

La professione alla svolta: tra normativa e mercato.

# IL BUSINESS DEI MUTUI OLTRE LA FASE "UNO"

Il boom del finanziamento immobiliare è entrato in un periodo più complicato. Dove al consulente evoluto è richiesta una pianificazione realmente a 360 gradi.

di Egidio Vacchini - Progetica

**C**hi opera da tempo nel settore del credito, e dei mutui immobiliari in particolare, ha assistito, nell'arco di pochi anni, a un'evoluzione del mercato che, anche solo prima della nascita dell'euro, sembrava lontanissima nel tempo.

Un settore che sembrava "cristallizzato" su principi e regole apparentemente inviolabili ha visto, improvvisamente, cambiare tutto il proprio assetto.

Dapprima un boom senza precedenti, favorito dai bassi tassi d'interesse e dal rinnovato feeling dei risparmiatori verso il mercato immobiliare (dal 2001 al 2006 la crescita del mercato è sempre stata a doppia cifra), poi lo stravolgimento delle regole del gioco prodotto dalla legge 40/2007 (conversione del 2° decreto legge Bersani sulle liberalizzazioni) che sancisce nuove regole destinate a favorire la concorrenza tra banche e la "trasportabilità" dei mutui. Per finire col repentino "sboom" di quest'anno, parzialmente riequilibrato dalla forte crescita del mercato della sostituzione/surrogazione dei mutui esistenti (mercato che in Italia è cresciu-

to proprio in seguito all'approvazione della legge 40/2007).

Ma non è tutto: altri cambiamenti sono incombenti. Presso la Commissione Finanze della Camera di Deputati è in discussione il disegno di legge "Disposizioni in materia di credito al consumo e di vigilanza sulle assicurazioni private"; un disegno che recepisce e anticipa sotto molti aspetti una direttiva comunitaria in corso di approvazione e che, senza la caduta del governo Prodi, probabilmente sarebbe già divenuto operativo, almeno in alcune sue parti. In questo decreto è previsto un ulteriore **rafforzamento degli strumenti di tutela dei consumatori**, sono dettate nuove regole di comportamento agli intermediari finanziari (i mediatori, ad esempio, non potranno più ricevere la doppia remunerazione da cliente ed ente erogatore) e sono poste condizioni più stringenti all'iscrizione negli appositi elenchi degli agenti in attività finanziaria (per accedere saranno richiesti requisiti anagrafici, di scolarità, di onorabilità e professionalità, oltre alla stipula di una polizza di assicurazione sulle responsabilità civili) e dei me-

diatori creditizi (che, tra l'altro, non potranno più essere iscritti come persone fisiche, ma solo come persone giuridiche).

Per comprendere meglio la situazione generale, e soprattutto le profonde modificazioni intervenute nel mercato in pochi anni, ci rifacciamo alla lettura dell'evoluzione dei mercati che Richard Normann, noto studioso e consulente di marketing dei servizi, ha sviluppato. Secondo Normann l'evoluzione di un mercato attraverso **4 distinte fasi: la nascita, lo sviluppo, l'espansione e la maturità**; ognuna di loro è caratterizzata da alcuni evidenti fenomeni, cui corrispondono delle strategie commerciali che si rivelano efficaci e, naturalmente, degli operatori che rivestono uno specifico ruolo e devono possedere delle coerenti competenze. Per semplicità di lettura, nella **tabella 1** sono state riepilogate queste quattro fasi di mercato, indicando anche sinteticamente le strategie commerciali, i fenomeni caratteristici, il ruolo degli operatori e le competenze loro richieste. Se pensiamo al mercato del credito, soprattutto a quello dei mutui immobiliari, in questi ultimi

Dalle banche estere specializzate allo sviluppo della vendita sul web. Dai prodotti "flessibili" a quelli rivolti a specifici target. Un'accesa guerra sui costi, dove nascono nuove reti e crescono gli operatori.

anni possiamo rilevare come si siano evidenziati, oltre a quelli già citati inizialmente, altri fenomeni importanti:

cente, l'inizio delle attività di aggregazione, aventi l'obiettivo di creare strutture caratterizzate da una "massa critica" più im-

mercato, che evidenziano l'esigenza di maggiore consulenza nel settore, e si stanno organizzano per soddisfarla con mag-

