

La professione alla svolta: tra normativa e mercato/1

IL CLIENTE HA PIÙ FACCE MA È SEMPRE UNO SOLO

Conoscere il prodotto può non bastare, perché il servizio vincente consiste nel responsabilizzare chi lo sceglie. Un viaggio nel "corredo" dell'advisory.

di Gaetano Megale, Sergio Sorgi, Egidio Vacchini - Progetica

Il regolamento di disciplina dei requisiti per l'iscrizione all'albo dei consulenti finanziari può essere una buona occasione per definire finalmente i lineamenti di questa figura professionale. Anzi, di questa attività professionale che coinvolge pienamente anche tutti gli operatori (agenti assicurativi, mediatori creditizi e promotori finanziari) che la esercitano, in qualche modo, nei confronti del pubblico dei clienti. L'Organismo che gestirà l'albo delle persone fisiche consulenti finanziari dovrà, tra le altre cose, definire le prove valutative per l'ammissione all'albo nonché stabilire le modalità della formazione e dell'aggiornamento professionale per la permanenza dell'iscrizione. In altre parole, dovrà definire il bagaglio di conoscenze e competenze del consulente finanziario e dunque il suo profilo professionale. Ci auguriamo che questa sia un'opportunità da cogliere pienamente per qualificare un ruolo professionale così importante quanto (oggi) ambiguo per l'intera comunità dei clienti, degli operatori e degli intermediari.

PROFILARE IL CONSULENTE: GLI ERRORI DA EVITARE

La definizione di un'attività professionale nascente è senz'altro una cosa complessa. Ed è per questo motivo che, a nostro avviso, bisognerebbe **evitare di imboccare scorciatoie** insensate e pericolose. Come quella, ad esempio, di delineare il ruolo del consulente per assimilazione ad altre figure professionali quali l'analista finanziario e il gestore di patrimonio, che, secondo il nostro parere, hanno perfino un orientamento "ideologico" opposto a quello del consulente in quanto si occupano prevalentemente di "mercati" e non di "famiglie". Oppure quella di esonerare dalla prova valutativa, così come è stato proposto durante la fase di consultazione pubblica del Ministero dell'Economia e delle Finanze, anche avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro e revisori contabili che, al di là delle rispettabili professioni, non hanno alcuna affinità sostanziale con il ruolo del consulente. O ancora, di ridurre il profilo professionale del consulente a una serie di

nozionismi presi in prestito dai corsi di "laurea in economia e commercio, in giurisprudenza o altro diploma di laurea a questi equipollente per legge". E' naturale che il dibattito intorno a questo tema sia controverso e "infuocato": corporativismi, interessi di parte, convinzioni e opinioni personali sono del tutto legittimi. Tuttavia sarebbe necessario fare un sforzo di convergenza verso la **definizione di un sapere** consulenziale che soddisfi tre requisiti: **a) essenziale**, ossia che contenga le competenze di base indispensabili; **b) specifico**, che consenta di supportare efficacemente l'attività di ruolo e **c) distintivo**, ossia che caratterizzi in termini esclusivi l'esercizio della consulenza. Una convergenza che sarebbe bene costruire a partire dalle esperienze e dagli standard internazionali e dai contorni normativi vigenti.

SCENARIO INTERNAZIONALE: QUALE CONSULENZA?

L'analisi delle esperienze internazionali può rappresentare una buona base di partenza per la definizione domestica del

ruolo professionale del consulente. In prima battuta è bene evidenziare che la "consulenza" è variamente intesa in funzione delle richieste specifiche del singolo cliente, a seconda del grado di complessità del bisogno e del grado di integrazione richiesto. Così, nella pratica internazionale, la consulenza viene discriminata innanzi tutto in due famiglie primigene:

"Product Services Centered" e **"Planning Services Centered"**. La prima tipologia di consulenza è connotata da una relativa complessità in quanto si focalizza sugli aspetti "tattici" del servizio, laddove le risorse del cliente sono considerate come fine. Mentre la seconda tipologia è qualificata di tipo "strategico", con un contenuto professionale maggiormente articolato, che interpreta le risorse del cliente come mezzo. Trasversalmente a questa classificazione viene effettuata un'altra distinzione polare dei servizi che da una parte possono esercitarsi su singole esigenze del cliente e dall'altra sulla totalità della sua situazione. Questa ulteriore specificazione produce una tassonomia dei servizi consulenziali che può essere efficacemente rappresentata dal **grafico 1**. La

Dal "product services" al "planning services". Dagli aspetti tattici a quelli strategici.

