

Consulenza: una strada "rivoluzionaria"

SPUNTA UN BENCHMARK PER IL VERO PLANNER

La MiFID esalta la qualità del servizio. Ma dal 2005 è in funzione l'ISO 22222 che definisce lo standard internazionale della pianificazione finanziaria evoluta.

di Gaetano Megale - Progetica

La direttiva europea MiFID ha ormai definito il quadro regolamentare e normativo della prestazione del servizio di consulenza oggettiva. Ora ciascun intermediario od operatore che voglia cogliere pienamente questo *business* deve definirne i contenuti.

Per il mercato e per i risparmiatori questa è una grande opportunità in quanto **la qualità del servizio offerto sarà certamente un decisivo elemento competitivo**. Il rischio è che il contenuto del servizio consulenziale rifletta esclusivamente le "opinioni" che ciascuno ha al riguardo. Opinioni che, per quanto legittime e rispettabili, possono essere anche poco consistenti sotto il profilo scientifico e metodologico. Infatti, a questo proposito, abbiamo registrato sin qui diverse e contrastanti "opinioni" circa cosa è o cosa non è "consulenza".

Per qualcuno la consulenza è fondamentalmente "assenza di conflitti di interesse", come se questa condizione implicasse il possesso di tutte le altre qualità professionali così come, al

contrario, l'esistenza di conflitti di interesse negasse la possibilità di un servizio accettabilmente professionale. Per qualcun altro la consulenza è un paradigma professionale spiegato essenzialmente con metafore, come quella del "medico", senza tuttavia precisare contenuti metodologici pertinenti a una attività che presenta un suo peculiare significato. Per qualcun altro ancora la consulenza coincide semplicemente con una dignitosa attività di vendita "etica" in quanto la cosa sostanziale è "anteporre gli interessi del cliente ai propri", come se tale consapevolezza sia garanzia, di per sé, di un servizio realmente "efficace".

E a questo dibattito abbiamo partecipato anche noi, proponendo idee e modelli, ma senza alcuna presunzione di monopolio della "verità", consci di manifestare soltanto una nostra opinione. E purtroppo **la consulenza sembra essere ancora un'opinione**.

Si dirà che il mercato stesso farà, nel tempo, una selezione naturale delle "opinioni" consulenziali vincenti, facendo

emergere quelle ad alto valore aggiunto ed eliminando via via i modelli sterili che non soddisfano una domanda esigente e qualificata. Purtroppo questa visione "idealistica" del mercato non si cura dei danni, anche irreparabili, che intanto possono essere arrecati a risparmiatori (li potremmo chiamare "effetti collaterali"?) non in grado, in tempi relativamente brevi, di discriminare "il vuoto dal pieno".

DALLE OPINIONI A UN "BENCHMARK" DEL SERVIZIO CONSULENZIALE

Un mercato nascente, quale quello della consulenza, per evolvere rapidamente in maniera efficiente ha necessità di definire gli standard di un servizio che possa essere realmente "consulenziale".

Un "benchmark" internazionalmente condiviso che definisca i requisiti minimi di accettabilità professionale per un'attività così delicata e importante, non solo per i destini economici-finanziari dei singoli risparmiatori ma addirittura per l'intera collettività. Un parametro di riferimento

La gestione di patrimoni certificata da un ente che rappresenta 155 nazioni. E che vuole essere un "ponte" tra i governi e i settori produttivi privati.

che consenta a chiunque di valutare, con assoluta evidenza, se il servizio consulenziale prestato possa qualificarsi come tale e in quale misura.

Naturalmente la definizione di questo standard richiede uno sforzo e un impegno fuori dal comune. Ad esempio, per la definizione dello standard internazionale di misurazione del "metro" ci sono voluti più di **300 anni**, diverse conferenze nazionali e internazionali e un'infinità di lavori scientifici per accordarsi sulla sua attuale definizione ("la distanza percorsa dalla luce nel vuoto in un 1/299.792.458 di secondo"). E se tanto ci è voluto per un tema relativamente "semplice", si può immaginare quanto lunga e complessa potrebbe essere la strada per accordarsi internazionalmente sulla definizione di un servizio articolato e intangibile come quello della consulenza. Sembrerebbe una impresa impossibile.