**Tabella 1 Le quattro fasi evolutive del mercato del credito in Italia**

FASE DI MERCATO	STRATEGIA COMMERCIALE	EVIDENZE	RUOLO OPERATORE	COMPETENZE OPERATORE
<b>Nascita</b>	Presenza territoriale	Nascita mercato e oligopolio	<b>Fornitore</b>	Amministrative
<b>Sviluppo</b>	Acquisizione aggressiva quote di mercato	Aumento del numero di produttori e dei distributori	<b>Venditore</b>	Persuasive
<b>Espansione</b>	Differenziazione del posizionamento	Specializzazione dei prodotti e razionalizzazione dei canali distributivi	<b>Esperto nelle scelte di prodotto</b>	Relazioni e tecniche
<b>Maturità</b>	Orientamento al servizio	Differenziazione degli attori	<b>Consulente</b>	Comunicative metodologiche e tecniche

Fonte: Progetica

- l'ingresso nel mercato di **banche specializzate** di matrice estera;
- lo sviluppo della vendita di **mutui sul web**, sia da parte di broker che delle banche specializzate;
- il lancio sul mercato di nuovi prodotti, generalmente caratterizzati da **alta flessibilità** e maggiore possibilità di gestione nel tempo;
- il lancio di nuovi prodotti destinati a **specifici target di clienti** (es. lavoratori atipici, lavoratori esteri, pensionati...);
- la forte **competizione sui costi** (sia amministrativi sia *spread*), e la loro conseguente riduzione;
- il forte **incremento del numero degli agenti** in attività finanziaria e dei mediatori creditizi iscritti negli elenchi tenuti presso l'U.I.C. (risultano iscritti, tra gli agenti oltre 52.000 persone e 4.300 società e tra i mediatori oltre 86.000 persone e 7.800 società);
- **la nascita di molte reti** di mediazione creditizia e, di re-

portante. Le evidenze descritte ci portano a collocare, tendenzialmente, il mercato all'interno della fase definita da Normann di "espansione", seppure con contorni non perfettamente delineati. La sensazione, infatti, è che molte strutture commerciali siano ancora organizzate con modalità coerenti con la fase precedente, quella di sviluppo, con operatori dotati soprattutto di competenze persuasive, mentre sull'altro versante i risparmiatori sono portatori di esigenze più avanzate, nelle quali le richieste, ancora un po' generiche, di trasparenza, chiarezza e conoscenza stanno diventando importanti (qualche spunto a questo riguardo lo possono offrire l'"Osservatorio sul Risparmio delle Famiglie" di Eurisko & Prometeia del marzo 2008 e la tavola rotonda "Obiettivo Trasparenza Mutui" organizzata da Altroconsumo a Roma, presso la Camera dei Deputati, il 2 aprile scorso).

Gli operatori più sensibili hanno colto questi primi segnali del

giore attenzione e concretezza. Le soluzioni fino ad oggi adottate dagli operatori, siano essi strutture commerciali o singoli addetti sensibili all'argomento, sono derivate dalla libera e "personale" interpretazione che ciascun attore ha dato al termine "consulenza": precisione e velocità d'intervento, capacità di gestione della pratica, indicazione della soluzione più economica o del prodotto/servizio ritenuto "migliore" in quel momento, ampia gamma di prodotti disponibili. Il problema che ci si pone, ora, consiste nel comprendere quali dovranno essere i requisiti minimi di base che dovranno caratterizzare una vera attività consulenziale nel credito. Un obiettivo aiuto in questa ricerca è costituito da quanto specificato nella norma internazionale ISO 22222:2005, che definisce con precisione ruoli, aspettative e comportamenti del consulente e del cliente all'interno per l'attività del *personal financial*

segue a pag. 14

*planner*; questa norma può rappresentare il *benchmark* cui riferirsi, nel momento in cui si comincia a definire un nuovo modello di rapporto tra banca erogatrice, consulente e risparmiatore.