Fino a ottimizzare le soluzioni.

Grafico 1 La tassonomia dei servizi consulenziali



Fonte: Progetica

analisi dei diversi servizi è un passaggio necessario per poter identificare la multiforme capacità di ruolo del consulente che richiede diverse conoscenze e competenze. Infatti, i **servizi di Picking** richiedono "semplicemente" di individuare, per un cliente già consapevole del proprio bisogno e della modalità per soddisfarlo, i prodotti qualitativamente migliori e al minor costo. A questo proposito la competenza

"core" dell'operatore è una conoscenza approfondita del set dei prodotti a disposizione sul mercato e il focus della prestazione professionale è quello della definizione di una graduatoria di prodotti personalizzata sulla base dei criteri di scelta del cliente. Un po' più complessi e sofisticati sono i **servizi di Ottimizzazione** della soluzione. L'ottimizzazione delle soluzioni viene naturalmente intesa sull'universo delle alternative e all'interno dei criteri di soluzione dettati dal cliente laddove la coerenza, l'efficienza e l'efficacia della proposta consulenziale dipende dal grado di libertà relativo all'analisi e valutazione dell'universo investibile. Ciò comporta che il servizio di ottimizzazione proponga una verifica e una analisi comparativa delle strategie e/o prodotti finanziari, previdenziali, d'indebitamento disponibili sul mercato e che le soluzioni alternative evidenzino il risultato del processo di ottimizzazione a parità di variabili indicate dal cliente e in termini di prestazione complessiva (e non solo di dettaglio, come ad esempio, costi, ecc...). Ciò significa che il consulente

segue a pag. 16



**Il "counseling" stimola l'analisi:
è andragogico, per una formazione
adulta al mondo del risparmio.**

è prevalentemente impegnato sul versante del "service bundling" dimostrando il suo valore aggiunto verso l'offerta standard del mercato.

Di tutt'altra natura sono, invece, i cosiddetti **servizi di Planning** che propongono l'analisi delle esigenze sotto il profilo del ciclo di vita del cliente, in una prospettiva dinamica, relativamente a tutte, o parti, delle sue componenti fondamentali quali:

- **tutela** (di sé e dei dipendenti affettivi, del patrimonio e del reddito);
- **indebitamento** (per l'acquisto dell'abitazione, di beni durevoli, per esigenze di liquidità);
- **investimento finanziario** (nella duplice funzione di creare o gestire ricchezza e/o del raggiungimento di obiettivi di vita);
- **investimento beni reali** (immobiliare, aziende, oggetti di valore, e beni durevoli);
- **pensionamento** (analisi dei tassi di sostituzione della previdenza pubblica e complementare; ripartizione dei bisogni per necessità e priorità, integrazione soluzioni finanziarie-immobiliari-mutualistiche);
- **decumulo delle risorse**

finanziarie (strutture reddituali per integrazione dei consumi e/o pagamenti variamente definiti);

● **successione del patrimonio** (trasferimento intergenerazionale della ricchezza).

Tali servizi sono ottimizzati in funzione degli impatti della fiscalità che rappresenta una esigenza trasversale. L'aspettativa del cliente è quindi radicalmente diversa dai servizi precedentemente descritti: egli intende essere supportato nell'assolvere le esigenze finanziarie e acquisire obiettivi di vita propri e dell'unità familiare. Le competenze dell'operatore sono particolarmente orientate a comprendere i bisogni specifici del cliente in una prospettiva evolutiva dell'unità familiare (e nelle sue fasi di transizione) ed elaborare il cosiddetto "Wraparound Planning", ossia un piano globale, dinamico e coerente con il "Lifestyle Planning" del cliente che massimizzi la probabilità di raggiungimento del set degli obiettivi ed esigenze. Inoltre, laddove applicabile, il servizio di pianificazione propone anche integrazione delle strategie di soluzione che tengono conto sinergicamente del rischio finanziario (investi-

mento e finanziamento) e del rischio demografico.

Infine, i servizi consulenziali più raffinati sono quelli che afferiscono al **Counseling**.