Eppure **un primo e significativo passo è stato fatto nel 2005**, con l'**ISO 22222** che definisce lo **standard internazionale** del *personal financial planning* (o consulenza nella gestione di patrimonio). Per la sua importanza l'evento può essere senz'altro paragonato a ciò che accadde nel 1899 a Parigi, allorquando l'Ufficio internazionale dei pesi e delle misure, BIPM, definì lo standard del metro come "la distanza tra due linee incise su una barra campione di platino-iridio".

COS'È L'ISO E QUAL È LA FINALITÀ DELLO STANDARD ISO 22222

L'ISO (*International Organization for Standardization*) è una organizzazione articolata in un *network* di istituti appartenenti a **155 nazioni** (in rappresentanza dell'Italia, vi partecipa l'UNI, ente nazionale italiano di unificazione) e ha sede in Ginevra.

L'attività prevalente dell'ISO è quella della produzione di standard industriali e commerciali

a livello mondiale. L'ISO è un'organizzazione non governativa che stabilisce dunque gli standard internazionali in ambito economico, sociale e ambientale che poi solitamente diventano leggi attraverso accordi e trattati con i governi nazionali.

In definitiva, l'ISO è un'organizzazione che rappresenta un **"ponte" tra i governi e i settori produttivi privati**, quali quelli dell'industria e dei servizi, e con i suoi standard fa convergere le necessità sociali e gli interessi particolari dei diversi *business*.

All'interno delle attività per la crescita economica internazionale, nel 2005 una commissione tecnica (TC222) ha rilasciato la norma, denominata **ISO 22222, relativa al "Personal Financial Planning"**. La commissione era composta da un gruppo di esperti (operatori, rappresentanti dell'industria e dei consumatori) provenienti da ambiti legali, economici e culturali, di **18 nazioni partecipanti e 29 nazioni "osservatrici"** (l'Italia non ha fatto parte della commissione). La finalità del lavoro è stata quella di definire e promuovere un "benchmark" di riferimento per gli operatori che nel mondo for-

niscono professionalmente un servizio di pianificazione finanziaria personalizzata. Tale servizio è interpretato come un processo che aiuta i risparmiatori ad acquisire i propri obiettivi finanziari, laddove lo standard internazionale intende specificarne sia la metodologia sia i comportamenti etici, le competenze e l'esperienza professionale richieste agli operatori stessi. In questo articolo vorremmo presentare, in buona sintesi, l'aspetto più operativo della norma ossia l'articolazione del processo di *personal financial planning* nei suoi passaggi essenziali.

IL PROCESSO DEL PERSONAL FINANCIAL PLANNING

Il processo del *financial planning* secondo la **ISO 22222** dovrebbe essere **costituito da almeno 6 fasi** che, all'interno della relazione tra *planner* e cliente, possono essere percorse ripetutamente nel tempo. Questo riferimento alla "ricorsività" evidenzia già una qualità molto importante del *processo del financial planning* che è quella di **un processo che non ha un esito definitivo**. Ciò dà significato al tema della **"manutenzione"** del *processo del*

financial planning che consiste quindi nel ripetere continuamente le sei fasi laddove spetta esclusivamente al cliente di decidere quando terminare il processo, sia relativamente a ciascuna delle singole fasi sia alla sua prosecuzione nel tempo. Inoltre nel fornire al cliente il servizio di pianificazione finanziaria personale, il *planner* deve necessariamente **seguire procedure documentate** per rispondere compiutamente a tutte le sue richieste.

Un'altra importante considerazione da fare è che l'aderenza alle diverse procedure del *processo del financial planning*, nonché lo svolgimento di ciascuna fase, deve essere documentata per iscritto al cliente. Questo standard è decisamente importante per valutare l'esistenza della qualità consulenziale del servizio. Infatti le parole, le promesse, gli ammiccamenti e le richieste irrazionali, con la conseguenza di delusioni, equivoci e contenzioso, non possono appartenere a una dimensione consulenziale.

Se il *planner* non rilascia un report che contiene tutti gli elementi che descrivono il contenuto della relazione professionale - naturalmente oltre a documenti e prospetti obbligatori per legge - c'è poco da discutere: il **"servizio" è inconsistente e volatile** quanto le parole sulle quali poggia.

LA PRIMA FASE: "DEFINIRE LA RELAZIONE PROFESSIONALE"

Lo standard prescrive che all'inizio di ogni incarico professionale il *planner* debba fornire al cliente, sempre per iscritto, **il quadro entro il quale si svolge la relazione professionale**. Ciò consiste nella descrizione di tre componenti: il *planner*, il cliente e le condizioni con le quali viene erogato il servizio.