La norma **ISO 22222:2005** è stata adottata da 18 paesi (tra questi Australia, Canada, Cina, Francia, Giappone, Olanda, Singapore, USA, Gran Bretagna e Germania, sostanzialmente i paesi con le economie più forti al mondo). Essa possiede la caratteristica distintiva di rivolgere la propria attenzione all'intero ciclo di vita del risparmiatore, e della sua famiglia, in modo "omnicomprensivo", in grado cioè di affrontare complessivamente e dinamicamente tutte le sue componenti economico-finanziarie (tutela, indebitamento, investimento finanziario e in beni reali, pensionamento, decumulo delle risorse finanziarie e

successione del patrimonio). Pur sapendo che quella del consulente in grado di gestire l'intero ciclo di vita dei risparmiatori in modo omnicomprensivo non sarà, inizialmente, una professione di larga diffusione (considerando anche la vastità delle conoscenze richieste e le differenti normative vigenti negli ambiti interessati), la norma può però rappresentare il punto di riferimento anche nell'ambito del credito, e a questo proposito procederemo descrivendo, per ognuna delle **sei fasi fondamentali** che sono identificate nel processo di pianificazione, alcune delle competenze e delle attività che il consulente del credito deve poter mettere in campo.

#### **IL RAPPORTO CLIENTE E CONSULENTE**

Come gli operatori hanno dato una libera interpretazione all'at-

tività di consulenza, così anche i risparmiatori ne hanno una visione variegata e legata alle proprie aspettative e visioni. Ecco allora che questa prima fase di contatto, contrariamente a quanto si è portati a credere, non si limita a essere esclusivamente un momento relazionale, teso a creare in sé un clima di fiducia. Il compito del consulente, in questa fase, è quello di **fornire al cliente il quadro del rapporto** che si sta instaurando; sarà sua cura fornire tutte le informazioni in merito alla tipologia e alla modalità con le quali l'attività di consulenza si svilupperà nel tempo, e dovrà evidenziare i tempi, gli eventuali conflitti d'interesse.... Tutto questo al fine di non alimentare o avvalorare aspettative nel cliente non ragionevoli o realistiche come, ad esempio, la convinzione che il consulente sia in grado di fornire "consigli giusti" basati su

previsioni in merito agli andamenti dei tassi di mercato, sia in grado di far finanziare operazioni "impossibili", ecc....

La corretta conoscenza del proprio ruolo sarà, per il consulente, indispensabile in questa fase, così come la capacità di comprendere il profilo del cliente e di parlare il suo "linguaggio" (ci riferiamo ad esempio a quanto descritto nell'articolo "Ballo del mattone: consulenti in pista" uscito nel novembre 2005 su **ADVISOR**), affinché tutto sia compreso correttamente.

#### **RACCOLTA DATI E DETERMINAZIONE DI OBIETTIVI E ASPETTATIVE**

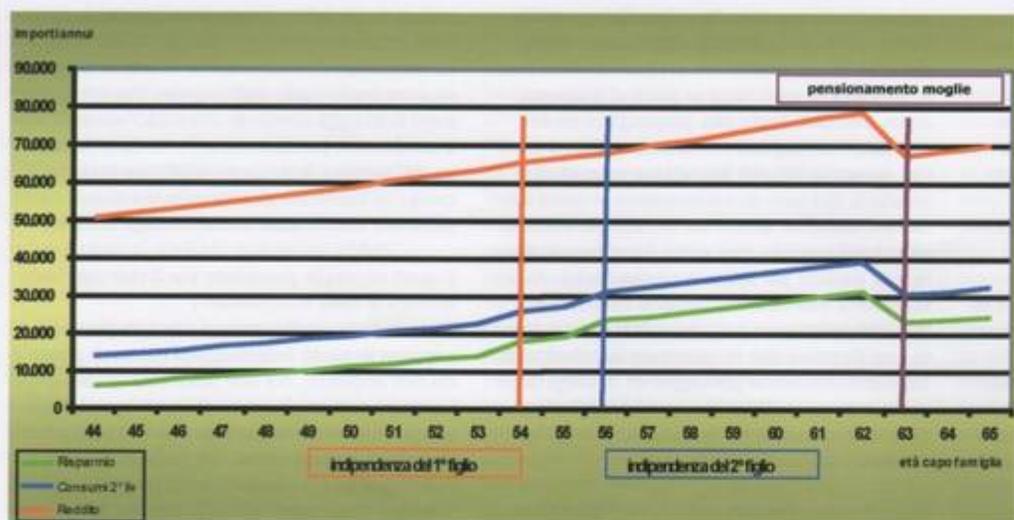
Anche in questa fase, che apparentemente è conosciuta e scontata, la distintività del consulente appare evidente. Qui non si tratta della semplice rilevazione del valore della casa,