Tali servizi sono finalizzati a supportare e sviluppare l'autonomia decisionale e la responsabilità individuale del cliente nella conduzione economica del proprio menage.

Il "counselor" ha nei confronti del proprio cliente un atteggiamento che stimola le sue capacità di analisi, di valutazione e scelta. I servizi si configurano come education di tipo "andragogico" ossia una formazione adulta relativa ai comportamenti economici, finanziari, di riduzione, gestione e trasferimento dei rischi e come affiancamento nelle scelte implementative e nelle decisioni manutentive. In altre parole, i servizi sono un vero e proprio "coaching personale" che coinvolge attivamente il cliente nel determinare e acquisire lo standard di vita desiderato e, in ultima analisi, l'indipendenza finanziaria.

Questa sintetica disamina delle varie tipologie di consulenza pone evidentemente la questione che le attività professionali del consulente si pos-



sono differenziare oltremodo, a seconda di quale tipo di servizio si voglia proporre al cliente. Servizi che richiedono competenze e conoscenze ben diverse ma che compongono tutte il medesimo corredo del sapere del consulente che si voglia definire tale.

UNA VISIONE UNIFICANTE DELLA CONSULENZA: L'ISO 22222:2005

Che i servizi consulenziali si possano interpretare in maniera diversa è un dato che deriva dall'analisi delle esperienze internazionali. In ogni caso, da un punto di vista metodologico, i diversi servizi possono integrarsi tra loro e costituire un unico "puzzle" per comporre la struttura consulenziale che meglio soddisfa le richieste del cliente. Infatti è ragionevole ipotizzare che il medesimo cliente possa fruire di più servizi articolandoli e scegliendoli in funzione dei diversi bisogni e obiettivi, delle diverse destinazioni e tipologie di risorse, dei diversi criteri di soluzione e delle diverse necessità e modalità manutentive. Tuttavia ciò, anche se è comprensibile sul versante della domanda, non è ammissibile sul versante del-

l'offerta che si dichiara realmente consulenziale. Fare il "consulente" implica necessariamente l'insieme delle attività professionali sopra descritte, senza alcuna deroga o alibi di "specialismo" professionale. E questa non è una nostra opinione: lo afferma una norma internazionale rilasciata dalla ISO (*International Organization for Standardization*) nel 2005 che riguarda il "Personal Financial Planning". La finalità della norma ISO 22222:2005 è quella di definire e promuovere un "benchmark" di riferimento per gli operatori che nel mondo forniscono professionalmente un servizio di consulenza personalizzata. Il servizio è interpretato come un processo che aiuta i clienti 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 (*temi sviluppati nell'articolo "Spunta un benchmark per il vero planner" pubblicato sul numero di ottobre 2007 di ADVISOR, ndr*). Non si può dunque non partire da tale convenzione per identificare chiaramente attività, conoscenze e competenze richieste al consulente. D'altro canto, la libertà di opinione e di azione consente a qualcuno di misurare le distanze con i litri. Cosa che non è possibile per le norme che regolano i comportamenti degli operatori verso i propri clienti e che costituiscono altri riferimenti da tenere in considerazione per la definizione del ruolo professionale del consulente.

IL CONTESTO NORMATIVO IN ITALIA: L'ASSICURAZIONE E LA PREVIDENZA

Il mondo assicurativo e previdenziale si trova ad affrontare un quadro normativo profondamente mutato. In primo luogo, con l'istituzione del **Registro Unico degli Intermediari** assicurativi, di fatto si impedisce la vendita a soggetti "improvvisati" e non riconosciuti; vi è poi l'istituzione della formazione obbligatoria, con la quale si riconosce la necessità di apprendimento permanente che

già esiste per ordini professionali più consolidati (citiamo i commercialisti a titolo di esempio). Vi sono nuovi spunti dedicati alla trasparenza, tra i quali il riconoscimento della necessità di assimilare i prodotti assicurativi a forte componente finanziaria ai prodotti di investimento veri e propri. Infine, sul versante pensionistico, ci sono stati diversi interventi volti ad assimilare, anche se non ancora del tutto, regole e rappresentazioni relative ai fondi pensione negoziali, aperti e ai piani individuali pensionistici, riconoscendo così che le forme sono del tutto sovrapponibili in termini di utilizzo e di funzione. L'impianto normativo che a nostro giudizio più di tutti ridefinisce la relazione tra domanda e offerta è tuttavia quello relativo all'"adeguatezza".

