il riavvicinamento dell'azienda al business
- il focus sui mercati per la gestione della clientela per segmenti e la creazione di centri specializzati di prodotti e servizi
- la riduzione dei costi e il miglioramento dell'efficienza (non solo aumentare la produzione, ma razionalizzare contestualmente la struttura dei costi)
- la crescita dei livelli di responsabilità del management, e quindi l'*accountability*, misurandone le prestazioni e le capacità
- la capacità di attivare sistemi di controllo e misurazione più visibili e più trasparenti, associati a una gestione più puntuale dei rischi
- la valorizzazione del capitale mediante la relativa allocazione alle singole divisioni
- l'individuazione di specifici "centri di rischio" secondo il principio *one risk-one owner*, identificando la responsabilità sotto il triplice profilo: decisionale, di risultato economico, di rischio assunto;

tutto ciò con lo scopo di creare valore e redditività per la Banca.

Si tratta di obiettivi che trascendono il mero cambiamento organizzativo, ma che sostanziano una nuova visione strategica, necessaria per creare una banca diversa che, pur poggiando sui suoi valori e punti di forza, riesca a ripensare la sua attività mettendosi in discussione. Un processo quindi di coerente e profondo

riposizionamento strategico elaborato attraverso la comprensione di se stessi (*ãùèé óáãõôïï*), l'approfondita conoscenza del passato, la visione/anticipazione dei fenomeni e quindi dei nuovi business, la conseguente scelta dell'assetto organizzativo per dare attuazione al processo innovativo.

E questo obiettivo di gestire il business in maniera diversa inevitabilmente richiede una contestuale modifica degli strumenti di pianificazione e controllo di gestione, che supportino le scelte e consentano una sempre maggiore conoscenza dei fenomeni aziendali, per meglio elaborare la propria *value proposition*.

Dal processo di divisionalizzazione della Banca nasce la Divisione Wholesale Banking per un servizio a più alto valore aggiunto con forte innovazione nei prodotti e nei servizi per la clientela BNL, per una maggiore focalizzazione sui mercati e per una crescente responsabilizzazione delle risorse professionali. Le attività di wholesale banking, prima allocate in diverse aree del gruppo, sono così confluite in un centro di responsabilità coeso e coerente. Tutto ciò ha indotto un profondo cambiamento culturale e ha forzato la struttura a reinventare l'approccio al business introducendo il concetto di *accountability* a ogni livello e per ogni attività: *front, middle e back office*, aree di business e unità di staff.

Ciascuna area di attività è stata identificata in modo chiaro mediante l'analisi del *business case* specifico ed è stata conseguentemente dotata di propri strumenti di misurazione e controllo, sia con riferimento alla *performance*, che al livello di rischio assunto, fino a misurare il singolo rapporto *cost-income* e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Per raggiungere questo obiettivo abbiamo ampliato le capacità di *execution* per coprire l'intera gamma dei prodotti e abbiamo razionalizzato la struttura delle risorse, sia mediante un processo di riqualificazione interno, sia acquisendo nuove professionalità dall'esterno.

Il concetto guida di questo processo evolutivo si sintetizza nella figura dell'”Architetto Strategico”, ossia il diventare partner stabile del cliente per ideare, progettare e realizzare il cambiamento strategico, partner nell'analisi e nell'implementazione delle opzioni strategiche. Insieme nella gestione della discontinuità. I clienti target individuati sono le aziende *corporate* medie e grandi, le piccole banche locali e le pubbliche amministrazioni, quindi una piattaforma già forte e consolidata: il nostro portafoglio clienti. Relazioni per le quali abbiamo già acquisito un *track record* significativo e forti vantaggi competitivi, anche per la dimensione delle transazioni che rappresentano un'opportunità di mercato che definirei “nicchia”.

Per questo è stata preparata una nuova piattaforma di attività che fornisce un'offerta completa e si presenta come una tastiera a disposizione della nostra clientela. Un approccio *one-stop-shop*, che coniuga *expertise*, *execution* e *proposition*. Il credito di per sé è sempre di più una commodity, e spesso produce, se resta a sé stante, un valore insufficiente per BNL. Di conseguenza, qualsiasi relazione deve portare a una cross fertilisation più ampia. Un'offerta di prodotti e servizi rinnovata e pienamente integrata, con attività di ricerca separata, rappresenta per noi un fattore chiave per massimizzare l'efficacia del modello prescelto e che richiede un approccio integrato allo sviluppo del business in tutte le sue fasi: marketing strategico, pianificazione commerciale e gestione della relazione. Con la certezza che esiste un ruolo importante per noi da ricoprire in questi mercati e che esistono delle nicchie che, se correttamente gestite, possono diventare delle opportunità, anche per la clientela. In tal senso, infatti, crediamo di rispondere all'invito espresso dal Governatore⁴ per un miglioramento dei servizi alle