dell'importo del mutuo, dell'eventuale durata e della rata che il cliente ritiene di poter pagare, oltre naturalmente alle informazioni necessarie per l'analisi della finanziabilità dell'operazione e del cliente. **L'esigenza è più articolata e consistente** e, per

questo motivo, la norma prevede che tutto sia adeguatamente motivato affinché il cliente comprenda le ragioni che portano a questa più approfondita analisi. E' necessario, ad esempio, soffermarsi sulla situazione lavorativa, reddituale, patrimoniale e



**Figura 2 Sviluppo dei redditi e dei consumi in funzione dell'evoluzione della struttura familiare**



Fonte: Progetica

## Norma ISO 22222:2005 adottata in 18 paesi, evidenzia le 6 fasi fondamentali nel dialogo col cliente.

familiare, così come risulta importante acquisire le aspettative dei clienti e la loro propensione al rischio (il loro "profilo").

Tutti questi aspetti sono da affrontare sistematicamente e, a questo scopo, il consulente può utilizzare, come spunti di riflessione, dati statistici nei quali il cliente potrà rispecchiarsi e valutare la propria posizione personale e quella della famiglia in maniera dinamica nel tempo. L'apporto del consulente, in questo caso, è quello di fornire al proprio cliente l'esperienza dettata dalla conoscenza dei fenomeni direttamente e indirettamente legati all'operazione che si sta valutando e ai rischi, di qualsiasi natura, a loro connessi per porre la dovuta attenzione anche su aspetti normalmente sottovalutati nel momento in cui si prende la decisione di accedere a forme di credito. Nella **figura 2** rappresentiamo lo **sviluppo dei redditi e dei consumi**, in funzione dell'evoluzione della struttura familiare, stimato con modelli statistici; esso può essere usato come base di ragionamento con il cliente, per valutare l'esistenza

di eventuali momenti di stress finanziario, e sensibilizzare all'adozione di forme di tutela per ridurre i rischi derivanti dall'impossibilità di fronteggiare gli impegni presi. Il caso descritto fa riferimento a una famiglia composta da un padre di 44 anni laureato, madre di 42, entrambi percettori di reddito con due figli di 15 e 13 anni, residenti in una località di provincia in Piemonte. Al consulente è richiesta per questa fase, oltre alle tradizionali conoscenze tecnico-procedurali, anche la capacità d'interpretare economicamente e statisticamente l'evoluzione della vita del cliente che ha di fronte.

### ANALISI E VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE DEL CLIENTE

Questo è il momento in cui tutte le informazioni precedentemente raccolte devono essere finalizzate ed elaborate per definire quantitativamente, gli importi e i tempi di tutte le componenti del piano. Sinteticamente possiamo indicare che il consulente interviene nella corretta e precisa quantificazione:

- del **conto economico** del

cliente, inteso come sviluppo nel tempo dei redditi, dei consumi di primo (quelli indispensabili) e secondo livello (quelli voluttuari) e del risparmio nel tempo; tutto questo grazie alle informazioni fornite dal cliente o col supporto di dati statistici relativi al suo *benchmark*;

- dell'**esborso effettivo** (prodotto da costi e oneri diretti e indiretti) che il cliente dovrà affrontare acquistando l'abitazione o procedendo nella operazione di suo interesse (sostituzione di un mutuo esistente, rifinanziamento...);
- delle **necessità di tutela** della famiglia da rischi derivanti da eventi negativi legati alla salute o alla vita, per l'intera durata del piano di restituzione;
- delle **"prestazioni" offerte** dalle possibili soluzioni di finanziamento da adottare, delle quali è necessario stimare sia il costo sia il rischio (inteso come impatto sul piano d'ammortamento prodotto dalle variazioni di tasso del mercato), considerando differenti scenari di mercato (almeno tre, discesa stabilità e crescita dei tassi);
- delle **forme di tutela del piano** per ridurre, o eliminare, i rischi di mancato completamento del piano causato dagli eventi negativi.