In relazione al planner devono essere specificati 3 elementi:

a) obiettivo del servizio di pianificazione finanziaria offerto;
b) qualifiche ed esperienza professionale maturata;
c) dichiarazione dettagliata del metodo che viene utilizzato per dimostrare la conformità della propria operatività allo standard internazionale ISO 22222.

In relazione al cliente devono essere dettagliate 8 classi di informazione che possono essere raccolte con diversi metodi quali interviste, questionari, incontri *face-to-face*, conversazioni telefoniche e corrispondenza. Il *set informativo* è composto da:

a) il profilo del consumatore e della sua famiglia;
b) età, condizioni di salute ed elementi che possono avere un impatto sull'aspettativa di vita;

c) attività lavorativa;
d) relazioni;
e) posizione finanziaria;
f) situazione assicurativa, previdenziale, pubblica e privata;
g) necessità immediate;
h) obiettivi a breve e a lungo termine.

In relazione al servizio è necessario che vengano prodotte 6 dichiarazioni:

a) modalità di remunerazione;
b) qualsiasi elemento di conflitto di interesse conosciuto dal *planner*;
c) tempi delle fasi e di rilascio del servizio;
d) durata del servizio;
e) frequenza degli incontri;
f) impegni alla riservatezza circa le informazioni acquisite.

LA SECONDA FASE: "ACQUISIRE INFORMAZIONI DAL CLIENTE E DEFINIRE OBIETTIVI E ASPETTATIVE"

Lo standard indica che le informazioni relative al cliente raccolte nella fase precedente vengano utilizzate ed ulteriormente approfondite con altri dettagli che normalmente includono i seguenti set:

a) stato patrimoniale e conto economico personale e familiare;
b) elementi rilevanti attinenti la gestione del rischio (finanziario e demografico);
c) documenti rilevanti per la

**La commissione tecnica dedicata
era costituita da 10 paesi
partecipanti e 20 osservatori**

pianificazione finanziaria;
d) dettaglio di esigenze e obiettivi, opportunamente quantificati, con le relative scadenze temporali e priorità;
e) assunzioni circa lo status economico;
f) dati relativi alla tolleranza del rischio finanziario (nei diversi aspetti di rischio di prestazione e di fluttuazione);
g) orientamenti e attitudini di tipo sociale, etico, religioso e ambientale.

Quest'ultimo set informativo dà una prospettiva davvero innovativa alla consulenza in quanto si introduce il tema della **coerenza dell'investimento** con i valori individuali che possono avere un riverbero importante sulla scelta dei "veicoli" (come, ad esempio, gli investimenti socialmente responsabili). Inoltre è interessante notare come lo standard evidenzia la rilevanza della comprensione, da parte del *planner*, dei bisogni del cliente che deve essere effettuata all'interno del suo ciclo di vita; oltre a ciò viene enfatizzata la capacità del *planner* di comprendere la relazione tra tempo, rischio finanziario e obiettivi del cliente, al fine di determinare gli effetti congiunti delle prime due variabili sugli obiettivi medesimi.

Tutte le informazioni devono essere formalizzate in una documentazione che deve essere conservata dal *planner* con tutte le precauzioni di riservatezza, in forma cartacea o elettronica, per un periodo stabilito dalle norme ossia per 5 anni dal termine dell'incarico.

LA TERZA FASE: "ANALIZZARE E VALUTARE LO STATUS FINANZIARIO DEL CLIENTE"

Lo standard esplicita chiaramente che le informazioni raccolte nelle fasi precedenti debbano essere utilizzate per fornire l'*output*. Tale indicazione può sembrare "pleonastica" ma, al contrario, rappresenta una qualità fondamentale della consulenza.