L'adeguatezza, introdotta per il "vita" dalla circolare Isvap 551/D e poi recepita dal Regolamento n° 5 del 16 ottobre 2006 e dal "Codice delle Assicurazioni Private" si basa su un concetto semplice: non è possibile vendere un prodotto se prima non si è verificato, in fase precontrattuale, che tale prodotto sia "adeguato" al cliente, ossia coerente sia in termini di caratteristiche, che di importo, che di preferibilità soggettiva rispetto ad alternative percorribili. A tal fine, un eccellente spunto alla comprensione è fornito, per il "vita", dal documento Ania del giugno 2007 (*Polizze vita - linee guida per la valutazione dell'adeguatezza dei contratti offerti*), che propone, mediante un questionario e successive analisi, di valutare con cura le necessità assicurative del contraente e la sua situazione attuale, con particolare riferimento agli obiettivi in relazione al contratto, all'orizzonte temporale dell'investimento e alla propensione al rischio. Altrettanto interessante è il versante della proposta. Qui, prima della sottoscrizione della proposta di assicurazione o, qualora non prevista, del contratto, gli intermediari "illustrano al contraente - in modo corretto, esauriente e facilmente comprensibile - gli elementi essenziali del contratto con partico-

**Adeguatezza
al centro
della
rivoluzione
targata
MiFID.
Praticando
un esame
a tutto
tondo delle
esigenze.**

lare riguardo alle caratteristiche, alla durata, ai costi, ai limiti di copertura, agli eventuali rischi finanziari connessi alla sua sottoscrizione e ad ogni altro elemento utile a fornire un'informazione completa e corretta".

Normative e standard richiedono, in pratica, un'analisi della situazione attuale e dei bisogni oggettiva e approfondita e la formulazione di un'offerta oggettivamente efficace e coerente con quanto si necessita e richiede. In questo senso, l'"adeguatezza" sposta la responsabilità tecnica dal cliente (che destreggiandosi tra cumuli di carte doveva rendersi conto di quanto stava comprando) all'operatore, che tramite la necessaria capacità di elaborare le informazioni richieste deve farsi carico della propria responsabilità professionale e delle valutazioni effettuate. Questa nuova responsabilità richiede competenze e capacità elaborative sfidanti e oggettive, laddove fino a ieri erano soggettive e lasciate all'interpretazione autonoma di ruolo di ciascun operatore.

IL CONTESTO NORMATIVO IN ITALIA: GLI INVESTIMENTI

E' recente il *big bang* del 1° novembre 2007, data di inizio operatività della **MIFID** (*Market in Financial Instruments Directive*), la direttiva europea finalizzata a creare un mercato co-

munitario efficiente dei servizi di investimento e a tutelare efficacemente i clienti. Infatti, nel caso si "cerchi consiglio", la norma obbliga gli intermediari alla valutazione di "adeguatezza" delle proposte di investimento, sempre che si richiedano "raccomandazioni personalizzate riguardo a una o più operazioni relative a strumenti finanziari". Relativamente alla prestazione di consulenza in materia di investimenti la normativa specifica le informazioni da rilevare per avere una buona consulenza: **1) la situazione finanziaria**, ossia la fonte e la consistenza del reddito, del patrimonio complessivo e degli impegni finanziari; **2) gli obiettivi di investimento**, ossia il periodo di tempo per il quale si desidera conservare l'investimento, le preferenze in materia di rischio, il profilo di rischio e le finalità dell'investimento e **3) la conoscenza**, la dimestichezza e l'esperienza degli strumenti e dei servizi di investimento ed eventualmente, se funzionali allo scopo, il livello di istruzione e la professione. Tali informazioni devono essere finalizzate alla valutazione di "adeguatezza" della proposta che, in quanto consulenziale, necessita di tre qualità: **a)** corrispondere agli obiettivi di investimento del cliente; **b)** sia tale da rendere il cliente finanziariamente in grado di sopportare qualsiasi rischio connesso al-

l'investimento compatibilmente con i suoi obiettivi; **c)** sia di natura tale per cui il cliente possieda la necessaria esperienza e conoscenza per comprendere i rischi inerenti all'operazione o alla gestione del suo portafoglio. Questi tre elementi non possono che riferirsi alla obbligatorietà, da parte dell'operatore, di valutare il cliente nella sua interezza e non su specifiche esigenze o preferenze. La normativa pone una condizione chiarissima per qualificare un servizio come consulenziale: la necessità di effettuare un'analisi complessiva della situazione economico-patrimoniale del cliente al fine di proporre soluzioni all'interno di un quadro di stabilità attuale e futuro. Ciò sarà prerequisito indispensabile per qualsiasi attività che si proponga di essere professionalmente consulenziale.