A titolo d'esempio, le **figure 3, 4 e 5** rappresentano i *trade-off* costo/rischio di una gamma di mutui in tre differenti scenari di mercato, sulla durata di 20 anni; a valori più bassi di costo e rischio, corrispondono migliori "prestazioni". I mutui che si collocano nel quadrante in basso a sinistra saranno perciò i più efficienti (con bassi rischi e bassi costi, perciò da prendere sempre in considerazione), mentre quelli che si collocano nel quadrante in alto a destra sono quelli meno efficienti (con alti costi e rischi e, perciò, da non prendere tendenzialmente in considerazione); nel quadrante in basso a destra si collocano i mutui caratterizzati da basso costo (ma con rischio alto) e quelli presenti nel quadrante in alto a sinistra sono caratterizzati da un basso rischio (ma

con alto costo).

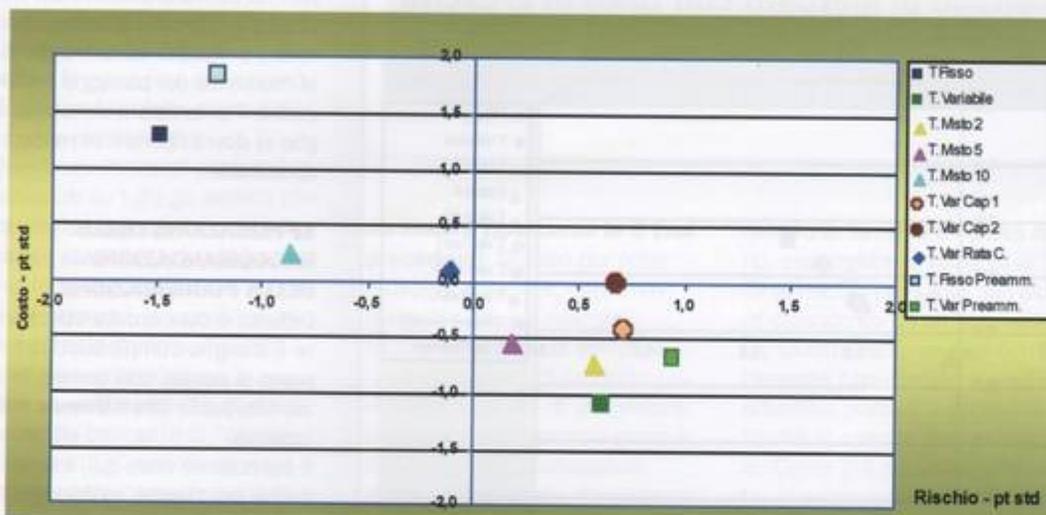
Le conoscenze e competenze necessarie per questa fase sono molteplici, di tipo normativo-fiscale, delle tipologie di prodotto disponibili per la tutela e l'erogazione, e tecniche in merito alla valutazione quantitativa di costo e rischio dei mutui.

L'elaborazione del piano, inoltre, richiede la disponibilità di una strumentazione tecnica in grado di elaborare set piuttosto

te prevenire, possibili momenti di stress. Il piano dovrà essere progettato prevedendo diverse soluzioni, questo per almeno due importanti motivi: il primo per **permettere al cliente di acquisire consapevolezza** sull'impatto che le sue scelte possono comportare sul piano d'ammortamento e sul proprio conto economico, il secondo per permettergli di trovare la soluzione a lui più vicina (quella