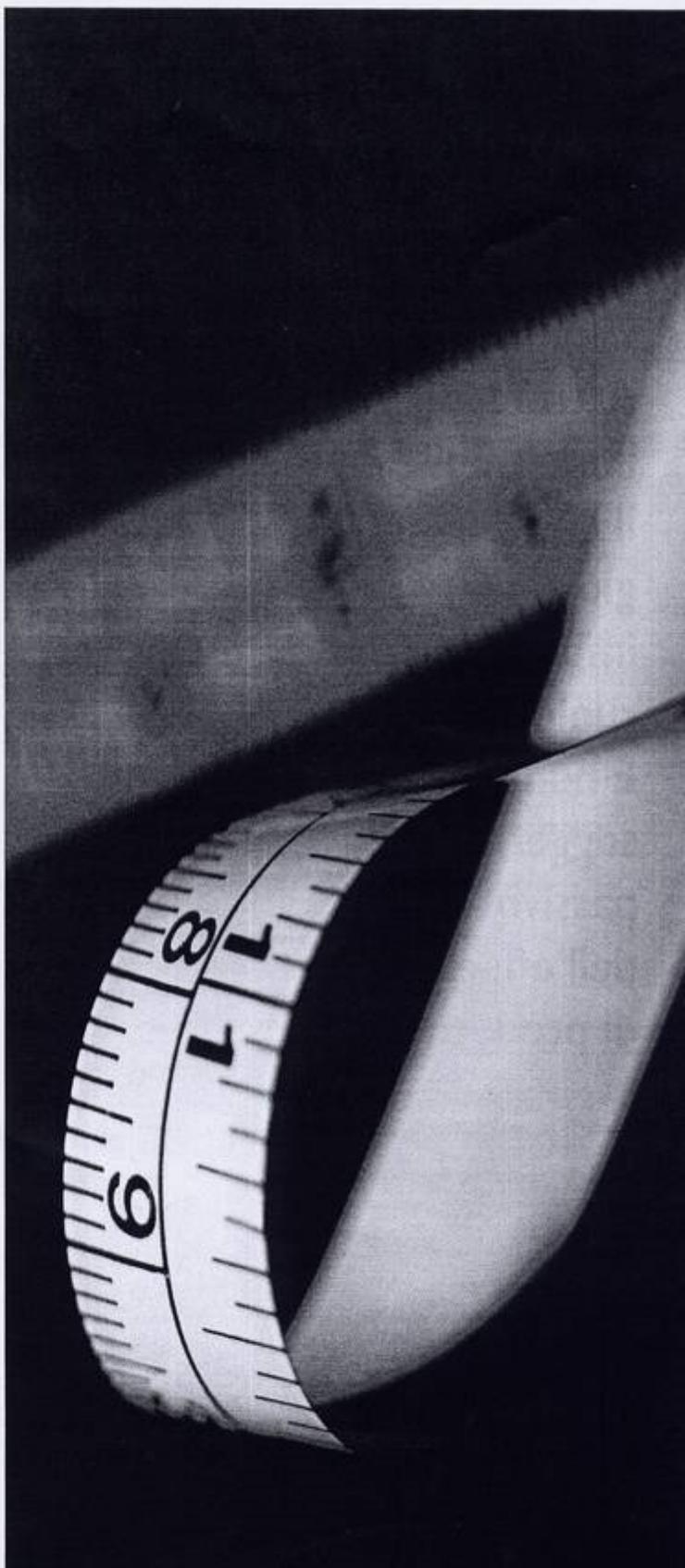
Infatti, nei peggiori esempi,

spesso si può constatare che la raccolta delle informazioni del cliente rappresenta sostanzialmente una fase "rituale", finalizzata a rendere qualificato formalmente il "servizio" (una "consulenza" non può prescindere da fare delle domande). Oppure la raccolta dei dati è solo una maniera per assolvere gli obblighi di legge: infatti, ad esempio, la MiFID prescrive l'acquisizione di **un minimo set informativo** ma non richiede specificatamente di rendere trasparente il processo di utilizzo delle informazioni e le regole che conducono alla formulazione delle valutazioni di adeguatezza della proposta. Inoltre lo standard internazionale indica che l'analisi della situazione del cliente deve essere effettuata anche in **una prospettiva evolutiva**, identificando i potenziali cambiamenti futuri e deve includere i suoi obiettivi e preferenze. La valutazione dello status del cliente deve identificare e rappresentare, in maniera comprensibile, **i punti di forza e di debolezza del conto economico e dello stato patrimoniale** in relazione ai suoi obiettivi, ai vincoli e al grado di tolleranza al rischio finanziario nonché alla gestione dei rischi demografici e dei bisogni assicurativi di tutela, di previdenza e successori.