IL CONTESTO NORMATIVO IN ITALIA: L'INDEBITAMENTO

Nel settore dell'erogazione, e in particolare in quello dei mutui immobiliari, le normative esistenti sono tese a garantire "trasparenza" al cliente e non trattano ancora le modalità con le quali l'operatore deve svolgere la propria attività consulenziale (strumentale o oggettiva che sia). Sintetizzando, queste norme prevedono che al cliente siano forniti una serie di documenti, complessivamente molte pagine fittamente scritte, che descrivono aspetti e caratteristiche salienti, con particolare riferimento ai costi dell'operazione; e il medesimo contenuto ha l'**Accordo Europeo su un Codice di Condotta volontario** in materia di informativa precontrattuale per i contratti di mutuo destinati all'acquisto o alla trasformazione di immobili residenziali, che ha dato vita al **Modulo ESIS**. L'adeguatezza dell'operazione in termini diagnostici non si è ancora affermata; l'elemento di valutazione fondamentale, oggi, è il rapporto rata/reddito (usualmente 1/3 max) teso, soprattutto, a garantire la solvibilità nel tempo del cliente.

Tuttavia sembra che anche nell'indebitamento le normative si stiano evolvendo coerentemente a quanto già visto negli altri settori del risparmio. Nel DDL del 6 luglio scorso (in fase di prima lettura presso la Commissione Finanze della Camera) si introduce, per il credito al consumo, il concetto di adeguatezza riferendosi alle informazioni fornite al cliente per permettergli di valutare la coerenza dell'operazione con le proprie esigenze e la situazione finanziaria; inoltre altri dettati (la stipula di polizze assicurative per la responsabilità professionale, la costituzione di specifici elenchi ai quali gli operatori si potranno iscrivere con i requisiti professionali o col superamento di prove valutative) mostrano l'avvicinamento delle professioni di mediatore creditizio e agente in attività finanziarie con quella, più consolidata e normata, del promotore finanziario. Cogliendo il senso di queste evoluzioni normative è utile e opportuno disegnare dei percorsi consulenziali nel credito coerenti a quanto previsto per l'investimento e la previdenza.

I CONTENUTI DEL SAPERE DEL CONSULENTE

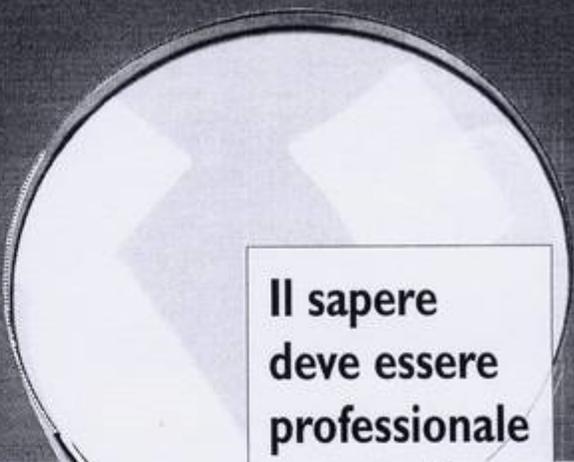
Il nuovo ruolo prospettato dalle normative e dagli standard richiede, tecnicamente, un sapere professionale e non artigianale. Il "sapere" naturalmente, non può né deve essere accademico o nozionistico ma deve essere **finalizzato a svolgere le attività richieste** dal contesto normativo di riferimento. In più, essendo l'intermediazione un'attività commerciale, ci sono competenze pratiche indispensabili per poter svolgere l'attività con successo. La definizione del profilo di competenze di un "pianificatore" deve pertanto nascere dalla descrizione delle attività e dall'impianto normativo al contempo, abbracciando tutte le aree di attività necessarie allo svolgimento corretto della professione e allo sviluppo della propria professionalità. Questo consente di distinguere tra aree di competenza "hard", essenziali, di primo livello, che potremmo definire come fattori

igienici senza i quali non si rientra nei canoni normativi e fattori "soft", che pur restando al di fuori delle prescrizioni risultano tuttavia fattori critici di successo all'interno dell'attività commerciale, sia essa consulenziale o distributiva di prodotti.