"migliore" dal suo punto di vista, che non necessariamente sarà la "migliore" per un altro cliente o per consulente stesso). Il piano di finanziamento deve essere corredato dalle soluzioni di copertura dai rischi derivanti dagli eventi improvvisi che ne possono impedire il completamento (ad esempio rischi di premorienza, invalidità, inabilità, perdita di lavoro). Caratteristica, fondamentale e

**Figura 3 Trade-off costo/rischio con un mutuo di 20 anni e uno scenario di mercato con tassi in discesa**



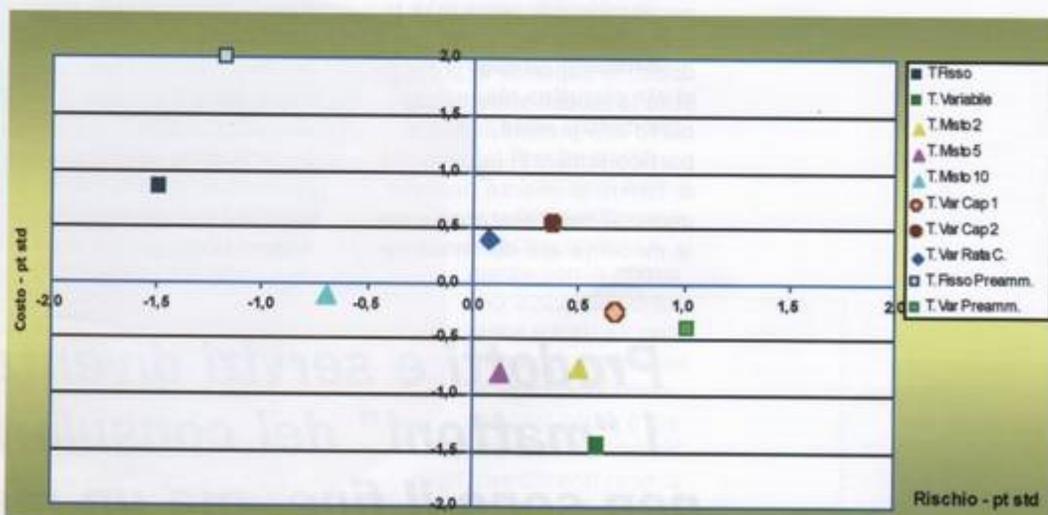
Fonte: Progetica

ampi di dati che dovranno poi essere rappresentati in forma di tabelle e grafici al cliente nella fase successiva.

#### **SVILUPPO E PRESENTAZIONE DEL PIANO**

Siamo arrivati al momento nel quale le diverse componenti precedentemente analizzate si riuniscono a formare un piano complessivo che recepisce le richieste e le aspettative del cliente. Nella redazione di questo piano è necessario valutare l'impatto che le rate di restituzione del finanziamento potranno avere sul conto economico del cliente; tale valutazione non deve riguardare soltanto i primi tempi (con una navigazione "a vista") ma anche, e soprattutto, l'intera vita del finanziamento, allo scopo di affrontare consapevolmente, ed eventualmen-