⁴ “L'assistenza alle imprese nel reperimento di finanziamenti alternativi al credito bancario, dall'emissione di obbligazioni alle iniziative di *venture capital* e di *merchant banking*, dalle operazioni di finanza straordinaria alla quotazione sul mercato di borsa, costituisce per le banche una importante fonte di ricavo, in grado di compensare la flessione dei proventi derivanti dalla tradizionale attività di intermediazione. L'offerta di servizi finalizzati ad ampliare le risorse raccolte dalle imprese direttamente sul mercato è pienamente compatibile con il mantenimento di relazioni d'affari stabili e durature nel cui ambito l'erogazione di prestiti continua a costituire una componente significativa. Alcune grandi banche stanno potenziando, anche con riguardo alla professionalità dei dipendenti la capacità di offerta di queste tipologie di servizi alle imprese. Occorre proseguire in questa direzione; i benefici per le aziende, per gli intermediari, per l'assetto

imprese i cui benefici saranno per le aziende, per gli intermediari e per l'assetto del sistema produttivo del nostro Paese.

La Divisione Wholesale Banking è ora pienamente operativa nei suoi poli complementari di Roma e Londra, secondo una logica che definiamo "glocale", in grado di valorizzare i punti di forza delle specificità locali con un approccio globale ai mercati. La Divisione si articola in tre aree operative: Prodotti e Mercati Finanziari, Investment Banking e Large Corporate Clients, a cui si aggiunge la struttura di Coverage, una struttura organizzativa che rafforza il presidio delle attività di cui alla precedente tastiera.

L'approccio della Divisione Wholesale Banking e il "cruscotto"

Consapevoli del contesto di mercato prima delineato e per un più efficiente presidio dei rischi e delle opportunità, la BNL ha rafforzato i propri organi collegiali esecutivi, dotandoli di sempre più sofisticati strumenti di controllo di gestione e monitoraggio. I principali fra tali organi sono:

- ⇒ il Comitato di Direzione, che esamina e condivide – nelle sue sessioni Generale, Finanza, Commerciale, Gruppo – le strategie e gli obiettivi anche negli aspetti innovativi di mercato, di riposizionamento, delle strategie finanziarie del gruppo e di indirizzo gestionale e operativo;
- ⇒ il Comitato Crediti, organo di delibera sulla concessione di affidamenti e di esame delle tematiche sulla qualità del credito
- ⇒ il Comitato Rischi, organo tecnico finalizzato ad assicurare una visione integrata in materia di rischi

Anche la Divisione Wholesale Banking si è dotata di comitati interni interfunzionali per favorire il momento della condivisione, della pianificazione strategica, della progettualità, della consuntivazione :

- ⇒ il comitato Mercato e Credito;
- ⇒ il comitato Sviluppo Prodotti;

del sistema produttivo del nostro Paese potranno essere rilevanti". ABI, Assemblea Ordinaria , intervento del Governatore della Banca d'Italia, Antonio Fazio, "Debito pubblico, risparmio e previdenza", Roma 26 giugno 2002

- ⇒ il comitato Distribuzione e Marketing segmentale;
- ⇒ il comitato Creazione Valore.

Si è inoltre dotata di strumenti evoluti di governo e misurazione/valutazione dell'operatività e del rischio, utili per reagire efficacemente e velocemente ai cambiamenti del mercato di riferimento, passando gradualmente da un'impostazione reattiva a una anticipatoria.

In questo contesto, gli strumenti gestionali di pianificazione e controllo sono divenuti non più un mero sistema di misurazione *ex post* della performance, quanto un valido *tool* sia per la pianificazione *ex ante* della stessa, sia per la determinazione e realizzazione degli indirizzi operativi.

E' stato un approccio graduale, basato su fasi logiche successive di crescente competenza nella sperimentazione e utilizzo degli stessi, che ci ha portato a disporre di un "cruscotto" di strumenti. Gli indicatori sono progressivamente entrati nella realizzazione delle decisioni strategiche e operative degli organismi aziendali ai vari livelli.

L'uso delle metafore può essere d'aiuto nel nostro ragionamento. L'accelerazione evolutiva dell'industria del corporate & investment banking spinge i migliori operatori a replicare con maggiore velocità ed efficacia i propri "fattori di unicità", mediante il sistematico perfezionamento del patrimonio professionale e la continua revisione dei fattori generanti il proprio successo competitivo. Un approccio al business che può essere riassunto nella metafora del surfer, che possiede la capacità di anticipare l'arrivo dell'onda.

Tale capacità deve essere, tuttavia, istituzionalizzata e organizzata all'interno delle rispettive strutture e divenire parte della cultura aziendale e dei principi alla base del *business making*. Per il successo di tale processo è fondamentale il supporto e promozione dello stesso da parte del management, mettendo continuamente in

discussione il posizionamento strategico. Diventa pertanto fondamentale la capacità di cogliere i segnali – anche quelli remoti – anticipatori di nuove onde e di nuove discontinuità di mercato e di individuare le opportunità di creazione/migrazione di valore.