I fattori essenziali sono facilmente desumibili dalle norme e dagli standard e comprendono: *sistemi normativi, mercato e cornice di interpretazione di ruolo, la conoscenza del cliente, i metodi di pianificazione finanziaria, previdenziale e immobiliare, la conoscenza degli strumenti e dei prodotti del mercato*. Risultano altrettanto importanti per lo svolgimento dell'attività la conoscenza e competenza in materia di comunicazione e *marketing* operativo. Infine, riteniamo che debba esserci una attenzione teorica e pratica ai temi dell'**etica professionale**, convinzione rinforzata dagli impatti individuali e sociali che derivano da una pianificazione appropriata e accurata. Le aree di competenza indicate non vogliono essere una lista; esse nascono dalla convinzione che, leggendo le attività e le responsabilità cui è chiamato l'operatore, "non si possa fare a meno di conoscere" ognuna delle aree indicate. Vediamo ora, con qualche esempio concreto, il perché. Iniziamo dai **sistemi normativi**.

E' evidente, qui, che non potendo operare al di fuori della

regolamentazione vigente, l'operatore deve essere aggiornato e capace di interpretare il proprio ruolo nel pieno rispetto di quanto previsto. La complicazione qui nasce da alcune sovrapposizioni tipiche del mercato italiano. Le intersezioni tra assicurazioni finanziarie e prodotti di investimento fanno sì che prodotti eguali sottostiano a controlli, regole e obblighi di rappresentazione diversi. Il caso del rischio finanziario è addirittura eclatante, laddove deve essere evidenziato in ogni aspetto negli investimenti, trascurato nelle forme pensionistiche e rappresentato per la sola visione storica nelle assicurazioni finanziarie. Che dire poi dell'indebitamento, che non regola in alcun modo la rappresentazione dei rischi connessi a tassi fissi o variabili? Al di là della varietà dei comportamenti attesi, è comunque sin troppo evidente che le normative costituiscono una forte cornice di difesa sia per l'operatore sia per il cliente e che pertanto sia dovere di entrambi conoscerne i dettami e chiederne il rispetto. Per ciò che riguarda il **mercato**, la conoscenza dello stato dell'arte della domanda e dell'offerta non può mancare a chi nel mercato stesso gioca un ruolo di rilievo. La conoscenza del mercato peraltro diviene fattore tecnico essenziale e non commerciale perché implica la capacità di ricoprire un ruolo distintivo e non so-



**Il sapere
deve essere
professionale
e non più
artigianale,
con
necessarie
competenze
pratiche.
E occhio
all'etica.**

Non si può avvicinare chi investe senza disporre di alcuna esperienza statistica, capace di supportare l'approccio consapevole al "piano di vita".

vrapposto o assimilabile a quelli di altri operatori. Tema assai importante perché il "planner" si connota se si distingue, in un mercato nel quale ormai le parole "professionalità" e "consulenza" sono talmente abusate da aver perso ogni tratto competitivo e distintivo.

Veniamo ora al **cliente**. Sembra paradossale doverne parlare, ma il cliente costituisce di fatto l'oggetto principale del lavoro di consulenza e pianificazione. Ci sembra pertanto doveroso che l'operatore si ponga il problema di non dover avvicinare ogni volta i risparmiatori come se non vi fosse alcuna esperienza o statistica capace di supportare l'approccio consapevole al ciclo di vita. Chi sono i risparmiatori italiani? Come risparmiano? Perché? Quanto? E quali criteri di acquisto ne guidano i comportamenti? Cosa si aspettano dai propri operatori? Queste sono solo alcune delle domande che evidenziano la necessità di fare del cliente il primo oggetto di studio. "Know Your Client" costituisce l'apertura delle conoscenze richieste dalla MiFID. Ma come posso conoscere il "mio" cliente se non ho conoscenza de "i" clienti?

Entriamo così nelle **aree metodologiche**, tra le quali sventa quella della pianificazione.