**Figura 4 Trade-off costo/rischio con un mutuo di 20 anni e uno scenario di mercato con tassi stabili**



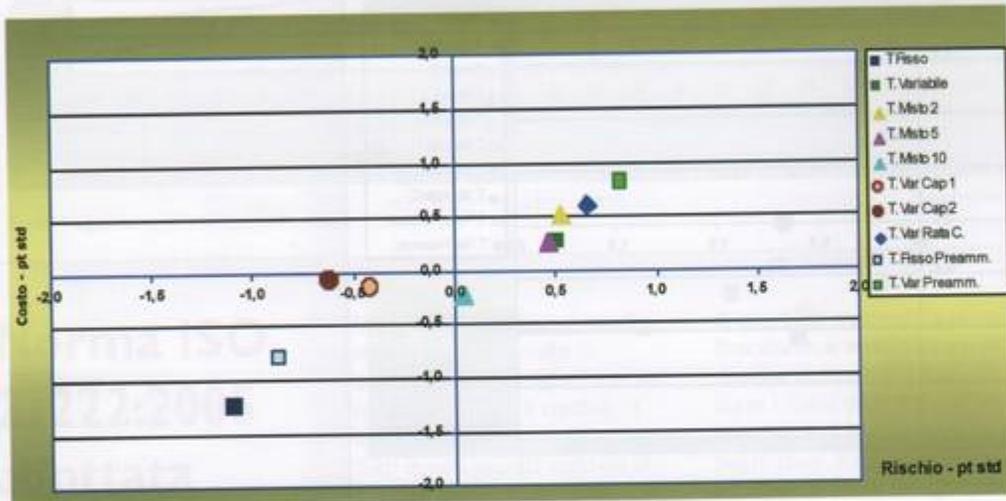
Fonte: Progetica

distintiva nel rapporto di consulenza disegnato dalla norma ISO 22222:2005, consiste nel fatto che il piano, così come tutte le relazioni di consulenza e di monitoraggio futuro del piano siano fornite per iscritto. Una modalità operativa tesa a fornire la massima trasparenza e correttezza, e a rappresenta-

lui poste per supportarlo in una scelta consapevole. Nella **figura 6** un esempio di stima dell'impatto del mutuo sul conto economico della famiglia con un mutuo a tasso variabile di 180.000 euro per 20 anni; la stima è stata effettuata con uno scenario di crescita dei tassi, indicato a un rispar-

sparmio e rate del mutuo si ottiene dopo 8-9 anni; solo dal quel momento si stima che la famiglia possa ritornare al proprio tenore di vita senza più ridurre i consumi di 2° livello (quelli più voluttuari). Per la valutazione delle esigenze di tutela del piano, occorrerà analizzare come si modifica il grafico in presenza di un solo reddito (ad esempio quello del capofamiglia), e individuare il nuovo tempo di pareggio tra rata del mutuo e risparmio; la tutela da attivare a favore del marito sarà, indicativamente, correlata al reddito della moglie e al momento del pareggio individuato. Per la tutela della moglie si dovrà operare in modo speculare.

**Figura 5 Trade-off costo/rischio con un mutuo di 20 anni e uno scenario di mercato con tassi in crescita**



Fonte: Progetica

### APPLICAZIONE DELLE RACCOMANDAZIONI DELLA PIANIFICAZIONE

Definito e concordato col cliente il disegno complessivo del piano si passa, con questa fase, alla parte strettamente realizzativa.

Il consulente deve qui, interagendo col cliente, individuare i prodotti e i servizi che si rivelano più idonei alla realizzazione dell'intero progetto; prodotti e servizi che, nel processo descritto, assumono il valore di "mattoni" che sono utilizzati per la realizzazione di un piano il cui progetto ha valore in sé, essi non rappresentano il fine dell'attività di consulenza ma

re la memoria storica delle attività sviluppate e delle scelte effettuate nel tempo. Anche in questa fase saranno necessarie competenze di tipo normativo-fiscale, di prodotto, la capacità di poter gestire la modellistica di supporto alla presentazione e, particolarmente, la capacità di fornire al cliente risposte coerenti nella sostanza e nelle modalità alle domande da

miatore caratterizzato da un atteggiamento prudente. Tutti i valori presentati sono al netto dell'inflazione (fattore che produce l'effetto "decescente" delle rate del mutuo nel tempo). Nell'esempio, possiamo rilevare come il pagamento delle rate può comprimere i consumi primari (spese necessarie alla gestione familiare) per un periodo che può oscillare tra 1 e 4 anni; il pareggio tra le voci ri-

**Prodotti e servizi diventano i "mattoni" del consulente: non sono il fine, ma un mezzo.**

solo degli strumenti. Tanto è vero che la loro scelta deve essere effettuata valutando numerosi parametri: i costi, gli eventuali vincoli esistenti, ma soprattutto la flessibilità gestionale che possono offrire nel tempo. Le competenze richieste, in questa fase si riferiscono alla conoscenza dei prodotti di finanziamento e di tutela, agli aspetti normativo-fiscali connessi e alla capacità di gestire/mediare col cliente eventuali vincoli esistenti.

### MONITORAGGIO DEL PIANO FINANZIARIO E DEL RAPPORTO DI PIANIFICAZIONE

La necessità di monitorare il piano deriva dal fatto che nel tempo le situazioni si evolvono, discostandosi dalla stima sviluppata inizialmente.