Il possedere tale capacità rappresenta una fondamentale leva di creazione di unicità nell'ambito della propria *value proposition*. La metafora del “tiro al piattello” – analisi del movimento, veloce inquadramento del bersaglio e immediata azione per il raggiungimento dell'obiettivo – si presta a esemplificare il valore aggiunto che la Divisione Wholesale Banking vuole offrire alla clientela e il posizionamento verso il mercato e le opportunità che questo ci offre.

Coerentemente con questa impostazione di business, abbiamo ricercato il supporto di un “cruscotto” che associ strumenti sintetici di valutazione globale con indicatori analitici di misurazione dei fenomeni specifici.

Possiamo distinguere due livelli di informazione con riguardo agli utenti. Al livello più alto, il “cruscotto” fornisce un quadro sinottico dei principali fattori di rischio aziendale, con l'obiettivo di potenziare il governo dei rischi; si struttura nelle seguenti parti:

- nella prima, vengono forniti strumenti di supporto previsionale con l'identificazione di elementi di scenario più sensibili al rischio (in termini sia di potenziali pericoli che di possibili opportunità). Viene quindi formulata una valutazione di sintesi sulle principali categorie di rischio (creditizi, finanziari, di liquidità, profilo di copertura patrimoniale-regolamentare), utilizzando indicatori di tipo grafico;
- nella seconda parte, i fattori di rischio vengono esplosi, e si fornisce una serie di indicatori con riferimento alla situazione più aggiornata e agli scostamenti intercorsi rispetto alle precedenti rilevazioni. Si articola inoltre una previsione sulla tendenza a breve (tre mesi).

Fra gli indicatori disponibili al livello più alto di informazione possono citarsi:

- indicatori di patrimonializzazione (attivo ponderato, patrimonio di base e supplementare, coefficienti prudenziali, etc.),
- indicatori di rischio di credito (rischio paese, PVS, concentrazione, garanzie, ripartizione per segmenti di mercato e per unità operative, rating, distribuzione geografica, asset quality, grandi rischi, etc.),
- indicatori di rischi finanziari (sensitivity a rischio di tasso, VaR per le singole categorie di strumenti/mercati, utilizzo potenziale limiti vs assegnati, rischio di controparte, strutturali su portafogli direzionali),
- indicatori di rischio di illiquidità (attività prontamente liquidabili, gap interbancario, trasformazione delle scadenze, limiti interni di liquidità, linee committed, etc.)
- indicatori di rischi operativi (perdite per rapine, frodi, truffe/ammanci, danni fisici, costo del rischio, franchigia media percentuale su eventi estremi, etc.)

A un livello più specifico, sono disponibili gli indicatori di misurazione e comprensione analitica della performance. Per la Divisione Wholesale Banking e per ogni sua singola area di business possono citarsi i seguenti indicatori:

- margine di interesse
- commissioni da servizi
- profitti finanziari, margine di intermediazione
- costi diretti e costi indiretti
- risultato lordo di gestione
- accantonamenti-ammortamenti
- risultato ante imposte
- cost/income ratio
- commissioni da servizi/margine di intermediazione
- capitale assorbito
- costo del capitale
- MIR (margine di intermediazione rettificato per il costo del capitale)

- MIR/capitale assorbito
- ritorno lordo sul capitale
- VaR
- CaR

Questo approccio rappresenta la prima tappa di un percorso che sancisce il passaggio da una gestione sempre più preventiva dei fattori di rischio in grado di generare potenziali perdite (con un utilizzo intensivo delle tecniche di *stress-testing*), a un'ottimizzazione del profilo rischio/ritorno attraverso un'allocazione dinamica del capitale. Consente altresì, anche a livello di ciascuna attività, di definire gli obiettivi e le responsabilità operative, supportare lo sviluppo delle strategie, stimolare le opportunità cross-selling, esigere accountability, ottimizzare e aggiornare continuamente la piattaforma integrata dell'offerta di wholesale banking.

Conclusioni

Le discontinuità cui è sottoposto il sistema domestico e internazionale richiedono sempre più capacità di visione, d'innovazione e di esecuzione, ma anche strumenti che aiutino a governare in un mare non sempre prevedibile e spesso in tempesta. E, probabilmente, chi ha questa responsabilità deve aggiungere nuovi elementi al suo bagaglio di professionalità. Un pizzico della “distruzione creativa” di Schumpeter per cui si accetti che il modo nuovo di fare le cose deve inevitabilmente soppiantare approcci meno funzionali; un po' della “leggerezza”, “rapidità”, “esattezza”, “visibilità” (o “alta fantasia”), “molteplicità” e “consistency” tanto care a Calvino nelle sue Lezioni Americane e che, forse, dovrebbero informare non solo l'attività degli scrittori e, senz'altro, tener presente le riflessioni e gli stimoli di Pareto che ci debbono aiutare nell'interpretare i fenomeni circostanti ricordando che esiste sempre anche un'etica.