In altre parole, lo standard vuole affermare il principio secondo il quale il *financial planning* ha una natura "integrata" e "globale" tra gli aspetti di tutela, indebitamento, investimento e previdenza che è necessario valutare in maniera "comprehensive" ossia in stretta interazione. La cosa rilevante di questa affermazione è che qualsiasi "opinione" circa la consulenza che si propone in termini specialistici secondo un servizio "a compartimenti stagni" è priva di consistenza.

Altro elemento degno di nota è che lo standard internazionale risulta totalmente convergente con il processo di valutazione dell'adeguatezza prescritto dal-

la MiFID che impone, appunto, di determinare la coerenza e il grado di "sostenibilità" economico-finanziaria degli obiettivi del cliente.



LA QUARTA FASE: "SVILUPPARE E PRESENTARE IL PIANO FINANZIARIO"

Lo standard innanzi tutto ribadisce l'effettivo utilizzo degli *output* delle fasi precedenti per elaborare un documento da sottoporre al cliente per verificare la comprensione e la completezza dell'interpretazione fatta dal *planner* circa le informazioni acquisite, gli obiettivi, la tolleranza al rischio finanziario. Inoltre, il documento ha la finalità di far comprendere al cliente le metodologie utilizzate per supportare l'acquisizione dei suoi obiettivi. In altre parole, il *planner* deve essere in grado di **spiegare il "perché" le soluzioni elaborate sono appropriate per il cliente.**

Quest'ultima indicazione è particolarmente importante in quanto il *planner* risulta obbligato a esplicitare le modalità con le quali ha elaborato le proprie determinazioni. Infatti, in una dimensione realmente consulenziale la metodologia di sviluppo delle soluzioni non può essere una "black box" o semplicemente ridotta a elementi intuitivi del *planner* che non hanno al-

cuna base scientifica e oggettiva.

Così la spiegazione delle teorie utilizzate, delle tecniche e dei procedimenti di lavorazione impiegati diviene finalmente un elemento irrinunciabile di qualificazione professionale. Infine, il piano deve dettagliare una lista di raccomandazioni da implementare, basate sul conto economico e sullo stato patrimoniale attuale e futuro, che devono essere discusse con il cliente.

Ciascuna raccomandazione dovrebbe rispondere chiaramente alle domande: **chi, che cosa, quando, dove, perché e come.**

LA QUINTA FASE: "IMPLEMENTARE IL PIANO FINANZIARIO"

Lo standard indica che in relazione agli *output* prodotti nella fase precedente il *planner* dovrà produrre un'appropriate documentazione nella quale viene evidenziato, per ciascuna raccomandazione contenuta nel piano finanziario, l'esito della discussione con il cliente. Infatti, ciascuna raccomandazione può essere accettata, modificata,

integrata, differita o rifiutata dal cliente stesso e quindi è necessario che la condizione risulti in maniera inequivocabile.

Questa fase ha un contenuto particolarmente importante per il servizio consulenziale in quanto definisce **un significativo ruolo attivo da parte del cliente**, a cui si riconosce la responsabilità delle decisioni finali.

Naturalmente, in caso di difformità della decisione, il *planner* potrà evidenziare in maniera aperta e trasparente le conseguenze delle decisioni del cliente sugli obiettivi e sullo status economico-finanziario. Infine, il *planner* dovrà assistere il cliente, direttamente e/o indirettamente, nella realizzazione delle raccomandazioni in sintonia con i termini dell'accordo inizialmente stabiliti.

LA SESTA FASE: "MONITORARE IL PIANO FINANZIARIO E LA RELAZIONE PROFESSIONALE"

Lo standard prescrive che il *planner*, utilizzando gli elementi definiti nelle fasi precedenti e in seguito alle azioni di implementazione, deve essere in grado di ridefinire nel continuo temporale l'intero set informativo e dispositivo, adattandolo ai cambiamenti dovuti alle diverse fonti di variazione del piano: la situazione del cliente, lo scenario economico, finanziario, normativo e politico. Tale operatività deve essere coerente con gli eventi programmati del piano e con i termini dell'accordo di prestazione professionale. Dunque la metodologia del monitoraggio è relativamente semplice: ripetere il processo sin dall'inizio ed eventualmente, se opportuno o necessario, effettuare interventi correttivi relativamente a tutte o parti delle fasi precedentemente descritte. Ogni attività di monitoraggio si deve concludere con la produzione di un documento

Attraverso
il metodo
il cliente
gioca un
importante
ruolo attivo.
E non è più
soggetto
passivo
dell'offerta
di prodotti.

che aggiorna l'elenco delle raccomandazioni evidenziando, per ciascuna di esse, l'accettazione, la modificazione, l'integrazione, il rinvio o il rifiuto da parte del cliente.