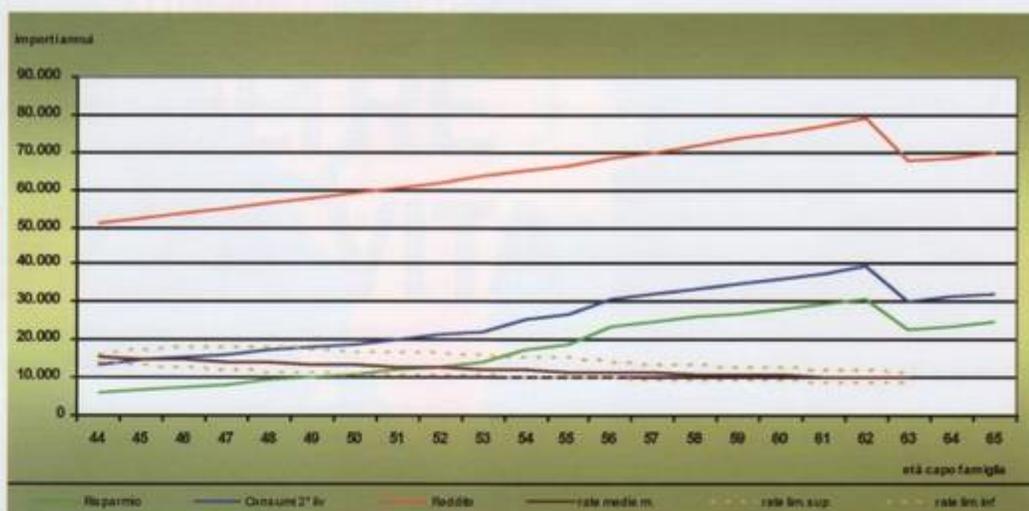
Questi scostamenti potranno intervenire su tutti gli aspetti che interagiscono sul piano inizialmente stabilito: la struttura familiare, l'evoluzione dei redditi e dei consumi, le condizioni di mercato, le gamme di prodotti/servizi disponibili.

**Una corretta attività di monitoraggio** permette di "correggere la rotta" periodicamente e tenere sotto controllo tutti gli elementi fondamentali del piano, evitando al cliente di trovarsi improvvisamente in situazioni impreviste, particolarmente difficili da gestire.

Questa attività risulta così importante nello svolgimento del rapporto di consulenza col cliente al punto da richiedere, infatti, che al suo interno **devo-**

## Figura 6 Stima dell'impatto del mutuo

### sul conto economico della famiglia



Fonte: Progetica

### no essere ripercorse le 5 fasi precedenti.

Questo per poter recepire, e gestire, ogni cambiamento già sul nascere.

Infatti, un'attività di semplice "manutenzione" di prodotto priverebbe il cliente di una visione complessiva del proprio piano e del valore della consulenza stessa. Ad esempio, focalizzare l'attenzione esclusivamente sulla situazione di mercato per decidere se modificare le condizioni di tasso del proprio mutuo, trascurando il fatto

che il secondo

reddito in famiglia è venuto meno, esporrebbe la famiglia al forte rischio derivante dall'essere dipendente da un solo reddito. Questo fatto se non correttamente considerato e gestito, potrebbe portare a grosse difficoltà in caso di eventi negativi. Come già più volte affermato, la consulenza nel mondo del credito sta muovendo i suoi primi passi; questa situazione è portatrice di grandi opportunità, ma anche di rischi, in quanto le strade percorribili sono molteplici e non tutte porterebbero al livello di trasparenza e professionalità che la normativa internazionale indica come necessario. Sarebbe auspicabile che su

questo argomento **si apra un dibattito, sia culturale sia in sede istituzionale,**

che possa tracciare delle linee guida operative che, coerentemente con la norma ISO 22222:2005 fornisca a tutti gli operatori del settore delle indicazioni univoche così come è già stato fatto nel mondo

degli investimenti (con la direttiva MiFID) e nel campo delle assicurazioni (col regolamento Isvap dell'ottobre 2006)