Il **planner**, infatti, deve innanzitutto avere conoscenze e competenze del processo nel quale le singole attività verranno poi effettuate e valutate.

La pianificazione, nell'accezione conforme agli standard internazionali, consiste nella ricorsività di un processo di analisi dei bisogni, verifica dei criteri di soluzione, valutazione e offerta di proposte alternative, scelta della soluzione coerente e monitoraggio continuo di quanto intrapreso. Ognuno di questi passaggi ha regole, rappresentazioni e richiede conoscenze, competenze e abilità oggettivamente definite.

E' peraltro naturale che il processo di pianificazione non proceda "per parti" (piano di investimento o previdenziale o di

indebitamento) perché la vita economica delle persone è unica e va pertanto affrontata in maniera armonica, prescindendo dalle divisioni tipiche del mercato dell'offerta.

Qui la parola più adoperata nelle norme e negli standard è "comprehensive", termine che indica proprio la necessità di non separare artificialmente gli obiettivi di investimento del cliente, la protezione del reddito e del patrimonio, i piani di indebitamento e gli aspetti previdenziali. La pianificazione richiede dunque una forte componente tecnica, che comprende l'analisi di stato patrimoniale e conto economico e la conseguente necessità di saper stimare per via quantitativa il contributo dei prodotti posseduti dal cliente, siano essi di investimento, di indebitamento, assicurativi e previdenziali. Tra questi ultimi, peraltro, vanno comprese anche quelle forme di previdenza pubblica e complementare che rendono il gap tra desideri e situazione attuale leggibile e affidabile. Non è pensabile, infatti, effettuare una diagnosi sulla stabilità economica dei clienti, presente e futura, senza poter stimare il contributo di ciò che si possiede per il soddisfacimento dei bisogni che si presentano nel corso del ciclo di vita. La **consapevolezza dei prodotti**, peraltro, è alla base della realizzazione di alternative di offerta da sottoporre alla valutazione del cliente. Conoscere un prodotto, in questa dimensione, significa comprenderne i comportamenti e non saperne rammentare le caratteristiche. La conoscenza per comportamenti è l'unica che permette di condividere con un cliente consapevole tempi, rischi, rendimenti attesi e il loro rapporto.

Infine, gli aspetti connessi al successo professionale. Tra questi, una **capacità di comunicazione** che sappia andare alle radici del termine, mettendo in "comune" le azioni da intraprendere e i loro esiti, e che sappia conformarsi ai diversi linguaggi percettivi e soggetti-

vi dei singoli clienti. Comunicazione che è pertanto assai lontana dalla persuasione e che intende gettare le basi per scelte partecipate.

E il **marketing operativo**, ossia quel supporto che permette all'operatore l'efficienza nella vendita, volta a individuare i clienti potenzialmente caratterizzati dal migliore mix tra bisogno e sensibilità alla pianificazione. Il tempo è infatti risorsa sempre più fondamentale per consentire un'attività profittevole e non è più plausibile indicare **target** generici e ogni-tempo, definendoli con etichette tipo "libero professionista, maschio, 40-50enne, affluente...", tanto abituarne nei linguaggi quanto inutilizzabili in termini di traduzioni operative (Quanti sono? Quali? Dove sono?).

Infine, vi è l'aspetto dell'etica, che ci pare debba definire la cornice di responsabilità che distingue un pianificatore da un onesto venditore di prodotti. L'**etica del planner** non può che considerare la fortissima componente sociale alla base del lavoro di pianificazione della ricchezza e della stabilità finanziaria di un popolo di risparmiatori.

L'etica del **planner**, tuttavia, deve essere applicata e pertanto tener conto di fattori quali l'asimmetria informativa, la trasparenza, la partecipazione, il luogo della scelta, la presa di decisione e comprendere non solo principi generali ma sistemi sanzionatori (anche se reputazionali) che rendano convincenti e fattuali i tanti codici etici assai di moda.

Nei prossimi numeri di **ADVISOR** ci proponiamo di sviluppare i temi relativi al sapere essenziale, specifico e distintivo delle diverse aree di contenuto: la protezione e tutela, l'investimento, le decisioni finanziarie connesse all'acquisizione degli immobili, il pensionamento. E come ultimo contributo, un modello di autovalutazione delle competenze consulenziali di base più qualche altra, speriamo gradita, sorpresa. ■