ISO 22222: STANDARD DI ETICA, COMPETENZE ED ESPERIENZE PROFESSIONALI

Oltre alla definizione delle fasi metodologiche del processo, lo standard internazionale del *personal financial planning* descrive un corredo di requisiti che necessariamente il *planner* deve avere e dimostrare di mettere in pratica, in qualsiasi aspetto della propria attività quotidiana.

L'etica professionale è riassunta in 10 principi ai quali deve ispirare il proprio comportamento: integrità, priorità degli interessi del cliente, diligenza, osservanza degli standard professionali, gestione attenta di ogni conflitto di interesse, comprensibilità nella comunicazione, obiettività, riservatezza, trasparenza in merito alla sua condizione professionale, competenza.

Naturalmente ogni principio implica una serie di riflessi comportamentali straordinariamente importanti che non devono essere sottovalutati nella loro rilevanza operativa. Inoltre in relazione ai requisiti di competenza, lo standard internazionale definisce una dettagliata mappa, articolata su diversi livelli cognitivi (conoscenza, comprensione, applicazione, analisi e valutazione) che identifica l'insieme strutturato di conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per l'efficace svolgimento di un'attività di *personal financial planning*.

Inoltre, vengono elencati i metodi che consentono la valutazione del grado di padronanza delle competenze, anche in relazione al loro mantenimento e sviluppo nel tempo. Per quanto riguarda il bagaglio di esperienze professionali, lo standard specifica sia le attività di costituzione dell'esperienza del *planner*, sia le condizioni e i requisiti della sua valutazione.



I VANTAGGI DELL'ADOZIONE DELLO STANDARD INTERNAZIONALE

L'assunzione di un *benchmark* di riferimento può finalmente consentire un salto di qualità nella definizione del servizio consulenziale. Infatti, l'adozione di questo standard comporta evidenti vantaggi per tutti gli attori coinvolti: clienti, *planner* e Intermediari.

E' indubbio che per i clienti ciò rappresenti un ulteriore elemento di protezione e tutela dei propri interessi dal momento che può far arguire, in qualche misura, a comportamenti non professionali degli operatori. Infatti, la divulgazione e la diffusione dello standard implica una **significativa evoluzione culturale del cliente** relativamente alla gestione della propria ricchezza e, di conseguenza, un grado di fiducia maggiore verso l'industria. Per di più, una migliore comprensione dei ruoli e delle responsabilità, sia del cliente sia del *planner*, può sicuramente prevenire equivoci e confusioni circa le attese verso i risultati del servizio, migliorando oltremodo la relazione professionale.

Inoltre, l'adozione di comportamenti conformi allo standard e la dimostrazione di questa scelta al cliente consente al *planner* un'immediata distinti-

tività verso quella tipologia di clientela più sensibile e orientata al servizio consulenziale, consentendo di cogliere così tutte le opportunità che un mercato nascente può generare. Infine, per quanto riguarda gli Intermediari, l'adozione dello standard può assicurare, nel medio-lungo termine, **l'acquisizione di un reale vantaggio competitivo**, in termini reputazionali e di fidelizzazione della propria clientela, oltre a garantire il miglioramento della qualità all'interno dell'organizzazione.

E l'adozione della ISO 22222 può consentire anche un proficuo confronto tra tutte le parti interessate: organizzazioni di clienti e di operatori, intermediari e istituzioni culturali, di consulenza e divulgazione. Così lo standard internazionale, lungi da essere un elemento di "appiattimento" e "omogeneizzazione", diviene uno strumento che consente lo sviluppo di un'attendibile cultura della consulenza. Che potrebbe cancellare l'attuale situazione di "bar di guerre stellari" dove ognuno parla la propria lingua ma non comunica con nessuno.

E', quindi, aperto il dibattito per riempire di contenuti tecnici la struttura metodologica indicata dalla norma internazionale. ■

Il check-up del piano finanziario va tenuto costante.

10 principi tra i quali: competenza, diligenza, obiettività e trasparenza.